

ETFÜ — Klausur-Version

Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · Prof. Rohleder, TH Bingen · 90 P / 90 min / 8 Aufgaben · argumentativ · **Open Book**.

Was drin ist: alle Aufgaben, die vollständigen Lösungen auf 1,3-Niveau (Punktelogik in Rohleders eigener Korrektur-Notation: $\checkmark \langle n \rangle$ = voller Rohpunkt-Haken, kumuliert gezählt; $(\checkmark) \langle +n \rangle$ = Zusatz über die geforderte Leistung hinaus — sein „Haken in Klammern“, der Ermessens- bzw. Geschenkpunkt. Blau umrandet = Original Rohleder, grün umrandet = eigene Aufgabe im Rohleder-Stil) und Rohleders Erwartung.

Auch drin: die grünen Zusatzblöcke mit $(\checkmark) \langle +n \rangle$ — Stoff über die geforderte Leistung hinaus. In der Prüfung gilt: erst die schwarzen Haken vollmachen, Grün nur schreiben, wenn am Ende Zeit übrig ist (1 Punkt $\approx$ 1 Minute).

Formalia, die still Punkte kosten: Zwischen- und Endergebnisse betriebswirtschaftlich auf 2 Nachkommastellen („0,00 €“, „0,00%“) · Symbole definieren · Rechenwege zeigen · Eingeklammertes wird gewertet, Durchgestrichenes nicht · kein Bleistift/Tipp-Ex/Rot · Aufgabentext wiederholen = 0 P. · „erläutern/begründen“ = ganze Sätze · nur volle Punkte („hopp oder top“) · fehlende Angaben plausibel annehmen und die Annahme hinschreiben · Zitate kennzeichnen (Open Book: abschreiben mit Quelle ist erlaubt, Plagiat nicht).

Drucken: Die Seiten sind A5 — am Drucker „2 Seiten pro Blatt“ einstellen (ergibt A4 quer, 100 %, Duplex); die PDF selbst nicht vorher zusammensetzen.

Inhalt

● = Klausur-Schwerpunkt: kam in den sieben Altmeisterklausuren wiederholt dran. Dort zuerst suchen.

● 1. Ethik-Grundbegriffe — Moral · Norm · Sitte · Wert · Ethos ·

Analyseebenen 83

· U04

Arten der Ethik 87

- 11 P · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen Überbevölkerung

91

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) 88

Die Kernbegriffe im Einzelnen 85

Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) 85

Dilemma 88

- 5 P · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle Dilemma 93

Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma 91

„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben 94

Grundannahme der Ethik über den Menschen 84

Herkunft der Begriffe 84

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) 90

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss 91

Probleme bei der Anwendung von Normen 89

Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) 90

Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) 90

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) 88

- 14 P · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition Überbevölkerung 95

Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik 90

Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) 89

2. Wirtschaftsethik — Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen 99

· U05

9 · Anhang: Die Gewissensfrage (#99) 115

Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap 121

5 · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) 112

4 · Goldene Regel ethischen Verhaltens 110

3 · Grundpositionen der Wirtschaftsethik 106

10 P. · Kurzarbeit als Instrument abwägen.....	122
10 P. · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos Moral/Norm/Ethos	117
1 · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik.....	100
10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen Ökonomie/Ökonomik	120
8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen Ulrich	119
Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe.....	121
10 P. · Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	126
Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)	121
14 P. · Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	124
12 P. · Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden	118
2 · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos.....	102
 ● 3. Ethische Grundpositionen – Tugend · Kant · Utilitarismus · Vertrag · Rawls · Diskurs	129
· U06 · U07	
Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte	139
8 P. · Die acht Regeln des fairen Diskurses.....	146
● 6. Diskursethik (Habermas / Apel)	135
Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler.....	145
16 P. · Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten Utilitarismus	150
● 14 P. · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	154
● 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	143
● 5. John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“)	134
12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen Kant	141
Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil)	139
2. Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch	131
● 10 P. · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin Kant · Rawls · Hobbes	148
Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung)	145
1. Tugendethik (Aristoteles)	131
12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	140
Überblick	131
● 3. Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch	133
4. Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“).....	134
● 10 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck Utilitarismus	142

• 7 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung Utilitarismus	153
Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und Entlassungen	145
8. Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich)	137
7. Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft	136
4. Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik · Gefangenendilemma	
· Governanceethik	157
· U08	
8 · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich	181
7 · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich	177
12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	186
5 · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland	170
11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement Homann · Wieland · Transaktionskosten	188
Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption	191
2 · Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.)	159
4 · Ökonomische Ethik 2	168
10 P. · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren Homann · Rahmenordnung	187
Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich	190
Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz	191
Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung)	190
1 · Überblick (#00)	159
12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	189
6 · Wertemanagement (Wieland)	174
3 · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.)	164
5. Moralisches Handeln I — Behavioral Business Ethics & Kohlberg	193
· U09	
2 Behavioral Business Ethics	194
3 Die Komponenten einer moralischen Handlung	197
4 Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung	203
10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen Kohlberg · Haidt ...	210
Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging	213
10 P. · Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma	208
5 P. · Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	214

12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	
		209
Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall ...		213
Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung)		213
Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung)		212
• 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	 211
• 6. Moralisches Handeln II – Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion ...		217
• U10		
1 · Die Rolle von Intuition und Emotion		218
• 2 · Moral Identity und Self-Concept Maintenance		224
3 · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie		229
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	 234
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	 236
0 · Überblick (#00Überblick)		218
• 7. CSR & Nachhaltigkeit – Triple Bottom Line · License to Operate · Governance		239
• U11		
• Ablauf des Stakeholder-Managements (U14)		247
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut		256
• Anforderungen an Stakeholder-Gruppen		246
Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts)		243
10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik	Corporate Citizenship	 249
Corporate Governance & Managementhaftung		244
CSR – Corporate Social Responsibility		240
• CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall		248
Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)		243
EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing (aktueller Fall, Stand Juli 2026)		248
Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism		241
• Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil)		248
Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht		248
14 P. · Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		253
• 12 P. · Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen		251

• 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing Greenwashing · Strategie	257
• Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz	247
• Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label	248
• Stakeholder – der zentrale Begriff	245
• Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs)	240
• Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft	242
• 8. Unternehmensführung & Kultur — Schein · Handy · Bleicher · Hall · 7-S · PDCA	261
· U12 · U13	
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	287
Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung	265
• „Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen	274
• „Culture eats strategy for breakfast“	265
Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“)	272
• Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall	273
Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns	266
Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein	263
Eisbergmodell (Edward T. Hall)	265
10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen Kennzahlen	274
Führung mit Vision (Saint-Exupéry)	267
Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)	273
Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5)	272
• Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“	273
14 P. · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis Unternehmenskultur · Strategie	284
Kulturtypologie nach Charles Handy	264
Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!)	267
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13)	270
Praktisches Problem der Kultur	266
7-Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)	269
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss Kundenorientierung	282
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung Deming · Kundenorientierung	278
• 14 P. · Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten	287

• 10 P. · Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen Unternehmenskultur	276
• Unternehmenskultur – Definition	262
Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)	268
• W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16)	270
• 15 P. · Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen	280
• 9. Organisationspsychologie & Stakeholder-Management	291
· U14	
0. Aufgabe	292
• Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management	303
Motivation und Zufriedenheit	295
Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt	292
• 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen Stakeholder	304
• Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz	298
• Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management	300
• 6 P. · Warum Geld weniger motiviert als gedacht	306
10. Integrierte Managementsysteme — 7-Schichten-Modell & Management-Heilslehren	309
· U15	
6 · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14)	324
3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen	320
• 9 P. · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen Deming · PDCA/Kaizen · TQM	331
7 · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15)	325
5 · Fallstudie „Solia“ (n-tv)	322
1 · Integrierte Managementsysteme	311
10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen Heilslehre	330
2 · Management-Heilslehren	315
• 8 · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03)	326
• 11. Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM	335
· U16	
3 · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production	344
• 5 · Der PDCA-Zyklus	357
4 · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	352

• 16 P. · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	370
6 · Total-Quality-Management (TQM)	363
• 1 · William Edwards Deming	337
12. Vision, Leitbild & Mission — Kundenversprechen · Build/Run the Business	373
· U17	
Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4)	389
4 · Entstehung Vision und Entwicklung Mission	382
6 · Gute und schlechte Visionen	387
Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild	389
8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen Vision/Mission	390
5 · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5)	385
Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik	389
3 · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1)	377
2 · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)	376
1 · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01)	375
• 13. Strategie & Umfeldanalyse — strategisch≠langfristig · STEEP · VUCA · Normstrategien	395
· U18	
Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05)	401
Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)	403
Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig	396
Diversifikation vs. Kernkompetenz	401
Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft)	400
Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA	402
Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse	403
Normstrategien (U18)	399
STEOP-Analyse (Umfeldanalyse, U02)	397
Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien	400
Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals	402
Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt	403
12 P. · Struktur, Strategie und Chanders Reihenfolge Strategie	404
Trendradar & strategisches Denken (U03, U05)	398

12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEEP/VUCA	402
VUCA-Welt		397
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!)		399
Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld		401
14. Zielsetzung & Entscheidungsfindung		407
· U19		
3 · Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.)		414
4 · Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.)		416
5 · Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.)		417
6 · Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.)		420
2 · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung)		412
1 · Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.)		408
15. Roadmapping & Strategiekommunikation		423
· U20		
Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, Streuung 20/40)		441
3 · Roadmap im Unternehmen nutzen		432
Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion		441
1 · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche		424
5 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.)		437
4 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.)		434
Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell		441
2 · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge		429
16. Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/Plan/Ist		443
· U21		
CAPEX vs. OPEX		446
Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema)		450
Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke		445
Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil)		450
• Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!)		443
Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich		450
• Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)		447
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)		449
8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich	Forecast	451

• 17. Kennzahlen — traditionell · KPI/BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen · Profitabilität/ROI	455
· U22–U25	
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	525
Balanced Scorecard (BSC)	490
3 Benchmarking	468
5 Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren	477
C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT	499
Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“	496
Drei Rollen im Kennzahlenmanagement	498
Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel	496
EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King“)	495
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene Kennzahlen	516
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen Kennzahlen	501
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“)	494
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung	488
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	522
• 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	510
Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow	485
Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“)	492
Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1) ..	500
4 Kennzahlen auswählen	472
2 Kennzahlen erheben und vergleichen	462
1 Kennzahlen Grundlagen	457
Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“) ..	493
• 14 P. · KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	507
• 14 P. · KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz BSC/KPI	519
• KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS)	494
Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA	499
Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“)	492
Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!)	489
Profitabilität vs. Rentabilität	487
8 P. · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	504

SMART-Ziele	497
• 19 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden Kennzahlen	513
Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“)	490
Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat	525
„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt	525
10 P. · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten Forecast	505
18. Führung & Change Management — Lewin · Kotter · Erfolgsfaktoren ...	527
· U26	
Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall	543
4 · Change-Management I: Veränderung gestalten	536
5 · Change-Management II	539
6 · Change-Management III	542
1 · Das #00 Grundproblem des Change Managements	528
Ethische Grundlagen guter Führung	544
3 · Führungskompetenz entwickeln	532
Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren	543
2 · Management vs. Führung vs. Leadership	530
• 19. Ethische Fallentscheidungen — Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle	545
· U08 · U27	
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	565
Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau	554
Das Argumentationsraster für ethische Fälle	546
Definition: Was ist ein Unternehmen?	547
12 P. · Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	552
Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser	554
Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe)	565
• Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung	554
• Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3	548
Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06	547
Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27	550
Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder)	551
• Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)	549
Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1	550
• Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil)	552

16 P. · Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	561
14 P. · Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	557
• 14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität · Gier	554
Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing.....	553
• Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung	551
• 20. Antwort-Gerüste – Schritt für Schritt durch jeden Aufgabentyp	567
· Rezepte	
Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln	569
Aktuelle Themen – Landkarte.....	584
B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL.....	578
Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt.....	578
Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite.....	599
Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) ...	593
Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese).....	570
Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“	570
Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“	571
Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“	572
Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“	573
Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage).....	574
Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren	575
• Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation)	575
Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“	576
Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt	582
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES).....	569
Wenn der Aufgabenschnitt abweicht	608
• 21. Altklausur 18.07.2025 – alle 8 Aufgaben gelöst (Referenz)	621
· Altklausur	
• 8 P. Angemessener Gewinn	625
10 P. Ethik der Subvention.....	622
13 P. Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?	628
• 7 P. Kennzahlenvergleiche	634
• 16 P. Kund*innenorientierung	632
• 15 P. Stakeholder-Management	630

10 P. „Strategy Follows Structure“	626
• 11 P. „Überbevölkerung“	623
 Aufgaben-Register — alle 71 Aufgaben einzeln, nach Kapitel und nach Typ	15
 Stichwortverzeichnis — alphabetisch über alle Begriffe	637



Aufgaben-Register

Jede Aufgabe einzeln auffindbar — mit **Name, Punkten, Schlagwörtern und Seite**. Der volle Wortlaut der Frage steht auf der Seite, auf die der Eintrag zeigt. ★ = Originalwortlaut aus Rohleders Material (71 Aufgaben). Ohne Stern = von der KI zum Üben erfunden, **kein Original** — im Kapitel zusätzlich am grünen Rahmen erkennbar. **2x** = dieselbe Frage kam mehrfach dran — dann stehen beide Fundstellen in der Zeile, und das Thema ist ein Wiederholer.

Nach Klausur-Block — so ist die Klausur gebaut

Jede der sechs ausgewerteten Altmeisterklausuren hatte 90 Punkte auf 7 bis 9 Aufgaben, verteilt auf dieselben fünf Blöcke. Wer alle fünf sicher kann, deckt rechnerisch die ganze Klausur ab.

1 • Gesellschaftspolitischer Fall, ethisch zu bewerten (4 Aufgaben)

Kam in **allen sieben** ausgewerteten Klausuren vor, meist als größte Aufgabe (10–16 P.). Immer: echter Presseanlass mit Zahlen → Begriff oder Sachlage erläutern → ethisch bewerten mit mindestens zwei Perspektiven und eigener begründeter Position.

12 P	★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	552
14 P	★ Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität · Gier	554
14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	557
16 P	★ Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	561

2 • Kennzahlen und Rechnen (7 Aufgaben)

Ebenfalls in allen sieben. Hier liegt der stärkste Wiederholer-Cluster: Financial Leverage und das Quadrantenschema kamen je zweimal **wortgleich**.

8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich Forecast	451
12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen Kennzahlen · auch S. 516.. 501	
8 P	★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	504
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten Forecast	505
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI · auch S. 519	507
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S. 522	510
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden Kennzahlen	513

3 • Führung, Kultur, Prinzipien (13 Aufgaben)

In allen sieben. Vorsicht bei Kultur: Das Thema kam zweimal, die Frage war aber zu 95 % neu – hier trägt nur Themenbreite, kein Auswendiglernen.

10 P	★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen	274
10 P	★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur	276
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	278
15 P	★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		280
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	282
14 P	★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie	284
14 P	★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		287
12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder	304
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht		306
10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre	330
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM	331
16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	370
8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	390

4 • Strategie (2 Aufgaben)

„Structure follows strategy“ kam zweimal mit nur 2 % Textgleichheit – der extremste Fall von gleichem Thema mit komplett neuer Frage.

12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEEP/VUCA	402
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie	404

5 • Ethische Grundlagen (33 Aufgaben)

Meist die kleineren Aufgaben (5–14 P.) — aber sie kommen sicher, und sie sind die einzigen, bei denen volle Punktzahl in wenigen Minuten erreichbar ist.

11 P	★ Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung	91
5 P	★ Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle	Dilemma	93
14 P	★ Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung	95
10 P	★ Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos	Moral/Norm/Ethos	117
12 P	★ Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden		118
8 P	★ Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen	Ulrich	119
10 P	★ Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen	Ökonomie/Ökonomik	120
10 P	★ Kurzarbeit als Instrument abwägen		122
14 P	★ Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen		124
10 P	★ Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen		126

12 P ★ Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen	Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	140
12 P ★ Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen	Kant	141
10 P ★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck	Utilitarismus	142
12 P ★ Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen	Rawls · Diskursethik · Hobbes	143
8 P ★ Die acht Regeln des fairen Diskurses		146
10 P ★ Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	148
16 P ★ Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus	150
7 P ★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	153
14 P ★ Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier	Rawls · Hobbes	154
12 P ★ Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik	Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	186
10 P ★ Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung	187
11 P ★ Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	Homann · Wieland · Transaktionskosten	188
12 P ★ Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus	Homann · Ulrich	189
10 P ★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma		208
12 P ★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	209
10 P ★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen	Kohlberg · Haidt	210
12 P ★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	211
5 P ★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen		214
6 P 2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 236	234
10 P ★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik	Corporate Citizenship	249
12 P ★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen		251
14 P ★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		253
12 P ★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	Greenwashing · Strategie	257

Wegweiser — ein Thema, alle Fundstellen

Alle Themen alphabetisch, keine Auswahl: pro Thema alle Seiten auf einen Blick, quer durch alle Kapitel.

Aristoteles (1) 140

BSC/KPI (2) 507 519

Corporate Citizenship (1) 249

Deming (2) 278 331

Dilemma (2) 93 186
Diskursethik (1) 143
EBITDA (2) 510 522
Effizienz (2) 370 632
Ego-Depletion (1) 211
Forecast (3) 451 505 634
Gefangenendilemma (1) 186
Gier (3) 504 554 625
Greenwashing (1) 257
Haidt (2) 209 210
Heilslehre (1) 330
Hobbes (3) 143 148 154
Homann (4) 186 187 188 189
Kant (2) 141 148
Kennzahlen (5) 274 501 507 513 516
Kohlberg (2) 209 210
Kundenorientierung (4) 278 282 370 632
Moral/Norm/Ethos (1) 117
Neutralisierung (2) 234 236
Ökonomie/Ökonomik (1) 120
PDCA/Kaizen (1) 331
Qualität (2) 370 632
Rahmenordnung (1) 187
Rawls (3) 143 148 154
Rechnen (2) 510 522
Rentabilität (5) 504 510 522 554 625
Self-Concept (3) 211 234 236
Stakeholder (2) 304 630
STEEP/VUCA (1) 402
Strategie (6) 211 234 236 257 284 404
Subvention (1) 622
TQM (1) 331
Transaktionskosten (1) 188
Tugendethik (1) 140
Ulrich (2) 119 189
Unternehmenskultur (2) 276 284
Utilitarismus (3) 142 150 153
Überbevölkerung (3) 91 95 623
Vision/Mission (3) 140 390 628
Wieland (1) 188

Nach Kapitel

Ethik-Grundbegriffe — Moral · Norm · Sitte · Wert · Ethos ·

Analyseebenen (3 Aufgaben)

11 P	★	Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung	91
5 P	★	Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle	Dilemma	93
14 P	★	Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung	95

Wirtschaftsethik — Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen (7

Aufgaben)

10 P	★	Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos	Moral/Norm/Ethos	117
12 P	★	Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden		118
8 P	★	Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen	Ulrich	119
10 P	★	Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen	Ökonomie/Ökonomik	120
10 P	★	Kurzarbeit als Instrument abwägen		122
14 P	★	Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen		124
10 P	★	Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen		126

Ethische Grundpositionen — Tugend · Kant · Utilitarismus · Vertrag ·

Rawls · Diskurs (9 Aufgaben)

12 P	★	Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen	Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	140
12 P	★	Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen	Kant	141
10 P	★	Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck	Utilitarismus	142
12 P	★	Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen	Rawls · Diskursethik · Hobbes	143
8 P	★	Die acht Regeln des fairen Diskurses		146
10 P	★	Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	148
16 P	★	Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus	150
7 P	★	Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	153
14 P	★	Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier	Rawls · Hobbes	154

Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik ·

Gefangenendilemma · Governanceethik (4 Aufgaben)

12 P	★	Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik	Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	186
10 P	★	Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung	187

11 P ★ Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	Homann · Wieland · Transaktionskosten	188
12 P ★ Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus	Homann · Ulrich	189

Moralisches Handeln I – Behavioral Business Ethics & Kohlberg (5

Aufgaben)

10 P ★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma		208
12 P ★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	209
10 P ★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen	Kohlberg · Haidt	210
12 P ★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	211
5 P ★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen		214

Moralisches Handeln II – Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion (1

Aufgabe)

6 P 2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 236	234

CSR & Nachhaltigkeit – Triple Bottom Line · License to Operate ·

Governance (4 Aufgaben)

10 P ★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik	Corporate Citizenship	249
12 P ★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen		251
14 P ★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		253
12 P ★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	Greenwashing · Strategie	257

Unternehmensführung & Kultur – Schein · Handy · Bleicher · Hall · 7-S ·

PDCA (7 Aufgaben)

10 P ★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen	274
10 P ★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur	276
12 P ★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	278
15 P ★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		280
12 P ★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	282
14 P ★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie	284
14 P ★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		287

Organisationspsychologie & Stakeholder-Management (2 Aufgaben)

12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder	304
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht		306

Integrierte Managementsysteme — 7-Schichten-Modell & Management-Heilslehren (2 Aufgaben)

10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre	330
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM	331

Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM (1 Aufgabe)

16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	370

Vision, Leitbild & Mission — Kundenversprechen · Build/Run the Business (1 Aufgabe)

8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	390

Strategie & Umfeldanalyse — strategisch ≠ langfristig · STEEP · VUCA · Normstrategien (2 Aufgaben)

12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEEP/VUCA	402
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie	404

Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/Plan/Ist (1 Aufgabe)

8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich	Forecast	451

Kennzahlen — traditionell · KPI/BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen · Profitabilität/ROI (6 Aufgaben)

12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen	Kennzahlen · auch S. 516..	501
8 P	★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern	Rentabilität · Gier	504
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten	Forecast	505
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S. 519	507
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern	Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S. 522	510
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden	Kennzahlen	513

Ethische Fallentscheidungen — Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle (4 Aufgaben)

12 P	★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	552
14 P	★ Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität · Gier	554
14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	557
16 P	★ Mindestlohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	561

Altklausur 18.07.2025 — alle 8 Aufgaben gelöst (Referenz) (8 Aufgaben)

10 P	★ A1 · Subventionen ethisch beurteilen Subvention	622
11 P	★ A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen Überbevölkerung	623
8 P	★ A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	625
10 P	★ A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen	626
13 P	★ A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash Vision/Mission ...	628
15 P	★ A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen Stakeholder	630
16 P	★ A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	632
7 P	★ A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern Forecast	634

Nach Aufgabentyp

Fall (1 Aufgabe)

12 P ★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	552

Abgrenzen (4 Aufgaben)

10 P ★ Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos Moral/Norm/Ethos	117
10 P ★ Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen Ökonomie/Ökonomik	120
12 P ★ Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen Kant	141
12 P ★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren Kohlberg · Haidt	209

Nennen/Erläutern (40 Aufgaben)

5 P ★ Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle Dilemma	93
12 P ★ Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden	118
8 P ★ Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen Ulrich	119
14 P ★ Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	124
10 P ★ Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	126
12 P ★ Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	140
10 P ★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck Utilitarismus	142
12 P ★ Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	143
8 P ★ Die acht Regeln des fairen Diskurses	146
14 P ★ Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	154
12 P ★ Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	186
11 P ★ Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement Homann · Wieland · Transaktionskosten	188
12 P ★ Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	189
10 P ★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma	208
10 P ★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen Kohlberg · Haidt	210
12 P ★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	211
5 P ★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	214
6 P 2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 236	234
10 P ★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik Corporate Citizenship	249

12 P	★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	
	Greenwashing · Strategie	257
10 P	★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur 276
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/	
	Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung 278
14 P	★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie 284
14 P	★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten	287
12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder 304
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht	306
10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre 330
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM 331
16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz 370
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie 404
8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich	Forecast 451
8 P	3x ★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern	Rentabilität · Gier · auch S. 554 · auch S. 625 504
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten	Forecast 505
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S. 519 507
16 P	★ Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	561
10 P	★ A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen	626
13 P	★ A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash	Vision/Mission ... 628
15 P	★ A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen	Stakeholder 630
16 P	★ A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz 632
7 P	★ A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern	Forecast 634

Sonstige (20 Aufgaben)

11 P	★ Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung 91
14 P	★ Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung 95
10 P	★ Kurzarbeit als Instrument abwägen	122
10 P	★ Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes 148
16 P	★ Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus 150
7 P	★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus 153
10 P	★ Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung 187
12 P	★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen	251
14 P	★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen	253
10 P	★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen 274
15 P	★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen	280

12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	282
8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	390
12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEPP/VUCA	402
12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen	Kennzahlen · auch S. 516..	501
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern	Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S. 522	510
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden	Kennzahlen	513
14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen		557
10 P	★ A1 · Subventionen ethisch beurteilen	Subvention	622
11 P	★ A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen	Überbevölkerung	623

Alphabetisch über Begriffe, Aufgabennamen und Schlagwörter. Der Zugang, wenn du ein Wort im Kopf hast, aber nicht weißt, in welchem Kapitel es steht.

#

- / #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 171
- / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 173
- / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 183
- 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320
- 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 621
- 7-Schichten-Modell · Seite 261
- [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 578
- [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579
- [Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich · Seite 578
- [Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide · Seite 579
- [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
- [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 580
- [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN · Seite 580
- [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 581
- [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 582
- [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 582
- [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 581
- [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell · Seite 581
- [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen) · Seite 499
- [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 579
- [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist · Seite 580
- | 10 P. | Ethik der Subvention · Seite 622
- | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626
- | 11 P. | „Überbevölkerung“ · Seite 623
- | 13 P. | Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash? · Seite 628
- | 15 P. | Stakeholder-Management · Seite 630
- | 16 P. | Kund*innenorientierung · Seite 632
- | 7 P. | Kennzahlenvergleiche · Seite 634
- | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 625
- Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 115

- Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324
- Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 536
- Change-Management II · Seite 539
- Change-Management III · Seite 542
- Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528
- Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 344
- Der PDCA-Zyklus · Seite 357
- Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 181
- Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 218
- Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.) · Seite 414
- Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.) · Seite 416
- Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.) · Seite 417
- Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.) · Seite 420
- Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382
- Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15) · Seite 325
- Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177
- Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112
- Fallstudie „Solia“ (n-tv) · Seite 322
- Führungskompetenz entwickeln · Seite 532
- Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 110
- Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 170
- Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 106
- Gute und schlechte Visionen · Seite 387
- Integrierte Managementsysteme · Seite 311
- Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352
- Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzende Aufgaben) · Seite 114
- Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530
- Management-Heilslehren · Seite 315
- Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224
- Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 100
- Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.) · Seite 159
- Ökonomische Ethik 2 · Seite 168
- Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412
- Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 432
- Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424
- Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 229
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.) · Seite 437
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.) · Seite 434

- Total-Quality-Management (TQM) · Seite 363
- Überblick (#00) · Seite 159
- Überblick (#00Überblick) · Seite 218
- Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5) · Seite 385
- Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429
- Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1) · Seite 377
- Wertemanagement (Wieland) · Seite 174
- William Edwards Deming · Seite 337
- William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326
- Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 164
- Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 102
- Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.) · Seite 408
- Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02) · Seite 376
- Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01) · Seite 375
- Wenn der Aufgabenschnitt abweicht · Seite 608
-  Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln · Seite 569
- Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur · Seite 596
- Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall · Seite 543
- Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4) · Seite 389
- Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1) · Seite 403
- CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall · Seite 248
- Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall · Seite 273
- Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554
- Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap · Seite 121
- Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544
- Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler · Seite 145
- Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma · Seite 91
- „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben · Seite 94
- Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption · Seite 191
- Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1) · Seite 500
- Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) · Seite 593
- Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming · Seite 329
- Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder · Seite 303
- Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Rang 3) · Seite 369

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 422

Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-Depletion, Spieltheorie · Seite 234

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, S · Seite 441

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 156

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190

Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall · Seite 213

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion · Seite 441

Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label · Seite 248

Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat · Seite 525

„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt · Seite 525

Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik · Seite 389

Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Effekt, Bonus-Opportunismus · Seite 499

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbeda · Seite 450

Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen · Seite 145

Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt · Seite 582

Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 402

Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Diskursethik/Entscheidung) · Seite 552

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriffliche Grundlagen · Seite 117

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles, Kant, Utilitarismus, Vertrags- · Seite 140

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaftsethische Ansätze · Seite 186

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisches Handeln · Seite 208

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gelöst · Seite 91

Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 450

Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA · Seite 402

„Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen · Seite 274
 Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 554
 Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191
 Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403
 Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441
 Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist · Seite 451
 Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard · Seite 422
 Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Plan-Ist-Vergleich, Einzel-KPI · Seite 500
 Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
 Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder · Seite 248
 Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung · Seite 369
 Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz · Seite 303
 Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403
 Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499
 Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“ · Seite 273
 Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht · Seite 248
 Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303
 Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild · Seite 389
 Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543
 Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich · Seite 450
 Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 90
 Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung) · Seite 121
 Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung) · Seite 145
 Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung) · Seite 190
 Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) · Seite 213
 Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 212
 Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) · Seite 90
 Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584
 Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 599

A

A1 · Subventionen ethisch beurteilen · Seite 622
 A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 623
 A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 625
 A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen · Seite 626
 A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash · Seite 628
 A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 630

A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632
 A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 634
Abbildung → *Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy* · Seite 292
 Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384
 Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 247
 Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 355
Ablauf → *Stakeholder-Management (Ablauf)* · Seite 239
Achillesferse → *Datenqualität als Achillesferse* · Seite 491
Agilität → *Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität* · Seite 319
Akronyms → *Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms* · Seite 412
 Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543
Aktualitäts-Pflicht → *Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual* · Seite 399
 Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen · Seite 616
 Allgemeinheitsprinzip · Seite 129
 Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137
Alltagsbegriff → *„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gib* · Seite 525
 Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388
Altklausur → *Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur* · Seite 548
Altklausur → *Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1* · Seite 550
Altklausur → *Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag* · Seite 272
Altklausur → *Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si* · Seite 549
Altklausur-nah → *Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)* · Seite 449
Altmeisterklausuren → *Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gel* · Seite 91
Analyse → *Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E* · Seite 429
Analyseebenen → *Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung)* · Seite 90
 Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 246
Anforderungen → *Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den* · Seite 531
Anforderungen → *Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?* · Seite 464
Anforderungen → *Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus)* · Seite 412
 Angebot → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137
 Angemessener → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 548
 Angewandte Ethik · Seite 83
Angriffspunkte → *Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes* · Seite 577
 Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05) · Seite 401
 Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 139
Ankunft → *Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr* · Seite 551
Anlagevermögen → *Typische Kennzahlen – Anlagevermögen* · Seite 478

Anreize → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Ansätze → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Ansätze → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186

Ansprüche → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Antithese → Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 570

Antoine → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

ANTWORT · Seite 375

Anwendung → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Anwendungsbereiche → Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 426

Anwendungsbereiche → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424

Anzeichen → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303

Arbeitsmarkt → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403

Arbeitsmotive → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Arbeitszufriedenheit → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Argumentation → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Argumentationsraster (ethische Fälle) · Seite 545

Argumente → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Argumente → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 574

Aristoteles · Seite 140

Aristoteles → Tugendethik (Aristoteles) · Seite 131

Aristoteles → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140

Artefakte · Seite 261

Arten der Ethik · Seite 87

Arten von Kennzahlen · Seite 491

Aspekte → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 292

Aspekte → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 532

Aspekte → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Aspekte → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 472

Aspekte → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 475

Assets → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus? · Seite 425

Aufbau → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424

Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 103

Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 102

Aufgabe → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 565

Aufgabe → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 548

Aufgabe → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 550

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma · Seite 168

Aufgaben → *Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben* · Seite 420

Aufgaben → *Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren)* · Seite 597

Aufgaben → *Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend* · Seite 114

Aufgaben → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Aufgaben → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 450

Aufgabenkultur · Seite 261

Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme · Seite 170

Aufzeichnungen → *Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz* · Seite 582

Ausgangswerte → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

Auslandskorruption → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 191

Aussage → *Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum* · Seite 574

Ausschluss → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Auswahl → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Auswirkungen → *Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h* · Seite 300

Autokratien → *Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga* · Seite 565

Automatisierung → *Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E* · Seite 145

Autoren → *Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum* · Seite 574

B

B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 578

Balanced Scorecard · Seite 443

Balanced Scorecard (BSC) · Seite 490

Balanced → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec* · Seite 422

Balanced → *Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA* · Seite 499

Baselines → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

BASF China (Zhanjiang) · Seite 545

Bauchgefühl → *Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.)* · Seite 417

Beamte in die Rentenkasse · Seite 545

Bedeutung → *Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual* · Seite 399

Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 435

Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 91

Begriff → *Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere* · Seite 536

Begriff → *Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff f* · Seite 570

Begriff → *„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter* · Seite 106

Begriff → *Stakeholder – der zentrale Begriff* · Seite 245

Begriff → *Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation?* · Seite 434

Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Begriffe → *A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, The* · Seite 626

Begriffe → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388

Begriffe → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 201

Begriffe → Herkunft der Begriffe · Seite 84

Begriffe → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 267

Begriffliche → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Begriffsklärung → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Begriffskritik → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Begriffsunterscheidung → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 85

Behavioral Business Ethics · Seite 194

Behavioral → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Behavioral → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 194

Behavioral → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Behrens → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 430

Beispiel → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 205

Beispiel → Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 129

Beispiel-Leitbilds → Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 390

Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 538

Beispiele → Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 314

Beispielen → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 298

Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen(t)en · Seite 318

Benchmarking · Seite 468

Benchmarking → Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 469

Benchmarking → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 471

Benchmarking → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

Bentham → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 133

Benthams → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 145

Beratung → Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 329

Bericht → Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber · Seite 303

Berufs- → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 105

Berufsethos · Seite 87

Berufsethos → · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 102

Besonderheit → Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de · Seite 414

Best-Practice-Konzept → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 471

Bestandteile → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175

Beteiligungsverfahren → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Beurteilung → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339

Bewertung → *Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung* · Seite 341

Bewertungskriterien → *Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst* · Seite 420

Bewertungsmethoden → *Häufige Bewertungsmethoden* · Seite 420

Bewertungsregeln → *Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES)* · Seite 569

Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren · Seite 477

Bindung → *Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung* · Seite 245

Bleicher (Phasenmodell) · Seite 261

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265

Bleicher-Subkulturen → *Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur* · Seite 273

Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 129

Bonus-Opportunismus → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Botschaft → *Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit* · Seite 436

Bottom → *Triple Bottom Line* · Seite 239

Bottom → *Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriff)* · Seite 240

Bottom → *Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B* · Seite 248

Bottom-Up → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T* · Seite 540

Brecht-Zitat → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat* · Seite 121

Brecht-Zitat → *Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung* · Seite 213

Briefmarken-Leitsatz → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 321

Brillen → *Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“* · Seite 496

Brücke → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G)* · Seite 499

Bruttonationalglück · Seite 129

BSC/KPI · Seite 507

Budget → *Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder)* · Seite 450

Business → *Behavioral Business Ethics* · Seite 194

Business → *Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma* · Seite 208

Business → *Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“* · Seite 194

Business → *Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?* · Seite 196

C

C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

CAPEX vs. OPEX · Seite 443

CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 448

CAPEX-Allokation → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 450

Cashflow → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 485

Cashflow-Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen* · Seite 484

Chandlers → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Change → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Change → Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528

Change-Management → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 538

Change-Management → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 536

Change-Management-Projekts → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts · Seite 538

Change-Managements → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Change-Modell → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 539

Change-Projektes → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 538

Charles → Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 264

Cheap Talk · Seite 239

Citizenship → Corporate Citizenship · Seite 239

Citizenship → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges) · Seite 243

Citizenship → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249

Collins → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Corporate Citizenship · Seite 239

Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts) · Seite 243

Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249

Corporate Governance · Seite 239

Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 244

Corporate Social Performance · Seite 239

Corporate Volunteering · Seite 239

Corporate → #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 171

Costing → Target Costing · Seite 395

CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 239

CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 240

Culture eats strategy for breakfast · Seite 265

„Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 265

Culture → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 273

Curriculum → Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 124

D

Darstellung → Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 420

Darstellung → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 90

Darstellung → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 121
Darstellung → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145
Darstellung → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 190
Darstellung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 213
Darstellung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 212
Darstellung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90
 Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall · Seite 329
 Das Argumentationsraster für ethische Fälle · Seite 546
 Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“) · Seite 272
 Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt · Seite 164
 Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen · Seite 577
 Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 136
 Datenqualität als Achillesferse · Seite 491
DE-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137
Decision → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 199
 Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen dro ·
 Seite 294
 Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakehol ·
 Seite 298
 Definition (Management-Sicht) · Seite 245
 Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 420
Definition → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303
Definition → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257
Definition → Stakeholder (Definition) · Seite 239
Definition → Unternehmenskultur – Definition · Seite 262
Definition → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378
 Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 547
 Deming · Seite 278
 Deming / PDCA-Zyklus · Seite 261
 Deming vs. Drucker · Seite 271
Deming → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339
Deming → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327
Deming → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329
Deming → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270
Deming → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337
Deming → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338
Deming → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343
Deming → · William Edwards Deming · Seite 337

Deming → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

Deming → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Deming → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 369

Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 329

Demingsche Reaktionskette · Seite 261

Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 270

Denken → Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 398

Deontologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Deontologisch vs. teleologisch · Seite 88

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 88

Depletion → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Der Ansatz der ökonomischen Ethik · Seite 162

Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 619

Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt · Seite 578

Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 605

Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich · Seite 594

Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig · Seite 396

Deskriptive Ethik · Seite 83

Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 552

Deutschlandticket-Zwang → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 552

Diagramm → A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 630

Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung · Seite 339

Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327

Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 133

Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 146

Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 496

Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize) · Seite 161

Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 243

Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 328

Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 341

Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen · Seite 353

Die Goldene Regel · Seite 110

Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 85

Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 197

Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 328

Die Vergleiche · Seite 444

Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 303

Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien · Seite 160

Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 266

Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 416

Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) · Seite 85

Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz) · Seite 396

Digitalisierung → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 451

Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema) · Seite 450

Digitalisierungsfall → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 543

Digitisierung → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Dilemma · Seite 83

Dilemma → Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Dilemma → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Dilemma-Systematik → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden? · Seite 222

Dimensionen → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 475

Diskurs → Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifiziere · Seite 181

Diskurs → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Diskurses → Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 146

Diskurses → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 135

Diskursethik · Seite 129

Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 135

Diskursethik → Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 143

Diskursethik → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 552

Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 395

Dokumente → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Drehbuch → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum) · Seite 105

Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation · Seite 421

Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln · Seite 410

Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 498

Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 263

Drei-Ebenen-Modell → Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 261

Drei-Ebenen-Modell → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 121

Drei-Phasen-Modell → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 543

Drucker → Deming vs. Drucker · Seite 271

Drucker → Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 412

Drucker → Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412

Du-Pont- → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Du-Pont-Schema · Seite 447

Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 496

Dumbfounding → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 201

Dumbfounding → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

E

Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Ebenen → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 120

Ebenen → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 121

EBIT · Seite 443

EBITDA · Seite 443

EBITDA → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 495

EBITDA → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 485

EBITDA → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King") · Seite 495

EBT · Seite 443

Edward → Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 265

Edwards → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343

Edwards → William Edwards Deming · Seite 337

Edwards → William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

Effektivität · Seite 443

Effektivität → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 489

Effizienz · Seite 443

Effizienz → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579

Effizienz → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632

Effizienz → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370

Effizienz → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 489

Ego-Depletion · Seite 211

Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 231

Ego-Depletion → Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 229

Ego-Depletion → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Ego-Depletion → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Ego-Erschöpfung → Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 231

Ehrbaren → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 140

Ehrbarer Kaufmann · Seite 129

Eigenkapitalrentabilität (EKR) · Seite 455

Ein-Kennzahl-Steuerung → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec* · Seite 422

Einbindung → *Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern* · Seite 541

Einflussfaktoren → *Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E* · Seite 429

Einflussfaktoren → *Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de* · Seite 414

Einflussfaktoren → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim* · Seite 431

Einführung → *Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS* · Seite 348

Einklang → *Reden und Handeln in Einklang bringen* · Seite 440

Einordnung → *Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS* · Seite 344

Einrichtung → *Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden* · Seite 312

Einsatz → *Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?* · Seite 457

Einwand → *Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus* · Seite 189

Einzel-KPI → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Einzel-KPI → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 500

Einzelnen → *Die Kernbegriffe im Einzelnen* · Seite 85

Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 265

Eisbergmodell / Hall · Seite 265

EKR (Eigenkapitalrentabilität) → *Leverage* · Seite 455

Elemente → *Zentrale Elemente des TPS (systematisch)* · Seite 346

Emotion → *Die Rolle von Intuition und Emotion* · Seite 218

Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe) · Seite 565

Entlassungen → *Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E* · Seite 145

Entscheidung → *Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis* · Seite 552

Entscheidungen → *Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten?* · Seite 419

Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 418

Entscheidungsfindung → *Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung* · Seite 422

Entscheidungsprozesses → *Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozes* · Seite 197

Entscheidungsprozesses → *Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen* · Seite 214

Entscheidungssituation → *Klärung der Entscheidungssituation* · Seite 415

Entscheidungsvorlage → *Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben* · Seite 420

Entscheidungsvorlage → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 421

Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 352

Entstehung → *Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S.* · Seite 382

Entstehungshintergrund → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 106

Entwicklung → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384

Entwicklung → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Entwicklung → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg · Seite 203

Entwicklung → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Entwicklung → Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 326

Entwicklung → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337

Entwicklung → Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Entwicklung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 213

Erfolg → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 224

Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 400

Erfolgsfaktoren → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Erfolgsfaktoren → Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 381

Erfolgsfaktoren → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Erfolgsfaktoren → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 457

Erfolgsfaktoren → Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erweiterungen · Seite 325

Erfolgsfaktoren → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543

Erfolgsgrößen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinnrechnung“) · Seite 493

Erfolgsgrößen → Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität · Seite 500

Ergänzung → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 499

Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit Diagramm) · Seite 301

Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit dem Unternehmen · Seite 536

Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg! · Seite 203

Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding. · Seite 201

Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses! · Seite 197

Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie. · Seite 293

Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts. · Seite 538

Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung). · Seite 292

Erläutern → Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 571

Erläutern → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Erläutern → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ · Seite 574

Erstellen → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 534

Erstellung → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 245

Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 430

ESG-Berichtspflicht → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Ethics → Behavioral Business Ethics · Seite 194

Ethics → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Ethics → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“ · Seite 194

Ethics → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.) · Seite 100

Ethik-Definition → Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 95

Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Ethische Ökonomie · Seite 112

Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 83

Ethische → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ethische → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene) · Seite 145

Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 329

Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht · Seite 303

Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Ethos · Seite 83

Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 87

Ethos-Begriffe → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 605

Excellence → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Exponential Growth Bias · Seite 395

F

Fachbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Fachkräftemangel → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325

Faktoren → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 296

Faktoren → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 537

Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3 · Seite 548

Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06 · Seite 547

Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 550

Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder) · Seite 551

Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 549

Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 550

Fallstudie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Fallstudie → · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324
Fehlanreiz → KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 519
Fehlanreiz → Subventionen als Fehlanreiz · Seite 129
Fehlschluss → Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 88
Felder → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303
Finaler Wert · Seite 86
Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 516
Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 501
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“) · Seite 494
Five-Why-Methode · Seite 395
FK-Zins-Rückrechnung → Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rü · Seite 488
Flecken → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 495
Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26) · Seite 107
Follows → Strategy Follows Structure · Seite 626
Follows → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626
Forecast · Seite 451
Forecast-Lücke → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 450
Formeln → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 132
Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 351
Formen → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249
Formen → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466
Formulierung → Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 111
Formulierungsproblem → [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN · Seite 580
Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433
Fragen → Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 103
FRAGEN → VERWANDTE FRAGEN · Seite 375
Fragen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321
Fragen → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319
Fragen → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315
Fragen → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 451
Fragen → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 422
Fragen → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500
Fragen → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
Fragen → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248
Fragen → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369
Fragen → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 274

Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Führung → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261

Führung → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI) · Seite 267

Führung → Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 530

Führung → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Führung → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Führung → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530

Führung → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544

Führungsappell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441

Führungsinstrument → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 389

Führungskompetenz → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 532

Führungskraft → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 531

Führungskräfte → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Führungskräften → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Führungsmaßnahmen → Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 323

Führungsstile → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 543

Fundament → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 494

Fundament → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 443

Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht · Seite 608

Funktionen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 460

Funktionsweise → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 298

G

Gap-Analyse · Seite 443

Gap-Analyse → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 450

Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke · Seite 445

Gefangenendilemma · Seite 129

Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 186

Gefangenendilemma → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangen · Seite 168

Gefangenendilemma → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl · Seite 167

Gefangenendilemma → · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 164

Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 190

Gegenmaßnahmen → Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 418

Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten · Seite 150

Gender → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat*, · Seite 121
Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 344
Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) · Seite 443
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung · Seite 488
Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern · Seite 522
Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 510
Geschka → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim* · Seite 431
Gesellschaft → *Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem* · Seite 170
Gesellschaft → *VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02* · Seite 402
Gesetz → *Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos* · Seite 117
Gesetze (Normperspektive) · Seite 83
Gestaltungskompetenz → *Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz* · Seite 242
„Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 349
Gewinn → *Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur* · Seite 548
Gewinn → *Gordon Gekko / Angemessener Gewinn* · Seite 548
Gewinn → *Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn* · Seite 554
Gewinn → *| 8 P. | Angemessener Gewinn* · Seite 625
Gewinn → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499
Gewinnbedarf → *A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 625
Gewinnbedarf → *Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 504
Gewinngrößen → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G* · Seite 499
Gewinngrößen → *Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr* · Seite 493
Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → *EBIT* → *EBT* → *Jahresüberschuss* → *Cashflow* · Seite 485
Gewinnkaskade → *Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili* · Seite 500
Gewinnstreben → *„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gew* · Seite 94
Gewissensfrage → *· Anhang: Die Gewissensfrage (#99)* · Seite 115
Gier · Seite 504
Gliederung → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 421
Glossar → *[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar* · Seite 582
Goldene Regel · Seite 129
Goldenen → *Positive Formulierung der Goldenen Regel* · Seite 111
Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 548
Gordon → *Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur* · Seite 548
Governance → *Corporate Governance* · Seite 239
Governance → *Corporate Governance & Managementhaftung* · Seite 244
Governance-Kodex → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 191
Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 188

Greenes → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Greenwashing · Seite 239

Greenwashing → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257

Greenwashing → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Greenwashing → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 241

Grenzen → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

Grenzen → IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 329

Growth → Exponential Growth Bias · Seite 395

Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 84

Grundannahmen · Seite 261

Grundannahmen → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320

Grundannahmen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

Grundbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Grundbegriffe → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Gründe → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Gründe → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si · Seite 549

Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Grundhaltung → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 328

Grundlage → Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 417

Grundlagen → Kennzahlen Grundlagen · Seite 457

Grundlagen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen · Seite 490

Grundlagen → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544

Grundlagen → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Grundpositionen → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Grundpositionen → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145

Grundwasser → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554

H

Habermas → Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 135

Haidt · Seite 209

Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Handeln aus Pflicht · Seite 132

Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!) · Seite 132

Handeln → Pflichtgemäßes Handeln · Seite 129

Handeln → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Handelns → Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 266

Handlung → Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 197

Handlung → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 209

Handlung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 212

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 516

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 501

Handlungsentlastung → Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 136

Handlungsfeldern → Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 280

Handlungsperspektive (was wird getan?) · Seite 85

Handlungsperspektive → Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 83

Handy-Kulturtypen · Seite 261

Handys → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea“ · Seite 273

Häufige Bewertungsmethoden · Seite 420

Hedonismus · Seite 129

Heilslehre · Seite 330

Heilslehre → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Heilslehren → Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 318

Heilslehren → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Heinz-Dilemma → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel · Seite 205

Helmut-Schmidt-Zitat · Seite 268

Helmut-Schmidt-Zitat → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 375

Herkunft der Begriffe · Seite 84

Herkunft → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 412

Historischer Sinn · Seite 133

Hobbes · Seite 143

Hobbes → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 143

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles · Seite 140

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaft · Seite 186

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisch · Seite 208

Holzmann-Systematik → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 85

Holzmann-Version → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 135

Homann · Seite 186

Homann → Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 187

Homann → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Homanns ökonomische Ethik – der Kern · Seite 138

I

Ignorance → *Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance)* · Seite 134

Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“) · Seite 205

Immanuel → *Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch* · Seite 131

Imperativ → *Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch pr* · Seite 141

Imperativ → *Kategorischer Imperativ* · Seite 129

Imperativ → *Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln* · Seite 132

Impulsvortrag → *Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr* · Seite 551

IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 329

IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 329

Industriellen → *Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu* · Seite 107

Inhalt → · *Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche* · Seite 424

Insolvenzgründe → *Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO)* · Seite 499

Instrument → *Kurzarbeit als Instrument abwägen* · Seite 122

Integrität · Seite 83

Internet → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl* · Seite 167

Intuition → *Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)* · Seite 218

Intuition → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 199

Investment → *ROI (Return on Investment)* · Seite 443

Investment → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 488

Ishikawa-Diagramm · Seite 395

Issue-Management → *Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber* · Seite 303

J

Jahren → *Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den* · Seite 531

Jahresbudgetierung → *Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S* · Seite 450

Jahresüberschuss · Seite 443

Jahresüberschuss → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 485

Jeremy → *Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele* · Seite 133

Jidoka → *Toyota-Produktionssystem / Jidoka* · Seite 261

John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“) · Seite 134

Judgement → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 199

Justice → *John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic* · Seite 134

K

Kaizen → *Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen* · Seite 353

Kaizen → *Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen* · Seite 352

Kaizen → *Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP* · Seite 356

Kant · Seite 141

Kant und die Aufklärung · Seite 132

Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Seite 141

Kapitalbeda → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 450

Kapitalstruktur → *Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur* · Seite 480

Kategorischer Imperativ · Seite 129

Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 132

Kaufmann → *Ehrbarer Kaufmann* · Seite 129

Kaufmann → *Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen* · Seite 140

Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Kennzahl → *Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren* · Seite 575

Kennzahlen · Seite 274

Kennzahlen auswählen · Seite 472

Kennzahlen erheben und vergleichen · Seite 462

Kennzahlen Grundlagen · Seite 457

Kennzahlen → *Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen* · Seite 490

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Anlagevermögen* · Seite 478

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen* · Seite 484

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur* · Seite 480

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit* · Seite 482

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen* · Seite 479

Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg* · Seite 481

Kennzahlen → *Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?* · Seite 464

Kennzahlen → *Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?* · Seite 457

Kennzahlen → *Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be* · Seite 472

Kennzahlen → *Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen?* · Seite 460

Kennzahlen → *Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?* · Seite 473

Kennzahlen → *Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?* · Seite 476

Kennzahlen → *Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich* · Seite 525

Kennzahlen → *Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite* · Seite 599

Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!) · Seite 443

Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“) · Seite 493

Kennzahlenmanagement → *Drei Rollen im Kennzahlenmanagement* · Seite 498

Kennzahlensteuerung → *KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurtei* · Seite 507

Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466

Kennzahlenvergleiche · Seite 491

Kernbotschaft → *Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft* · Seite 441

Kerngeschäft (CSR) · Seite 239

Kerngeschäft → *Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft* · Seite 242

Kerngeschäfts → *Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges* · Seite 243

Kerngeschäfts-Rentabilität → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 488

Kernkompetenz → *Diversifikation vs. Kernkompetenz* · Seite 395

KI-Auswahl → *Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser* · Seite 554

KI-Klang → *Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln* · Seite 569

Kinderarbeit → *Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing* · Seite 553

Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 412

Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 412

Klärung der Entscheidungssituation · Seite 415

Klassik → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 303

Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 245

Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

Klausur → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270

Klausur → *Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben)* · Seite 619

Klausur → *Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen)* · Seite 133

Klausur → *KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS* · Seite 494

Klausur → *Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI* · Seite 267

Klausur → *Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!)* · Seite 263

Klausur → *Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!)* · Seite 489

Klausur → *Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI* · Seite 135

Klausur → *Reihenfolge (wichtig – Klausur!)* · Seite 268

Klausur-Dauerthema → *Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue* · Seite 132

Klausur-Unterscheidung → *Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!)* · Seite 245

KLAUSUREN → *[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN* · Seite 580

Klausuren → *Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren* · Seite 597

Klausurfrage → *Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag* · Seite 272

Klausurfrage → *Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!)* · Seite 133

Kohlberg · Seite 209

Kohlberg → *Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach* · Seite 203

Kohlberg → *Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisier* · Seite 209

Kohlbergs → *Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic* · Seite 213

Kommunikation · Seite 542

Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5) · Seite 272

Kommunikation → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 293

Kommunikation → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Kommunikation → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Kommunikation → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Kommunikation → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Kommunikation → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Kommunikationskette → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Kommunikationstreppe → [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 580

Kompetenzen → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Kompromissposition · Seite 113

Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303

Konflikt → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 294

Konflikt → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 224

Konflikt → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Konfliktfelder → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 294

Kongruent → [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 581

Konsequenzen → Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre K · Seite 287

Konsequenzprinzip · Seite 129

Kontinuierliche → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352

Konvention · Seite 83

Konvention → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 117

Konzepte → Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 139

Koordinationsmängel → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 274

Korea-Beispiel → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Korruptionsfall → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213

Kosten → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Kosten → These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 329

Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 443

Kostenwirkung → IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 329

Kotters → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543

KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 507

KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 519

KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS) · Seite 494

Krieg aller gegen alle · Seite 129

Krisenpreis → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Kriterien → Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 304
Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 176
Kritik an Kant · Seite 132
Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 133
Kritik → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249
Kritik → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576
Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179
Kronzeugenregelung · Seite 129
Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 284
Kultur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 263
Kultur → Praktisches Problem der Kultur · Seite 266
Kultur → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326
Kultur → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403
Kulturentwicklung → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265
Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 264
Kulturwandel → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273
Kunden → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385
Kundennähe → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 278
Kundenorientierung · Seite 278
Kundenorientierung → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369
Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370
Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 122
KVP-Projekts → Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 355

L

Landkarte → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584
Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten · Seite 167
Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261
Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 267
Leadership → Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander · Seite 531
Leadership → Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 329
Leadership → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530
Leadership → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273
Leadership → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
Lebenswelt → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 126
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmam Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Lehrbuchformel → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 608

Leistungen → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 161

Leistungsanreize → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 161

Leitbild · Seite 261

Leitbild → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Leitbild-Kritik → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 389

Leitgedanken → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Leitwort → Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E · Seite 145

Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Leverage → Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 605

Leverage → EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 455

Leverage → Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 510

Leverage → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Leverage-Effekt → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 499

Leviathan · Seite 129

Leviathan → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Leviathan → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Lewins → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 543

Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137

Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht · Seite 177

License to Operate · Seite 239

License → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Lieferkettengesetz · Seite 239

Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen · Seite 253

Lieferkettengesetz → Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191

Liquidität → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482

Liquidität → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Lösung → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Lösungsmöglichkeiten → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglig · Seite 167

Lösungsvorschlag → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung · Seite 243

M

Machtkultur · Seite 261

Maintenance → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Maintenance → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Maintenance → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224

Making → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 199

Management by Objectives (MBO) · Seite 261

Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261

Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!) · Seite 267

Management → Total Quality Management (TQM) · Seite 261

Management → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544

Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 330

Management-Heilslehren · Seite 329

Management-Heilslehren → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 318

Management-Sicht → Definition (Management-Sicht) · Seite 245

Managementhaftung · Seite 239

Managementhaftung → Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 244

Managementprogramms → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339

Managements → Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 438

Managements → · Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528

Managementsysteme → · Integrierte Managementsysteme · Seite 311

Managementsystems → Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 328

MARKIERT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Marktes → Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 129

Marktversagen → Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191

Marktwirtschaft → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 108

Marktwirtschaft → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 136

Maslow-Pyramide → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Maslow-Pyramide → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303

Massenmarkt → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 551

Mastery → Personal Mastery · Seite 261

Material → EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 605

Material → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 608

Maxime · Seite 129

Maximin → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Maximin-Regel · Seite 129

Mäzenatentum · Seite 239

Mehrfachzertifizierung → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315

Meinungsführern → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543

Menschen → Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 84

Menschenbild → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Menschenbild → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

Messung → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Metaethik · Seite 83

Methode → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 582

Methoden → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Methoden → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Methoden → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 296

Methoden → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429

Mifri → Mittelfristplanung (MFP) · Seite 443

Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 129

Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen · Seite 561

Minijobs ethisch beurteilen und einordnen · Seite 557

Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 251

Mission · Seite 261

Mission → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384

Mission → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Mission → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Mission → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378

Mission → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Mission → Vision/Mission · Seite 140

Mission → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Mission → · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S · Seite 385

Mission → · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. · Seite 377

Missverständnissen → [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 582

Mitarbeitende → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Mitarbeitenden → Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeiten · Seite 541

Mitarbeitenden → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Mitarbeiter → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 436

Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 447

Mittelfristplanung (MFP) · Seite 443

Modell → Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes · Seite 577

Modell → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Modell → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Modell → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Modellen → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 169

Moral · Seite 83

Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 224

Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.) · Seite 218

Moral/Norm/Ethos · Seite 117

Moralbegriff → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232

Moralisches → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Morgen → [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 579

Morgen-Verdienen → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 580

Motivation und Zufriedenheit · Seite 295

MRT-Befunde → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Muda (7 Arten der Verschwendung) · Seite 261

Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 570

Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“ · Seite 570

Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 571

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“ · Seite 572

Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage) · Seite 574

Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 575

Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 575

Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“ · Seite 576

Musterlösung → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 243

Musterlösung → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Musterlösung → Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 608

Musterlösung → Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 609

N

Nachfrage → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137

Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Seite 257

Nachhaltigkeit → Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 251

Nachhaltigkeit → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Nachhaltigkeitsbegriff → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Nachhaltigkeitsbegriffs → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegri · Seite 240

Nachteile → Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 313

Nehmen → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576

Nehmen → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden. · Seite 541

Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 314

Nennen → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Neutralisierung · Seite 234

Neutralisierung → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Neutralisierungsstrategien → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Neutralisierungsstrategien → Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 228

Nichtwissens → Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 134

Nichtwissens → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 134

NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden · Seite 604

Norm · Seite 83

Normative Ethik · Seite 83

Normbegriffe → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90

Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 117

Normen → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Normen → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Normperspektive (welche Regel gilt?) · Seite 85

Normperspektive → Gesetze (Normperspektive) · Seite 83

Normstrategien · Seite 395

Normstrategien (U18) · Seite 399

Normstrategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 328

Nudging → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Nutshell → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 494

Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 428

Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 263

Nutzen → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427

O

Objectives → Management by Objectives (MBO) · Seite 261

Operate → License to Operate · Seite 239

Operate → Ziel von CSR: License to Operate · Seite 240

Operate → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Operative Lücke · Seite 443

Opportunismus → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 494

Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“) · Seite 492

Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26) · Seite 108

Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 187

Ordoliberalismus → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 137

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 136

Organisation → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Organisationspsychologie → Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 303

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 293

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 292

Organisationspsychologie → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 303

Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Original-Klausuren → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 593

ö

„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund · Seite 106

Ökonomie → Ethische Ökonomie · Seite 112

Ökonomie → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ökonomie → Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 83

Ökonomie → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 107

Ökonomie → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ökonomie → Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 90

Ökonomie → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177

Ökonomie → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112

Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 120

Ökonomie/Ökonomik · Seite 120

Ökonomik → Ökonomie/Ökonomik · Seite 120

Ökonomische Ethik · Seite 113

Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ökonomische → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112

Ökonomischen → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 160

Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen · Seite 126

Ökonomisierung → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Ökonomismus → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179

Ökonomismus → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 189

PDCA-Urheberschaft → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 271

PDCA-Zyklus → Deming / PDCA-Zyklus · Seite 261

PDCA-Zyklus → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

PDCA-Zyklus → Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 329

PDCA-Zyklus → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

PDCA-Zyklus → Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 327

PDCA-Zyklus → Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 359

PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 362

PDCA-Zyklus → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338

PDCA-Zyklus → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

PDCA/Kaizen · Seite 331

Performance → Corporate Social Performance · Seite 239

Personal Mastery · Seite 261

Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 543

Personen → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 318

Personenkultur · Seite 261

Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Pflege → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433

Pflege → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

PFLICHT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Pflicht → Handeln aus Pflicht · Seite 132

Pflicht → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 132

Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 182

Pflichtethik · Seite 129

Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 131

Pflichtgemäßes Handeln · Seite 129

Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 214

Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 209

Phasen → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 197

Phasen → Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 358

Phasen → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 539

Phasenmodell → Bleicher (Phasenmodell) · Seite 261

Phasenmodell → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265

Phasenmodell-Anwendung → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213

Plan-Do-Check-Act → PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 271

Plan-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 451

Plan-Ist-Vergleich · Seite 443

Plan-Ist-Vergleich → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Planung → Rollierende Planung · Seite 443

Planung → Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 449

Planung → Starre Planung · Seite 443

Planung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 450

Planungskette → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 450

Planungsprozess → Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 447

Planungszyklus → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl · Seite 303

Planwert → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Porras → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Portfolio → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl · Seite 303

Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 111

Präferenzen → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232

Praktisches Problem der Kultur · Seite 266

Präsentation → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 421

Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 83

Praxisfälle → Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Prinzip → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579

Prinzip → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Prinzipal-Agent-Problem · Seite 545

Prinzipien des TQM · Seite 364

Priorisierung → CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 448

Problem → Praktisches Problem der Kultur · Seite 266

Problem → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325

Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Probleme → Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 416

Production → · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 344

Produktion → Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 351

Produktionssysteme → „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 349

Produktivität · Seite 443

Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!) · Seite 489

Profitabilität · Seite 443

Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 487

Profitabilität → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr“ · Seite 493

Profitabilität → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Profitabilität → Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 500

Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 554

Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 504

Profitcenter → Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 443

Prognose → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 443

Prognose → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 429

Prognose-Soll-Vergleich · Seite 443

Prognose-Soll-Vergleich → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Prognose-Soll-Vergleich → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 450

Prognose-Soll-Vergleiche → Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 505

Prognose-Soll-Vergleichen → A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 634

Projekte → [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 582

Prozentwerte → [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 581

Prozess → Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 415

Prozess → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 212

Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Punkte → Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 606

Q

Qualifizierung → Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 543

Qualität · Seite 370

Qualität → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632

Qualität → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370

Qualität → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 369

Qualitätsbegriff → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

Qualitätsmanagement → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270

Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen) · Seite 116

Querschnittsthema → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Quintessenz → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 396

R

Rahmenbedingungen → Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 352

Rahmenordnung · Seite 187

Randthema → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Rationalität → *Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U* · Seite 401

Rawls · Seite 143

Rawls — *Lieber reich und gesund* · Seite 545

Rawls — *Schleier des Nichtwissens* · Seite 134

Rawls — *Vertragstheorie* · Seite 129

Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Rawls-Fall → *Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)* · Seite 549

Reaktionskette → *Demingsche Reaktionskette* · Seite 261

Reaktionskette → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270

Reaktionskette → *Die Deming'sche Reaktionskette* · Seite 328

Reaktionskette → *Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung* · Seite 341

Reaktionskette → *Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette* · Seite 328

Reaktionskette → *Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor* · Seite 369

Reasoning → *Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou* · Seite 201

Rechenbeispiel → *Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel* · Seite 496

Rechnen · Seite 510

Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 440

Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 608

Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 609

Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht · Seite 610

Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) · Seite 135

Regeln → *Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Manageme* · Seite 538

Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 268

Reihenfolge → *Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge* · Seite 404

Relevanz-Rang → *Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva* · Seite 389

Relevanz-Rang → *Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi* · Seite 403

Relevanz-Rang → *Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili* · Seite 500

Relevanz-Rang → *Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra* · Seite 369

Rentabilität · Seite 443

Rentabilität → *A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 625

Rentabilität → *Profitabilität vs. Rentabilität* · Seite 487

Rentabilität → *Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn* · Seite 554

Rentabilität → *Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 504

Rentabilität → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 500

Rentenkasse → *Beamte in die Rentenkasse* · Seite 545

Rentenkasse → *Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27* · Seite 550

Responsibility → *CSR (Corporate Social Responsibility)* · Seite 239

Responsibility → *CSR – Corporate Social Responsibility* · Seite 240

Return → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488

Review-Frequenz → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Revolution → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 107

Richtlinien → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 381

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Risiken → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 299

Roadmap → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 425

Roadmap → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433

Roadmap → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Roadmap → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Roadmap → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427

Roadmapping → Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 430

Roadmappings → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427

Roadmaps → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 425

Robert → Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 347

Robotersteuer → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Rohleder → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320

Rohleder → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Rohleder → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 551

Rohleder → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 593

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 450

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag) · Seite 398

Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES) · Seite 569

Rohleders → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 396

Rohleders → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Rohleders → Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 547

Rohleders → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 582

ROI (Return on Investment) · Seite 443

ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 488

ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt · Seite 607

ROI-Schema → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 326

Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 327

Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 359

Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 367

Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 348

Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 417

Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 417

Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 420

Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up · Seite 540

Rollenkultur · Seite 261

Rollierende Planung · Seite 443

Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 449

Rückkehr-Kandidaten → Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidat · Seite 597

Rückkehr-Kandidaten → Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 156

Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 606

S

S-Modell → Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Saint-Exup → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Saint-Exup → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 438

Scharnierfunktion → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

Schauffele → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim · Seite 431

Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 261

Schein → Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 263

Scheins → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Schicht → Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 329

Schichten → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Schichten-Modell → Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 329

Schichten-Modell → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Schichten-Modells → · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324

Schichten-Modells → · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er · Seite 325

Schlagworte → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 134

Schleier → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Schlüsselpersonen → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543

Schmiergeld-Fall → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273

Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.) · Seite 382

Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Schritte → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Schritte → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Proje · Seite 538

Schulz → 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 621

Schulz → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 362

Scorecard → Balanced Scorecard · Seite 443

Scorecard → Balanced Scorecard (BSC) · Seite 490

Scorecard → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 422

Scorecard → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

Search → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss · Seite 282

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung · Seite 278

Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 597

Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 88

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 88

Sein-Sollen-Fehlschluss → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

SELBST → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Selbstkontrolle · Seite 229

Selbstoffenbarung · Seite 621

Self-Concept · Seite 211

Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Self-Concept → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224

Setting → Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 402

Shareholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Shareholder-Ansatz → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung · Seite 303

Shareholder-Value · Seite 239

Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 247

Shewhart → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

SICHER → B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 578

Signale → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401

Signals → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten · Seite 287

Sitte · Seite 83

Situation → *Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation?* · Seite 221

Slacktivism · Seite 239

Slacktivism → *Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism* · Seite 241

SMART-Ziele · Seite 497

Social → *Corporate Social Performance* · Seite 239

Social → *CSR (Corporate Social Responsibility)* · Seite 239

Social → *CSR – Corporate Social Responsibility* · Seite 240

Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden · Seite 513

Soll-Ist → *Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist* · Seite 451

Soll-Vorgaben → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

Soll/Plan/Ist/Prognose · Seite 443

Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Sozialauswahl → *Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö* · Seite 551

Sozialen → *Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft* (· Seite 108

Specht → *Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum?* · Seite 430

Spieltheorie → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 232

Spieltheorie → *Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie* · Seite 229

Spieltheorie → *Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-* · Seite 234

Sprachen → *Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle* · Seite 163

Sprachraum → *Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher* · Seite 105

Stakehol → *Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern* · Seite 298

Stakeholder · Seite 304

Stakeholder (Definition) · Seite 239

Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 304

Stakeholder traditionell vs. modern · Seite 245

Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 298

Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 245

Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall · Seite 303

Stakeholder → *Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern* · Seite 298

Stakeholder → *Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung* · Seite 245

Stakeholder → *Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h* · Seite 300

Stakeholder → *Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold* · Seite 303

Stakeholder → *Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung* · Seite 554

Stakeholder → *Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar* · Seite 248

Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 547

Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 300

Stakeholder-Anforderungen → Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grü · Seite 248

Stakeholder-Ansatz → Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 247

Stakeholder-Ansatz → Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 298

Stakeholder-Argumentation → Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 575

Stakeholder-Fall → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Stakeholder-Gruppen → Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 246

Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 239

Stakeholder-Management → Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 300

Stakeholder-Management → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 299

Stakeholder-Management → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 248

Stakeholder-Management → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303

Stakeholder-Management-Planung → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Stakeholder-Managements → Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 247

Stakeholder-Portfolio → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Stakeholder-Priorisierung → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Standards → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Standorttreue → Trigema (Standorttreue) · Seite 545

Starre Planung · Seite 443

Status → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

STEEP-Analyse · Seite 395

STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 397

STEEP-Analyse → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403

STEEP/VUCA · Seite 402

Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 124

Stellung → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576

Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“) · Seite 490

Steuerung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder · Seite 450

Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 172

Strafen → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 166

Strategie · Seite 211

Strategie → Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 400

Strategie → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 284

Strategie → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Strategie → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 436

Strategie → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403

Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 400

Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Strategiekommunikation → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Strategiekommunikation → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Strategien → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257

Strategien → Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 400

Strategien → Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 227

Strategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Strategieplanung → Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikat · Seite 437

Strategieumsetzung → Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 435

Strategisch vs. operativ · Seite 396

Strategische Lücke · Seite 443

Strategy Follows Structure · Seite 626

Structure → Strategy Follows Structure · Seite 626

Structure → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626

Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Stuart → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 133

Stufen → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Stufen → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 203

Stufen → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 205

Stufen → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 213

Subvention · Seite 622

Subventionen als Fehlanreiz · Seite 129

Synonyme → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388

System → Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 330

Szenario-Manag → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse · Seite 538

T

Tabelle → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 166

Tagesgeschäft → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 580

Target Costing · Seite 395

Technologie-Roadmap → Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 428

Technologie-Roadmap → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

Teilnahmerechts → Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 136

Teilsysteme → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 170

Teleologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Textverständnis → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343

Themen → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584

Theorie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Theorie → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Theorien → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 160

Theory → John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic · Seite 134

These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 329

These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“ · Seite 303

Thomas → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Timeboxing-Systematik → Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 398

Top-Down → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation · Seite 437

Total Quality Management (TQM) · Seite 261

TOTEX · Seite 443

TOTEX und Finanzierungsbedarf · Seite 446

Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda · Seite 271

Toyota-Produktionssystem / Jidoka · Seite 261

TQM · Seite 331

TQM-Ansatz → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

TQM-Modelle → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 245

Transaktionskosten · Seite 188

Transaktionskosten → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 188

Transaktionskosten → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 191

Treiberbaum → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Trendradar · Seite 395

Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 398

Trendradar → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Trendradar-Lösungsvorschlag → Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 398

Trigema (Standorttreue) · Seite 545

Trigema-Standorttreue → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö . Seite 551

Triple Bottom Line · Seite 239

Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 240

Triple → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Tugendethik · Seite 129

Tugendethik (Aristoteles) · Seite 131

Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 140

Tunnelblick → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 494

Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 478

Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 484

Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 480

Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482

Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 479

Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 481

Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Typologie → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Ü

Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 329

Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Überbevölkerung · Seite 91

Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 95

Überbevölkerung → A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 623

Überbevölkerung → Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 91

Überbevölkerung → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö . Seite 551

Überblick → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145

Überschneidung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90

Übersicht → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 534

U

Ulrich · Seite 119

Ulrich → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 183

Ulrich → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ulrich → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179

Ulrich → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Ulrich → · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 181

Ulrich → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177

Ulrich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190

Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 189

Ulrichs → *Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen* · Seite 120

Umfeldanalyse → *STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02)* · Seite 397

Umfeldanalyse → *Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse* · Seite 538

Umformungsregeln → *Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln* · Seite 569

Umlaufvermögen → *Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen* · Seite 479

Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 129

Unsitte · Seite 83

Unternehm → *Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere* · Seite 536

Unternehmen → *Definition: Was ist ein Unternehmen?* · Seite 547

Unternehmen → *Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i* · Seite 293

Unternehmen → *Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen* · Seite 274

Unternehmen → *Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie* · Seite 257

Unternehmen → *Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen?* · Seite 174

Unternehmen → *Roadmap im Unternehmen nutzen* · Seite 432

Unternehmen → *Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S.* · Seite 377

Unternehmensberater-Legende → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G* · Seite 499

Unternehmenserfolg → *Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg* · Seite 481

Unternehmensethik → */ #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich* · Seite 183

Unternehmensethik → *Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen* · Seite 103

Unternehmensethik → *Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos* · Seite 102

Unternehmensführung → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Unternehmensführung → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku* · Seite 278

Unternehmenskultur · Seite 276

Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen · Seite 276

Unternehmenskultur – Definition · Seite 262

Unternehmensleitbild → *Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle* · Seite 389

Unternehmensvision → *Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S.* · Seite 382

Unterscheidung → *Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung)* · Seite 88

Unterschied → *Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“* · Seite 571

Unterschied → *Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP* · Seite 356

Unterteilung → *Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten?* · Seite 299

Ursachen → *Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs* · Seite 126

Ursachenorientierung → *Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U* · Seite 401

Ursprung → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 108
 Ursprung → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153
 Urteile → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213
 Urzustand → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154
 US-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137
 Utilitarismus · Seite 129
 Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch · Seite 133
 Utilitarismus → Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 129
 Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 142
 Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153
 Utilitarismus → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
 Utilitätsprinzip · Seite 129

V

Validitätsdilemma → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208
 Veränderung → · Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 536
 Veränderungen → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 537
 Verbesserung → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352
 Verbotene → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
 Vergleich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190
 Verhalten → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 224
 Verhaltens → · Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 110
 Verhaltensänderung → Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 169
 Verhaltensorientierte → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232
 Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden · Seite 385
 Vernetzende → · Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend · Seite 114
 Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 90
 Vertrag → Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 245
 Verträge → / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 173
 Vertrags- → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
 Vertragsethik · Seite 129
 Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134
 Vertriebsanreize → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554
 Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325
 Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326
 Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324
 Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

VERWANDTE FRAGEN · Seite 375

Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben füllen, Status der Grundannahmen
· Seite 321

Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315

Videoblog → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Videoblog → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash“ · Seite 495

Videoblog → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh“ · Seite 494

Videoblog → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Videoblog → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr“ · Seite 493

Videoblog → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 272

Videoblog → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Videoblog → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 490

Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden · Seite 118

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 142

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153

Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 390

Vier-Ohren-Modell → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Vier-Ohren-Modell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441

Vier-Seiten- → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Vier-Seiten-Modell → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Vier-Seiten-Modell → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Vision · Seite 261

Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378

Vision → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Vision → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Vision → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Vision → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Vision → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Vision → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 389

Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Vision/Mission · Seite 140

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 375

Visionen → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273

Visionsentwicklung · Seite 542

Visionsqualität → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Volunteering → Corporate Volunteering · Seite 239

Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 242
Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 358
Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen · Seite 436
Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 430
Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 505
Vorstands-Gliederung → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 248
Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427
Vorteile → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 174
Vorteile → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 312
VUCA · Seite 395
VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 402
VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403
VUCA-Umfeld → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401
VUCA-Welt · Seite 397

W

W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270
Wahlbeteiligung → Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 552
Wandel → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542
WARUM · Seite 375
Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)
· Seite 549
Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) · Seite 89
Warum Geld weniger motiviert als gedacht · Seite 306
Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine · Seite 532
Warum ist „Vision“ negativ besetzt? · Seite 387
Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 329
Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 415
Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig? · Seite 429
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!) · Seite 399
Was bedeutet SMART? · Seite 408
Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie? · Seite 225
Was bezeichnet TQM? (Definition) · Seite 363
Was ein ungelöster Konflikt kostet · Seite 303
Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten · Seite 597

Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu · Seite 296

Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 419

Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung · Seite 414

Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 221

Was ist eine Roadmap? · Seite 424

Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 174

Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht? · Seite 317

Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht! · Seite 534

Was sind Stakeholder? · Seite 184

Was versteht man unter Benchmarking? · Seite 468

Was versteht man unter Bilanzanalyse? · Seite 477

Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“? · Seite 194

Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept? · Seite 470

Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem? · Seite 311

Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief? · Seite 462

Was versteht man unter einer Kernbotschaft? · Seite 436

Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“? · Seite 315

Waterman → Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Waterman → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie? · Seite 531

Wdh.: Was versteht man unter #01 Management? · Seite 530

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 530

Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401

Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt? · Seite 531

Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unt · Seite 533

Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 464

Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei · Seite 295

Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 409

Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 457

Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen? · Seite 537

Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen? · Seite 472

Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 460

Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 318

Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 228

Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden? · Seite 475

Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort und · Seite 539

Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung · Seite 299

Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337

Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338

Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 473

Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 476

Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden? · Seite 312

Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar? · Seite 300

Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 469

Welche → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? · Seite 294

Welche → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466

Welche → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? · Seite 296

Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 410

Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen · Seite 595

Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite 611

Werkserweiterung → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 554

Werkzeuge → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Werkzeuge → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 429

Werkzeuge → Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429

Wert · Seite 86

Wert (Begriff) · Seite 83

Wertbegriffe → [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 578

Wertemanagement → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 188

Wertemanagement-Ansatz → Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 176

Wertemanagements → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175

Wertschöpfung SMART formulierter Ziele · Seite 410

Wesenskern · Seite 261

Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Wesenskern → *Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)* · Seite 268
Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 227
Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 356
Wettbewerb → *Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liber* · Seite 177
Whitewashing · Seite 239
Widerstand → *Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän* · Seite 537
Widerstand → *Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier* · Seite 543
Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen? · Seite 297
Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus? · Seite 421
Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess? · Seite 220
Wie sind Kennzahlen definiert? · Seite 459
Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren? · Seite 181
Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-Manag · Seite 538
Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden? · Seite 409
Wiedererkennen → *Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkenn* · Seite 616
Wiederholer-Thema → *Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema* · Seite 611
Wiederholung → *Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung)* · Seite 367
Wieland · Seite 188
Wieland → *Steuerungsmechanismen nach Wieland* · Seite 172
Wieland → *Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich* · Seite 137
Wieland → *Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland* · Seite 175
Wieland → *· Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland* · Seite 170
Wieland → *· Wertemanagement (Wieland)* · Seite 174
Wieland → *Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich* · Seite 190
Wielands → *Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage* · Seite 188
Wirkungskette → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270
Wirkungsverhältnis → *Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis* · Seite 284
Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik · Seite 163
Wirtschaftlichkeit → *Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva* · Seite 389
Wirtschaftsbürgers → *Pflichten des Wirtschaftsbürgers* · Seite 182
Wirtschaftsethik → *Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19)* · Seite 102
Wirtschaftsethik → *Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenen* · Seite 168
Wirtschaftsethik → *Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik* · Seite 186
Wirtschaftsethik → *Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftset* · Seite 89
Wirtschaftsethik → *Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle* · Seite 163
Wirtschaftsethik → *· Grundpositionen der Wirtschaftsethik* · Seite 106
Wirtschaftsethik → *· Notwendigkeit von Wirtschaftsethik* · Seite 100

Wirtschaftsethik → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene) · Seite 121
Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich) · Seite 137
Wirtschaftsethische → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186
Wirtschaftsethos · Seite 83
Wirtschaftsethos → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher) · Seite 105
Wirtschaftsethos → Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 87
Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten? · Seite 178
Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 137
Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft · Seite 136
Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept? · Seite 471
Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 242
Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 313
Wohltaten → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges · Seite 243
Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre? · Seite 316
Worauf → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295
Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making · Seite 199
Wörter → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 347
Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343
Würdigung → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327
Würdigung → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412

Z

Zahlen → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 597
Zahlungsunfähigkeit → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482
Zeitbezug → Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 410
Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175
Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 346
Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 323
Ziel von CSR: License to Operate · Seite 240
Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447
Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 426
Ziele von Kaizen · Seite 354
Zielsetzung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 422
Zimmer → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 431
Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel · Seite 303
Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 329

Zivilcourage · Seite 545

Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung · Seite 551

Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle) · Seite 166

Zufriedenheit → Motivation und Zufriedenheit · Seite 295

Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 280

Zuordnungsfehler → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Zusammenhang → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 536

Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 412

Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zimmer · Seite 431

Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 136

Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie? · Seite 414

Kap. 1 · Ethik-Grundbegriffe — Moral · Norm · Sitte · Wert · Ethos · Analyseebenen · U04

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Arten der Ethik.....	87
• 11 P. · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	
Überbevölkerung	91
Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung)	88
Die Kernbegriffe im Einzelnen	85
Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik)	85
Dilemma	88
5 P. · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle Dilemma	93
Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos	87
Finaler Wert	86
Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma	91
„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben.....	94
Grundannahme der Ethik über den Menschen	84
Handlungsperspektive (was wird getan?)	85
Herkunft der Begriffe.....	84
Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil).....	90
Konvention	86
Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss.....	91
Moral	85
Norm	86
Normperspektive (welche Regel gilt?)	85
Probleme bei der Anwendung von Normen	89
Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung)	90
Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung)	90
Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss)	88
Sitte	86
• 14 P. · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition Überbevölkerung ..	95
Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik	90
Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik)	89
Wert.....	86

Ethik – Grundbegriffe

Der Begriffsapparat der Ethik ist Rohleders Standard-Klausurstoff. Er prüft, ob man die Begriffe **exakt** trennen kann und nicht – wie die KI – synonym verwendet. Wer hier Moral/Sitte/Konvention/Norm durcheinanderwirft, verliert Punkte. Lernziel: jeden Begriff sauber definieren, gegen die Nachbarbegriffe abgrenzen, mit eigenem Beispiel belegen.

Ethik setzt ein bestimmtes Menschenbild voraus:

- Menschen sind – anders als die meisten Tiere – **nur teilweise durch instinktives Verhalten bestimmt**.
- Sie können mehr oder weniger **frei entscheiden**, wie sie sich verhalten.
- Daraus folgt: In Gesellschaft lebende Menschen gestalten ihr Zusammenleben nach **Regeln** (Regulierung/Normierung). Im besten Fall dienen diese Regeln der **Konfliktlösung**, schaffen **Erwartungssicherheit**, geben **Orientierung** und **ermöglichen Koordination** gemeinschaftlicher Aktivitäten.

Rohleders Erwartung: Diese Grundannahme ist strittig, und das gehört in eine gute Antwort. Forschung zum Kaufverhalten legt nahe, dass viele Entscheidungen unbewusst/instinktiv getroffen werden und der „rationale Teil“ nur eine dünne Kruste ist, die vor allem das Selbstbild als rationaler Entscheider aufrechterhält. Auch die Entscheidungsfreiheit hat enge Grenzen (wirtschaftlich, intellektuell, durch frühere Entscheidungen). Wer die Grundannahme unkritisch als Faktum hinstellt, hat die Vorlesung nicht verstanden.

Herkunft der Begriffe

- **Ethik** – abgeleitet vom griechischen Wort *ethos*.
- **Moral** – abgeleitet vom lateinischen Wort *mos / mores*.

Beide gehen ursprünglich auf **Brauch und Sitte** zurück und werden im Alltag oft synonym verwendet. Die folgenden Definitionen dienen der **Vereinfachung der wissenschaftlichen Analyse** – sie sind Arbeitsdefinitionen, keine Naturgesetze.

Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik)

Rohleder ordnet die Kernbegriffe in zwei Perspektiven – die Tabelle ist prüfungsrelevant.

Handlungsperspektive (was wird getan?)

Begriff	Definition
Praxis	Die tatsächlich (von der Mehrheit) praktizierten Handlungen.
Moral	Gesellschaftlich akzeptierte und damit geforderte Handlungen.
Sitte	Die praktische Verfolgung gegebener moralischer Vorstellungen, ohne diese zu hinterfragen (Gewohnheit, Tradition).
Ethik	Die Reflexion der tatsächlichen bzw. geforderten Handlungen.

Normperspektive (welche Regel gilt?)

Begriff	Definition
Ethos	Individuell-persönliche Normen (Maxime).
Moral	Gesellschaftlich akzeptierte Normen.
Gesetze	Extern sanktionierte Normen.

Merksatz: *Ethik ist die wissenschaftliche Reflexion der Moral.* Moral ist der Gegenstand, Ethik die Denkarbeit darüber.

Die Kernbegriffe im Einzelnen

Moral

Ein **von der Mehrheit einer Gesellschaft (intrinsisch) akzeptiertes, auf die zwischenmenschliche Interaktion bezogenes und Handlungen bewertendes**

Regelungssystem, mittels dessen Handlungen in **Gut und Schlecht** eingeteilt werden können.

- Wichtig: *intrinsisch* akzeptiert (nicht durch Zwang), *zwischenmenschlich*, *bewertend* (gut/schlecht).

Konvention

Wird aus einer **zweckdienlichen, aber nicht wertenden Übereinkunft** abgeleitet. Es fehlt die moralische Bewertung.

- Beispiele: DIN-Norm, Rechtsfahrgebot im Straßenverkehr, Maßeinheiten.
- Abgrenzung zur Moral: Eine Konvention könnte man ohne moralischen Schaden auch anders festlegen (Linksverkehr in England ist nicht „unmoralisch“).

Norm

Eine **verbindliche Regel** oder verhaltenssteuernde Erwartung.

- Beispiele: Knigge/Etikette, gesetzliche Vorschriften.
- Moralische Normen basieren auf gesellschaftlichen Wertvorstellungen.

Sitte

Eine **unreflektiert übernommene Gewohnheit** (Tradition), moralische Vorstellungen werden praktiziert, ohne sie zu hinterfragen.

- Beispiel: Silvesterfeuerwerk. Kann zur „**Unsitte**„ werden, wenn sich die Bewertung ändert (Feinstaub, Verletzungen).

Wert

Eine **abstrakte Leitvorstellung einer Gesellschaft darüber, was als richtig, gut oder erstrebenswert gilt.**

- Beispiele: Existenzsicherung, Gerechtigkeit, Würde, Freiheit, Erfolg, **Glück**.

Finaler Wert

Ein **Endzweck, der selbst nicht mehr als Mittel für andere Zwecke verstanden werden kann.**

Rohleders Erwartung (Klausurfrage!): „Ist Gesundheit ein finaler Wert?“

– **Nein.** Rohleders favorisierter finaler Wert ist **Glück**. Gesundheit, Freiheit, Gerechtigkeit sind eher **Wege/Mittel** zum Glück, keine Endzwecke. Wer bei der Frage nach dem finalen Wert „Gesundheit“ schreibt, liegt falsch. Argument: Man kann Gesundheit *wollen*, um glücklich zu sein, also ist sie Mittel. Glück will man um seiner selbst willen.

Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos

- **Ethos** = persönliche moralische Grundhaltung; individuell-persönliche Normen (Maxime).
- **Berufsethos** = moralische Grundhaltung eines Berufsstandes. Beispiele: Sorgfaltspflicht (Ingenieure), Zwei-Quellen-Prüfung (Journalisten), Hippokratischer Eid (Ärzte), Schweigepflicht.
- **Wirtschaftsethos** = z. B. der *ehrbare Kaufmann*, der Grundsatz von *Treu und Glauben* (kodifiziert, vor Gericht aber „schwammig“/schwer durchsetzbar).

Rohleders Erwartung: Berufsethos ist eine Teilmenge des Wirtschaftsethos ($\subseteq$). Die Tabellen-Gegenüberstellung im Lehrbuch nennt er „unglücklich“ – besser als Schnitt-/Teilmenge darstellen, nicht als getrennte Spalten.

Arten der Ethik

Art	Beschreibung
Deskriptive Ethik	Beobachten/Beschreiben der tatsächlichen Moralvorstellungen (z. B. anderer Kulturen). „Wertfrei“, historisch dominierend (Rohleder: „1960er Jahre“).
Normative Ethik	Begründet, wie man handeln <i>soll</i> (Werte, Prinzipien, Normen ableiten und rechtfertigen).
Angewandte Ethik	Konkrete Stellungnahmen zu realen Problemfeldern (Bio-, Wirtschafts-, Medizinethik).
Metaethik	Kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Grundlagen der (normativen) Ethik selbst.

Rohleders Erwartung: Es gibt einen **Trend zur angewandten Ethik**. Die Praxis fordert konkrete, programmierbare Entscheidungen – Beispiel **autonomes Fahren** (Trolley-Dilemma, Stellungnahme des Deutschen

Ethikrats), CO₂-/Russland-Öl-Entscheidungen. „Angewandt“ heißt: keine Konjunktive, sondern eine Entscheidungsregel.

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung)

Zwei Arten, eine Handlung zu beurteilen:

	Deontologisch	Teleologisch
Bewertet	die Absicht / die Handlung selbst	das Ergebnis / den Nutzen
Griech.	<i>deon</i> = Pflicht	<i>telos</i> = Ziel/Zweck
Beispiel	„Lügen ist immer falsch.“	„Eine Notlüge kann sinnvoll sein.“
Vertreter	Kant (Pflichtethik)	Utilitarismus (Bentham/Mill)

Merksatz: *Menschen lassen sich entweder an ihrer Absicht (deontologisch) oder an ihren Ergebnissen (teleologisch) bewerten. Dazu passt: „Gut gemeint ist nicht gut gemacht.“*

Dilemma

Ein **moralisches Dilemma** liegt vor, wenn **zwei moralische Anforderungen gleichzeitig bestehen, aber nicht beide erfüllt werden können** – die Einhaltung der einen Norm bedingt den Bruch der anderen. Jede Wahl hat einen moralischen Nachteil; es gibt keine perfekte Lösung.

- Beispiele: Kosten sparen *und* Arbeitsplätze erhalten; CO₂-Politik/Pariser Vertrag vs. eigener Konsumfußabdruck.
-

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss)

Man kann **nicht von einem Ist-Zustand (Sein) automatisch auf einen Soll-Zustand (Sollen) schließen**. Nur weil etwas so *ist*, heißt das nicht, dass es so sein *soll* oder moralisch richtig ist. (Hume/Kant.)

Rohleders Erwartung (Klausurbeispiel): „Unsere Maschinen wurden bisher immer ohne Nachhaltigkeits-Zertifikat verkauft, also müssen wir auch

weiterhin keins anstreben.“ – Das ist ein Sein-Sollen-Fehlschluss (= das „Das haben wir immer so gemacht“-Argument). Klassisches Gegenbeispiel: *„Nur weil wir immer Sklaven hatten, heißt das nicht, dass es so weitergehen soll.“* Diesen Fehlschluss zu erkennen und zu benennen bringt Punkte.

Probleme bei der Anwendung von Normen

- **Abstraktionsgrad:** Die allgemeine Formulierung passt nicht exakt auf die Einzelsituation.
- **Unklarer Normvorrang → Dilemma:** Welche Norm gilt, wenn zwei kollidieren?
- **Normenkonflikte** zwischen verschiedenen Regelsystemen.
- **Sachzwänge der Praxis** (z. B. wirtschaftlicher Druck) erschweren die ideale Umsetzung.

Voraussetzung kritischer Wertreflexion = Muße. In Zeiten von Polykrise und Permastress fehlt die Kapazität, über die Werteordnung nachzudenken; existenzielle Tagesprobleme werden instinktiv höher priorisiert (analog Unternehmen: „keine Zeit für Projekte wegen Tagesgeschäft“).

Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik)

- **Reputation/Marke:** Ethisches Verhalten stärkt Kundenvertrauen, Loyalität, Markenimage.
- **Risikominimierung:** Korruption/Skandale vermeiden. Dazu die Begriffe:
 - **Corporate Governance** = selbst auferlegte, informelle Regeln der Unternehmensführung.
 - **Compliance** = Einhaltung von Regeln/Gesetzen.
 - **Integrität** = Übereinstimmung von Reden und Handeln.
- **Arbeitgeberattraktivität.**
- **Ethik als wirtschaftlicher Faktor:** Ethik → **Vertrauen** + **Kundenzufriedenheit**. Je größer beide, desto größer langfristig der wirtschaftliche Erfolg.

Rohleders Erwartung – die Gretchenfrage der Wirtschaftsethik: Ethik kostet Geld (z. B. Gender Pay Gap schließen = weniger Gewinn). Dazu Brecht: *„Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“* Eine gute Antwort blendet diesen Konflikt **nicht** aus, sondern benennt ihn. Der positive Fall (Ethik zahlt sich über Vertrauen aus) und der Konfliktfall (Ethik kostet echtes

Geld, das aus dem Portemonnaie der Inhaber kommt) gehören beide genannt.

Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik

- **Ethische Ökonomie:** Wirtschaftliches Handeln beruht auf moralischen Entscheidungen; Verantwortung für die Folgen.
- **Ökonomische Ethik:** „Erst das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – Ökonomie hat Vorrang.
- **Kompromissposition (Rohleder):** Der Mensch ist *einsichtsfähig UND eigeninteressiert*. Die Herausforderung ist, das Eigeninteresse mit dem Gemeinwohl/Unternehmenswohl zu **harmonisieren** (Stichwort **Goldene Regel**: den eigenen Vorteil nur „weiter denken“).

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil)

Die vier Ebenen, geordnet nach ihrer Nähe zur **Sein** - bzw. **Sollen** -Seite:

Ebene	Frage	Sein/Sollen
Deskriptive Ethik	Wie <i>ist</i> die gelebte Moral? (beschreibt, Sozialwissenschaft)	nahe Sein
Normative Ethik	Was <i>soll</i> gelten und warum? (begründet Normen)	Sollen
Meta-Ethik	Sind Normen überhaupt begründbar? (prüft Methoden/ Grundannahmen)	über der normativen
Angewandte Ethik	Was folgt konkret? (Handlungsempfehlungen, z. B. Wirtschaftsethik)	Sollen → Praxis

Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung)

Moral (wertend), Gesetz (sanktioniert) und Konvention (zweckmäßig/wertfrei) gelten **gesellschaftlich** und überschneiden sich; das **Ethos** ist die **individuell** gesetzte, wertende Maxime. Eigene Darstellung nach dem Standardmodell.

Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #011 · 11 P. · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Überbevölkerung einordnen – mit... (S. 95) · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch... (S. 623)

Der Begriff „Überbevölkerung“ erzielt in einer bekannten Internet-Suchmaschine 319.000 Suchergebnisse und ist damit der Alltagssprache zuzuordnen.

- a) 3 P. Was versteht man unter Überbevölkerung?
- b) 8 P. Nehmen Sie zu dem Gebrauch des Begriffs Überbevölkerung ausführlich und kritisch Stellung, indem Sie ihn einordnen: In welchen Kontexten ist der Begriff ethisch fragwürdig und in welchen nicht? Begründen Sie Ihre Einschätzungen ausführlich.

a) 3 P. – Definition

„Überbevölkerung“ bezeichnet einen Zustand, in dem die Zahl der Menschen in einem Gebiet oder global die **Tragfähigkeit** dieses Raumes übersteigt – die verfügbaren Ressourcen (Nahrung, Wasser, Wohnraum, ökologische Aufnahmefähigkeit, Infrastruktur) reichen nicht mehr aus, um die Bevölkerung dauerhaft zu versorgen. ✓ {1} Der Begriff ist **relativ, nicht absolut**: Er hängt von Technologie, Verteilung und Pro-Kopf-Verbrauch ab,

nicht von einer bestimmten Kopfzahl – dieselbe Einwohnerzahl kann unter anderen Bedingungen problemlos versorgbar sein. ✓ {2} Wie die Aufgabenstellung selbst anmerkt, gehört er der **Alltags-, nicht der Fachsprache** an; die Fachsprache spricht neutral von *Tragfähigkeit* (Carrying Capacity). ✓ {3}

b) 8 P. – Kritische Einordnung

Vorbemerkung zur Methode: Ich prüfe den Begriff nach vier Kriterien – Alltags- vs. Fachsprache, Konnotation/Framing, wer definiert und profitiert, welche ethische Grundposition wird gestützt oder verletzt.

Was der Begriff leistet: Er benennt ein reales Problem – dass Räume, Ressourcen und Ökosysteme eine endliche Tragfähigkeit haben, und hat die Frage nach Belastungsgrenzen auf die politische Tagesordnung gebracht, lange bevor es dafür eine eigene Wissenschaft gab. Genau dieser sachliche Kern macht seinen Missbrauch wirksam: Die Abwertung von Menschen reist im Gepäck einer zutreffenden Beobachtung.

Ethisch fragwürdig ist der Gebrauch, wenn er...

- ... **Menschen als „zu viel“ abwertet**. Damit wird der Mensch zur Belastungsgröße, also **bloß als Mittel** behandelt – ein direkter Verstoß gegen Kants Selbstzweckformel und gegen die Menschenwürde. Die historische Nachbarschaft zu Sozialdarwinismus und Eugenik ist kein rhetorischer Vorwurf, sondern eine belegte Anwendungsgeschichte. ✓ {1}
- ...den **blinden Fleck des Utilitarismus** aktiviert: Eine Mehrheit rechtfertigt Maßnahmen gegen eine „überzählige“ Minderheit – Zwangsmaßnahmen, Zuwanderungsabwehr, Verweigerung von Hilfe. Die Summenlogik erlaubt genau diese Verrechnung. ✓ {2}
- ... **kaschiert, dass nicht die Kopfzahl, sondern der Verbrauch das Problem ist**. Ein Mensch im globalen Norden beansprucht ein Vielfaches der Ressourcen eines Menschen im globalen Süden. Der Begriff verschiebt die Verantwortung von den ressourcenintensiven Reichen auf die kinderreichen Armen und ist dadurch **tendenziös** – „wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“. ✓ {3}
- ... **gegen konkrete Länder, Regionen oder Gruppen** gerichtet wird („die dort sind zu viele“). Dann ist er kein Zustandsbefund mehr, sondern eine Zuschreibung an identifizierbare Menschen, die im Diskurs nie selbst zu Wort kommen. ✓ {4}

Ethisch unbedenklich ist der Gebrauch, wenn er...

- ... **nüchtern-ökologisch** die Tragfähigkeit von Ressourcen thematisiert, im Sinne von Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber künftigen Generationen, also

ohne Abwertung von Menschen, sondern als Aussage über **Belastungsgrenzen**.

✓ {5}

- ...als **Verteilungs- und Konsumfrage** gestellt wird: nicht „zu viele Menschen“, sondern „zu hoher Pro-Kopf-Verbrauch bei ungleicher Verteilung“. Damit wird derselbe Sachverhalt beschrieben, ohne die Ursache bei den Betroffenen abzuladen. ✓ {6}
- ...**regional begrenzt und rein sachlich** als **Kapazitätsaussage über Infrastruktur** verwendet wird. Eine Kommune kann feststellen, dass ihre Kläranlage für 12.000 Einwohner ausgelegt ist, ohne damit ein Werturteil über den 12.001. zu fällen. Die Aussage betrifft die Anlage, nicht die Menschen. ✓ {7}

Fazit. Der Begriff kippt nicht durch seinen Inhalt, sondern durch seinen **Gebrauch**. Entscheidend ist die Kontextfrage: **Wer** wird als „zu viel“ bezeichnet, und **wer** hat die Definitionsmacht? Solange „Überbevölkerung“ eine Aussage über Ressourcen, Verbrauch und Infrastruktur ist, ist sie legitim; sobald sie eine Aussage über Menschen wird, ist sie ethisch nicht haltbar. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Zuerst die Einordnung Alltags- statt Fachsprache, dann der Nachweis, dass derselbe Begriff je nach Verwendung kippt – mit ausgewogener Zahl von Argumenten auf beiden Seiten und der Definitionsmachtfrage als Fazit.

Aufgabe #012 · 5 P. · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 186)

- 3 P. Was versteht man unter einem (ethischen) Dilemma?
- 2 P. Nennen Sie zwei praktische Beispiele!

a) 3 P. – Was ist ein (ethisches) Dilemma?

Ein moralisches Dilemma liegt vor, wenn **zwei moralische Anforderungen gleichzeitig bestehen, aber nicht beide erfüllt werden können** – die Einhaltung der einen Norm bedingt zwingend den Bruch der anderen. ✓ {1} Es gibt deshalb **keine schadenfreie**

Lösung: Jede Wahl hat einen moralischen Nachteil, und es bleibt auch nach der bestmöglichen Entscheidung ein moralischer Rest. ✓ {2} Abzugrenzen ist das Dilemma vom bloßen Zielkonflikt und von der falschen Alternative: Es müssen **beide** kollidierenden Anforderungen moralischer Natur sein (ein rein ökonomisches Interesse wird erst über die Zwischenstufe „Existenzsicherung“ moralisch), und die Optionsmenge muss nachweislich erschöpft sein – sonst ist die Lage nur schlecht durchdacht. Systematische Ursache im

Normensystem ist der **unklare Normvorrang**: Es ist nicht geregelt, welche Norm bei Kollision vorgeht. ✓ **{3}**

b) 2 P. – Zwei praktische Beispiele

1. **Standortsanierung – Arbeitsplätze sichern gegen Arbeitsplätze erhalten:** Ein Standort muss Kosten senken. Baut die Geschäftsführung 30 Stellen ab, bleibt der Standort wettbewerbsfähig und die übrigen Arbeitsplätze bestehen; hält sie alle Stellen, gerät der Standort in die Verlustzone und am Ende sind *alle* Arbeitsplätze weg. Fürsorge für die konkrete Belegschaft kollidiert mit der Verantwortung für den Fortbestand – beides ist moralisch begründet. ✓ **{1}**
2. **Ransomware – Lösegeld zahlen oder nicht:** Zahlt das Unternehmen, rettet es Daten, Lieferfähigkeit und Arbeitsplätze; es finanziert damit aber ein kriminelles Geschäftsmodell und die nächsten Angriffe auf Dritte. Zahlt es nicht, handelt es gegenüber Tätern konsequent, nimmt aber Schaden bei Beschäftigten, Kunden und Lieferanten in Kauf. ✓ **{2}**

Rohleders Erwartung: Das Dilemma-Kriterium sauber liefern (zwei kollidierende **moralische** Normen, keine perfekte Lösung) und dann zwei **konkrete, betriebliche** Fälle nennen – keine philosophischen Gedankenexperimente, sondern Entscheidungslagen, in die eine Führungskraft real gerät.

„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben

Original-Klausuraufgabe aus der Altmeisterklausur vom 01.02.2022 – gelöst

Diese Klausur ist erst am 28.07.2026 aufgetaucht und war in den bisherigen Auswertungen nicht enthalten. Sie ist die **älteste** vorliegende und zugleich die Quelle mehrerer Aufgaben, die Rohleder später wortgleich erneut gestellt hat – die Wiederholungs-Tabelle im Klausur-Radar · Seite 593 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #014 · 14 P. · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Begriff Überbevölkerung definieren und... (S. 91) · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch... (S. 623)

! Zwei Schnitte derselben Frage. Rohleder hat dieselbe Aufgabe am 23.01.2024 mit **11 Punkten ohne Teil b)** gestellt (und „319.000“ statt „325.000“ Suchergebnisse). Prüfe zuerst, ob deine Klausur die Ethik-Definition mitverlangt.

Der Begriff „Überbevölkerung“ erzielt in einer bekannten Internet-Suchmaschine 325.000 Suchergebnisse und ist damit der Alltagssprache zuzuordnen.

- a) 3 P. Was versteht man unter Überbevölkerung?
- b) 3 P. Wie ist Ethik definierbar?
- c) 8 P. Nehmen Sie zu dem Gebrauch des Begriffs Überbevölkerung ausführlich und kritisch Stellung, indem Sie ihn einordnen: In welchen Kontexten ist der Begriff ethisch fragwürdig und in welchen nicht? Begründen Sie Ihre Einschätzungen ausführlich.

a) 3 P. – Was unter „Überbevölkerung“ verstanden wird

„Überbevölkerung“ bezeichnet einen Zustand, in dem die Zahl der Menschen in einem Raum – regional oder global – die **Tragfähigkeit** dieses Raumes übersteigt: Nahrung, Wasser, Fläche, Infrastruktur und ökologische Aufnahmefähigkeit reichen nicht mehr aus, um die Bevölkerung **dauerhaft** zu versorgen. ✓ {1} Der Begriff ist ein **Relationsbegriff**, **kein Schwellenwert**: Er setzt Kopfzahl und Versorgungskapazität ins Verhältnis und hängt damit an Technologie, Verteilung und Pro-Kopf-Verbrauch – dieselbe Einwohnerzahl kann unter anderen Bedingungen problemlos tragbar sein. Von der bloßen

Bevölkerungsdichte ist er deshalb streng zu trennen (Monaco ist dicht besiedelt, nicht überbevölkert). ✓ {2} Wie die Aufgabenstellung selbst feststellt, gehört er der **Alltags-, nicht der Fachsprache** an; fachlich heißt der Sachverhalt **Tragfähigkeit** (Carrying Capacity). Der entscheidende Unterschied steckt in der Vorsilbe: „Tragfähigkeit“ beschreibt eine Kapazität, „**Über**-bevölkerung“ behauptet bereits deren Überschreitung – der Begriff ist also **nicht deskriptiv, sondern trägt das Urteil schon im Wort**. Genau das macht ihn zum Fall für die Ethik. ✓ {3}

b) 3 P. – Wie Ethik definierbar ist

Ethik ist das **kritische, methodisch-systematische Nachdenken über die gelebte Praxis und die etablierten Moralvorstellungen**. Sie ist damit **nicht selbst Moral, sondern die Reflexion über Moral**: Die Moral ist der Gegenstand, die Ethik die Denkarbeit darüber – sie verhält sich zur Moral wie die Sprachwissenschaft zur Sprache.

Ihre Leitfrage lautet nicht „was gilt?“, sondern „**warum soll es gelten?**“. ✓ {1} In der **Handlungsperspektive** steht sie als dritte Ebene über zwei anderen: **Praxis** = das tatsächliche, von der Mehrheit praktizierte Handeln · **Moral** = die gesellschaftlich intrinsisch akzeptierten, wertenden Regeln · **Ethik** = die Reflexion beider. Abzugrenzen ist sie nach unten von der **Sitte**, die dieselben Moralvorstellungen praktiziert, ohne sie zu hinterfragen – Sitte ist Reflexionsstopp, Ethik ist Reflexion. (Herkunft: griech. *ethos*, lat. *mos/mores* für Moral; beide bedeuten ursprünglich Brauch und Sitte – die scharfe Trennung ist eine Arbeitsdefinition zur Vereinfachung der wissenschaftlichen Analyse.) ✓

{2} Ethik ist kein einheitliches Fach, sondern zerfällt nach ihrem Erkenntnisinteresse in **deskriptive** Ethik (beschreibt, welche Moral faktisch gilt), **normative** Ethik (begründet, welche gelten soll), **angewandte** Ethik (leitet für konkrete Praxisfelder Handlungsempfehlungen ab) und **Metaethik** (prüft Methoden und Grundlagen der Ethik selbst). Als *praktische* Philosophie bleibt sie dabei an eine Bedingung gebunden: **Sollen setzt Können voraus** – eine Norm, die niemand erfüllen kann, ist auch nicht gut begründet. ✓ {3}

c) 8 P. – Kritische Stellungnahme und Einordnung des Begriffsgebrauchs

Prüfraster: Ich frage vier Dinge – (1) Alltags- oder Fachsprache? (2) Welche Konnotation transportiert das Wort? (3) Wer definiert, und wer wird definiert? (4) Welche ethische Grundposition wird gestützt, welche verletzt?

Was der Begriff leistet. Er benennt ein reales Problem: Räume, Ressourcen und Ökosysteme haben endliche Belastungsgrenzen, und er hat diese Frage politisch anschlussfähig gemacht. Sein sachlich zutreffender Kern ist zugleich der Grund seiner Gefährlichkeit – die Abwertung von Menschen reist im Gepäck einer richtigen Beobachtung mit.

Ethisch fragwürdig ist der Gebrauch, wenn er...

- ... **Menschen zur Belastungsgröße macht**. Wer „zu viele“ sagt, behandelt Menschen als Posten einer Bilanz, also **bloß als Mittel** – ein direkter Verstoß gegen Kants Selbstzweckformel und gegen die Menschenwürde. Die Nähe zu Sozialdarwinismus und Eugenik ist dabei kein Totschlagargument, sondern eine belegte Anwendungsgeschichte. ✓ {1}
- ...den **blinden Fleck teleologischer Ethiken** aktiviert: Wird nur die Nutzensumme maximiert, lässt sich jede Maßnahme gegen eine „überzählige“ Minderheit rechnerisch rechtfertigen – Zwangsmaßnahmen, Abwehr von Zuwanderung, Verweigerung von Hilfe. Die Summenlogik erlaubt genau diese Verrechnung; sie braucht deshalb eine **deontologische Schranke**. ✓ {2}
- ... **die Ursache vertauscht**: Nicht die Kopfzahl belastet, sondern der Pro-Kopf-Verbrauch. Ein Mensch im globalen Norden beansprucht ein Vielfaches der

Ressourcen eines Menschen im globalen Süden. Der Begriff verschiebt die Verantwortung von den **ressourcenintensiven Reichen** auf die **kinderreichen Armen** – er ist damit nicht neutral, sondern tendenziös, und er entlastet genau die Gruppe, die ihn benutzt. ✓ {3}

- ... **auf konkrete Länder, Regionen oder Gruppen** gerichtet wird („die dort sind zu viele“). Dann ist er kein Zustandsbefund mehr, sondern eine Zuschreibung an identifizierbare Menschen, und zwar an solche, die im Diskurs nie selbst zu Wort kommen. ✓ {4}

Ethisch unbedenklich ist der Gebrauch, wenn er...

- ... **nüchtern-ökologisch die Tragfähigkeit** thematisiert: als Aussage über Belastungsgrenzen im Sinne von Nachhaltigkeit und Verantwortung gegenüber künftigen Generationen, ohne Abwertung von Menschen. Das Subjekt der Aussage ist dann das Ökosystem, nicht der Mensch. ✓ {5}
- ... als **Verteilungs- und Konsumfrage** gestellt wird: nicht „zu viele Menschen“, sondern „zu hoher Verbrauch bei ungleicher Verteilung“. Derselbe Sachverhalt wird beschrieben, ohne die Ursache bei den Betroffenen abzuladen, und er wird dadurch überhaupt erst **bearbeitbar**, weil Konsum gestaltbar ist. ✓ {6}
- ... **regional begrenzt als reine Kapazitätsaussage über Infrastruktur** dient. Eine Kommune darf feststellen, dass ihre Kläranlage für 12.000 Einwohner ausgelegt ist, ohne ein Werturteil über den 12.001. zu fällen: Die Aussage betrifft die Anlage, nicht die Menschen. ✓ {7}

Fazit – mein Urteil. Der Begriff kippt nicht an seinem Inhalt, sondern an seinem Gebrauch, und das Kriterium dafür ist präzise angebar: **Wovon handelt der Satz?** Ist das Subjekt eine Kapazität – Kläranlage, Wasserdargebot, Emissionsbudget –, ist der Gebrauch legitim. Ist das Subjekt eine Gruppe von Menschen, ist er es nicht, und zwar unabhängig von der Absicht des Sprechers. Da der Begriff durch die Vorsilbe „Über-“ die Wertung bereits enthält (vgl. a), rutscht er in der Praxis fast zwangsläufig auf die zweite Seite. Ich halte ihn deshalb für **analytisch untauglich und ersatzbedürftig**: Er beantwortet die Ursachenfrage, bevor sie gestellt ist, und verhindert damit genau das, was Ethik ausmacht – das methodisch-systematische Nachdenken (vgl. b). Wer ihn verwendet, trägt die Beweislast; der sachlich gleichwertige, aber wertungsfreie Ersatz heißt **Tragfähigkeit** bzw. **Ressourcenbeanspruchung**. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: In b) will er seine eigene Definition hören – Ethik als **kritisches, methodisch-systematisches Nachdenken über Praxis und Moral**, also Reflexion *über* Moral und nicht Moral selbst, mit der Einordnung Praxis–Moral–Ethik. In a) und c) zählt, dass zuerst die Einordnung Alltags- statt Fachsprache steht und dann gezeigt wird, wie

derselbe Begriff je nach Verwendung kippt – ausgewogen viele Argumente auf beiden Seiten, und am Ende ein eigenes Urteil samt Definitionsmachtfrage statt eines „kommt darauf an“.

Kap. 2 · Wirtschaftsethik – Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen · U05

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

9 · Anhang: Die Gewissensfrage (#99)	115
Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen	103
Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19)	102
Die Goldene Regel	110
Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum)	105
Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap	121
Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.)	100
Ethische Ökonomie	112
5 · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27)	112
Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26)	107
4 · Goldene Regel ethischen Verhaltens	110
3 · Grundpositionen der Wirtschaftsethik	106
Kompromissposition	113
10 P. · Kurzarbeit als Instrument abwägen	122
10 P. · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos Moral/Norm/Ethos	117
1 · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik	100
„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund	106
10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen Ökonomie/Ökonomik ..	120
Ökonomische Ethik	113
8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen Ulrich	119
Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe	121
10 P. · Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	126
Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26)	108
Positive Formulierung der Goldenen Regel	111
Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen)	116
Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)	121
14 P. · Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	124
12 P. · Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden	118
2 · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos	102

Wirtschaftsethik – Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.

Wirtschaftsingenieurwesen · Prüfer: Prof. Rohleder

Hinweis zu den Quellen: Das im Aufgabenblatt referenzierte Modul-Lehrbuch (Seitenangaben S. 15 f., 19, 24, 26, 27) ist **Holzmann, R.: Wirtschaftsethik (Springer Gabler)** – belegt durch die Parallel-Dossiers U04/U07/U08/U09/U13, durch Rohleders eigene Charakterisierung („den Holzmann ... superkompakt, präzise“, s. Quellenübersicht) und durch den inhaltlich deckungsgleichen **ETFÜ-Kompass U05** (Rohleders Antwort-Schlüssel). Die *exakte Seitenzuordnung* bleibt am Buch nachzuschlagen (die Auflagen paginieren unterschiedlich). Die Standardwerke der Wirtschaftsethik (Homann/Lütge, Suchanek, Ulrich, Eucken, Müller-Armack u. a.) sind belegte Sach-Sekundärquellen, nicht das Modul-Lehrbuch selbst. Vorlesungsspezifische Inhalte sind mit „lt. Vorlesung U05“ bzw. „lt. Kompass U05“ gekennzeichnet. Verbleibende [MITTSCHRIFT NÖTIG] -Stellen betreffen ausschließlich **buch-interne Lernkontroll-Aufgaben** (Let's check! / Vernetzende Aufgaben) und die Zuordnung einer konkreten „Gewissensfrage“ – beides ist ohne den Buchtext nicht reproduzierbar und wird ehrlich offengelassen.

– Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.)

Aufgabe: Erläutern Sie aus Sicht der Praxis, wieso Ethik als wertschöpfender Faktor gesehen werden kann.

ANTWORT

Definition. „Wertschöpfender Faktor“ bedeutet: Ethisches Verhalten ist nicht nur ein Kosten- oder Pflichtposten („Moral kostet Geld“), sondern trägt aktiv zum Unternehmenserfolg und zur Wertschöpfung bei. Die Gegenthese wäre die rein neoklassische Sicht, nach der allein Gewinnmaximierung zählt (vgl. Friedmans Diktum „The business of business is business“).

Argumente (Praxis-Perspektive).

- **Reputation und Vertrauen:** Ethisches, glaubwürdiges Verhalten senkt Transaktions- und Kontrollkosten. Geschäftspartner, Kunden und Kapitalgeber müssen weniger absichern, wenn sie dem Unternehmen vertrauen → Vertrauen ist ein ökonomisches Gut.
- **Kundenbindung / Markenwert:** Ethik ist ein Differenzierungsmerkmal; nachhaltige/faire Produkte erzielen Preisaufschläge und Loyalität.
- **Mitarbeiterbindung und Motivation:** Wertekonsistenz erhöht Identifikation, senkt Fluktuation und Rekrutierungskosten („employer branding“).
- **Risiko- und Skandalvermeidung:** Unethisches Verhalten erzeugt Haftungs-, Straf- und Imagerisiken (z. B. Korruptions-, Umwelt-, Produktskandale). Ethik wirkt als Risikoprävention.
- **Zugang zu Kapital:** ESG-/Nachhaltigkeitskriterien beeinflussen Investoren- und Finanzierungsentscheidungen.
- **Langfristorientierung:** Ethik richtet das Handeln auf nachhaltigen statt kurzfristig-opportunistischen Gewinn aus (Stakeholder- statt reiner Shareholder-Fokus).

Fazit. Aus Praxissicht ist Ethik kein Gegensatz zur Wirtschaftlichkeit, sondern eine Investition in immaterielle Vermögenswerte (Reputation, Vertrauen, Loyalität) und in Risikovermeidung. Ethik „rechnet sich“ mittel- bis langfristig – sie ist damit ein wertschöpfender, nicht nur ein wertverzehrender Faktor.

Konkrete Praxisbeispiele (lt. Vorlesung U05). Rohleder ordnet dieselben Mechanismen drei Feldern zu: **Reputation/Marke** (ethisches Verhalten stärkt Kundenvertrauen, Loyalität, Markenimage; Beispiel: Käufer eines Grabsteins aus Indien verlangt ein Zertifikat gegen Kinderarbeit und prüft dessen Echtheit – die Konsumverantwortung wirkt direkt auf das Unternehmen zurück); **Risikominimierung** über **Corporate Governance** (selbst auferlegte informelle Regeln, z. B. „Geld durch Korruption wollen wir nicht verdienen“), **Compliance** und **Integrität** (Übereinstimmung von Reden und Handeln – Glaubwürdigkeit der Führung); **Arbeitgeberattraktivität** (Wertschätzung als Bindungsfaktor). Wichtige Gegenpunkte: **Ethik kostet zunächst Geld** (Beispiel Gender Pay Gap schließen = unmittelbar weniger Gewinn), Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ – das ist laut Rohleder die „Gretchenfrage“ der Wirtschaftsethik, die sich erst über den *langfristigen* Erfolg auflöst.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 15 f. (Seite am Buch prüfen); inhaltlich allgemein: Suchanek, A.: *Ökonomische Ethik*; Homann/Lütge: *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Konkrete Praxisbeispiele (Grabstein/Kinderarbeit, Corporate Governance/ Compliance/Integrität, Gender Pay Gap, Brecht-Zitat) lt. Vorlesung U05.

VERWANDTE FRAGEN

1. „Nennen Sie konkrete betriebliche Beispiele, an denen sich der wertschöpfende Charakter von Ethik zeigt.“ – Antwort: Reduzierte Reklamations-/Rückrufkosten durch faire Qualität, geringere Fluktuation durch faire Führung, Preisprämie für nachhaltige Produkte, vermiedene Strafzahlungen durch Compliance.
2. „Steht Ethik im Widerspruch zur Gewinnmaximierung? Begründen Sie.“ – Antwort: Kurzfristig kann ein Zielkonflikt bestehen (z. B. teurere faire Lieferkette), langfristig konvergieren beide, weil Vertrauen, Reputation und Risikovermeidung selbst gewinnwirksam sind. Der scheinbare Widerspruch löst sich bei Mehrperioden- und Stakeholder-Betrachtung auf.

WARUM: Rohleder prüft hier das Grundverständnis, dass Wirtschaftsethik *kein* Luxus, sondern ökonomisch begründbar ist. Die typische Drehung ist die Provokation „Moral kostet doch nur Geld“ – wer den Vertrauens-/Reputationsmechanismus erklären kann, hat das Lernziel erreicht.

2 · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos

– Aufgabe der Wirtschaftsethik

Aufgabe: S. 19: Was ist Aufgabe der Wirtschaftsethik?

ANTWORT

Definition. Wirtschaftsethik ist die Teildisziplin der angewandten Ethik, die sich mit der moralischen Bewertung wirtschaftlichen Handelns und der Rahmenbedingungen der Wirtschaft befasst. Sie fragt, wie ethische Normen (das „Gesollte“) und ökonomische Sachzwänge (das „Mögliche/Effiziente“) miteinander vereinbart werden können.

Aufgabe. Wirtschaftsethik untersucht und begründet, **unter welchen Bedingungen moralisches Handeln in der Marktwirtschaft systematisch möglich und zumutbar ist**. Sie betrachtet primär die **Ebene der Rahmenordnung** (Gesetze, Institutionen, Spielregeln des Marktes), denn unter Wettbewerbsdruck kann sich der einzelne Akteur dauerhaft moralische „Vorleistungen“ oft nicht leisten (Gefangenendilemma-Logik). Ziel ist, Ethik und Ökonomie zu versöhnen statt gegeneinanderzustellen.

Abgrenzung der Ebenen (oft mitgeprüft):

- **Makroebene** – Wirtschaftsethik i. e. S.: Wirtschafts-/Rahmenordnung, Wettbewerbs- und Gesellschaftsregeln.
- **Mesoebene** – Unternehmensethik: das einzelne Unternehmen.
- **Mikroebene** – Individual-/Berufsethik: die handelnde Person (Manager, Mitarbeiter).

Fazit. Aufgabe der Wirtschaftsethik ist die theoretisch begründete Vermittlung zwischen ethischem Anspruch und ökonomischer Realität – vor allem über die Gestaltung einer anreizkompatiblen Rahmenordnung, in der moralisches Verhalten nicht bestraft wird.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 19 (Seite am Buch prüfen); Homann/Lütge: *Einführung in die Wirtschaftsethik* (Drei-Ebenen-Modell, Rahmenordnung); Ulrich, P.: *Integrative Wirtschaftsethik*.

VERWANDTE FRAGEN

1. „Grenzen Sie Makro-, Meso- und Mikroebene der Wirtschaftsethik voneinander ab.“
– Antwort: Makro = Rahmenordnung/Wirtschaftsordnung (Wirtschaftsethik), Meso = Unternehmen (Unternehmensethik), Mikro = Individuum/Beruf (Individual-/Berufsethik). Auf welcher Ebene Moral „verankert“ wird, ist gerade die Streitfrage zwischen den Grundpositionen.
2. „Warum genügt es nicht, an die Moral des Einzelnen zu appellieren?“ – Antwort: Im Wettbewerb erzeugt einseitiges moralisches Vorleiten Wettbewerbsnachteile (Dilemmastruktur); deshalb muss Moral primär in den Spielregeln (Rahmenordnung) verankert werden, damit sie für alle gleichermaßen gilt.

WARUM: Testet die saubere **Ebenen-Unterscheidung** und das Kernargument „Moral der Rahmenordnung statt bloßer Tugendappell“ – ein Lieblings-Twist, weil viele Studierende Wirtschafts- und Unternehmensethik verwechseln.

– Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen

Aufgabe: Was ist Aufgabe der Unternehmensethik und welche Fragen stellen sich in diesem Zusammenhang?

ANTWORT

Definition. Unternehmensethik (Mesoebene) ist die Anwendung ethischer Prinzipien auf das einzelne Unternehmen als Akteur. Sie fragt, wie ein Unternehmen seine Ziele unter

Beachtung moralischer Verantwortung gegenüber seinen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) verfolgt.

Aufgabe. Sie soll die Verantwortung des Unternehmens konkretisieren und operationalisieren – u. a. durch Leitbilder, Verhaltenskodizes (Codes of Conduct), Compliance-Strukturen, Corporate-Social-Responsibility- und Corporate-Governance-Maßnahmen. Sie übersetzt die abstrakten Normen der Wirtschaftsethik in betriebliche Praxis.

Typische Fragen der Unternehmensethik:

- Gegenüber **wem** trägt das Unternehmen Verantwortung? → **Shareholder vs. Stakeholder** (Eigentümer allein oder auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesellschaft, Umwelt?).
- **Wieweit** reicht die Verantwortung (nur Gesetzestreue oder darüber hinaus / CSR)?
- Wie geht man mit **Zielkonflikten** zwischen Gewinn und moralischem Anspruch um?
- **Wer** im Unternehmen trägt die Verantwortung (Organisation als Ganzes vs. handelnde Personen – Problem der „organisierten Unverantwortlichkeit“)?
- Wie werden Werte **institutionalisiert** und kontrolliert (Anreizsysteme, Sanktionen, Kultur)?

Fazit. Aufgabe der Unternehmensethik ist es, moralische Verantwortung auf Unternehmensebene zu begründen, zuzuordnen und in Strukturen zu verankern – zentrale Leitfrage ist die Reichweite der Verantwortung zwischen Shareholder- und Stakeholder-Ansatz.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 19 ff. (Seite am Buch prüfen); Freeman, R. E.: *Strategic Management – A Stakeholder Approach* (Stakeholder-Theorie); Friedman, M.: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* (Shareholder-Gegenposition).

VERWANDTE FRAGEN

1. „Erläutern Sie den Gegensatz von Shareholder- und Stakeholder-Ansatz.“ – Antwort: Shareholder-Ansatz (Friedman): einzige soziale Verantwortung ist die Gewinnmaximierung im Rahmen der Gesetze; Stakeholder-Ansatz (Freeman): das Unternehmen ist allen Anspruchsgruppen verpflichtet, deren Interessen abzuwägen sind.
2. „Mit welchen Instrumenten setzt ein Unternehmen Ethik praktisch um?“ – Antwort: Leitbild/Werte-Codex, Verhaltenskodex (Code of Conduct), Compliance-Management, CSR-/Nachhaltigkeitsberichte, Ethik-Schulungen, Hinweisgebersysteme (Whistleblowing), Corporate Governance.

WARUM: Prüft, ob man Unternehmensethik von Wirtschaftsethik abgrenzen kann *und* die Kernspannung Shareholder/Stakeholder beherrscht – Rohleders typische Drehung ist „nennen Sie konkrete Fragen / Instrumente“, also vom Begriff zur Anwendung.

– Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum)

Aufgabe: Nennen Sie drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos aus dem deutschen Sprachraum!

ANTWORT

Definition. Ein Berufs-/Wirtschaftsethos ist die Gesamtheit der für einen Berufsstand verbindlichen sittlichen Grundhaltungen und Verhaltensregeln (oft kodifiziert in Standesregeln / Ehrenkodizes).

Drei Beispiele aus dem deutschen Sprachraum (Rohleders Kompass-Trio U05):

1. **Hippokratischer Eid** – das ärztliche Standesethos (Patientenwohl, Schweigepflicht, „nicht schaden“), heute fortgeführt im Genfer Gelöbnis / der (Muster-)Berufsordnung der Ärzte.
2. **Der ehrbare Kaufmann** – das tradierte kaufmännische Leitbild (Redlichkeit, Vertragstreue, „der Handschlag zählt“), verankert u. a. im Leitbild der Industrie- und Handelskammern (IHK).
3. **Wirtschaftsprüfer-Eid / -Berufsethos** – die berufsständische Verpflichtung auf Unabhängigkeit, Gewissenhaftigkeit und Verschwiegenheit (Berufseid/ Berufssatzung der Wirtschaftsprüfer).

Weitere mögliche Beispiele: anwaltliche Verschwiegenheit, Pressekodex (Deutscher Presserat), ingenieurethische Grundsätze des VDI (Ethische Grundsätze des Ingenieurberufs), Beamtenethos/-eid.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik* (Kap. zu Berufsethos, S. 19); die drei konkreten Beispiele (Hippokratischer Eid, ehrbarer Kaufmann, Wirtschaftsprüfer-Eid) sind wörtlich über Rohleders **ETFÜ-Kompass U05** (Aufgabe #V02) abgesichert; ergänzend (Muster-)Berufsordnung der Bundesärztekammer, IHK-Leitbild „Ehrbarer Kaufmann“, VDI: *Ethische Grundsätze des Ingenieurberufs*.

VERWANDTE FRAGEN

1. „Grenzen Sie Berufsethos von Unternehmensethik ab.“ – Antwort: Berufsethos bindet eine *Berufsgruppe* (z. B. alle Ärzte) standesübergreifend; Unternehmensethik

bindet die Mitglieder *eines* Unternehmens. Berufsethos ist mikro-/ personenbezogen über den Berufsstand, Unternehmensethik organisationsbezogen.

2. „*Welches Berufsethos ist für Wirtschaftsingenieure relevant?*“ – Antwort: Die ethischen Grundsätze des Ingenieurberufs (VDI): Verantwortung für Sicherheit, Mensch und Umwelt, Sachlichkeit, Gewissenhaftigkeit; ergänzt um das kaufmännische Leitbild des ehrbaren Kaufmanns.

WARUM: „Nennen Sie drei Beispiele“ ist eine klassische Reproduktionsfrage; die Drehung ist die Abgrenzung Berufsethos [?] Unternehmensethik bzw. der Bezug zum eigenen Berufsbild (Wirtschaftsingenieur/VDI).

3 · Grundpositionen der Wirtschaftsethik

– „Ökonomie ohne Ethik“: Begriff und Entstehungshintergrund

Aufgabe: S. 24: Was versteht man unter „Ökonomie ohne Ethik?“ Vor welchem Hintergrund ist sie entstanden?

ANTWORT

Definition. „Ökonomie ohne Ethik“ bezeichnet die Vorstellung, Wirtschaft folge ausschließlich eigenen Sachgesetzen (Markt, Angebot/Nachfrage, Eigennutz, Effizienz) und sei von moralischen Erwägungen zu trennen. Ethik gilt hier als wirtschaftsfremd; die Marktmechanik regelt das Wohl „von selbst“.

Entstehungshintergrund. Sie entsteht im Kontext des **klassischen**

Wirtschaftsliberalismus (Adam Smith, 18. Jh.) und der entstehenden Nationalökonomie. Zentral ist das **„unsichtbare Hand“-Theorem**: Wenn jeder seinen Eigennutz verfolgt, entsteht über den Marktmechanismus unbeabsichtigt das Gemeinwohl. Daraus wird abgeleitet, der Markt brauche keine zusätzliche Moral; Ethik und Ökonomie werden getrennt (Verselbständigung der Ökonomie als „wertfreie“ Wissenschaft). *Wichtige Einschränkung (gern als Falle geprüft):* Smith selbst war Moralphilosoph (*Theory of Moral Sentiments*) und setzte einen sittlichen/rechtlichen Rahmen voraus – die verkürzte Lesart „reiner Egoismus genügt“ ist eine spätere Zuspitzung.

Fazit. „Ökonomie ohne Ethik“ ist das Modell der vollständigen Trennung von Wirtschaft und Moral, entstanden aus dem klassischen Liberalismus und dem Vertrauen in den selbstregulierenden Markt (unsichtbare Hand).

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 24 (Seite am Buch prüfen); Smith, A.: *Wohlstand der Nationen* (1776) und *Theorie der ethischen Gefühle* (1759).

VERWANDTE FRAGEN

1. „Was besagt das Theorem der ‚unsichtbaren Hand‘?“ – Antwort: Die individuelle Verfolgung des Eigennutzes führt über den Marktmechanismus unbeabsichtigt zu gesamtgesellschaftlichem Wohlstand; der Markt koordiniert ohne zentrale Lenkung.
2. „Warum ist die Berufung allein auf Adam Smith für ‚Ökonomie ohne Ethik‘ verkürzt?“ – Antwort: Smith setzte Gerechtigkeit, Recht und moralische Gefühle (Sympathie) als Rahmen voraus; reine Egoismus-Ökonomie ist eine spätere Verkürzung seines Werks.

WARUM: Prüft das historische Fundament *und* die Smith-Falle. Rohleder testet gern, ob man „unsichtbare Hand“ korrekt einordnet, statt sie naiv als „Egoismus ist gut“ zu paraphrasieren.

– Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution

Aufgabe: S. 26: Welche Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ wurden mit der Industriellen Revolution deutlich?

ANTWORT

Kontext. Im 19. Jahrhundert zeigte der entfesselte (Manchester-)Kapitalismus die Schattenseiten einer Wirtschaft ohne ethisch-rechtlichen Rahmen.

Sichtbar gewordene Folgen (soziale Frage / „Pauperismus“):

- **Ausbeutung der Arbeiterschaft:** extrem lange Arbeitszeiten (12–16 h), Hungerlöhne, fehlende Arbeitssicherheit.
- **Kinder- und Frauenarbeit** unter gesundheitsschädlichen Bedingungen.
- **Massenarmut (Pauperismus)** trotz steigender Gesamtproduktion; Verelendung der Arbeiterklasse.
- **Soziale Ungleichheit und Klassegegensätze**, fehlende soziale Absicherung (kein Schutz bei Krankheit, Unfall, Alter).
- **Menschenunwürdige Lebens- und Wohnverhältnisse** in den Industriestädten.

Reaktion. Diese „soziale Frage“ führte zu Gegenbewegungen: Arbeiterbewegung/ Gewerkschaften, Sozialismus/Marxismus, katholische und evangelische Soziallehre sowie schließlich staatliche Sozialgesetzgebung (Bismarcks Sozialversicherungen ab 1883). Sie

machte deutlich, dass der Markt allein **kein** Gemeinwohl garantiert und ein ethisch-rechtlicher Rahmen nötig ist.

Fazit. Die Industrielle Revolution legte offen, dass „Ökonomie ohne Ethik“ zu massiver sozialer Verelendung führt – die unsichtbare Hand sorgte gerade nicht automatisch für gerechte Verteilung. Daraus erwächst die Notwendigkeit, Ethik wieder in die Wirtschaftsordnung einzubinden.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 26 (Seite am Buch prüfen); allgemein: Geschichte der „sozialen Frage“ / Pauperismus; katholische Soziallehre (Enzyklika *Rerum Novarum*, 1891).

VERWANDTE FRAGEN

1. „Was versteht man unter der ‚sozialen Frage‘ des 19. Jahrhunderts?“ – Antwort: Die durch die Industrialisierung entstandene Massenarmut und Ausbeutung der Arbeiterschaft sowie die Frage nach ihrer politisch-sozialen Lösung (Sozialgesetzgebung, Gewerkschaften, Soziallehre).
2. „Welche Konsequenzen zog der Staat aus diesen Missständen?“ – Antwort: Einführung von Arbeiterschutzgesetzen und der Bismarckschen Sozialversicherung (Kranken- 1883, Unfall- 1884, Renten-/Invaliditätsversicherung 1889) – Grundstein des Sozialstaats.

WARUM: Verknüpft Theorie (Marktversagen ohne Rahmen) mit Wirtschaftsgeschichte. Die Drehung „welche Folgen wurden *deutlich*“, prüft, ob man die soziale Frage als Beleg gegen die reine Markt-Selbstregulierung lesen kann – Brücke zum Ordoliberalismus (#07).

– Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft

Aufgabe: S. 26: Beschreiben Sie die Ordoliberalismus als Ursprung unserer heutigen Sozialen Marktwirtschaft

ANTWORT

Definition. Der **Ordoliberalismus** (Freiburger Schule, 1930er-Jahre; Walter Eucken, Franz Böhm; wirtschaftspolitisch umgesetzt v. a. von Alfred Müller-Armack – der den Begriff „Soziale Marktwirtschaft“ prägte, und Ludwig Erhard) ist eine wirtschaftstheoretische Position zwischen reinem Laissez-faire-Liberalismus und zentraler Planwirtschaft.

Grundgedanke. Der Markt braucht eine **gestaltete Ordnung** („Ordo“): Der Staat greift nicht in einzelne Marktprozesse ein, **setzt aber den verbindlichen Ordnungsrahmen**

(Spielregeln), innerhalb dessen Wettbewerb frei stattfindet. Kernaufgabe ist die **Sicherung des freien Wettbewerbs** und die Verhinderung von Macht-/Monopolbildung.

Wesentliche Prinzipien (nach Eucken):

- **Funktionsfähiges Preissystem / vollständige Konkurrenz** als zentrales Prinzip,
- **Privateigentum , Vertragsfreiheit , offene Märkte ,**
- **Haftung** (wer Nutzen hat, trägt auch das Risiko),
- **Konstanz der Wirtschaftspolitik** (verlässliche Rahmenbedingungen),
- **Primat der Währungspolitik** (Geldwertstabilität).

Verbindung zur Sozialen Marktwirtschaft. Müller-Armack ergänzte den ordoliberalen Wettbewerbsrahmen um eine **soziale Komponente** (sozialer Ausgleich, soziale Sicherung). Formel: **„so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig“** – wirtschaftliche Freiheit und Effizienz des Wettbewerbs werden mit sozialer Gerechtigkeit verbunden. Damit ist der Ordoliberalismus die theoretische Wurzel der Sozialen Marktwirtschaft der BRD (ab 1948/49, Erhard).

Fazit. Der Ordoliberalismus löst das Dilemma „Markt vs. Moral“, indem er Ethik in die **Wirtschaftsordnung** (den Rahmen) einbaut: ein freier Wettbewerb, aber staatlich geordnet und sozial flankiert – Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 26 (Seite am Buch prüfen); Eucken, W.: *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*; Müller-Armack, A.: *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft* (1947); zur Sozialen Marktwirtschaft: Ludwig-Erhard-Stiftung / bpb-Quellen.

VERWANDTE FRAGEN

1. „*Erläutern Sie die Formel ‚so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig‘.*“ – Antwort: Der Staat überlässt die Allokation grundsätzlich dem Wettbewerb (Markt = möglich), greift aber dort ein, wo der Markt versagt oder soziale Härten entstehen, und sichert die Rahmenordnung (Staat = nötig).
2. „*Worin unterscheidet sich der Ordoliberalismus vom klassischen Laissez-faire-Liberalismus?*“ – Antwort: Laissez-faire setzt auf möglichst keinen Staatseingriff und reine Selbstregulierung; der Ordoliberalismus verlangt einen *aktiv gesetzten* Ordnungsrahmen (v. a. Wettbewerbssicherung), weil unregulierte Märkte zu Machtkonzentration und sozialer Verelendung führen (vgl. #06).

WARUM: Kernstück der Einheit – verbindet die Grundpositionen mit der konkreten Wirtschaftsordnung Deutschlands. Rohleders typische Drehung: die Unterscheidung Ordoliberalismus [?] Laissez-faire und die Müller-Armack/Eucken/Erhard-Zuordnung sauber benennen.

4 · Goldene Regel ethischen Verhaltens

– Die Goldene Regel

Aufgabe: Wie lautet die Goldene Regel ethischen Verhaltens?

ANTWORT

Definition (negative/klassische Formulierung): „**Was du nicht willst, dass man dir tu', das füg' auch keinem andern zu.**“ – Man soll andere nicht so behandeln, wie man selbst nicht behandelt werden möchte. Die Goldene Regel ist ein universelles, kulturübergreifendes Prinzip der Gegenseitigkeit (Reziprozität) und findet sich in nahezu allen Religionen und Ethiken.

Einordnung: Sie ist eine Vorstufe bzw. anschauliche Verwandte des **kategorischen Imperativs** Kants („Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“), unterscheidet sich aber: Die Goldene Regel argumentiert aus der eigenen subjektiven Perspektive/Wunschlage, der kategorische Imperativ aus der Verallgemeinerbarkeit der Maxime.

Fazit. Die Goldene Regel ist das Reziprozitätsprinzip: Bewerte dein Handeln gegenüber anderen daran, wie du selbst behandelt werden möchtest.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik* (Kap. Goldene Regel); zum Vergleich Kant: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (kategorischer Imperativ).

VERWANDTE FRAGEN

1. „*Worin unterscheidet sich die Goldene Regel vom kategorischen Imperativ?*“ – Antwort: Goldene Regel = aus eigener Wunsch-/Betroffenenperspektive (subjektiv, konkret); kategorischer Imperativ = Test auf Verallgemeinerbarkeit der Maxime (formal, allgemeingültig). Der KI behebt eine Schwäche der Goldenen Regel (deren Maßstab sind die eigenen, evtl. abweichenden Wünsche).
2. „*Welche Grenzen hat die Goldene Regel?*“ – Antwort: Sie versagt, wenn eigene Maßstäbe von denen des Gegenübers abweichen (z. B. Masochist-Einwand) oder bei asymmetrischen Beziehungen; sie liefert keinen objektiven Maßstab jenseits der eigenen Wünsche.

WARUM: Reine Reproduktion plus die fast immer mitgeprüfte Abgrenzung zum kategorischen Imperativ – testet, ob man Reziprozität von verallgemeinerbarer Pflichtethik unterscheiden kann.

– Positive Formulierung der Goldenen Regel

Aufgabe: Wie lautet die positive Formulierung dieser Regel?

ANTWORT

Positive Formulierung: „**Behandle andere so, wie du selbst von ihnen behandelt werden möchtest.**“ (bzw. „Alles, was ihr wollt, dass euch die Leute tun, das tut ihr ihnen auch“ – Bergpredigt, Mt 7,12).

Unterschied negativ [?] positiv: Die negative Form (#08) fordert **Unterlassen** von Schädigung („füg keinem zu“), die positive Form fordert **aktives, wohlwollendes Tun** (Hilfsbereitschaft, Fürsorge). Die positive Variante ist anspruchsvoller, weil sie zu aktivem prosozialem Handeln verpflichtet, nicht nur zum Verzicht auf Schaden.

Fazit. Beide Formen drücken dasselbe Reziprozitätsprinzip aus, die positive jedoch handlungsfordernd, die negative schadensvermeidend.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*; Bibel, Mt 7,12 (Bergpredigt) als klassische positive Formulierung.

VERWANDTE FRAGEN

1. „Warum gilt die positive Formulierung als ‚stärker‘ / anspruchsvoller?“ – Antwort: Sie verlangt aktives Gutes-Tun gegenüber anderen, nicht nur das Unterlassen von Schaden – damit eine weitergehende, fordernde Pflicht.
2. „Geben Sie ein wirtschaftsethisches Anwendungsbeispiel der Goldenen Regel.“ – Antwort: Faire, transparente Behandlung von Geschäftspartnern und Mitarbeitern (z. B. faire Verträge, ehrliche Produktinformation), wie man sie selbst als Vertragspartner/Kunde erwarten würde. Konkretes Vorlesungsbeispiel (lt. Vorlesung U05): die Frage nach der Herkunft eines Grabsteins aus Indien und der Ausschluss von Kinderarbeit – begründet ausdrücklich reziprok („weil das derjenige, der da demnächst drunter liegt, nicht wollen würde, und ich auch nicht“), also die Anwendung des Reziprozitätsprinzips auf eine konkrete Konsum-/Lieferketten-Entscheidung.

WARUM: Direkte Anschlussfrage an #08; die Drehung negativ [?] positiv (unterlassen vs. aktiv tun) ist genau der Punkt, den Rohleder als Verständnistest nutzt.

5 · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik

– Ethische Ökonomie

Aufgabe: S. 27: Fassen Sie die Positionen Ethische Ökonomie, Ökonomische Ethik und die Kompromissposition kurz zusammen

ANTWORT

Position. Die **Ethische Ökonomie** gibt im Konfliktfall der **Ethik den Vorrang vor der Ökonomie**. Moralische Normen werden der Wirtschaft als Maßstab vorangestellt; ökonomische Effizienz hat sich ethischen Prinzipien unterzuordnen. Moral wird primär an das **Individuum** und seine Gesinnung adressiert (Tugend-/Gesinnungsappell). Vertreter im deutschsprachigen Raum: tendenziell **Peter Ulrich** (*Integrative Wirtschaftsethik*), der eine „lebensdienliche“ Ökonomie unter dem Primat der Ethik fordert.

Kritik (oft mitgeprüft): Reine Gesinnungsappelle an den Einzelnen greifen im Wettbewerb zu kurz, weil moralisches Vorleisten im Markt zu Nachteilen führen kann (Dilemmaproblem) – Ethik droht „systemfremd“ und praxisfern zu bleiben.

Fazit: Ethische Ökonomie = **Primat der Ethik** über die Ökonomie, Adressat ist das moralische Individuum.

Rohleders Kompass-Formulierung: „Das Individuum kann zwischen ethisch guten und schlechten Taten unterscheiden und beschränkt sich in seinem Handeln selbst, da staatliche Regelung von außen in Zeiten der Globalisierung nicht funktioniert.“ – d. h. der Akzent liegt auf **Selbstbeschränkung des einsichtsfähigen Individuums** (nicht auf externer Regulierung).

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 27; Rohleders Antwort abgesichert über **ETFÜ-Kompass U05** (#V05). Die *namentliche* Vertreter-Zuordnung (Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik*, Primat der Ethik) ist Lehrbuch-/Sekundär-Standard und im Kompass nicht genannt. (Teilweise geklärt, Stand 07/2026: Die Quellenangabe selbst ist plausibilisiert – Holzmann, *Wirtschaftsethik*, Springer Gabler, Reihe „Studienwissen kompakt“, ISBN 978-3-658-38974-1, existiert in genau dieser Auflage. **Offen bleiben nur zwei Details:** die Seitenangabe S. 27 und die Frage, ob Holzmann Ulrich an dieser Stelle **namentlich** nennt – das Buch ist online nicht im Volltext einsehbar, also am eigenen Exemplar prüfen. Die Zuordnung Ulrich → *Integrative Wirtschaftsethik* → Primat der Ethik als solche ist unstrittig.)

– Ökonomische Ethik

Aufgabe: S. 27: Fassen Sie die Positionen Ethische Ökonomie, Ökonomische Ethik und die Kompromissposition kurz zusammen

ANTWORT

Position. Die **Ökonomische Ethik** denkt umgekehrt: Sie nimmt die **ökonomische Logik (Anreize, Eigeninteresse, Wettbewerb) als gegeben** und fragt, wie Moral *innerhalb* dieser Logik systematisch verwirklicht werden kann. Moral wird nicht an die individuelle Gesinnung, sondern an die **Rahmenordnung / die Spielregeln** adressiert: „Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung.“ Vertreter: **Karl Homann** (und Andreas Suchanek). Moralisches Verhalten soll anreizkompatibel sein – es darf den Einzelnen im Wettbewerb nicht bestrafen.

Kritik (oft mitgeprüft): Gefahr, Ethik auf Effizienz/Funktionalität zu reduzieren; individuelle Verantwortung tritt zurück.

Fazit: Ökonomische Ethik = **Moral über die Rahmenordnung**, anreizkompatibel, Adressat sind die Spielregeln statt der einzelnen Gesinnung.

Rohleders Kompass-Formulierung: „Der Eigennutz steht für das Individuum immer über der ethischen Richtigkeit. Deshalb müssen sich Eigennutz und ethisch richtige Handlungen überschneiden bzw. in Einklang gebracht werden, und das funktioniert nur durch staatliche Regulierung von außen, deren Lenkungswirkung und Sanktionen.“ – die „staatliche Regulierung von außen“ ist genau die anreizkompatible **Rahmenordnung**.

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 27; Rohleders Antwort abgesichert über **ETFÜ-Kompass U05** (#V05); zur namentlichen Vertreter-Zuordnung (Homann/Suchanek, Rahmenordnung als „Ort der Moral“): Homann/Lütge, *Einführung in die Wirtschaftsethik* (Sekundär-Standard, im Kompass nicht genannt).

– Kompromissposition

Aufgabe: S. 27: Fassen Sie die Positionen Ethische Ökonomie, Ökonomische Ethik und die Kompromissposition kurz zusammen

ANTWORT

Position. Die **Kompromissposition** vermittelt zwischen Ethischer Ökonomie und Ökonomischer Ethik: Sie anerkennt, dass Moral **sowohl** in der **Rahmenordnung** (Spielregeln, Institutionen) **als auch** beim **Individuum** (Tugend, Gesinnung,

Verantwortung) verankert sein muss. Weder genügt der bloße Gesinnungsappell (Problem des Wettbewerbsnachteils), noch lässt sich Verantwortung vollständig an die Spielregeln „delegieren“ (Regeln sind unvollständig, lassen Spielräume). Ethik braucht **beide Ebenen**: gute Institutionen *und* moralisch handelnde Personen.

Fazit: Die Kompromissposition fordert ein Zusammenspiel von Rahmenordnung *und* individueller Moral – Ethik und Ökonomie sind keine Gegensätze, sondern müssen auf beiden Ebenen ineinandergreifen.

Rohleders Kompass-Formulierung: „Der Mensch kann Eigennutz genauso gut nachvollziehen und ausleben wie ethisch richtiges Handeln, darum empfiehlt es sich, Handlungsempfehlungen (auf humanwissenschaftlicher/psychologischer Basis) zu geben.“ – die Kompromissposition setzt also auf **verhaltensbezogene Handlungsempfehlungen** (Anschluss an die späteren Behavioral-Business-Ethics-Units U10/U11).

QUELLEN: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 27; Rohleders Antwort abgesichert über **ETFÜ-Kompass U05** (#V05).

VERWANDTE FRAGEN (zu #10–#12 gemeinsam)

1. „Stellen Sie *Ethische Ökonomie* und *Ökonomische Ethik* in einer Gegenüberstellung dar.“ – Antwort: *Ethische Ökonomie*: Primat der Ethik, Adressat = Individuum/ Gesinnung, Vertreter Ulrich. *Ökonomische Ethik*: Ökonomik gegeben, Moral in der Rahmenordnung, anreizkompatibel, Adressat = Spielregeln, Vertreter Homann. *Kompromiss*: beides nötig (Rahmen + Individuum).
2. „Wo liegt nach Homann der ‚systematische Ort der Moral‘ und warum?“ – Antwort: In der Rahmenordnung, weil unter Wettbewerb einseitig moralisches Vorleisten bestraft wird (Dilemmastruktur); werden die Regeln für alle gleich gesetzt, ist moralisches Verhalten anreizkompatibel und dauerhaft möglich.

WARUM: Das ist das konzeptionelle Herzstück der Einheit. Rohleder prüft erfahrungsgemäß die **Gegenüberstellung** der drei Positionen samt Adressat (Individuum vs. Rahmenordnung) und Vertreter (Ulrich vs. Homann). Wer hier sauber „Primat der Ethik vs. Moral der Spielregeln vs. beides“ trennt, hat das zentrale Lernziel erfüllt.

6 • Lernkontrolle (Kurz und bündig • Let's check! • Vernetzende Aufgaben)

Diese Abschnitte beziehen sich auf die buchinternen Kontrollaufgaben (S. 18 ff.) und gelten laut Aufgabenblatt für **alle** Kapitel. Die konkreten „Let's

check!“- und „Vernetzende Aufgaben“-Items stehen im Lehrbuch und sind nicht im Dossier-Text abgedruckt.

[MITSCHRIFT NÖTIG] – Die konkreten Fragen aus „Kurz und bündig“, „Let's check!“ und „Vernetzende Aufgaben“ müssen aus dem Modul-Lehrbuch (S. 18 ff. und Folgekapitel) übernommen und einzeln beantwortet werden. Sie sind hier nicht erfindbar, ohne den Buchtext zu kennen.

Empfehlung zur Selbstkontrolle (aus den obigen Antworten ableitbar):

Prüfe dich an diesen aus dem Stoff abgeleiteten Kurzfragen:

- Drei Ebenen der Wirtschaftsethik (Makro/Meso/Mikro) + je ein Stichwort? (→ #02)
- „Unsichtbare Hand“ in einem Satz? (→ #05)
- Vier Folgen der Industrialisierung für die Arbeiterschaft? (→ #06)
- Drei Eucken-Prinzipien des Ordoliberalismus? (→ #07)
- Goldene Regel negativ + positiv + Abgrenzung zum KI? (→ #08/#09)
- Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik: Adressat und Vertreter? (→ #10–#12)

9 · Anhang: Die Gewissensfrage (#99)

Der Anhang verweist auf die Kolumne „**Die Gewissensfrage**“ von Dr. Rainer Erlinger im SZ-Magazin (Süddeutsche Zeitung). Sie behandelt alltägliche moralische Dilemmata und eignet sich als Übungsmaterial, um die Grundpositionen der Wirtschafts-/Individuethik auf konkrete Fälle anzuwenden.

Quelle/Link laut Dossier: <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/liste/1/10> [MITSCHRIFT NÖTIG] – welche konkrete Gewissensfrage in der Veranstaltung behandelt/zugeordnet wurde und welche Aufgabe daran hängt, ist nicht aus dem Dossier-Text ersichtlich und gegen die Mitschrift zu prüfen.

Bearbeitung (persönlich – selbst ausfüllen): eine Gewissensfrage auswählen und mit den Positionen aus Abschnitt 5 (ethische Ökonomie / ökonomische Ethik / Kompromiss) sowie der Goldenen Regel (Abschnitt 4) durchspielen.

Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen)

- **Modul-Lehrbuch (Hauptquelle, Seitenverweise S. 15 f., 19, 24, 26, 27):**
Holzmann, R.: Wirtschaftsethik (Springer Gabler). Identifikation belegt durch die Parallel-Dossiers U04/U07/U08/U09/U13 sowie durch Rohleders eigene Charakterisierung in Vorlesung U05 („den Holzmann ... superkompakt, keine unnötige Weitschweifigkeit, sehr präzise“). Nur die *exakte Seitenzuordnung* (S. 15 f./19/24/26/27) bleibt am Buch nachzuschlagen, da Auflagen unterschiedlich paginieren.
- Homann, K. / Lütge, C.: *Einführung in die Wirtschaftsethik*. (Drei-Ebenen-Modell, Rahmenordnung, ökonomische Ethik)
- Homann, K. / Suchanek, A.: *Ökonomik – Eine Einführung*.
- Ulrich, P.: *Integrative Wirtschaftsethik*. (Primat der Ethik)
- Eucken, W.: *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. / Müller-Armack, A.: *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft* (1947). (Ordoliberalismus / Soziale Marktwirtschaft)
- Smith, A.: *Wohlstand der Nationen* (1776) / *Theorie der ethischen Gefühle* (1759).
- Freeman, R. E.: *Strategic Management – A Stakeholder Approach* (1984). / Friedman, M.: *The Social Responsibility of Business...* (1970).
- Kant, I.: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (kategorischer Imperativ).
- Bibel, Mt 7,12 (positive Goldene Regel).
- SZ-Magazin, „Die Gewissensfrage“ (R. Erlinger): sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/liste/l/10.

Erstellt mit Unterstützung generativer KI (Claude/Anthropic), eigenständig zu überarbeiten. Sachquellen siehe oben.

Bingen).

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 • Begriffliche Grundlagen

Aufgabe #015 • 10 P. • Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos • Buch-Klausurfrage

Nennen Sie die Differenzierungskriterien von Normen und grenzen Sie anhand dieser Kriterien a) moralische von gesetzlichen Normen sowie b) Moral, Konvention und Ethos voneinander ab.

a) 5 P. – Kriterien + Moral vs. Gesetz Normen (vom lat. Wort für Winkelmaß/Richtschnur) lassen sich nach drei Kriterien unterscheiden: dem Geltungsbereich (Individuum oder Gesellschaft) ✓ {1}, dem Grund der Einhaltung bzw. der Sicherung (innere Akzeptanz vs. äußere Sanktionierung) ✓ {2} und dem Rückbezug auf Werte (mit oder ohne Wertung) ✓ {3}. Moralische Normen sind gesellschaftsbezogen, werden von den Mitgliedern von sich aus (intrinsisch) akzeptiert und haben stets wertenden Charakter, teilen Handlungen also in Gut und Schlecht ein. ✓ {4} Gesetze gelten zwar ebenfalls für die ganze Gesellschaft, ihre Einhaltung wird jedoch durch externe Sanktionen sichergestellt (meist schriftlich kodifiziert), und sie müssen nicht zwingend werten (z. B. die Straßenverkehrsordnung). ✓ {5} Kern des Unterschieds: intrinsische Akzeptanz plus zwingende Wertung bei der Moral gegenüber externer Sanktionierung ohne notwendige Wertung beim Gesetz.

b) 5 P. – Moral vs. Konvention vs. Ethos Alle drei sind Normebenen, unterscheiden sich aber in Wertebezug und Geltungsbereich. ✓ {1} Die Konvention gilt gesellschaftsweit, beruht aber auf einer bloß zweckdienlichen, nicht wertenden Übereinkunft (z. B. Rechtsfahrgebot, DIN-Normen). ✓ {2} Die Moral gilt ebenfalls gesellschaftsweit, ist jedoch wertend und auf Grundwerte zurückführbar. ✓ {3} Das Ethos schließlich grenzt sich über den Geltungsbereich ab: Es umfasst die wertenden Maximen, die sich ein einzelnes Individuum (oder eine klar abgrenzbare Gruppe wie ein Berufsstand) selbst setzt, gespeist aus Erziehung, sozialer Erfahrung und eigener Reflexion. ✓ {4} Fazit: Konvention = gesellschaftlich, aber wertfrei; Moral = gesellschaftlich und wertend; Ethos = individuell und wertend. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Die drei Kriterien sauber benennen und daran trennscharf ableiten, warum Moral intrinsisch + wertend, Gesetz sanktioniert und Konvention wertfrei ist.

Aufgabe #016 · 12 P. · Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden · Buch-Klausurfrage

Nennen und erläutern Sie die vier Analyseebenen der Ethik. Ordnen Sie ihnen jeweils eine Leitfrage zu und nehmen Sie abschließend kritisch dazu Stellung, warum sich die angewandte Ethik nicht allein durch Philosophen bearbeiten lässt.

a) 8 P. – Die vier Ebenen Die Ethik wird danach untergliedert, wie weit sie sich theoretisch-abstrakt von ihrem Gegenstand, der menschlichen Praxis, entfernt. (1) Die normative Ethik ist die Ethik im klassischen Sinne; ihr obliegt, Normen zu reflektieren, zu begründen und in Normkonflikten Lösungsvorschläge zu erarbeiten ✓ **{1}** – Leitfrage: „Was sollen wir tun und warum?“ ✓ **{2}** (2) Die Meta-Ethik (griech. „meta“ = nachgelagert/übergeordnet) untersucht die Methoden (etwa die argumentative Sprache) und die Grundannahmen der normativen Theorien ✓ **{3}** – Leitfrage etwa: „Gibt es überhaupt moralisches Wissen, sind Normen rational begründbar?“ ✓ **{4}** (3) Die deskriptive Ethik beschreibt und erklärt bestehende moralische Systeme und die tatsächliche Praxis, idealerweise wertfrei; sie wird den Sozialwissenschaften (Soziologie, Psychologie) zugeordnet ✓ **{5}** – Leitfrage: „Was ist der Ist-Zustand?“ ✓ **{6}** (4) Die angewandte Ethik setzt sich praxisnah mit konkreten Fragestellungen auseinander mit dem Ziel, konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten (z. B. Wirtschaftsethik) ✓ **{7}** – Leitfrage: „Was folgt daraus konkret für dieses Praxisfeld – was ist zu tun?“ ✓ **{8}** Die ersten beiden liegen auf der Sollen-Ebene, die deskriptive nahe der Sein-Ebene.

b) 4 P. – Kritische Stellungnahme Angewandte Ethik lässt sich kaum vom „isolierten Philosophen im theoretischen Elfenbeinturm“ leisten. Was die philosophische Ethik leistet, steht dabei nicht in Frage: Sie liefert die systematische Begründungsprüfung – Konsistenz, Verallgemeinerbarkeit, das Offenlegen versteckter Prämissen –, die kein Fachexperte von sich aus mitbringt; ohne sie bliebe angewandte Ethik eine Sammlung von Meinungen. Der Einwand richtet sich deshalb nicht gegen die Disziplin, sondern gegen ihre Alleinzuständigkeit. Die zunehmende Komplexität und fachliche Spezialisierung der Lebenswelt bedingt, dass ethische Fragen ohne konkretes Fachwissen (z. B. über wirtschaftliche Funktionsweisen und Ursachen) nur auf sehr abstraktem Niveau beantwortbar sind ✓ **{1}** – ein zu hoher Abstraktionsgrad untergräbt aber das Fundament der praktischen Disziplin. ✓ **{2}** Zudem gelten für die angewandte Ethik veränderte Gütekriterien (nicht nur logische Konsistenz, sondern auch Akzeptanz bei Betroffenen, Praktikabilität und Anschlussfähigkeit an bestehende Normsysteme). ✓ **{3}** Daher braucht sie den Dialog zwischen praktischen Experten, Betroffenen und Ethikern – der Philosoph ist „nur einer unter vielen“. Mein Urteil: Die Kritik überzeugt, weil eine Norm, die nicht umsetzbar ist, schwerlich als gut begründet gelten kann (Sollen setzt Können voraus). ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: Alle vier Ebenen mit eigener Leitfrage sauber trennen und die Abstraktionsgrad-Logik (Sein-/Sollen-Ebene) als Ordnungsprinzip erkennen lassen.

Aufgabe #017 · 8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 189)

Erläutern Sie die beiden Kompromiss-Grundpositionen „Ökonomische Ethik“ und „Ethische Ökonomie“ und nehmen Sie kritisch dazu Stellung, worin ihr entscheidender Unterschied liegt.

a) 6 P. – Die beiden Positionen Beide sind Vermittlungspositionen zwischen den Extremen „Ökonomie ohne Ethik“ (Markt reguliert sich per unsichtbarer Hand selbst zum Optimum) und „Ethik ohne Ökonomie“ (das ökonomische Prinzip führt zum Niedergang).
✓ **{1}** Die Ökonomische Ethik (Vertreter: Karl Homann) geht davon aus, dass der Einzelne in modernen Großgesellschaften einem ständigen Konkurrenzdruck ausgesetzt ist und nur dann ethisch handelt, wenn dies mit seinen eigenen Interessen im Einklang steht. Appelle an ethische Selbstbegrenzung sind nutzlos, sobald sie den Interessen widersprechen. ✓
{2} Deshalb müssen ethische Vorgaben in eine ökonomische Sprache übersetzt ✓ **{3}** und notfalls die Anreize (Belohnung/Bestrafung) durch die oberste sanktionierende Instanz, den Staat, so verändert werden, dass Eigennutz und ethisches Handeln wieder zusammenfallen. ✓ **{4}** Die Ethische Ökonomie (zuordnen Peter Ulrich) postuliert dagegen, dass der Mensch durch Einsicht zwischen gut und schlecht unterscheiden und sich daraufhin selbst beschränken kann ✓ **{5}**; Regulierung basiert primär auf ethischer Erziehung, die die versteckten ethischen Implikationen wirtschaftlichen Handelns offenlegt. Auf reine Staatsregulierung sei kein Verlass mehr, da der Staat im Globalisierungs-Standortwettbewerb an Einfluss verliert. ✓ **{6}**

b) 2 P. – Kritischer Kern des Unterschieds Der entscheidende Unterschied ist anthropologisch, betrifft also das zugrunde gelegte Menschenbild. Die Ethische Ökonomie vertraut auf die Vernunft- und Einsichtsfähigkeit (Wissen genügt, um richtig zu handeln); die Ökonomische Ethik hält Einsicht für unzureichend und setzt auf Anreizsteuerung, weil der Mensch letztlich seinen Interessen folgt. ✓ **{1}** Bewertung: Die Homann-Position ist realistischer für anonyme Großgesellschaften, die Ulrich-Position stärker, wo Aufklärung greift – beide Extreme („nur Anreize“ / „nur Einsicht“) verkürzen den Menschen. ✓ **{2}**

Rohleders Erwartung: Nicht nur beschreiben, sondern die anthropologische Grundannahme (Anreiz vs. Einsicht) als Trennlinie herausarbeiten und den beiden Vertretern zuordnen.

Aufgabe #018 · 10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Buch-Klausurfrage

a) Grenzen Sie die Begriffe Ökonomie, Ökonomik und ökonomisches Handlungsprinzip voneinander ab. b) Nennen und erläutern Sie die drei praktischen Ebenen der Wirtschaftsethik nach Ulrich mit je einer Leitfrage.

a) 4 P. – Ökonomie / Ökonomik / ökonomisches Prinzip Alle drei leiten sich von griech. oíkonomos („Lehre vom geordneten Haus“, oikos = Haus, nomos = Gesetz/Regel) ab, meinen aber Verschiedenes. ✓ **⟨1⟩** Die Ökonomie (Wirtschaft) bezeichnet ein Subsystem moderner, funktional differenzierter Gesellschaften, das sich aus wirtschaftlich handelnden Akteuren (Staat, Unternehmen, Haushalte) zusammensetzt. ✓ **⟨2⟩** Das ökonomische Handlungsprinzip (Wirtschaften/Wirtschaftlichkeitsprinzip) ist ein Handlungsprinzip des rationalen Umgangs mit knappen Ressourcen; es tritt als Minimumprinzip (gegebenes Output mit minimalem Input) oder Maximumprinzip (mit gegebenem Input maximales Output) auf. ✓ **⟨3⟩** Die Ökonomik (Wirtschaftswissenschaft) schließlich ist die wissenschaftliche Beschreibung, Erklärung und Prognose wirtschaftlicher Aktivitäten – heute mit dem Anspruch auf Wertfreiheit. ✓ **⟨4⟩**

b) 6 P. – Die drei Ebenen nach Ulrich (1) Wirtschaftsordnungsebene (Staat): Sie klärt, ob eine Gesellschaft nach dem wirtschaftlichen Prinzip organisiert werden soll und welcher Ergänzungen/Regulierungen dies bedarf ✓ **⟨1⟩** – Leitfrage: „Darf sich das Zusammenleben am ökonomischen Prinzip ausrichten und braucht der Markt regulierende Eingriffe?“ ✓ **⟨2⟩** (2) Unternehmensebene: Sie klärt, ob und wofür ein Unternehmen Verantwortung trägt und wie sichergestellt wird, dass die einzelnen Mitglieder verbindliche Maßstäbe einhalten (Umsetzungsproblem) ✓ **⟨3⟩** – Leitfrage: „Kann einem Unternehmen als Nicht-Mensch überhaupt Verantwortung zugeschrieben werden, und wofür?“ ✓ **⟨4⟩** (3) Individualebene: Sie klärt, ob und in welchem Ausmaß dem Einzelnen im wirtschaftlichen Prozess Verantwortung zukommt – differenziert nach Führungs-, Mitarbeiter- und Konsumentenethik ✓ **⟨5⟩** – Leitfrage: „Kann ein Individuum trotz sozialer Restriktionen ethische Verantwortung tragen?“ ✓ **⟨6⟩**

Rohleders Erwartung: Die drei Begriffe der Teilaufgabe a) sauber trennen (Subsystem vs. Handlungsprinzip vs. Wissenschaft) und die Ulrich-Ebenen an ihre Akteure (Staat/Unternehmen/Individuum) koppeln.

Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)

Drei Verantwortungs-Ebenen mit ihren Akteuren und Leitfragen. Eigene Darstellung nach der Systematik der Wirtschaftsethik.

Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (15.07.2024, 28.07.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #025 · 10 P. · Kurzarbeit als Instrument abwägen · Original-Aufgabenstellung

Wird Deutschland unproduktiv?

"Wir halten mit Kurzarbeit überholte Industrien am Leben"

25.06.2024, 15:51 Uhr

 [Artikel anhören](#)

Wir halten eigentlich überholte Industrien am Leben, Stichwort: Kurzarbeit. Das war in der Pandemie eine Überbrückungshilfe, aber es gibt sie immer noch. Kurzarbeit bedeutet allerdings, dass ich Arbeitnehmer habe, die ich nicht produktiv einsetzen kann und der Staat bezahlt mir das. Das ist schwachsinnig. Was passiert in den USA? Diese Menschen, so hart das klingt, verlieren ihren Job und finden einen neuen. Und statistisch gesehen verdienen sie in diesem neuen Job mehr Geld und sind produktiver. Das ist wie eine Verjüngungskur für die Wirtschaft. Das findet in Deutschland nicht statt. Die Arbeitsmarktdynamik hat deutlich nachgelassen, sogar in Krisenzeiten. Daran sind aber auch die Unternehmen schuld.

Stepstone ist "das große Jobportal" und mit einem riesigen Datensatz.

Quelle: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Stepstone-Chef-Dettmers-ueber-Produktivitaet-Wir-halten-mit-Kurzarbeit-ueberholte-Industrien-am-Leben-article25039059.html>, zuletzt abgerufen 240712.

Der Aufgabe ist ein Zeitungsausschnitt vorangestellt. Quelle laut Klausur: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Stepstone-Chef-Dettmers-ueber-Produktivitaet-Wir-halten-mit-Kurzarbeit-ueberholte-Industrien-am-Leben-article25039059.html>, zuletzt abgerufen 240712.

Die Kurzarbeit ist ein politisches Instrument in sozialen Marktwirtschaften: Bei genehmigter Kurzarbeit werden die Arbeitszeiten und Bezüge der Arbeitnehmer*innen gekürzt und der entstehende Einkommensverlust teilweise vom Staat durch Transferzahlungen ausgeglichen.

a) 6 P. Erläutern Sie drei unterschiedliche und wichtige Argumente gegen dieses Instrument.

b) 4 P. Erläutern Sie zwei unterschiedliche und wichtige Argumente für das Instrument, die keine Umkehrungen Ihrer Antworten zu a) sind.

a) 6 P. Drei Argumente **gegen** die Kurzarbeit, aus drei verschiedenen Kategorien (Allokation · Anreize · Verteilung):

1. **Strukturkonservierung und Fehlallokation von Arbeitskräften.** Kurzarbeit unterscheidet nicht zuverlässig zwischen einem **konjunkturellen** und einem **strukturellen** Nachfrageeinbruch. Wo die Nachfrage dauerhaft weggebrochen ist, hält das Instrument Beschäftigte in Betrieben fest, deren Geschäftsmodell der Markt bereits abgewählt hat – genau der Vorwurf im Artikel, man halte „überholte Industrien am Leben“. ✓ {1} Ökonomisch ist das eine **Fehlallokation**: Die knappste Ressource, qualifizierte Arbeit, fehlt in den wachsenden Branchen; der Strukturwandel wird nicht verhindert, sondern nur verteuert und verschoben. Das ist eine **Opportunitätskosten**-Frage – Maßstab ist die zweitbeste Verwendung derselben Arbeitszeit. ✓ {2}
2. **Fehlreiz und Risikoverlagerung auf die Solidargemeinschaft (Moral Hazard).** Das Instrument **externalisiert die Anpassungskosten**: Der Betrieb trägt einen Teil der Personalkosten nicht selbst, sondern die Beitragszahler. Wer Kurzarbeit fest einkalkuliert, hat keinen Anlass mehr, Nachfrageschwankungen durch Rücklagen, Arbeitszeitkonten oder Diversifizierung selbst abzufedern. ✓ {3} Verschärft wird das durch eine **Prinzipal-Agent-Konstellation**: Der Antragsteller beurteilt den unvermeidbaren Arbeitsausfall im Kern selbst; Mitnahmeeffekte und Mitläufer sind deshalb systematisch angelegt und nur mit hohem Kontrollaufwand zu begrenzen. ✓ {4}
3. **Belastung der Beschäftigten und ungleiche Absicherung gleicher Risiken.** Der Einkommensverlust wird nur **teilweise** ersetzt (Größenordnung 60 % bzw. 67 % des Nettoentgeltausfalls, *Annahme nach der gesetzlichen Grundstruktur*). Das trifft Geringverdiener am härtesten, und lange Kurzarbeit führt zu **Qualifikationsverlust** und blockiert die berufliche Neuorientierung, weil das Arbeitsverhältnis formal fortbesteht. ✓ {5} Hinzu kommt die Verteilungsfrage: Abgesichert ist, wer in einem kurzarbeitsfähigen Betrieb sozialversicherungspflichtig beschäftigt ist – **Solo-Selbstständige, Leih- und Werkvertragskräfte und Minijobber gehen leer aus**, obwohl sie dasselbe Konjunkturrisiko tragen und teilweise mitfinanzieren. Mit **Rawls** gelesen: gleiche Risiken, ungleiche Absicherung. ✓ {6}

b) 4 P. Zwei Argumente **für** das Instrument, die keine Umkehrungen von a) sind:

1. **Erhalt betriebsspezifischen Humankapitals und Vermeidung von Transaktionskosten.** Eine eingearbeitete Belegschaft ist ein **Erfolgspotenzial**, kein beliebig wieder beschaffbarer Produktionsfaktor: Betriebs-, Produkt- und Prozesswissen entsteht über Jahre und ist an Personen gebunden. Kurzarbeit erhält die **sofortige Wiederanlaufähigkeit** – der Betrieb kann bei anziehender

Nachfrage in Tagen statt in Monaten liefern. ✓ {1} Beziffert (*Annahmen offengelegt*): Wiederbesetzung einer Fachkraft kostet in der Größenordnung eines **halben Jahresgehalts** (Recruiting, Auswahl, Einarbeitung, Anlaufkurve, Fehlbesetzungsrisiko); bei 100 Beschäftigten und 50.000 € Vollkosten je Stelle sind das rund **2,5 Mio. € vermiedene Auszahlungen** – dem stehen die zeitlich befristeten Rest-Personalkosten der Kurzarbeit gegenüber. ✓ {2}

2. **Makroökonomische Stabilisierung als automatischer Stabilisator.** Kurzarbeit hält **Kaufkraft und Erwartungen** in der Rezession stabil und unterbricht die Abwärtsspirale aus Entlassung → Konsumeinbruch → weiterer Nachfrageausfall → weiteren Entlassungen. Belegt hat sich das in der Finanzkrise 2009 und in der Pandemie 2020, als der Beschäftigungseinbruch in Deutschland trotz massivem Produktionsrückgang gering blieb. ✓ {3} Ethisch ist das die **ordoliberalen Leitplanken**: Bei einem exogenen Schock, den weder Betrieb noch Beschäftigte verursacht haben, korrigiert der Staat ein Marktversagen, statt die Anpassungslast einseitig den Schwächsten aufzubürden – „so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig“ (Eucken/Müller-Armack). Mit **Kant**: Die Beschäftigten werden nicht **bloß als Kostenpuffer** einer Störung benutzt, für die sie nichts können. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Genau drei bzw. zwei **verschiedene** Argumente aus verschiedenen Kategorien – Dubletten wertet er als eine Nennung, und in b) ausdrücklich **keine Spiegelung** von a): also nicht „erhält Arbeitsplätze“ als Umkehrung von „konserviert Strukturen“.

Aufgabe #026 · 14 P. · Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Original-Aufgabenstellung

Im Rahmen der Evaluation wurde als Einzelmeinung bzw. Vorschlag geäußert, dass der Ethik-Anteil des Moduls zugunsten des Unternehmensführungsanteils mangels praktischer Relevanz gekürzt werden sollte. Derzeit befassen sich 7 von 28 Units mit Ethik (25%).

Erläutern Sie drei Argumente, die gegen eine weitere Kürzung des Ethik-Anteils sprechen sowie drei Argumente, die dafürsprechen. Wie ist Ihre Meinung?

Struktur: drei Argumente gegen die Kürzung → drei Argumente dafür → begründete eigene Position. Die Behauptung „mangels praktischer Relevanz“ ist dabei die eigentliche Streitfrage und wird geprüft, nicht übernommen.

Gegen eine weitere Kürzung

1. **Ethik ist ein wertschöpfender Faktor, kein Pflichtposten.** Vertrauen, Reputation und Integrität senken Transaktions- und Kontrollkosten, binden Kunden und

Mitarbeitende und wirken als Risikoprävention gegen Haftungs-, Straf- und Imageschäden. ✓ {1} Genau das ist praktische Relevanz in Euro: Ein Korruptions- oder Produktskandal kostet ein Vielfaches dessen, was Prävention kostet – die Behauptung fehlender Praxisrelevanz verwechselt „nicht abrechenbar“ mit „nicht wirksam“. ✓ {2}

2. **Führung hat eine normative Ebene, die man nicht verkürzen kann.** Im St. Galler Modell (Bleicher) steht normatives Management über strategischem und operativem; Vision, Mission und Leitbild sind ohne Wertefundament austauschbare Floskeln. ✓ {3} Wer den Ethikanteil streicht, unterrichtet den Unternehmensführungsteil ohne sein Fundament – Zielsetzung, Anreizsysteme und Change-Management sind ohne die Frage „warum sollen wir das wollen?“ nicht vollständig begründbar. ✓ {4}
3. **Wirtschaftsingenieurinnen und -ingenieure entscheiden in Dilemmata, die kein Fachwissen auflöst.** Lieferantenauswahl, Standortverlagerung, Zielvorgaben, Datennutzung: Hier stehen sich legitime Interessen gegenüber, und es gibt keine rechnerisch richtige Lösung. ✓ {5} Was das Modul dafür liefert, ist die Fähigkeit, eine Position *begründet* zu beziehen – mit Kant, Utilitarismus, Rawls oder Diskursethik. Genau diese Begründungsfähigkeit ist der Teil der Arbeit, den weder Software noch KI übernimmt: Verantwortung ist nicht delegierbar. ✓ {6}

Für eine Kürzung

1. **Der Anteil kollidiert mit der Tiefe des zweiten Teils.** Bei 25 % Ethikanteil und 90 Minuten Prüfungszeit bleibt für beide Hälften nur Überblick; Kennzahlen, Planung, Strategie und Führung sind aber Werkzeuge, die unmittelbar am Arbeitsplatz gebraucht und geübt werden müssen. ✓ {7} Der Prüfer selbst hat CSR und Stakeholder-Management bewusst flach gehalten und in ein eigenes Wahlfach verlagert – das ist das Eingeständnis, dass Ethik in dieser Modulbreite ohnehin nicht erschöpfend behandelbar ist. ✓ {8}
2. **Ein großer Teil der ethischen Anforderungen ist inzwischen verrechtlicht.** Lieferkettensorgfalt, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Arbeitsschutz, Antikorruption und Datenschutz kommen im Betrieb als Compliance-Pflicht an, nicht als Gewissensfrage. ✓ {9} Diese Inhalte werden in Recht-, Compliance- und Qualitätsmodulen ohnehin vermittelt; der Ethikblock erzeugt insoweit Redundanz, und Redundanz ist die teuerste Form von Lehrzeit. ✓ {10}
3. **Die Transferwirkung von Ethiklehre ist schwer belegbar.** Modelle wie Kohlberg messen das *Begründungsniveau*, nicht das Verhalten; ob eine Vorlesung die spätere Entscheidung im Interessenkonflikt verändert, ist offen. ✓ {11} Solange

dieser Nachweis fehlt, sind sieben Units mit Opportunitätskosten belastet: Dieselbe Zeit in Fallarbeit zu Kennzahlen oder Investitionsrechnung hätte einen nachweisbaren Kompetenzzuwachs. ✓ {12}

Eigene Meinung. Ich bin **gegen eine weitere Kürzung, aber für einen Umbau**: Der Umfang bleibt, der Zuschnitt ändert sich. Statt Grundpositionen isoliert zu referieren, gehört Ethik als Querschnitt in die Führungs-Units selbst – die KPI-Anreizfalle, das Leitbild, die Lieferantenauswahl und die Personalentscheidung sind ethische *und* betriebswirtschaftliche Aufgaben in einem. ✓ {13} Mein Kriterium dafür ist nicht der Anteil, sondern die Verzahnung: Ein separater Block lädt zum Abgrenzen ein („das ist der Ethikteil“), eine verzahnte Behandlung zeigt, dass jede Führungsentscheidung eine normative Seite hat, und beantwortet damit den Relevanzeinwand, statt ihm auszuweichen. ✓ {14}

Rohleders Erwartung: Drei *verschiedene* Argumente je Seite, jedes mit Fachbegriff und Beispiel statt Schlagwort, und am Ende eine begründete eigene Entscheidung mit Kriterium, kein „beides hat seine Berechtigung“.

Original-Klausuraufgabe aus der Altmeisterklausur vom 01.02.2022 – gelöst

Diese Klausur ist erst am 28.07.2026 aufgetaucht und war in den bisherigen Auswertungen nicht enthalten. Sie ist die **älteste** vorliegende und zugleich die Quelle mehrerer Aufgaben, die Rohleder später wortgleich erneut gestellt hat – die Wiederholungs-Tabelle im Klausur-Radar · Seite 593 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #027 · 10 P. · Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen · Original-Aufgabenstellung

- a) 3 P. Was versteht man unter der „Ökonomisierung der Lebenswelt“?
- b) 3 P. Nennen Sie drei Beispiele für die fortschreitende Ökonomisierung der Lebenswelt.
- c) 4 P. Erläutern Sie zwei Ursachen, welche dieser Entwicklung wahrscheinlich zugrunde liegen.

a) 3 P. – Die Definition, die er in der Vorlesung ausdrücklich abgenommen hat

Ökonomisierung der Lebenswelt bezeichnet die **Ausdehnung ökonomischen Denkens und Handelns auf gesellschaftliche Bereiche, die ursprünglich nicht nach Marktlogik organisiert waren** – Bildung, Gesundheit, Pflege und Familie werden nach Kosten-Nutzen-Kalkülen, Effizienz und Wettbewerb gesteuert statt nach ihren eigenen Zwecken.

✓ {1}

Präzise wird die Aussage erst durch eine Unterscheidung, die den meisten Antworten fehlt: Es dehnt sich **nicht das Subsystem Wirtschaft** aus, sondern das **ökonomische Handlungsprinzip** (das Wirtschaftlichkeitsprinzip) verlässt sein Subsystem und wird dort zum **Ordnungsprinzip**, wo vorher andere Maßstäbe galten. ✓ {2}

Der ethische Kern des Befundes: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist ein rein **formales** Prinzip – es sagt, *wie* ein gegebenes Ziel möglichst günstig erreicht wird, nie *welches* Ziel richtig ist. Wo es zum Ordnungsprinzip eines Lebensbereichs wird, ersetzt ein Mittel-Maßstab die Zweckfrage; Bildung und Gesundheit haben aber Zwecke, die sich nicht aus Effizienz ableiten lassen. ✓ {3}

b) 3 P. – Drei Beispiele, je ein Punkt

1. **Bildung.** Nachhilfe als Markt, und vor allem **Privathochschulen, die gegen Entgelt faktisch Abschlussicherheit versprechen**. Ökonomisiert ist hier der Bildungszugang: Er hängt nicht mehr allein an Leistung, sondern an Zahlungsfähigkeit. ✓ {1}
2. **Gesundheit.** Private Klinikbetreiber mit Renditeerwartung, Fallpauschalen und Taktung der Sprechstunde, dazu die **IGeL-Leistungen** als Zusatzverkauf am Patienten. Ökonomisiert ist die Behandlungsentscheidung: Sie folgt auch dem Deckungsbeitrag, nicht nur der Indikation. ✓ {2}
3. **Familie und Pflege.** Kinderbetreuung wird zur betriebswirtschaftlichen Rechnung (lohnt sich der Wiedereinstieg gegen die Betreuungskosten?), Pflege wird über Minutenwerte und Betreuungsschlüssel gesteuert. Ökonomisiert ist die **Zuwendung**, also gerade das, was sich nicht in Zeit-Einheiten ausdrücken lässt. ✓ {3}

(Rohleder dekliniert in U05 vier Felder durch – Bildung, Gesundheit, soziale Arbeit/Pflege, Familie. Gefragt sind drei; wer die drei aus verschiedenen Feldern nimmt, erfüllt zugleich das „verschiedene“-Kriterium, das er bei Aufzählungen regelmäßig mitbewertet.)

c) 4 P. – Zwei Ursachen, je zwei Punkte

1. Rückzug des Staates aus der Daseinsvorsorge – die Finanzierungslücke zieht den Markt nach. Öffentliche Haushalte finanzieren Bildung, Gesundheit und Pflege nicht mehr auskömmlich; die Lücke wird durch private Anbieter, Zuzahlungen und Trägerwechsel

geschlossen. ✓ **⟨1⟩** Der Vorgang ist selbstverstärkend: Zahlungskräftige wandern zu privaten Anbietern ab, dem staatlichen System fehlen daraufhin Mittel und Leistungsträger, seine Qualität sinkt, was die Abwanderung weiter beschleunigt – Rohleders eigener Ausdruck dafür ist die „**Spirale des Todes**“. Die Ökonomisierung ist damit nicht nur Folge der Lücke, sondern deren Verstärker. ✓ **⟨2⟩**

2. Die Steuerungslogik selbst: Was nicht messbar ist, gilt als nicht steuerbar. Mit der Übernahme betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente in öffentliche und soziale Organisationen wird alles in Kennzahlen übersetzt – Fallzahlen, Verweildauer, Betreuungsschlüssel, Rankings. ✓ **⟨3⟩** Weil aber nur das Zählbare in die Steuerung eingeht, verschwinden die nicht quantifizierbaren Zwecke (Zuwendung, Bildungserfolg jenseits der Note, Vertrauen) systematisch aus der Bewertung. Das ist derselbe Mechanismus, der auch im Unternehmen zum **Tunnelblick** der Kennzahlensteuerung führt: Die Kennzahl verdrängt das Ziel, das sie abbilden sollte. ✓ **⟨4⟩**

Rohleders Erwartung: Definition, Beispiele und Ursachen **sauber getrennt** – die Beispiele gehören nicht in a), sonst fehlen sie in b). Bei c) zählt die erläuterte Ursache mit Wirkungskette, nicht das Schlagwort; und wer eine seiner Wendungen („Spirale des Todes“, „Krankheitswesen“) oder das China-Gegenmodell verwendet, zeigt Vorlesungsnähe statt Lehrbuchwissen.

Kap. 3 · Ethische Grundpositionen – Tugend · Kant · Utilitarismus · Vertrag · Rawls · Diskurs · U06 · U07

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage.....	137
Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte	139
Das Problem des Teilnahmerechts	136
Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen)	133
8 P. · Die acht Regeln des fairen Diskurses.....	146
• 6. Diskursethik (Habermas / Apel).....	135
• Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel)	139
Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler.....	145
Gefangenendilemma.....	139
16 P. · Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten Utilitarismus	150
Goldene Regel	139
Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema).....	132
Historischer Sinn.....	133
• 14 P. · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	154
• 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	143
Homanns ökonomische Ethik – der Kern	138
• 5. John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“)	134
Kant und die Aufklärung	132
12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen Kant	141
Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil)	139
Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln.....	132
Kritik an Kant.....	132
Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!).....	133
Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht).....	137
Maximin-Regel.....	135
2. Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch.....	131
• 10 P. · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin Kant · Rawls · Hobbes	148

Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) ..	135
Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung)	145
Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance)	134
Subventionen als Fehlanreiz	137
1. Tugendethik (Aristoteles)	131
12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen Tugendethik · Vision/ Mission · Aristoteles	140
Überblick	131
• 3. Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch	133
4. Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“)	134
• 10 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck Utilitarismus	142
• 7 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung Utilitarismus ... 153	
Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und Entlassungen	145
8. Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich)	137
7. Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft	136
Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung	136

Ethische Grundpositionen

Die klassischen ethischen Theorien sind Rohleders Herzstück. Er erwartet, dass man jede Position **korrekt zuordnet** (Vertreter, Kerngedanke, deontologisch/teleologisch), ihre **Stärken UND Schwächen** kennt und sie am wirtschaftlichen Beispiel anwenden kann. Besonders geprüft: Kants „handeln aus Pflicht“, der „blinde Fleck“ des Utilitarismus und Rawls' Schleier des Nichtwissens.

Position	Vertreter	Bewertet	Typ
Tugendethik	Aristoteles	den Charakter	(weder rein deont. noch tel.)
Pflichtethik	Kant	die Absicht/Maxime	deontologisch
Utilitarismus	Bentham, Mill	die Folgen/den Nutzen	teleologisch
Vertragsethik	Hobbes (Leviathan)	Regeln per Gesellschaftsvertrag	–
Vertragstheorie 20. Jh.	Rawls	Gerechtigkeit der Regeln	deontologisch geprägt
Diskursethik	Habermas/Apel	Verfahren der Normbegründung	prozedural

1. Tugendethik (Aristoteles)

Kern: Bewertet nicht die einzelne Handlung, sondern den **Charakter** eines Menschen (ganzheitlich, langfristig), denn die Folgen einzelner Handlungen sind oft dem Zufall ausgesetzt.

- **Tugend = goldene Mitte** zwischen zwei Extremen (dem Zuviel und dem Zuwenig).
 - Beispiel: **Tapferkeit** liegt zwischen **Feigheit** (zu wenig) und **Leichtsinn/Tollkühnheit** (zu viel).
- **Vorteile:** keine moralfreien Räume (der Charakter gilt immer); fördert Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Vertrauen.
- **Schwächen:** nicht objektiv; **an der Sitte orientiert** → wird sie unkritisch übernommen, schlägt der **Sein-Sollen-Fehlschluss** zu (die Sklaverei wurde von Aristoteles nie hinterfragt); der Einzelne kann bei der Charakterbildung überfordert sein.
- **Wirtschaftsbezug:** der **ehrbare Kaufmann** (Verein „Ehrbarer Kaufmann“ Hamburg) – ehrbares Handeln, Anstand, Redlichkeit; „der Handschlag zählt“. Vertrauen senkt Transaktionskosten.

2. Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch

Menschenbild: Der Mensch ist einerseits **triebgesteuert/willkürlich** (Begierden, Neigungen), andererseits zur **Einsicht, Erkenntnis und zum Lernen** begabt.

Moralisch handeln = aus Pflicht handeln: Moralisch handelt, wer sich über seine natürlichen Neigungen **vollständig hinwegsetzt** und nach der durch **reine Vernunft** erkannten richtigen **Maxime** handelt.

- **Maxime** = selbstgewähltes, auf die Situation angewendetes, nicht weiter begründbares Handlungsprinzip.

Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln

1. **Grundformel:** „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“
2. **Selbstzweckformel:** „Behandle Menschen niemals bloß als Mittel, sondern immer auch als Zweck an sich.“

Für Kant ist der KI das einzige als **universell, zweckunabhängig und formal** akzeptierte Handlungsprinzip.

Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!)

Rohleders Erwartung: Ein Unternehmen, das faire Löhne/Nachhaltigkeit **nur aus Angst vor Boykott oder Kundenverlust** betreibt, handelt **pflichtgemäß, aber NICHT aus Pflicht**. Es fehlt die Einsicht. Ergebnis: **rational, vielleicht sogar nützlich, aber nicht moralisch**. Moralisch ist nur das Handeln aus Einsicht/Pflicht. – Diese Unterscheidung taucht auch beim Stakeholder-Management auf: rein funktionales Stakeholder-Management („wer kann mir schaden?“) ist pflichtgemäßes Handeln = „aufgemotzte PR“, nicht Handeln aus Pflicht.

Kant und die Aufklärung

„*Sapere aude – habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.*“ Der Mensch soll aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit heraustreten, nicht Autoritäten folgen, sondern selbstständig und vernünftig urteilen. Kant rückt **Menschenwürde, Autonomie und Vernunft** in den Vordergrund. (Erkenntnistheoretisch verbindet er Empirismus + Rationalismus; „kopernikanische Wende“: die Dinge, wie sie uns erscheinen, richten sich nach den Bedingungen unseres Erkennens.)

Kritik an Kant

1. **Schließt Gefühle/Neigungen aus** der moralischen Bewertung aus – auch positive wie Mitgefühl, Hilfsbereitschaft, Empathie („das Kind mit dem Bade ausschütten“).

2. **Tiere/Nicht-Menschen** haben keinen freien Willen → keine Moral → **Nutztierhaltung wird nicht erfasst**.
 3. **Praktische Überforderung**: Setzt voraus, dass Menschen ihr Unterbewusstsein erkennen, neutralisieren und trotz begrenzter Rationalität zum richtigen Urteil kommen.
-

3. Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch

Kern: Eine Handlung ist gut, wenn sie den **Nutzen für die Allgemeinheit maximiert** („das größte Glück der größten Zahl“).

Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen)

1. **Konsequenzprinzip** – bewertet die **Folgen**, nicht die Absicht.
2. **Utilitätsprinzip** – Bewertung allein nach **Nutzen/Nützlichkeit**.
3. **Hedonismus** – **Glück/Zufriedenheit** als Ziel (Glücksmaximierung).
4. **Allgemeinheitsprinzip** – die Folgen für die **ganze Gesellschaft** zählen, wobei eine **entscheidungskräftige Mehrheit** ausreicht (nicht alle müssen profitieren).

Historischer Sinn

Reaktion auf **absolutistische Regime** (Gottesgnadentum, willkürliche Macht). Bentham/ Mill wollten die Willkür herausnehmen und einen moralischen Kompass geben: „Wem nützt es / nützt es der Allgemeinheit?“ als Fundament für Politik und Gesetz. **Für seine Zeit ein Riesenschritt nach vorne**.

Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!)

- **Subjektivität**: Wer entscheidet, was „Glück“ ist?
- **Schwierige Folgenabschätzung**: begrenzte Rationalität, unerwartete Nebenfolgen (Beispiel Biokraftstoffe → Abholzung).
- **Unklarer Zeithorizont**: Keynes: „*In the long run we're all dead.*“
- **Der blinde Fleck (wichtigster Kritikpunkt)**: **Minderheiten und Menschenwürde werden geopfert, wenn die Mehrheit profitiert**. Der Utilitarismus kann so **Sklaverei rechtfertigen** und **„Kollateralschäden“ verharmlosen**.

Rohleders Erwartung (war Klausurfrage): Beim blinden Fleck geht es um den **Eigenwert des Menschenlebens**. Wer utilitaristisch rechnet, verrechnet Menschenleben mit Nutzen – ein **Kollateralschaden wird zum**

Kriegsverbrechen, weil das einzelne Menschenleben einen **Eigenwert** hat, der sich nicht gegen den Mehrheitsnutzen aufrechnen lässt. Genau hier setzt **Rawls** an (siehe unten): Grundrechte dürfen nie Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle sein. – Rohleder nennt Trump als prototypischen Utilitaristen („der Deal maximiert den Gewinn“).

Gegenmodell zum reinen Nutzen-/BIP-Denken: Bhutans **Bruttonationalglück** (seit 1972, im Geist des Club of Rome / „Grenzen des Wachstums“) – 4 Bereiche, 33 Indikatoren.

4. Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“)

Urzustand: Chaos, „**Krieg aller gegen alle**“ (bellum omnium contra omnes), Anarchie. Egoistische, „böse“ Menschen nehmen sich per Körperkraft, was sie wollen.

Lösung: ein **Gesellschaftsvertrag** + eine **starke Institution, die ihn durchsetzt** – der **Leviathan** (fiktives Monster mit drakonischen Strafen, Abschreckung, Todesstrafe).

- Hobbes' **radikal pessimistisches Menschenbild** spielte den Absolutisten in die Karten.
 - **Heute** braucht es keinen Leviathan → **dreiteilige Gewaltenteilung** (Legislative/Exekutive/Judikative), alle dem Gesetz unterstellt. Die Bürger delegieren per Wahl an Abgeordnete.
-

5. John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“)

Leitsatz: „Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen.“ Eine Gesellschaft ist nur dann fair, wenn ihre Regeln in **absoluter Unparteilichkeit** gewählt wurden.

Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance)

Wer die Regeln der Gesellschaft entwirft, weiß **nicht**, welche Rolle er später einnehmen wird (die „Wiegenlotterie“ ist offen). Er muss also damit rechnen, als **Schwächster** wiedergeboren zu werden (mittellos, obdachlos, mit Behinderung) → und wird die Regeln entsprechend fair gestalten.

Maximin-Regel

Wähle die Option, bei der das **schlechtestmögliche Ergebnis so gut wie möglich** ist (Maximiere das Minimum). Selbst unter den ungünstigsten Bedingungen soll das Ergebnis noch erträglich sein.

- Rawls **lehnt den Utilitarismus ab: Grundrechte dürfen nie Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein.** Das ist die direkte Antwort auf den blinden Fleck.
- Rawls relativiert auch das **Gleichheitsideal von Rousseau:** Es gibt keine echte Gleichheit – weder biologisch (unterschiedliche kognitive Voraussetzungen) noch sozial („Wiegenlotterie“). Gerechtigkeit entsteht nur, wenn die Mächtigen sich gedanklich in die Position der Betroffenen versetzen.

Rohleders Erwartung: Rawls ist das schärfste Werkzeug gegen zynisches Kosten-Nutzen-Denken. Anwendungsbeispiel: Wer eine Gesetzesvorlage zur **Kürzung der Pflegeversicherung** formuliert, müsste sich fragen: „Was, wenn ich eines Tages selbst Pflege brauche?“ Bei der Klausurfrage nach dem „wichtigen Argument von Rawls“ (siehe U27 „Lieber reich und gesund“) ist genau das gefragt: Schleier des Nichtwissens + Maximin → wer die Regeln macht, muss damit rechnen, der Ärmere zu sein.

6. Diskursethik (Habermas / Apel)

Grundannahme: Moralische Normen dürfen **nicht von Einzelpersonen** festgelegt werden (Irrtum/persönliche Agenda), sondern müssen durch **vernünftigen, gleichberechtigten Diskurs aller Betroffenen** legitimiert werden.

Gültigkeitskriterium: Eine Norm ist nur gültig, wenn sie die **Zustimmung aller Betroffenen** als Teilnehmer eines praktischen Diskurses **findet oder finden könnte.** Moral ist kein Monolog, sondern ein **Verfahren des gemeinsamen Argumentierens.**

Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich)

Die Holzmann-Fassung weicht teils vom Buch ab. Wichtige Regeln:

- **Unbeschränkte Information** (optimaler Informationsgrad).

- **Mündigkeit** – wer kann Informationen verarbeiten und bewerten? Problem: Kinder, kognitiv Eingeschränkte – wer vertritt sie? → erneut **Schleier des Nichtwissens** bei Repräsentation durch Dritte.
- **Rationale Motivation** – Konfliktlösung, Kompromissbereitschaft, eigene Positionen räumen.
- **Zwanglosigkeit** – kein Zeitdruck, keine Sachzwänge, kein wirtschaftlicher Druck.

(Buch-Version, 8 Regeln: Widerspruchsfreiheit, Aufrichtigkeit, Verallgemeinerbarkeit, Teilnahmerecht, Begründungsrecht, Ausdruck eigener Bedürfnisse, Problematisierungsrecht, Zwanglosigkeit.)

Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung

Unter **Druck/Panik** treffen Menschen schlechte Entscheidungen (Feuer-im-Raum: alle laufen auf eine Tür, obwohl es mehrere Notausgänge gibt). Gegenpol: **gar kein Handlungsdruck** → der Klimawandel wird verdrängt. Dazwischen liegt ein „**Sweetspot des rationalen Entscheidens**“, der häufig verfehlt wird.

Das Problem des Teilnahmerechts

- „Subjekt“ ist nicht auf Personen begrenzt (**Tierwohl**).
- **Sprachbarrieren** (Stumme, noch nicht Sprechende, andere Sprachen).
- Vor allem: **zukünftige Generationen** – von heutigen Entscheidungen (Klimawandel, Atommüll-Endlagerung) sind Menschen betroffen, die noch nicht geboren sind und nicht mit am Tisch sitzen, aber mitgedacht werden müssen.

Learning: Je weiter man sich vom Idealzustand entfernt, desto weniger repräsentativ ist der Diskurs und desto **willkürlicher** das als „moralisch richtig“ verkaufte Ergebnis (bis zur manipulativen Dominanz weniger). Praktische Forderungen: Chancengleichheit/Schutz vor Sanktion, unbeschränkte Information, Emotionen/Agenda zurückstellen, **Erhalt unabhängiger Medien** (öffentlich-rechtlicher Rundfunk), Pflege der **Debattenkultur**.

7. Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft

Diese Positionen sind der **Rahmen** für die wirtschaftsethischen Fälle (Subventionen, Mindestlohn, Ungleichheit).

Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage

Die „**unsichtbare Hand des Marktes**“ (Adam Smith) alloziert knappe Güter **dezentral über den Preis** – besser als zentrale Planung. Beleg: die **zentrale Planwirtschaft des Ostblocks** (5-Jahres-Pläne) scheiterte, weil auch zentrale Planer nur Menschen sind und eine Volkswirtschaft nicht zentral planbar ist.

Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht)

	Wirtschaftsliberalismus (USA)	Ordoliberalismus (Deutschland)
Grundhaltung	Jeder Eingriff in Angebot/Nachfrage ist falsch; der Markt reguliert sich selbst.	Grundsätzlich Marktwirtschaft, aber der Staat zieht bei Marktversagen Leitplanken ein.
Staatsrolle	minimal	korrigiert Unwuchten

Ordoliberalismus ist die Grundlage der **sozialen Marktwirtschaft**: Beste Allokation dezentral über Angebot/Nachfrage, aber bei **Marktversagen** (natürliche Monopole, Ausbeutung) setzt der Staat **Leitplanken**.

Rohleders Erwartung (Standard-Beispiel): Der **Mindestlohn** ist das ordoliberele Musterbeispiel – eine **Untergrenze gegen Preisdumping am Arbeitsmarkt**. Der Staat greift nicht in die Preisbildung als solche ein, sondern zieht nur eine Leitplanke gegen Ausbeutung.

Subventionen als Fehlanreiz

Subventionen entkoppeln Anbieter von der echten Nachfrage und wirken „**wie eine Droge**“.

- Beispiel **Dienstwagen-Subvention**: entkoppelt die deutsche Autoindustrie von echter Nachfrage → international nicht wettbewerbsfähig.
- Weitere: Kohlesubvention, Baukindergeld.
- (Siehe Altklausur Aufgabe 1: „Ethik der Subvention“ – sozialstaatlich geboten vs. Wettbewerbsverzerrung zugunsten gutvernetzter Lobbys.)

8. Wirtschaftsethische Ansätze

Die klassischen Grundpositionen (1–7) appellieren an das **einzelne Handeln**. Die modernen wirtschaftsethischen Ansätze fragen dagegen: **Wo genau sitzt die Moral in**

einer Marktwirtschaft? Rohleders Kernunterscheidung – je Ansatz ein anderer „systematischer Ort der Moral“:

Ansatz	Vertreter	Ort der Moral in einem Satz
Ökonomische Ethik / Ordnungsethik	Karl Homann	in der Rahmenordnung (den Spielregeln), nicht im einzelnen Wettbewerbszug
Governance-Ethik	Josef Wieland	in die Transaktionen eingebettet , gesteuert über Governance-Strukturen & Wertemanagement
Integrative Wirtschaftsethik / Ethische Ökonomie	Peter Ulrich	Vorrang der (Diskurs-) Ethik vor der Ökonomik ; Leitbild des Wirtschaftsbürgers

Die Drei-Ebenen-Systematik (quer zu den Ansätzen, Klausur-Dauerthema):

- **Ordnungsethik** – Makro-Ebene, die Rahmenordnung (Homann)
- **Unternehmensethik** – Meso-Ebene, der korporative Akteur (Wieland/Ulrich)
- **Individual-/Geschäftsethik** – Mikro-Ebene, die einzelne Handlung

Homanns ökonomische Ethik – der Kern

Homanns Vorwurf an Tugend-, Pflichten- und Diskursethik: Sie appellieren an **altruistisches** Verhalten, das unter Wettbewerb **wirkungslos oder kontraproduktiv** ist. Seine vier Kritikpunkte:

1. **Eigennutz kann gesellschaftlich positiv sein** – die Verteufelung des Eigeninteresses verkennt dessen wohlfahrtsstiftende Funktion (Adam Smith: der Bäcker backt aus Eigennutz, und alle haben Brot).
2. **Verwechslung von Handlungs- und Bedingungebene** – die einzelne Handlung ist der falsche Ort; die **Spielregeln** sind der eigentliche Ort der Moral. Moral muss **anreizkompatibel institutionalisiert**, nicht appelliert werden.
3. **Ausbeutung des Vorleistenden** – wer moralisch vorleistet, wird im Wettbewerb verdrängt („wer den ersten Schritt macht, zahlt drauf“). Verzicht kann sogar Herrschaftsinstrument sein („Wasser predigen, Wein saufen“).
4. **Wettbewerbsfeindlichkeit** – die Verteufelung von Eigeninteresse und Wettbewerb verkennt deren produktive Kraft.

Homanns Merksatz (Klausur): „Der systematische Ort der Moral ist die **Rahmenordnung**.“ – Im Spiel selbst darf man gewinnorientiert handeln; die moralische Last

tragen die für alle gleich geltenden Regeln. Das Gefangenendilemma (siehe Anhang) ist der strukturelle Beweis: Ohne verbindliche Rahmenordnung verliert der Kooperierende, also müssen die Regeln Kooperation anreizkompatibel machen.

Rohleders typische Drehung: den Kritikpunkt mit einem Wettbewerbsbeispiel verbinden – „Wer moralisch vorleistet, verliert“. Wer das erkennt, hat das Kernlernziel von U08 getroffen.

Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte

Goldene Regel

„Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden willst“ (positiv) bzw. „Was du nicht willst, das man dir tut, das füg keinem anderen zu“ (negativ). Führungsrelevanz: sich in die Position des Gegenübers versetzen – der eigene Vorteil muss nur „weiter gedacht“ werden.

Gefangenendilemma

Vier Fälle: beide defektieren (leugnen) → Höchststrafe für beide; beide kooperieren (gestehen) → minimale Gesamtstrafe; einer defektiert, einer kooperiert → Worst Case für den Kooperierenden. Ergebnis: Unter der Prämisse kürzester Einzelstrafe ist Defektieren **immer** individuell attraktiver → beide defektieren.

- **Kartelle (OPEC)** = Gefangenendilemma: Es wird nicht der Preis, sondern die **Fördermenge/das Angebot** abgesprochen. Anreiz zu defektieren (mehr fördern) ist immer da → Kartelle sind **inhärent instabil**.
- **Kronzeugenregelung** nutzt das Dilemma gezielt: Wer als Erster/Einziger auspackt, bekommt Straffreiheit → Kartell zerbricht.

Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel)

KI/Robotik senkt die Lohnsteuer (weniger Beschäftigte) und erhöht Sozialausgaben → Staatsfinanzierung wackelt. Der Vorschlag, KI-Gewinne über eine Steuer abzuschöpfen, lässt sofort die Börse abstürzen – ein Thema, das für zukünftige Generationen „geflaggt“ werden muss.

Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil)

Aufgabe #029 · 12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt... (S. 628) · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds... (S. 390)

Erläutern Sie die Grundidee der Tugendethik nach Aristoteles und ordnen Sie das Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ ein. Nehmen Sie anschließend kritisch Stellung, warum dieser Ansatz für die moderne Wirtschaftswelt als problematisch gilt.

a) 6 P. – Grundidee und Ehrbarer Kaufmann. Die Tugendethik ist eine gesinnungs- bzw. personenorientierte Position: Bewertungsmaßstab ist nicht die einzelne Handlung oder deren Folge, sondern der *Charakter* eines Menschen in seiner Ganzheit. ✓ **{1}**
Begründung: Handlungsfolgen sind oft dem Zufall ausgesetzt, und einzelne gute Taten (z. B. eine Spende) können viele schlechte kaschieren. ✓ **{2}** Als höchstes Gut, um dessen selbst willen alles andere angestrebt wird, gilt bei Aristoteles die Glückseligkeit (*eudaimonia*). Glücklich wird der Mensch, wenn er seinem Wesenszweck – der vernünftigen, denkenden Natur – entsprechend lebt und mittels der Vernunft seine Triebe steuert. ✓ **{3}** Leitbegriff ist die *Tugend* (*areté*) als feste Charaktereigenschaft; die ethischen Tugenden findet man über die Lehre der „rechten Mitte“ (*mesotes*) zwischen zwei Lastern (Tapferkeit = Mitte zwischen Feigheit und Leichtsinns). ✓ **{4}** Der „Ehrbare Kaufmann“ ist die wirtschaftsethische Übertragung dieses Ideals: ein durch Redlichkeit, Sparsamkeit, Ehrlichkeit, Fairness und Fleiß gekennzeichneter Kaufmann, der sich seiner Verantwortung gegenüber sozialem und ökologischem Umfeld bewusst ist. ✓ **{5}** Vorteil: situativ offen, personenorientiert, rollenübergreifend – keine „moralfreien Räume“. ✓ **{6}**

b) 6 P. – Kritische Würdigung. Was der Ansatz leistet: Zu würdigen ist zunächst, dass die Tugendethik als einzige der Grundpositionen nicht erst im Entscheidungsfall greift: Sie bewertet keine einzelne Konfliktlage, sondern formt die Person, bevor der Konflikt entsteht, deshalb ist sie bis heute die Grundlage von Berufsausbildung, Standesregeln und Verhaltenskodizes, und deshalb ist der „Ehrbare Kaufmann“ kein historisches Zitat, sondern ein bis heute geführtes Leitbild. Genau daran setzt die Kritik an. Vier zentrale Schwächen: (1) *Angewiesen auf vormoderne Bedingungen* – Aristoteles' Ethik entstand im überschaubaren athenischen Stadtstaat (*polis*); sie setzt einen Konsens über das Tugendhafte und Kenntnis der Vorgeschichte einer Person voraus, was in globalen, anonymen Wirtschaftsbeziehungen fehlt. ✓ **{1}** (2) *Wenig objektivierbar* – der Ansatz liefert keine Regeln für Konfliktfälle, sondern verweist auf den gesellschaftlichen Konsens ✓ **{2}**; wer aber den Ist-Zustand zur Soll-Vorgabe macht, begeht den Sein-Sollen-Fehlschluss. ✓ **{3}** (3) *Überfordernd* – ökonomische Sachzwänge, starke Anreize, mangelndes Folgenwissen („gut gemeint ≠ gut gemacht“) und die gefühlte Nutzlosigkeit eigener

Integrität („wenn ich es nicht mache, macht es ein anderer“) lassen Tugend zum unerfüllbaren Ideal werden. ✓ {4} (4) *Systemblind* – der starke Individuumsfokus blendet systemisch-gesellschaftliche Faktoren aus; Mandevilles Bienenfabel zeigt Gegenteil, dass Wohlstand aus Eigennutz statt Altruismus entstehen kann. ✓ {5} Fazit: als Orientierungshilfe und Betonung persönlicher Verantwortung wertvoll, als alleiniges Steuerungsinstrument moderner Ökonomien jedoch unzureichend. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Charakter statt Folge als Maßstab, eudaimonia + mesotes + ehrbarer Kaufmann sauber verknüpft, und die vier Schwächen nicht nur genannt, sondern am Wirtschaftskontext belegt.

Aufgabe #030 · 12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 148)

a) Erläutern Sie den Unterschied zwischen „pflichtgemäßem“ Handeln und Handeln „aus Pflicht“ bei Kant und grenzen Sie perfekte von imperfekten Pflichten ab. b) Erläutern Sie den kategorischen Imperativ und nehmen Sie kritisch Stellung zu seinen Schwächen.

a) 6 P. – Aus Pflicht vs. pflichtgemäß; perfekte/imperfekte Pflichten. Kant bewertet moralisch allein das, was der Mensch zu 100 % beeinflussen kann – das ist nur der *Wille*, nicht die zufallsabhängige Folge oder der Charakter. ✓ {1} Eine *Maxime* ist ein selbstgewähltes, auf die Situation angewendetes Handlungsprinzip; *Neigung* ist ein Bestimmungsgrund aus natürlichen Begierden, *Pflicht* ein Bestimmungsgrund aus Einsicht in das moralisch richtige Prinzip. ✓ {2} Handeln „aus Pflicht“ liegt vor, wenn jemand die richtige *Maxime* kennt und ihr entgegen den eigenen Neigungen folgt – nur das ist moralisch, weil nur so von Freiheit gesprochen werden kann. ✓ {3} „Pflichtgemäßes“ Handeln kennt zwar das richtige Prinzip, befolgt es aber nur, weil es Neigungsvorteile bringt (z. B. CSR aus Reputationsgründen) – korrekt im Ergebnis, aber nicht moralisch. ✓ {4} Perfekte Pflichten lassen sich nicht einmal widerspruchsfrei *denken* (Stehlen hebt Besitz auf) und sind ausnahmslos zu unterlassen ✓ {5}; imperfekte Pflichten lassen sich zwar denken, aber ein vernünftiges Wesen kann sie nicht *wollen* (kein Mensch will, dass niemand hilft) – sie sind nicht unter allen Umständen zu erfüllen. ✓ {6}

b) 6 P. – Kategorischer Imperativ und Kritik. Der kategorische Imperativ ist ein Handlungsprinzip mit universellem, formalem und kategorischem (zweckunabhängigem) Charakter; Grundformel: „Handle nur nach derjenigen *Maxime*, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ ✓ {1} Die Zweckformel ergänzt, den Menschen nie *bloß* als Mittel, sondern stets zugleich als Zweck zu behandeln (daher

Betrug/Korruption = perfekte Pflichten zu unterlassen). ✓ {2} Gegenüber dem *hypothetischen* Imperativ (zweckabhängig: „Sei freundlich, damit du vorankommst“) ist er unbedingt gültig. ✓ {3} **Was der kategorische Imperativ leistet:** Er löst die Moralbegründung von Autorität, Tradition und Offenbarung ab – jeder kann seine Maxime selbst prüfen, ohne auf eine übergeordnete Instanz angewiesen zu sein, und zieht eine Schranke, die keine Nutzenrechnung aufheben kann; die Selbstzweckformel ist über Art. 1 Abs. 1 GG als unantastbare, nicht abwägbare Grenze ins geltende Recht eingegangen. Genau daran setzt die Kritik an. Kritik: (1) er provoziert intuitiv unmoralische Ergebnisse (Wahrheitspflicht gegenüber dem Mörder/Terroristen trotz Todesfolge) ✓ {4}; (2) er schließt Gefühle als Quelle des Guten aus ✓ {5}; (3) er liefert keine Lösung bei Konflikt zweier perfekter Pflichten (Versprechen brechen vs. Vorgesetzten belügen) ✓ {6}; (4) er spricht Tieren/Natur die Würde ab ✓ {7}; (5) er stellt unrealistisch hohe Ansprüche an Willen, Vorstellungskraft und Intelligenz ✓ {8}. Fazit: philosophischer Meilenstein durch die Begründung unantastbarer Würde, praktisch aber rigoristisch und wirtschaftsethisch schwer anwendbar. ✓ {9}

Rohleders Erwartung: Die Trennlinie Wille/Folge sauber ziehen, aus Pflicht ≠ pflichtgemäß am Beispiel zeigen und die Konfliktfall-Lücke sowie den Rigorismus als Hauptkritik benennen.

Aufgabe #031 · 10 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch... (S. 150) · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 153)

Nennen und erläutern Sie die vier Grundprinzipien des Utilitarismus. Erläutern Sie anschließend den „blinden Fleck“ des Utilitarismus und nehmen Sie kritisch Stellung.

a) 6 P. – Die vier Grundprinzipien. Der Utilitarismus (Bentham, Mill) ist eine konsequentialistische Ethik. ✓ {1} (1) *Konsequenzprinzip:* Ob etwas gut oder schlecht ist, wird an den Folgen einer Handlung beurteilt, nicht am Charakter oder Willen. Folgen sind empirisch/objektiv erfassbar, anders als etwa der „Wille Gottes“. ✓ {2} (2) *Utilitätsprinzip:* Folgen sind gut, wenn sie im Vergleich zu einer Handlungsalternative (auch Unterlassen zählt) den Nutzen erhöhen, also das Leben verbessern. ✓ {3} (3) *Hedonismusprinzip:* Das Leben verbessert sich, wenn Menschen bekommen, was sie wollen – Steigerung von Freude, Vermeidung von Leid. ✓ {4} (4) *Allgemeinheitsprinzip:* Nicht Einzelne, sondern die gesamte Gesellschaft soll profitieren – Mills Formel „das größte Glück der größten Zahl“. ✓ {5}

Ergänzte Einordnung (fehlte oben): Typologisch ist der Utilitarismus damit die **teleologische** Gegenposition zur **deontologischen** Pflichtethik Kants – bewertet wird das *telos*, nicht die Absicht. Und die Formel ist präziser zu lesen, als sie klingt: „größte Zahl“ heißt **nicht „alle“**, sondern es genügt eine **entscheidungskräftige Mehrheit** – genau diese Präzisierung ist die Brücke zum blinden Fleck in Teil b). ✓ **{6}**

b) 4 P. – Blinder Fleck und Kritik. Was der Utilitarismus leistet: Er verpflichtet den Entscheider, die Folgen für alle Betroffenen zu ermitteln und jeden mit gleichem Gewicht zu zählen; eine gute Absicht entlastet hier nicht, wenn das Ergebnis schadet. Genau die Aggregation, die das möglich macht, ist zugleich seine Bruchstelle. Der „blinde Fleck“ ist die fehlende Achtung der Würde des Einzelnen: Da nur die aggregierte Folgenbilanz zählt, „heiligt im Utilitarismus der Zweck die Mittel“. ✓ **{1}** Das Glück der Mehrheit kann Nachteile einer Minderheit überkompensieren – im Extrem wäre sogar Sklaverei rechtfertigbar, solange der Gesamtnutzen überwiegt. Die bei Kant unantastbare Würde wird gegen erwartbare Folgen „eingetauscht“. ✓ **{2}** Weitere Kritik: unklar, wer bestimmt, was glücklich macht (Bentham: sinnliche vs. Mill: geistige Freuden → Glück ist subjektiv) ✓ **{3}**; Folgen sind kaum verlässlich prognostizierbar (Biokraftstoff-Beispiel) ✓ **{4}**; und Folgen sind, weil nicht zu 100 % kontrollierbar, ein fragwürdiger Maßstab zur Bewertung einer Person ✓ **{5}**. Fazit: intuitiv plausibel und alltagsnah, aber ohne Individualschutz und mit gravierendem Prognose- und Messproblem. ✓ **{6}**

Rohleders Erwartung: Alle vier Prinzipien mit je einer Erläuterung, den blinden Fleck über die Minderheiten-/Würde-Problematik entfalten und mindestens zwei weitere Kritikpunkte anführen.

Aufgabe #032 · 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 154) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 148)

a) Erläutern Sie die Grundidee der Vertragstheorien und stellen Sie den Ansatz von Hobbes dem von Rawls gegenüber (Urzustand, Menschenbild, „Schleier des Nichtwissens“, Prinzipien). b) Was versteht man unter der Diskursethik, und worin unterscheidet sie sich grundlegend von Utilitarismus und Vertragsethik?

a) 7 P. – Hobbes vs. Rawls. Vertragstheorien nehmen an, dass grundsätzlich freie und gleiche Individuen sich vertraglich auf Rechte und Pflichten einigen – gut ist, worauf man sich einigt (nicht besseres Wissen über das Gute). ✓ **{1}** Hobbes: Ausgangspunkt ist ein *Urzustand* ohne Gesetze/Autoritäten; da der Mensch egoistisch nach Selbsterhalt strebt, endet dieser bei knappen Ressourcen „im Krieg aller gegen alle“ (Gefangen-Dilemma-Logik). ✓ **{2}** Weil freiwillige Absprachen unverbindlich sind („cheap talk“), braucht es

einen freiwillig gewählten, allmächtigen Souverän – den *Leviathan* –, der Verträge abschreckend sanktioniert. ✓ {3} Rawls: kritisiert, dass Startchancen durch nicht selbstverantwortete soziale und genetische Ungleichheiten verzerrt sind. ✓ {4} Er erweitert das Gedankenexperiment um den „Schleier des Nichtwissens“: Die Teilnehmer kennen ihre spätere Position (Talente, Rolle, Geschlecht) nicht und können daher keine Eigeninteressen vertreten. ✓ {5} Als rationale, risikoscheue Entscheider (Maximin-Regel) würden sie sich auf das *Freiheitsprinzip* (gleiche Freiheit, Minderheitenschutz) und das *Differenzprinzip* (Ungleichheiten nur zulässig, wenn die am wenigsten Begünstigten am meisten profitieren) einigen. ✓ {6} Unterschied im Kern: Hobbes stellt keine Fairnessbedingung und leitet aus dem Ist (Monarchie) ein Sollen ab; Rawls macht faire Ausgangsbedingungen zur Voraussetzung des gerechten Vertrags. ✓ {7}

b) 5 P. – Diskursethik (Habermas). Die Diskursethik besagt, dass objektive, allgemeingültige moralische Normen nur in einem *fairen Diskurs* aller Betroffenen gefunden werden können; eine Regel wird erst durch Zustimmung und Einsicht aller zur „Wahrheit“. ✓ {1} Sie ist *rein formal* – sie macht keine inhaltlichen Wertvorgaben, sondern nur Vorgaben über das Zustandekommen: Beteiligung aller, Chancengleichheit, Zwanglosigkeit (nur der Zwang des besseren Arguments gilt), Handlungsentlastung, unbeschränkte Information, Universalisierbarkeit, Mündigkeit, rationale Motivation. ✓ {2} Grundlegender Unterschied: Utilitarismus (Allgemeinnutzen) und Vertragsethik (Eigenvorteil) machen den Menschen zum *Mittel* eines übergeordneten Zwecks und leiten aus einem Ist ein Sollen ab ✓ {3}; die Diskursethik will den Menschen als freies, gleiches Wesen behandeln und begründet Normen *dialogisch* statt monologisch (wie Kants einsam denkendes Subjekt). ✓ {4} Fazit: theoretisch elegant, praktisch aber schwer umsetzbar – interessengetriebenes, strategisches Handeln unterläuft ideale Kommunikation, Diskursunfähige (Kinder, künftige Generationen) bleiben unvertreten, und in Dilemma-Situationen liefert sie als Formalethik keine Entscheidungskriterien. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Hobbes und Rawls entlang Urzustand/ Menschenbild/Prinzipien kontrastieren und bei der Diskursethik den formal-dialogischen Charakter als Abgrenzung zu Zweck-Mittel-Ethiken herausarbeiten.

Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung)

Position	Bewertungsmaßstab	Vertreter	Kernidee in einem Satz
Tugendethik	der Charakter der Person	Aristoteles	Gut ist, wer tugendhaft ist (rechte Mitte, <i>eudaimonia</i>); Leitbild „Ehrbarer Kaufmann“.
Pflichtethik (deontologisch)	der Wille/die Maxime	Kant	Gut ist Handeln aus Pflicht nach dem kategorischen Imperativ; Mensch nie bloß Mittel.
Utilitarismus (teleologisch)	die Folgen/der Nutzen	Bentham, Mill	Gut ist, was den Gesamtnutzen maximiert („größtes Glück der größten Zahl“).
Vertragsethik	die Zustimmung/Vereinbarung	Hobbes, Rawls	Gut ist, worauf sich freie Gleiche einigen (Rawls: hinter dem Schleier des Nichtwissens).
Diskursethik	das faire Verfahren	Habermas, Apel	Gut ist, was alle Betroffenen im herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren.

Merklinie: Charakter (Tugend) · Wille (Kant) · Folge (Utilitarismus) · Vereinbarung (Vertrag) · Verfahren (Diskurs).

Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und Entlassungen

Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 23.01.2024, 24.02.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #038 · 8 P. · Die acht Regeln des fairen Diskurses · Original-Aufgabenstellung

Die Menschen sind mehr als nur Mittel zum Zweck anderer Menschen, aber auch nur zu begrenzter Einsicht fähig.

- a) 4 P. Wie lauten (kurz zusammengefasst!) die 8 Regeln eines fairen Diskurses?
- b) 4 P. Erläutern Sie anhand von zwei unterschiedlichen Regeln, warum diese schwer einzuhalten sind!

a) 4 P. – Die acht Regeln (Kurzfassung, je ein Halbsatz)

Vorspann in einem Satz (kostet 10 Sekunden, ordnet alles ein): Die **Diskursethik** (Habermas/Apel) ist eine **Formalethik** – sie schreibt keine Inhalte vor, sondern nur, wie eine Norm zustande kommen muss: gültig ist sie nur, wenn **alle Betroffenen** ihr in einem herrschaftsfreien Diskurs zustimmen könnten. Die acht Regeln beschreiben genau diese Zustandekommens-Bedingungen.

1. **Widerspruchsfreiheit** – wer argumentiert, darf sich nicht selbst widersprechen; dieselben Maßstäbe müssen für alle Fälle gelten. ✓ {1}
2. **Aufrichtigkeit** – jeder meint, was er sagt; kein strategisches, verdecktes Argumentieren mit versteckter Agenda.
3. **Verallgemeinerbarkeit** – eine Norm gilt nur, wenn die Folgen ihrer **allgemeinen** Befolgung von allen akzeptiert werden könnten (Universalisierungsgrundsatz „U“). ✓ {2}
4. **Teilnahmerecht** – **alle Betroffenen** dürfen am Diskurs teilnehmen, niemand darf ausgeschlossen werden.
5. **Begründungsrecht** – jeder darf jede Behauptung in den Diskurs einbringen und muss sie begründen dürfen. ✓ {3}
6. **Ausdruck eigener Bedürfnisse** – jeder darf seine Wünsche, Einstellungen und Bedürfnisse äußern, ohne sie rechtfertigen zu müssen.
7. **Problematisierungsrecht** – jeder darf **jede** Behauptung in Frage stellen; nichts ist der Prüfung entzogen.

8. **Zwanglosigkeit** – kein Zwang von innen oder außen; es gilt allein „der zwanglose Zwang des besseren Arguments“ – kein Zeitdruck, kein wirtschaftlicher Druck, keine Hierarchie, keine Sanktionsdrohung. ✓ {4}

Nebenlinie, die Souveränität zeigt: Die im Modul verwendete **Holzmann-Fassung** zählt teils anders und nennt zusätzlich **unbeschränkte Information**, **Mündigkeit**, **rationale Motivation** und **Handlungsentlastung**. Die Aufgabe fragt nach den **acht** Regeln, also nach der Buchfassung – die Abweichung benennen, statt beide Listen zu vermischen.

b) 4 P. – Zwei Regeln und warum sie schwer einzuhalten sind

Regel 4 · Teilnahmerecht. Sie verlangt, dass **alle Betroffenen** mit am Tisch sitzen – genau das ist real nie herstellbar. Es fehlen systematisch die **Diskursunfähigen**: Kinder, kognitiv Eingeschränkte, Menschen mit Sprachbarriere, und im Umweltbereich Tiere. ✓
{1} Der härteste Fall sind die **künftigen Generationen**: Von Klimaentscheidungen und der Endlagerung von Atommüll sind Menschen betroffen, die noch nicht geboren sind, also weder zustimmen noch widersprechen können. Wer sie vertritt, ist nicht selbst betroffen – es bleibt nur **advokatorische Vertretung**, und die muss ihrerseits hinter einem Schleier des Nichtwissens erfolgen, um nicht die Interessen des Vertreters durchzusetzen. Je weiter man sich vom Idealzustand entfernt, desto **willkürlicher** ist das als „moralisch richtig“ verkaufte Ergebnis. ✓ {2}

Regel 8 · Zwanglosigkeit. In realen Unternehmens- und Politikdiskursen liegt praktisch immer Druck an: Termindruck, wirtschaftlicher Druck, Weisungshierarchie, Angst um den Arbeitsplatz, mediale Öffentlichkeit. Wer widerspricht, muss mit Nachteilen rechnen – dann ist die Zustimmung **erzwungen und trägt keine Legitimität**. ✓ {3} Zugleich ist das Gegenteil ebenso schädlich: Bei **gar keinem** Handlungsdruck wird das Problem verdrängt (Klimawandel). Zwischen Panik und Verdrängung liegt ein schmaler **„Sweetspot des rationalen Entscheidens“**, der regelmäßig verfehlt wird – unter Druck laufen alle auf dieselbe Tür zu, obwohl es mehrere Notausgänge gibt. Hinzu kommt die **Verfahrensmacht**: Wer die Sitzung leitet, das Protokoll schreibt und die Reihenfolge der Abstimmung bestimmt, übt Zwang aus, ohne dass es nach Zwang aussieht – „wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Acht Regeln als **acht verschiedene** Kurzformeln (keine Dubletten, keine Umformulierungen derselben Regel) und dann in b) zwei Regeln, deren Undurchführbarkeit **strukturell** begründet wird – Diskursunfähige und künftige Generationen beim Teilnahmerecht, realer Macht- und Zeitdruck bei der Zwanglosigkeit.

Aufgabe #039 · 10 P. · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 143) · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 154) · Kants Pflichtenlehre und kategorischen... (S. 141)

Der amerikanische Philosoph John Rawls (1921–2002) war der Meinung, dass weder traditionelle Vertragsethiken (wie z.B. Hobbes oder Rousseau) noch andere Individualethiken (wie z.B. Aristoteles oder Kant) in der Lage seien, Probleme der Gegenwart vernünftig zu lösen.

- a) 4 P. Von welchen zentralen Annahmen bezüglich des menschlichen Erfolgsstrebens geht Rawls aus?
- b) 3 P. Was versteht man unter dem Rawls'schen „Schleier des Nichtwissens“?
- c) 3 P. Wie würden Individuen nach Rawls entscheiden, wenn sie sich unter dem „Schleier des Nichtwissens“ befinden?

a) 4 P. – Rawls' Annahmen über das menschliche Erfolgsstreben

1. **Der Mensch strebt rational nach eigenem Erfolg.** Rawls unterstellt kein böses (Hobbes) und kein gutes (Rousseau) Menschenbild, sondern ein **nüchtern eigeninteressiertes**: Jeder will möglichst viele „Grundgüter“ – Freiheiten, Chancen, Einkommen, Selbstachtung, und niemand ist am Nutzen der anderen von sich aus interessiert. ✓ {1}
2. **Erfolg ist zu einem großen Teil nicht verdient.** Er hängt von zwei Lotterien ab, für die niemand etwas kann: der **natürlichen** Lotterie (Begabung, Gesundheit, Intelligenz) und der sozialen **„Wiegenlotterie“** (Herkunft, Elternhaus, Bildungszugang, Staatsangehörigkeit). Auch die Fähigkeit, sich anzustrengen, ist selbst wieder Ergebnis von Anlage und Erziehung. ✓ {2}
3. **Es gibt deshalb keine echte Gleichheit** – weder biologisch noch sozial; Rawls relativiert damit ausdrücklich das Gleichheitsideal Rousseaus. Ungleichheit ist nicht wegzudefinieren, sondern muss **gerechtfertigt** werden. ✓ {3}
4. **Folge für die Bewertung von Erfolg:** Weil die Erträge des Erfolgsstrebens moralisch **arbiträr** verteilt sind, lässt sich aus Leistung allein kein unbegrenzter Verteilungsanspruch ableiten. Erfolgsstreben bleibt legitim und **produktiv erwünscht** – es muss aber so gerahmt sein, dass es auch den Schlechtestgestellten nützt. Und weil die Wahl der Gesellschaftsregeln **unwiederholbar** ist und die eigene Lebensgrundlage betrifft, handeln Menschen bei ihr **risikoscheu**, nicht erwartungsnutzenmaximierend. ✓ {4}

b) 3 P. – Der Schleier des Nichtwissens (veil of ignorance)

Der Schleier ist ein **hypothetisches Gedankenexperiment**, kein historischer Zustand: Die Regeln einer Gesellschaft werden im gedachten **Urzustand** („original position“) entworfen.

✓ {1} Hinter dem Schleier weiß niemand, **welche Rolle er später einnehmen wird**, nicht Herkunft, Geschlecht, Hautfarbe, Vermögen, Begabung, Gesundheit, Religion, nicht einmal seine eigenen Lebensziele oder die Epoche. **Allgemeines** Wissen (Ökonomie, Psychologie, Naturgesetze) bleibt dagegen erhalten, sonst könnte man gar nicht entscheiden. ✓ {2} Zweck: Der Schleier **erzwingt Unparteilichkeit**. Wer seine spätere Position nicht kennt, kann die Regeln nicht auf sich zuschneiden – er muss damit rechnen, als **Schwächster** wiedergeboren zu werden (mittellos, obdachlos, mit Behinderung) und gestaltet sie entsprechend. Gerechtigkeit entsteht also **verfahrenstechnisch**, nicht durch guten Willen. ✓ {3}

c) 3 P. – Wie unter dem Schleier entschieden würde

1. **Nach der Maximin-Regel.** Gewählt wird die Option, bei der das **schlechtestmögliche Ergebnis so gut wie möglich** ist („maximiere das Minimum“) – selbst unter den ungünstigsten Bedingungen soll das Los noch erträglich sein. Kein rationaler Akteur würde eine Regel wählen, die ihn selbst zum Opfer machen kann. ✓ {1}
2. **Daraus folgt Grundsatz 1 – gleiche Grundfreiheiten für alle**, und zwar mit **lexikalischem Vorrang**: Freiheitsrechte dürfen nicht gegen Wohlstandsgewinne getauscht werden. Das ist die technische Form von Rawls' Kernsatz gegen den Utilitarismus: **Grundrechte dürfen niemals Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein.** Sklaverei, Zwei-Klassen-Medizin oder die Opferung einer Minderheit für den Mehrheitsnutzen wären hinter dem Schleier nicht wählbar. ✓ {2}
3. **Und Grundsatz 2 – faire Chancengleichheit plus Differenzprinzip:** Ungleichheiten sind nur zulässig, wenn Ämter und Positionen allen offenstehen **und** die Ungleichheit den **am schlechtesten Gestellten nützt**. Rawls verlangt also ausdrücklich **keine Ergebnisgleichheit**: Leistungsanreize dürfen bleiben, solange auch der Letzte davon profitiert. ✓ {3}

Anwendungsbeispiel in einem Satz (Rohleders eigenes): Wer eine Gesetzesvorlage zur Kürzung der Pflegeversicherung formuliert, müsste sich fragen: „Was, wenn ich eines Tages selbst Pflege brauche?“

Rohleders Erwartung: In a) die beiden Lotterien (natürliche Begabung und „Wiegenlotterie“) als Kern – Erfolg ist nur teilweise verdient –, in b) den Schleier als **Verfahren zur Erzwingung von Unparteilichkeit** und in c) zwingend **Maximin plus die beiden Grundsätze**, nicht bloß „man würde fair entscheiden“.

Aufgabe #040 · 16 P. · Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 153) · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 142)

Die Equal Pay Day Kampagne will auf die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern aufmerksam machen und deren Ursachen erforschen und benennen. Der nächste Equal Pay Day findet am 6. März 2024 statt und markiert symbolisch die statistische Lohnlücke (Gender Pay Gap) in Höhe von 18 Prozent. Denn der Equal Pay Day ist der symbolische Tag, bis zu dem Frauen unbezahlt arbeiten, während Männer ab dem 1. Januar 2024 für ihre Arbeit entlohnt werden.

- a) 8 P. Argumentieren Sie aus Unternehmenssicht ausführlich, warum der Gender Pay Gap kein ethisches Problem darstellt. Legen Sie dabei die Sichtweise des Utilitarismus zugrunde.
- b) 8 P. Argumentieren Sie aus Arbeitnehmerinnensicht ausführlich, warum eine Gender Pay Gap unethisch ist. Legen Sie dabei die ethischen Vorstellungen Kants zugrunde.

*Vorbemerkung zur Aufgabenanatomie: Beide Teilaufgaben schreiben die Perspektive **und** die Grundposition vor. Es ist also keine offene Meinungsfrage, sondern eine Rollen- und Methodenaufgabe – gewertet wird, ob die jeweilige Position sauber und konsequent durchgehalten wird. Ich beziehe deshalb in a) bewusst die utilitaristische Unternehmensposition und benenne erst am Ende deren blinden Fleck.*

a) 8 P. – Utilitaristische Argumentation aus Unternehmenssicht

Maßstab zuerst. Der Utilitarismus ist eine **teleologische (konsequentialistische)** Position: Eine Handlung ist genau dann richtig, wenn sie den **Gesamtnutzen aller Betroffenen maximiert** („größtes Glück der größten Zahl“). Nicht die Handlung selbst, sondern ihre **Folgenbilanz** wird bewertet. ✓ {1} In die Bilanz gehen aus Unternehmenssicht alle Betroffenen ein: Eigentümer, gesamte Belegschaft (nicht nur die betroffene Gruppe), Kunden über den Preis, Lieferanten, der Fiskus und potenzielle künftige Beschäftigte. ✓ {2}

Erst die Fakten, dann die Bewertung. Die genannten 18 % sind der **unbereinigte** Gender Pay Gap – der Vergleich der Durchschnittsverdienste **aller** Frauen mit denen **aller** Männer. Er misst damit überwiegend Struktureffekte: Berufs- und Branchenwahl, Teilzeitquote, Anteil an Führungspositionen, Erwerbsunterbrechungen. Der **bereinigte** Gap bei vergleichbarer Tätigkeit und Qualifikation liegt in der Größenordnung von 6 % (Annahme: Größenordnung nach amtlicher Verdiensterhebung; exakter Wert vor

Verwendung zu prüfen). Der Kennzahlenwert belegt also gerade **nicht**, dass ein Unternehmen gleiche Arbeit ungleich entlohnt. ✓ {3}

Erstes Nutzenargument – Allokation. Aus utilitaristischer Sicht ist der Lohn kein Werturteil über die Person, sondern ein **Preis**, der sich aus Angebot, Nachfrage, Qualifikation, Verfügbarkeit und Verhandlung bildet. Preise lenken Arbeitskraft dorthin, wo sie den höchsten Beitrag leistet; wird dieser Mechanismus außer Kraft gesetzt, sinkt die gesamtwirtschaftliche Ergiebigkeit, und damit die Nutzensumme. ✓ {4}

Zweites Nutzenargument – Kosten der Angleichung. Eine sofortige pauschale Angleichung ist unmittelbar gewinnwirksam. *Modellrechnung mit offengelegten Annahmen: 500 Beschäftigte, davon 200 Frauen, Durchschnittsentgelt 50.000,00 € p. a., bereinigte Lücke 6,00 % → 3.000,00 € je Person → 600.000,00 € plus rund 20,00 % Arbeitgeberanteile = 720.000,00 € pro Jahr. Bei einem Jahresüberschuss von 2,00 Mio. € sind das 36,00 % des Gewinns.* Dieses Geld fehlt für Investitionen, Ausbildungsplätze und Beschäftigungssicherung – der Nutzenverlust trifft viele. ✓ {5}

Drittes Nutzenargument – Beschäftigungswirkung. Differenzierte, auch niedrigere Entgelte ermöglichen Beschäftigungsverhältnisse, die bei einheitlich höherem Lohn nicht zustande kämen (Teilzeit, Wiedereinstieg, geringer qualifizierte Tätigkeiten). Mehr Menschen in Arbeit erhöht die Nutzensumme stärker, als die Lücke sie mindert. ✓ {6}

Saldo. Stellt man Nutzengewinn der begünstigten Gruppe gegen den Nutzenverlust der Eigentümer, der Kunden (Preisüberwälzung) und der nicht eingestellten Bewerber, überwiegt nach dieser Rechnung der Verlust. Unter utilitaristischem Maßstab ist der statistische Gap damit **kein ethisches Problem**, sondern ein Verteilungsergebnis, das erst dann eines wird, wenn die Bilanz kippt. ✓ {7}

Ehrliche Grenze der eigenen Position. Genau hier liegt der bekannte **blinde Fleck des Utilitarismus**: Die Summenlogik erlaubt es, die Belastung einer Minderheit mit dem Vorteil der Mehrheit zu verrechnen. Die Argumentation trägt außerdem nur unter zwei Annahmen – dass es sich um den **unbereinigten** Gap handelt und dass **kein Rechtsverstoß** vorliegt. Ist die Lücke bei gleicher Tätigkeit nachweisbar, ändert sich die Bilanz durch Nachzahlungs-, Prozess- und Reputationsrisiken auch utilitaristisch. ✓ {8}

b) 8 P. – Kantische Argumentation aus Arbeitnehmerinnensicht

Maßstab zuerst. Kant vertritt eine **deontologische (pflichtenbasierte)** Ethik: Moralisch ist eine Handlung nicht wegen ihrer Folgen, sondern wenn sie aus **Achtung vor dem Sittengesetz** geschieht. Maßstab ist der **kategorische Imperativ**, nicht die Nutzenbilanz. ✓ {1} Die gesamte Kostenargumentation aus a) ist damit für die Bewertung **irrelevant** –

sie ist ein hypothetischer Imperativ („wenn du Gewinn willst, dann...“), kein moralischer Grund. ✓ {2}

Universalisierungsformel. „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ Die Maxime hinter der Lohnlücke lautet: „*Zahle für gleiche Arbeit weniger, wenn die Gegenseite schwächer verhandelt.*“ Als allgemeines Gesetz ist sie **nicht widerspruchsfrei wollbar**: Sie hebt das Leistungsprinzip auf, auf dem der Arbeitsvertrag selbst beruht, und niemand – auch das Unternehmen nicht – könnte wollen, dass sie auf ihn selbst angewandt wird. ✓ {3}

Selbstzweckformel. „Handle so, dass du die Menschheit ... niemals bloß als Mittel brauchst.“ Wird die Verhandlungsschwäche oder die statistische Zugehörigkeit zu einer Gruppe zum Preisargument, wird die Arbeitnehmerin **bloß als Kostenfaktor** behandelt, nicht ihre Leistung wird bewertet, sondern ihre Ausnutzbarkeit. Das ist Instrumentalisierung und verletzt die Würde. ✓ {4}

Würde und Preis. Kant unterscheidet: Was einen **Preis** hat, ist durch ein Äquivalent ersetzbar; was **Würde** hat, ist unersetzbar. Die ungleiche Entlohnung setzt einen Preis nicht auf die *Arbeit*, sondern auf die *Person* – genau die Verwechslung, die Kant ausschließt. ✓ {5}

Autonomie / Reich der Zwecke. Gültig ist nur eine Regel, der die Betroffene als vernünftiges Wesen **selbst zustimmen** könnte, weil sie sie sich selbst geben würde. Eine Entgeltregel, die sie systematisch benachteiligt, könnte sie nicht mitbeschließen – sie ist Objekt der Regel, nicht Mitgesetzgeberin. ✓ {6}

Handeln aus Pflicht statt bloß pflichtgemäß. Auch ein Unternehmen, das die Lücke schließt, handelt moralisch nur dann richtig, wenn es dies **aus Achtung vor der Pflicht** tut. Wer erst angleicht, weil ein Berichts- oder Auskunftsanspruch droht oder weil der Imageschaden kalkuliert wurde, handelt lediglich **pflichtgemäß** – das Ergebnis stimmt, der moralische Wert fehlt. ✓ {7}

Fazit und Denkfehler. Der Gender Pay Gap ist unter kantischem Maßstab **unabhängig von jeder Nutzenbilanz unethisch**, weil die zugrunde liegende Maxime weder verallgemeinerbar ist noch die Betroffene als Zweck an sich behandelt. Die Gegenrede „der Markt zahlt das eben so“ ist zudem ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Aus dem Faktum einer Praxis folgt kein Sollen. Der Equal Pay Day macht genau das sichtbar – bis zum 6. März arbeitet sie rechnerisch ohne Gegenleistung. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Beide Rollen konsequent durchhalten, die Grundposition am Fall *anwenden* statt sie zu referieren, und in a) zusätzlich

den blinden Fleck des Utilitarismus, in b) die Unterscheidung „aus Pflicht“ vs. „pflichtgemäß“ sichtbar machen.

Aufgabe #041 · 7 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch... (S. 150) · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 142)

Gemäß dem klassischen Utilitarismus nach Bentham und Mill hängt die Moralität einer Handlung nicht am Charakter oder am Willen der handelnden Person, sondern an den Folgen der Handlung. Dabei heiligt der Zweck die Mittel.

a) 4 P. Wie lauten die vier Grundprinzipien des Utilitarismus?

b) 3 P. Für welche Anwendung war der Utilitarismus ursprünglich gedacht bzw. vor welchem historischen Hintergrund ist er entstanden?

a) 4 P. – Die vier Grundprinzipien

1. **Konsequenzprinzip:** Bewertet werden ausschließlich die **Folgen** einer Handlung, nicht Charakter, Wille oder Absicht. Der Vorzug gegenüber konkurrierenden Maßstäben ist die Überprüfbarkeit – Folgen sind empirisch erfassbar, der „gute Wille“ oder der „Wille Gottes“ ist es nicht. ✓ {1}
2. **Utilitätsprinzip:** Folgen sind gut, wenn sie den **Nutzen** erhöhen, also das Leben verbessern, und zwar **im Vergleich zu einer Handlungsalternative**, wobei das Unterlassen ausdrücklich als Alternative mitzählt. ✓ {2}
3. **Hedonismusprinzip:** Das Leben verbessert sich, wenn Menschen bekommen, was sie wollen – Steigerung von Freude, Vermeidung von Leid. Damit ist der Nutzenbegriff inhaltlich gefüllt: Maßstab ist das empfundene Glück, nicht ein objektiv gesetztes Gut. ✓ {3}
4. **Allgemeinheitsprinzip:** Nicht Einzelne, sondern die **Gesamtheit** soll profitieren – Mills Formel vom „größten Glück der größten Zahl“. Zu beachten: „größte Zahl“ heißt **entscheidungskräftige Mehrheit**, nicht „alle“ – genau in dieser Lücke sitzt der blinde Fleck. ✓ {4}

Einordnung: Damit ist der Utilitarismus **teleologisch** (*telos* = Ziel/Zweck) und steht dem **deontologischen** Ansatz Kants (*deon* = Pflicht) gegenüber, der die Handlung selbst bewertet. Dass der Utilitarismus Prinzipien formuliert, macht ihn *nicht* deontologisch – das ist die häufigste Verwechslung im ganzen Themenfeld.

b) 3 P. – Ursprüngliche Anwendung und historischer Hintergrund

Der Utilitarismus entstand im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert in England als **Reaktion auf den Absolutismus**: Moralische und rechtliche Geltung leitete sich bis dahin aus Gottesgnadentum, Tradition und Herrscherwillkür ab. Bentham und Mill wollten die Willkür aus der Bewertung herausnehmen und an ihre Stelle einen **für jedermann nachprüfbaren Maßstab** setzen: „Wem nützt es – nützt es der Allgemeinheit?“ ✓ {1} Ursprünglich gedacht war er deshalb **nicht als Privatmoral, sondern als Maßstab für Gesetzgebung und Politik**: Bentham war Rechtsreformer; sein *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1789) sollte willkürliche und drakonische Strafen durch ein überprüfbares Nutzenkriterium ersetzen. Der Utilitarismus ist damit von Haus aus eine **Reform- und Emanzipationstheorie**, keine zynische Rechenmaschine – Mill trat mit *The Subjection of Women* (1869) früh für die Gleichstellung ein. ✓ {2} Diese Herkunft ist auch die faire Würdigung: Für seine Zeit war das ein **Riesenschritt nach vorn**, weil es Herrschaftsentscheidungen erstmals begründungspflichtig machte; sie erklärt zugleich, warum das Prinzip bis heute in **Kosten-Nutzen-Analyse, Gesetzesfolgenabschätzung und Wohlfahrtsökonomik** weiterlebt – der Utilitarismus ist keine Philosophiegeschichte, sondern Verwaltungsroutine. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Alle **vier** Prinzipien mit Namen und je einem erklärenden Satz, und bei b) nicht „im 19. Jahrhundert in England“, sondern die Stoßrichtung: Willkür des Absolutismus durch ein überprüfbares Nutzenkriterium für **Gesetzgebung und Politik** ersetzen.

Aufgabe #042 · 14 P. · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 143) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 148)

Thomas Hobbes gilt als wesentlicher Begründer der westlichen Vertragstheorien.

- a) 3 P. Auf welcher Annahme basieren die Vertragstheorien?
- b) 3 P. Was versteht Hobbes unter dem Urzustand?
- c) 3 P. Welche Rolle spielt der Staat bei Hobbes?
- d) 5 P. John Rawls hat als Gedankenexperiment Hobbes' Urzustand mit dem „Schleier des Nichtwissens“ verknüpft. Erläutern Sie seine diesbezüglichen Überlegungen ausführlich!

a) 3 P. – Die Grundannahme der Vertragstheorien

Vertragstheorien nehmen an, dass Menschen von Natur aus **frei und gleich** sind und dass es **keine vorgegebene, von außen gesetzte Ordnung** gibt, aus der sich Herrschaft oder Moral ableiten ließe – weder Offenbarung noch Natur noch Tradition begründen Geltung.

✓ {1} Legitim ist deshalb nur, was auf **Zustimmung** beruht: Gut bzw. gerecht ist, worauf

sich die Betroffenen vertraglich einigen (oder unter fairen Bedingungen einigen würden) – Konsens statt objektiver Wahrheit über das Gute. ✓ {2} Vorausgesetzt wird dabei ein **rationaler, eigeninteressierter Akteur**: Er gibt Freiheitsrechte nur ab, weil ihm der Vertrag **selbst nützt** – die Ordnung entsteht aus Nutzenkalkül, nicht aus Tugend. ✓ {3}

b) 3 P. – Der Urzustand bei Hobbes

Der Urzustand (Naturzustand) ist der gedachte **vorstaatliche Zustand ohne Gesetze, Autoritäten und Machtstrukturen – Anarchie**. ✓ {1} Hobbes unterstellt ein **radikal pessimistisches Menschenbild**: Der Mensch ist egoistisch und auf Selbsterhalt aus und nimmt sich per Körperkraft, was er will; bei knappen Ressourcen endet das im **„Krieg aller gegen alle“ (bellum omnium contra omnes)**. ✓ {2} Die Folge ist nicht nur Gewalt, sondern der Ausfall jeder Kooperation: Ohne durchsetzbare Sanktion sind freiwillige Absprachen unverbindlich („cheap talk“), niemand leistet vor, es gibt kein sicheres Eigentum, keine Arbeitsteilung, keinen Fortschritt – das Leben ist einsam, arm und kurz. Strukturell ist das die Logik des **Gefangenendilemmas**. ✓ {3}

c) 3 P. – Die Rolle des Staates bei Hobbes

Der Staat entsteht durch den **Gesellschaftsvertrag**: Alle unterwerfen sich freiwillig einem Souverän und treten ihm Rechte ab, um dem Naturzustand zu entkommen – der Staat ist also *gewollt*, nicht gottgegeben. ✓ {1} Seine Rolle ist die einer **starken Durchsetzungsinstanz – des Leviathan**, eines drohenden Monsters, das den Vertrag mit drakonischen Strafen bis zur Todesstrafe abschreckend durchsetzt. Erst diese Sanktionsmacht macht aus unverbindlichem „cheap talk“ verlässliche Verträge; der Staat liefert damit genau das, was im Urzustand fehlt: **Verlässlichkeit**. ✓ {2} Der Souverän steht dabei **außerhalb und über dem Vertrag**: Er ist nicht Vertragspartei, ein Widerstandsrecht gibt es nicht. Zweck des Staates ist **Sicherheit und Frieden**, nicht Gerechtigkeit – eine Fairnessbedingung an die Regeln stellt Hobbes gerade nicht. ✓ {3}

d) 5 P. – Rawls: Urzustand plus Schleier des Nichtwissens

Rawls (*A Theory of Justice*, 1971) übernimmt das Gedankenexperiment des Urzustands, aber ausdrücklich als **rein hypothetische „original position“** – kein historischer Zustand wie bei Hobbes, sondern ein **Prüfverfahren für Regeln**: Eine Gesellschaft ist genau dann fair, wenn ihre Regeln in absoluter Unparteilichkeit gewählt wurden. ✓ {1} Sein Einwand gegen die klassische Vertragslogik ist, dass die Startchancen durch **nicht selbstverantwortete soziale und genetische Ungleichheiten** verzerrt sind – die „Wiegenlotterie“ entscheidet über Talente, Herkunft, Gesundheit und Geschlecht; wer daraus Vorteile zieht, hat sie nicht verdient, und ein unter solchen Bedingungen geschlossener Vertrag bildet nur die bestehenden Machtverhältnisse ab. ✓ {2} Deshalb erweitert er den Urzustand um den **Schleier des Nichtwissens**: Die Regelgeber wissen

nicht, welche Position sie später einnehmen werden – sie können keine Eigeninteressen vertreten, weil sie ihre eigenen nicht kennen. ✓ **⟨3⟩** Wer damit rechnen muss, als **Schwächster** wiedergeboren zu werden (mittellos, krank, mit Behinderung), entscheidet nach der **Maximin-Regel**: Er wählt die Option, deren **schlechtestmögliches Ergebnis so gut wie möglich** ist. ✓ **⟨4⟩** Ergebnis sind zwei Grundsätze: das **Freiheitsprinzip** (gleiche Grundfreiheiten für alle, mit Minderheitenschutz) und das **Differenzprinzip** (Ungleichheiten sind nur zulässig, wenn sie gerade den am schlechtesten Gestellten am meisten nützen). Damit ist Rawls die direkte Antwort auf den blinden Fleck des Utilitarismus: **Grundrechte dürfen nie Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein.** ✓ **⟨5⟩**

Rohleders Erwartung: Hobbes und Rawls entlang **Urzustand** · **Menschenbild · Prinzipien** kontrastieren, und bei d) nicht nur den Schleier benennen, sondern die Kette **Schleier → Unparteilichkeit → Maximin → Freiheits- und Differenzprinzip** durchziehen und als Antwort auf den blinden Fleck des Utilitarismus ausweisen.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Kap. 4 · Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik · Gefangenendilemma · Governanceethik · Uo8

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma.....	168
Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme.....	170
Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt	164
Der Ansatz der ökonomischen Ethik.....	162
8 · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich.....	181
Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize).....	161
Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien	160
7 · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich	177
Ethische Ökonomie nach Ulrich.....	180
12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann ·	
Gefangenendilemma · Dilemma	186
/ #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich.....	183
/ #12 – Governance bzw. Corporate Governance	171
5 · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland.....	170
11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	
Homann · Wieland · Transaktionskosten	188
Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption	191
Kritik am Wertemanagement-Ansatz	176
Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“	179
Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten.....	167
Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht	177
Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik	169
2 · Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.).....	159
4 · Ökonomische Ethik 2	168
10 P. · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	
Homann · Rahmenordnung	187
Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich	190
Pflichten des Wirtschaftsbürgers.....	182

Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz	191
Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung).....	190
Steuerungsmechanismen nach Wieland	172
/ #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge	173
1 · Überblick (#00)	159
12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	189
Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen?	174
• Was sind Stakeholder?	184
6 · Wertemanagement (Wieland)	174
Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren?	181
Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik	163
3 · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.)	164
Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten?	178
Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland.....	175
Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle).....	166

Wirtschaftsethische Ansätze – Ökonomische Ethik · Gefangenendilemma · Governanceethik

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.
Wirtschaftsingenieurwesen · Prüfer: Prof. Rohleder

Leitquelle des Dossiers: Holzmann, Robert: *Wirtschaftsethik* (Springer Gabler), Kap. zu wirtschaftsethischen Ansätzen, S. 64–83. Die im Dossier genannten Seitenangaben beziehen sich auf diese Ausgabe.

Belegstand (wichtig): Die als „U08“ abgelegte Screencast-Mitschrift (05.05.2026) behandelt Kant/Utilitarismus/Hobbes/Rawls und liefert für die wirtschaftsethischen Ansätze (Homann/Wieland/Ulrich) **keinen** Beleg.

Rohleders eigener ETFÜ-Kompass U08 (sein Antwort-Schlüssel) deckt jedoch genau diesen Stoff vollständig ab (Ökonomische Ethik #V01/

#V03, Gefangenendilemma #V02, Governance-Ethik #V04, Wertemanagement #V05, Ethische Ökonomie #V06, Wirtschaftsbürger #V07, Ordoliberalismus #P01) und wird hier als **primäre Quelle** genutzt. Wo unten „lt. Rohleder-Kompass U08“ steht, ist die Aussage aus diesem Schlüssel belegt. Nur wenige periphere Details sind gesondert als Zusatzwissen gekennzeichnet.

Das Kapitel ordnet die **wirtschaftsethischen Ansätze** (Theorien darüber, wie Moral und Wirtschaft systematisch zusammengedacht werden) in einem Überblick. Holzmann unterscheidet im Kern drei moderne Konzeptionen, die jeweils einen anderen **„Ort der Moral“** im Wirtschaftsgeschehen verorten:

Ansatz	Hauptvertreter	„Ort der Moral“ / Grundidee
Ökonomische Ethik	Karl Homann	Moral wird über die Rahmenordnung (Spielregeln) verwirklicht, nicht über das Einzelhandeln im Wettbewerb
Governance-Ethik	Josef Wieland	Moral ist in wirtschaftliche Transaktionen eingebettet und wird über Governance-Strukturen/Wertemanagement gesteuert
Ethische Ökonomie / Integrative Wirtschaftsethik	Peter Ulrich	Vorrang der (Diskurs-)Ethik vor der Ökonomik; Kritik am „Ökonomismus“, Leitbild des Wirtschaftsbürgers

Quer zu diesen drei Ansätzen liegt die **Drei-Ebenen-Systematik** der Wirtschaftsethik, die in #25–#27 wieder aufgegriffen wird: **Ordnungsethik** (Makro, Rahmenordnung – Homann), **Unternehmensethik** (Meso, korporativer Akteur – Wieland/Ulrich) und **Individual-/Geschäftsethik** (Mikro, einzelne Handlung). Die drei Ansätze setzen jeweils einen anderen Schwerpunkt auf diesen Ebenen.

2 · Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.)

Ausgangslage (Dossier): Tugend-, Pflichten- und Diskursethik lehnen die individuelle Vorteilsmaximierung ab und appellieren an altruistisch-selbstloses Verhalten. Genau hier setzt die **Ökonomische Ethik** (Homann) kritisch an.

– Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien

Aufgabe: Wie lauten die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien?

ANTWORT: Die Ökonomische Ethik (Homann/Suchanek) wirft den klassischen normativen Ethiken vor, unter modernen Marktbedingungen *wirkungslos* oder sogar *kontraproduktiv* zu sein. Rohleder nennt im Kompass **vier Kritikpunkte** exakt (lt. Rohleder-Kompass U08 #V01) – diese zuerst im Wortlaut:

1. „*Eigennutz kann auch positiv für die Gesellschaft sein*“ (Verteufelung des Eigeninteresses verkennt dessen wohlfahrtsstiftende Funktion).
2. „*Verzicht als Mittel zur Unterdrückung*“ – Rohleders Merkbild: „**Wasser predigen, Wein saufen**“ (Moral-Appell als Herrschaftsinstrument).
3. „*Verzicht des einen führt zu Ausbeutung durch andere*“ (wer moralisch vorleistet, wird ausgebeutet – Dilemma-Struktur, vgl. #05).
4. „*ständiger Altruismus ist unrealistisch (Überforderung)*“ (Motivationsproblem).

Ausformuliert (nach Holzmann 2022, S. 64 ff.), die Kompass-Punkte einbettend:

1. **Motivationsproblem / Überforderung des Einzelnen:** Der Appell an selbstloses Verhalten überfordert den einzelnen Akteur. Wer im Wettbewerb auf Vorteile verzichtet, wird verdrängt – Moral „auf eigene Kosten“ ist nicht durchhaltbar. (= Kompass-Punkt 4.)
2. **Verwechslung von Handlungs- und Bedingungebene:** Die normativen Theorien adressieren die einzelne Handlung, übersehen aber, dass unter Wettbewerb die **Rahmenbedingungen (Spielregeln)** der eigentliche Ort der Moral sind. Moral muss anreizkompatibel institutionalisiert, nicht moralisch appelliert werden.
3. **Ausbeutung des Vorleistenden / Moralisierung als Schaden:** Wer moralisch vorleistet, wird von den anderen ausgebeutet und verdrängt; Verzicht kann zudem als Unterdrückungsmittel dienen. (= Kompass-Punkte 2 + 3.)
4. **Wettbewerbsfeindlichkeit:** Die Verteufelung von Eigeninteresse und Wettbewerb verkennt deren produktive, wohlfahrtsstiftende Funktion. (= Kompass-Punkt 1.)

FAZIT: Moral lässt sich unter Wettbewerb nicht durch Appelle ans Einzelhandeln verwirklichen, sondern nur über die Gestaltung der Rahmenordnung.

VERWANDTE FRAGEN:

- „Warum ist nach Homann der Appell an selbstloses Verhalten unter Wettbewerbsbedingungen kontraproduktiv?“ → Weil der moralisch Vorleistende im Wettbewerb Nachteile erleidet und verdrängt wird (Punkt 1 + 4); Moral muss daher in die Spielregeln verlagert werden, sonst zahlt der „Gute“ drauf (Dilemma-Struktur, vgl. #05).
- „Was meint Homann mit ‚der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung‘?“ → Nicht die einzelne Markthandlung, sondern die für alle gleich geltenden Regeln (Gesetze, Institutionen) tragen die moralische Last; im Spiel selbst darf man dann gewinnorientiert handeln.

WARUM prüfungsrelevant: Die Frage testet das Kernlernziel der Ökonomischen Ethik – die Verschiebung der Moral von der Handlungs- auf die Bedingungebene. Rohleders typische Drehung ist, den Kritikpunkt mit einem Wettbewerbsbeispiel zu verbinden („Wer moralisch vorleistet, verliert“).

– Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize)

Aufgabe: Was sind die beiden Antriebe dafür, Leistungen für andere zu erbringen?

ANTWORT: Holzmann unterscheidet zwei Motive, warum Menschen Leistungen für andere erbringen:

1. **Altruistisch / moralisch motiviert:** aus Nächstenliebe, Pflichtgefühl, Solidarität, also intrinsisch, ohne Gegenleistung. Tragfähig in kleinen Gemeinschaften (Familie, Freundeskreis), aber nicht skalierbar auf die anonyme Massengesellschaft.
2. **Eigeninteressiert / über Tausch und Anreize:** aus Vorteilssuche im Tausch (Markt). Man erbringt Leistung für andere, weil man dafür eine Gegenleistung erhält. Dieses Motiv ist anreizkompatibel und funktioniert auch unter Fremden und in großem Maßstab.

FAZIT: Die ökonomische Ethik setzt nicht auf das knappe Gut „Altruismus“, sondern nutzt das verlässlich vorhandene Eigeninteresse als Antrieb – gezähmt durch die Rahmenordnung. Rohleders Kompass benennt die beiden Antriebe als **Eigennutz** („günstige Preise, hohe Qualität, innovative Lösungen“) und **Erwartung von Entlohnung** („heute verdienen, morgen verdienen!“) (lt. Rohleder-Kompass U08 #V01).

VERWANDTE FRAGEN:

- „Warum reicht Altruismus als alleiniger Leistungsanreiz in einer modernen Gesellschaft nicht aus?“ → Altruismus ist ein knappes Gut und funktioniert nur in überschaubaren Gemeinschaften; in der anonymen, arbeitsteiligen Großgesellschaft braucht es das eigeninteressierte Tauschmotiv als verlässlichen Antrieb.
- „Wie nutzt die ökonomische Ethik das Eigeninteresse für gesellschaftliche Wohlfahrt?“ → Indem die Rahmenordnung das Eigeninteresse so kanalisiert, dass Vorteilssuche zugleich Leistung für andere produziert (Markt/Tausch).

WARUM prüfungsrelevant: Prüft das Verständnis, dass die ökonomische Ethik *mit* dem Eigeninteresse arbeitet statt es zu bekämpfen – die Brücke zu #03.

– Der Ansatz der ökonomischen Ethik („auf den Punkt gebracht“)

Aufgabe: Wie lautet daher der Ansatz der ökonomischen Ethik („auf den Punkt gebracht“)

ANTWORT: Rohleder bringt den Ansatz im Kompass mit **drei** Kernsätzen auf den Punkt (lt. Rohleder-Kompass U08 #V01): (1) „Ethik soll wirtschaftlichen Interessen nicht widersprechen“; (2) „sie soll für Menschen wirklich umsetzbar sein (pragmatisch)“; (3) „wirtschaftliches Handeln hat immer auch eine moralische Dimension“ (welches Produkt/ welche Dienstleistung erwerben usw.). Kurz: **Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung, nicht das Einzelhandeln** – moralische Forderungen werden über anreizkompatible Regeln so implementiert, dass es sich für die eigeninteressierten Akteure *lohnt*, moralisch zu handeln. Die geläufige Homann-Leitformel **„Spielzüge versus Spielregeln“** (im Spielzug darf eigeninteressiert agiert werden, die Moral steckt in den für alle gleichen Spielregeln) ist Lehrbuch-Standard; sie ist im Kompass nicht wörtlich genannt, fasst Rohleders drei Punkte aber treffend zusammen.

FAZIT: Statt an Tugend zu appellieren, gestaltet man Anreize. „Moral muss sich lohnen“ bzw. darf zumindest keinen Wettbewerbsnachteil bedeuten.

VERWANDTE FRAGEN:

- „Erläutern Sie die Unterscheidung ‚Spielregeln vs. Spielzüge‘ bei Homann.“ → Spielregeln = die Rahmenordnung, in der Moral verankert wird; Spielzüge = die einzelnen Wettbewerbshandlungen, in denen Gewinnstreben legitim ist. Moralische Defizite sind primär Regel-, nicht Tugendprobleme.
- „Was bedeutet ‚Anreizkompatibilität‘ in der ökonomischen Ethik?“ → Eine Regel ist anreizkompatibel, wenn moralisch erwünschtes Verhalten zugleich im

Eigeninteresse der Akteure liegt – dann ist es stabil, weil niemand durch Abweichen besser fährt.

WARUM prüfungsrelevant: Das ist der Merksatz des ganzen Ansatzes. Rohleders typische Drehung: nach dem *Schlagwort* fragen oder es an einem Beispiel (Tempolimit, Steuerrecht, Compliance) anwenden lassen.

– Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik

Aufgabe: Erläutern Sie, inwiefern Wirtschaft und Moral unterschiedliche „Sprachen sprechen“ und welche Rolle der Wirtschaftsethik dabei zukommt!

ANTWORT: Definition: Wirtschaft und Moral folgen unterschiedlichen Codes/„Sprachen“:

- Die **Wirtschaft** spricht die Sprache von **Effizienz, Knappheit, Kosten/Nutzen, Gewinn** (Code: rentabel / nicht rentabel).
- Die **Moral** spricht die Sprache von **Gut/Böse, Gerechtigkeit, Verantwortung, Würde** (Code: gut / schlecht).

Beide Systeme können einander nicht unmittelbar „übersetzen“ – ein moralischer Appell verhält im ökonomischen System, weil er dort nicht anschlussfähig ist (er erscheint als Kostenfaktor).

Rolle der Wirtschaftsethik: Sie übernimmt eine **Übersetzungs- bzw.**

Vermittlungsfunktion: Sie übersetzt moralische Anliegen in die Sprache der Ökonomie, indem sie sie in **Anreize und Regeln** umsetzt, die ökonomisch anschlussfähig sind. Moral wird so „implementierbar“ gemacht, nicht als Appell, sondern als Spielregel, die im ökonomischen Kalkül zählt.

FAZIT: Wirtschaftsethik ist Schnittstelle/Übersetzerin zwischen zwei Logiken; sie sorgt dafür, dass moralische Forderungen ökonomisch „verstanden“ (= eingepreist/regelhaft verankert) werden.

Rohleders Kompass belegt genau das: Vor- und Nachteile von Entscheidungsoptionen würden *„wirtschaftlich mit ‚Kosten/Nutzen‘ und moralisch mit ‚richtig oder falsch‘ bewertet. Die Ökonomische Ethik sieht die Funktion der Wirtschaftsethik darin, zwischen den beiden Bereichen zu vermitteln, also die Sprachen einander zu übersetzen.“* (lt. Rohleder-Kompass U08 #V01).

VERWANDTE FRAGEN:

- „Warum ‚verhält‘ ein rein moralischer Appell im Wirtschaftssystem?“ → Weil er nicht anreizkompatibel ist: im ökonomischen Code erscheint er als zusätzlicher Kostenfaktor und wird im Wettbewerb verdrängt; erst die Übersetzung in Regeln/Anreize macht ihn wirksam.
- „Welche Funktion hat die Wirtschaftsethik laut ökonomischer Ethik?“ → Übersetzungs-/Vermittlungsfunktion: moralische Anliegen in anreizkompatible Rahmenbedingungen überführen.

WARUM prüfungsrelevant: Testet, ob man die *Brückenfunktion* der Wirtschaftsethik verstanden hat, und schließt logisch an #03 (Rahmenordnung) an. Beliebte Transferfrage.

3 · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.)

Quellenvorschlag des Dossiers (Video): https://www.youtube.com/watch?v=NjB9zh_qVdw
(Link vor Klausur auf Erreichbarkeit prüfen; toter Link → im Feedback-Abschnitt melden.)

– Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt

Aufgabe: Beschreiben Sie das Gefangenendilemma konkret und abstrakt!

ANTWORT:

Konkret (die namensgebende Geschichte): Zwei Tatverdächtige werden getrennt verhört. Jeder kann *schweigen* (kooperieren) oder *gestehen/den anderen verraten* (defektieren).

- Schweigen beide → geringe Strafe für beide (z. B. je 1 Jahr, mangels Beweisen).
- Gesteht nur einer (Kronzeuge) → er geht frei, der andere bekommt die Höchststrafe (z. B. 10 Jahre).
- Gestehen beide → mittlere Strafe für beide (z. B. je 5 Jahre).

Aus individuell-rationaler Sicht ist **Gestehen** für jeden die *dominante Strategie* (egal was der andere tut, man steht durch Gestehen besser). Also gestehen beide, und landen beim **kollektiv schlechteren** Ergebnis (5+5), obwohl beidseitiges Schweigen (1+1) besser gewesen wäre.

Von Rohleder im Kompass als konkretes Beispiel genannt ist nicht die Gefangenenden-Geschichte, sondern ein **Preiswettbewerb** (lt. Rohleder-

Kompass U08 #V02): Unternehmen A und Konkurrent B entscheiden je über hohen oder niedrigen Preis. Da A nicht weiß, wie B sich entscheidet, wählt A die „sichere“ Option (niedriger Preis) – egal was B tut. Weil B genauso denkt, wählen **beide den niedrigen Preis**: gut für den Konsumenten, aber *suboptimal für die Unternehmen* (weniger Umsatzerlös als bei beidseitig hohem Preis). Für die Klausur ist dieses **Kartell-/Preisbeispiel** vorzuziehen, weil es Rohleders wirtschaftsethischen Bezug direkt trifft.

Abstrakt: Eine Zwei-Personen-Situation mit den Strategien **Kooperation (K)** und **Defektion (D)**, in der individuelle Rationalität zu kollektiver Irrationalität führt. Defektion ist für jeden Spieler die **dominante Strategie**; das resultierende **Nash-Gleichgewicht (D, D)** ist jedoch **pareto-inferior** gegenüber (K, K). Auszahlungsordnung mit den vier Standard-Auszahlungen – **T** (Temptation: einseitig defektieren), **R** (Reward: beide kooperieren), **P** (Punishment: beide defektieren), **S** (Sucker: kooperieren, während der andere defektiert):

$$T > R > P > S$$

Im **wiederholten** Spiel kommt die Bedingung $2R > T + S$ hinzu (sie sichert, dass dauerhafte beidseitige Kooperation mehr einbringt als ein abwechselndes Ausbeuten, bei dem die Spieler rundenweise zwischen T und S wechseln).

FAZIT / wirtschaftsethische Pointe: Ohne durchsetzbare Regeln scheitert wechselseitig vorteilhafte Kooperation am individuellen Anreiz zum Trittbrettfahren. Daraus folgt die Notwendigkeit einer **Rahmenordnung**, die Kooperation absichert (Brücke zu #07/#08).

VERWANDTE FRAGEN:

- „Was ist im Gefangenendilemma die dominante Strategie und warum ist das Ergebnis dennoch kollektiv schlecht?“ → Defektion ist dominant; weil beide ihr folgen, landen sie im Nash-Gleichgewicht (D,D), das pareto-schlechter ist als beidseitige Kooperation – individuelle Rationalität ≠ kollektive Rationalität.
- „Was unterscheidet das einmalige vom wiederholten Gefangenendilemma?“ → Im wiederholten Spiel (mit unbekanntem Ende) kann Kooperation rational werden, weil Reputation/Vergeltung wirken (z. B. Strategie *Tit for Tat*) – Defektion wird langfristig bestraft. (*nicht im schriftlichen Rohleder-Material belegt – als Zusatzwissen behandeln*)

WARUM prüfungsrelevant: Das Gefangenendilemma ist das didaktische Herzstück der ökonomischen Ethik. Rohleders Drehungen: konkret²abstrakt fordern, ein eigenes

Wirtschaftsbeispiel (Kartell, Umweltverschmutzung, Steuerehrlichkeit) als Dilemma analysieren lassen.

– Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle)

Aufgabe: Welche Endzustände sind zu unterscheiden? Welche Strafen treten jeweils ein (Tabelle)?

ANTWORT: Vier Endzustände, abhängig vom Verhalten beider Spieler (Beispielwerte = Haftjahre, je „A / B“):

	B schweigt (kooperiert)	B gesteht (defektiert)
A schweigt (kooperiert)	A: 1 / B: 1 (beide gering – Kooperationsergebnis R)	A: 10 / B: 0 (A „der Dumme“ S / B Kronzeuge T)
A gesteht (defektiert)	A: 0 / B: 10 (A Kronzeuge T / B „der Dumme“ S)	A: 5 / B: 5 (beide mittel – Defektionsergebnis P, Nash-GG)

Vier Endzustände:

1. **(Schweigen, Schweigen):** beide geringe Strafe – kollektiv bestes, aber instabiles Ergebnis (R).
2. **(Schweigen, Gestehen):** der Schweigende erhält die Höchststrafe, der Verräter geht frei (S für den Kooperierenden, T für den Defektierenden).
3. **(Gestehen, Schweigen):** spiegelbildlich zu 2.
4. **(Gestehen, Gestehen):** beide mittlere Strafe – das tatsächlich eintretende Nash-Gleichgewicht (P).

Vorsicht bei der Auszahlungsordnung: Werden – wie hier – **Haftjahre** eingetragen, ist die Skala invertiert (weniger Jahre = besser). Die Standardordnung $T > R > P > S$ gilt für **Nutzen/Auszahlungen**; in Haftjahren ausgedrückt kehrt sie sich um: Kronzeuge 0 J. (T) < beide schweigen 1 J. (R) < beide gestehen 5 J. (P) < „der Dumme“ 10 J. (S). Beim Ausfüllen der Matrix immer klären, ob Nutzen oder Strafmaß gefragt ist – hier verlieren viele Punkte.

Konkrete Zahlenwerte sind illustrativ. *(nicht im schriftlichen Rohleder-Material belegen – als Zusatzwissen behandeln)*

VERWANDTE FRAGE:

- „Welches Feld der Matrix ist das Nash-Gleichgewicht, welches das Pareto-Optimum?“ → Nash-Gleichgewicht = (Gestehen, Gestehen); Pareto-Optimum = (Schweigen, Schweigen). Genau diese Differenz ist das Dilemma.

WARUM prüfungsrelevant: Klassische Aufgabe ist das *korrekte Ausfüllen* der Matrix + Benennung von Nash- vs. Pareto-Feld. Hier verlieren viele Punkte durch Vertauschen.

– Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten

Aufgabe: Der Kauf eines Laptops im Internet als Gefangenendilemma: Überlegen Sie, welche Lösungsmöglichkeiten sich Gesetzgeber, Internetanbieter und Käufer einfallen lassen, um doch eine Kooperation von Käufer und Verkäufer zu ermöglichen!

ANTWORT: Dilemma-Struktur: Käufer und Verkäufer könnten beide kooperieren (Käufer zahlt, Verkäufer liefert ordentliche Ware) – beste Lösung. Jeder hat aber den Anreiz zu defektieren (Käufer zahlt nicht/storniert/betrügt; Verkäufer liefert nicht oder mangelhaft). Da man sich nicht kennt und nicht gleichzeitig leistet (Vorleistungsproblem), droht das beidseitige Misstrauen → kein Geschäft (kollektiv schlecht). Lösung = die Defektion teurer/unmöglich machen, also **Kooperation institutionell absichern** :

Gesetzgeber (staatliche Rahmenordnung):

- Verbraucherschutzrecht, Widerrufs-/Rückgaberecht, Gewährleistung.
- Vertrags- und Haftungsrecht, durchsetzbar vor Gericht; Betrug ist strafbar.
- → verlagert Moral in die Spielregeln (vgl. #03).

Internetanbieter / Plattform (private Governance):

- **Treuhand/Escrow** (z. B. „Käuferschutz“ bei PayPal, Amazon A-Z-Garantie): Plattform hält das Geld, bis Ware ok ist → entzieht beiden den Defektionsanreiz.
- **Reputations-/Bewertungssysteme** (Sterne, Rezensionen): macht das Spiel zum *wiederholten* Spiel → Defektion zerstört künftige Geschäfte.
- Verifizierte Händler, Gütesiegel (Trusted Shops), sichere Zahlarten.

Käufer (individuelle Schutzstrategien):

- Reputation des Verkäufers prüfen (Bewertungen), Käuferschutz-Zahlart wählen.
- Kauf auf Rechnung / Nachnahme, seriöse Plattform nutzen, Vorkasse meiden.

FAZIT: Vertrauen unter Fremden wird nicht durch Appell, sondern durch **Institutionen** (Recht, Treuhand, Reputation) hergestellt, die das wiederholte Spiel erzwingen und Defektion bestrafen – exakt der Mechanismus der ökonomischen Ethik.

Rohleders Kompass nennt als Kern-Lösungen (lt. Rohleder-Kompass U08 #V02): „Verkäufer haftet für tatsächliche Versendung und korrekte Angaben zum Produkt“, „Käufer haftet für Zahlung“, „AGBs, AEBs“ (Allgemeine Geschäfts- und Einkaufsbedingungen); „ggf. rechtlicher Prozess bei Nichteinhaltung“. Die oben ergänzten Mechanismen (Escrow/ Käuferschutz, Reputationssysteme) sind gleichwertige Standard-Institutionen der Institutionenökonomik.

VERWANDTE FRAGE:

- „Wie verwandelt ein Bewertungssystem ein einmaliges Gefangenendilemma in ein kooperationsfähiges Spiel?“ → Es macht das Spiel iterativ und reputationswirksam: Defektion senkt künftige Geschäfte/Erträge, also lohnt Kooperation langfristig.

WARUM prüfungsrelevant: Typische Transferaufgabe – Theorie (Dilemma + Rahmenordnung) auf einen Alltagsfall anwenden und die drei Akteursebenen sauber trennen. Rohleder prüft gern, ob man *jeder* Ebene die passende Maßnahme zuordnet.

4 · Ökonomische Ethik 2

– Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma

Aufgabe: Welche Aufgaben der Wirtschaftsethik lassen sich aus dem Gefangenendilemma ableiten?

ANTWORT: Aus dem Dilemma folgt: Moralisches (kooperatives) Verhalten ist individuell instabil, solange Defektion sich lohnt. Aufgaben der Wirtschaftsethik:

1. **Rahmenordnung gestalten / Spielregeln setzen:** Institutionen schaffen, die Kooperation anreizkompatibel und Defektion teuer machen (Recht, Verträge, Sanktionen).
2. **Anreizstrukturen so verändern**, dass sich Moral „lohnt“ bzw. zumindest keinen Wettbewerbsnachteil bedeutet (Verhinderung der Ausbeutung des Kooperierenden).
3. **Kooperationsgewinne ermöglichen/sichern:** das pareto-bessere Ergebnis (K,K) institutionell erreichbar machen.

4. **Vorleistungs- und Vertrauensproblem lösen:** über Reputation, Bindungen, Selbstbindung der Akteure.

FAZIT: Wirtschaftsethik = Regel- und Anreizgestaltung zur Überwindung von Dilemmastrukturen, nicht Moralpredigt.

Rohleder gliedert die Aufgabe im Kompass als **Drei-Schritt-Folge** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V03): (1) „*Erkennen der Dilemmata*“; (2) „*Entscheiden über (gesamt-)gesellschaftlich gewolltes Resultat/Zielzustand*“; (3) „*Maßnahmen finden, die zum Zielzustand führen (z. B. Anreize schaffen)*“ → *Kooperation & Vertrauen der Akteure fördern*“. Sein Beispiel: *Kreditkartenanbieter bezahlen Schäden durch Kreditkartenbetrug aus eigener Tasche – damit das Vertrauen in das Zahlungsmittel erhalten bleibt.*

VERWANDTE FRAGE:

- „*Warum ist Moral im Gefangenendilemma ohne Regeln ‚nicht durchhaltbar‘?*“ → Weil der Kooperierende vom Defektierenden ausgebeutet wird (Auszahlung S); ohne Sanktion zahlt der Moralische drauf, also braucht es Regeln, die Defektion bestrafen.

WARUM prüfungsrelevant: Schließt das Dilemma an den Kernsatz (#03) zurück; prüft, ob der Lernende vom Modell auf die *Aufgabe* der Disziplin schließen kann.

– Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik

Aufgabe: Erklären Sie die Möglichkeiten zur Verhaltensänderung, die die ökonomische Ethik sieht.

ANTWORT: Die ökonomische Ethik will Verhalten primär über **Bedingungen, nicht über Appelle** ändern. Zwei Hebel:

1. **Änderung der Rahmenbedingungen / Anreize (bevorzugt):** Spielregeln so umgestalten, dass sich erwünschtes Verhalten lohnt – Gesetze, Steuern/ Subventionen, Sanktionen, Haftung, Verträge, institutionelle Selbstbindung. Dies ist der genuine, wirksame Hebel, weil er das eigeninteressierte Kalkül der Akteure nutzt.
2. **Änderung der Präferenzen / Werte (nachrangig, ergänzend):** Bildung, Aufklärung, Wertevermittlung, Diskurs – wirkt langsamer und ist weniger verlässlich, weil Appelle unter Wettbewerb verpuffen, solange die Anreize nicht stimmen.

FAZIT: „Anreize schlagen Appelle.“ Verhaltensänderung gelingt am verlässlichsten über die Spielregeln; Werte-/Präferenzänderung ist flankierend.

Rohleders Kompass strukturiert dies nach **Mensch** und **Unternehmen** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V03/#P01):

- *Bzgl. Mensch:* Wünsche/Ansichten beeinflussen (Vorbilder, Erziehung) – „*aber: schwer umsetzbar, da der Mensch in der Wirtschaft meist egoistisch handelt*“; demgegenüber „*Regelungen von außen → Restriktion verändern*“ als „*gut umsetzbar über die Lenkungswirkung von Gesetzen, unabhängig vom Individuum*“.
- *Bzgl. Unternehmen:* **Wettbewerbsstrategie** (Rechtfertigung durch die Gesellschaft → Öffentlichkeitsdruck) und **Restriktionsstrategie** (durchgesetzte staatliche Regelungen → „in Schranken weisen“).
- *Übergreifend:* *Anreize schaffen (Subventionen, Nudging, Sanktionen, Vorbilder), klare Kommunikation von Erwartungen, Bildung und Schulung, Einbindung der Gesellschaft.*

Rohleders bevorzugter Hebel ist damit – wie im Dossier – die **Restriktion/Regelung von außen** (gut umsetzbar), der Wertewandel bleibt „schwer umsetzbar“.

VERWANDTE FRAGE:

- „*Warum setzt die ökonomische Ethik eher auf Anreizänderung als auf Wertewandel?*“ → Weil Anreizänderung anreizkompatibel und sofort wirksam ist, während Werteappelle unter Wettbewerbsdruck instabil bleiben (Dilemma).

WARUM prüfungsrelevant: Prüft das Verständnis des methodischen Primats „Bedingungen vor Gesinnung“ – eine Lieblingspointe, die Homann von tugendethischen Ansätzen abgrenzt.

5 • Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland

Grundthese (Dossier): Moral ist in wirtschaftliche Handlungen **unweigerlich eingebettet**.

– Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme

Aufgabe: Erläutern Sie, was unter der Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme zu verstehen ist.

ANTWORT: Definition: Die moderne Gesellschaft ist **funktional ausdifferenziert**: Sie zerfällt in **autonome Teilsysteme** (z. B. Wirtschaft, Recht, Politik, Wissenschaft, Religion, Kunst), die jeweils nach einer **eigenen Logik / einem eigenen Code** operieren – die Wirtschaft nach Zahlung/Rentabilität, das Recht nach Recht/Unrecht, die Wissenschaft

nach wahr/unwahr usw. Kein Teilsystem ist mehr der „Über-Steuerung“ durch ein anderes (z. B. Religion oder Moral) unterworfen; jedes ist selbstreferenziell und autonom.

Folge für die Ethik: Es gibt keine zentrale Moralinstanz mehr, die alle Systeme von außen steuert. Moral muss daher **innerhalb** der jeweiligen Systemlogik wirksam werden – in der Wirtschaft also *eingebettet* in ökonomische Transaktionen und ihre Governance-Strukturen (Wieland). Das begründet den Governance-Ansatz.

Rohleders Kompass setzt den Akzent stärker **historisch** (Aufklärung): *„Nun versteht der Mensch sich (im Vergleich zu früher) als unabhängiges Individuum, mit gleichen Rechten und persönlichem Eigentum. Aufgrund dieser neuen Bedingungen, dem Komplexer-Werden der Gesellschaft, funktionieren die alten Regelungssysteme nicht mehr → das Regelungssystem muss neu eingeteilt werden, um sich den neuen Umständen anpassen zu können.“* (lt. Rohleder-Kompass U08 #V04).

VERWANDTE FRAGE:

- „Welche Konsequenz hat die funktionale Differenzierung für die Wirtschaftsethik?“
→ Moral kann nicht mehr von außen „aufgepfropft“ werden; sie muss systemintern/eingebettet wirken – daher Governance-Strukturen und Wertemanagement statt äußerer Moralappell.

WARUM prüfungsrelevant: Liefert die *Begründung*, warum es überhaupt eine Governance-Ethik braucht. Rohleder verlangt oft die Verbindung „Differenzierung → eingebettete Moral“.

/ #12 – Governance bzw. Corporate Governance

Aufgabe: Was versteht man unter Governance bzw. Corporate Governance?

ANTWORT:

#11 Governance (allgemein): Gesamtheit der **Steuerungs- und Koordinationsmechanismen**, mit denen Transaktionen/Kooperationen organisiert, abgesichert und gesteuert werden, also die Strukturen, Regeln und Mechanismen, die Zusammenarbeit zwischen Akteuren ermöglichen und Konflikte/Risiken (z. B. Opportunismus, unvollständige Verträge) bewältigen. Governance umfasst formelle *und* informelle Mechanismen (Märkte, Hierarchien, Verträge, Normen, Werte).

#12 Corporate Governance: Die Anwendung auf das Unternehmen: das **System der Leitung und Überwachung eines Unternehmens** – die Strukturen und Regeln, nach denen ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird, inkl. der Beziehungen zwischen Management, Aufsichtsorganen, Eigentümern und weiteren **Stakeholdern**. Ziel:

verantwortliche, transparente Unternehmensführung, Eindämmung von Prinzipal-Agent-Problemen, Sicherung von Kooperation und Vertrauen. In der Governance-Ethik Wielands ist Moral ein integraler Bestandteil dieser Steuerungsstruktur (Werte als „Governance-Ressource“).

Rohleders Kompass-Definitionen (lt. Rohleder-Kompass U08 #V04): „*Governance bedeutet Steuern, Führen oder Lenken. Corporate Governance ist ein System an Regeln, nach denen ein Unternehmen ausgerichtet und geführt wird (moralische Unternehmenssteuerung).*“

VERWANDTE FRAGE:

- „*Worin unterscheiden sich ‚Governance‘ und ‚Corporate Governance‘?*“ →
Governance = allgemeines Steuerungs-/Koordinationskonzept für Transaktionen;
Corporate Governance = dessen Konkretisierung auf Leitung und Überwachung des Unternehmens (Management ? Aufsicht ? Eigentümer ? Stakeholder).

WARUM prüfungsrelevant: Definitionsfrage mit Verwechslungsgefahr; geprüft wird die saubere Abgrenzung Ober-/Unterbegriff.

– Steuerungsmechanismen nach Wieland

Aufgabe: Welche Steuerungsmechanismen unterscheidet Wieland?

ANTWORT: ! Rohleders Kompass gibt hier eine **ANDERE Vier-Liste vor als die geläufige Williamson-Systematik (Markt/Hierarchie/Hybrid)**. Maßgeblich für die Klausur ist Rohleders Fassung – **vier Steuerungsmechanismen** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V04):

1. **Eigenes Gewissen (Selbstüberwachung)** – der Akteur steuert sich moralisch selbst.
2. **Informelle Regelungen** – gesellschaftliche Sitten, Tugenden u. Ä.
3. **Formelle Regelungen** – Verträge, Gesetze.
4. **Organisatorische Maßnahmen** – Anreize setzen, Hierarchien u. Ä.

FAZIT: Steuerung reicht vom individuellen Gewissen über informelle und formelle Regeln bis zu organisatorischen Maßnahmen; der spezifische Beitrag der Governance-**Ethik** ist, dass **Moral/Werte** (Gewissen + informelle Regeln) als eigenständige Steuerungsressource neben Vertrag und Hierarchie treten – genau hier dockt das Wertemanagement (#16 ff.) an.

Hinweis: Die früher hier gelistete Reihe **Markt / Hierarchie / Hybrid-Netzwerke / Werte** (Williamson + Wieland) ist die verbreitete Institutionenökonomik-Darstellung und inhaltlich anschlussfähig, entspricht

aber **nicht** Rohleders Benennung. Im Antwortbogen Rohleders vier Begriffe (Gewissen / informell / formell / organisatorisch) verwenden.

VERWANDTE FRAGE:

- „Welcher Steuerungsmechanismus ist der eigene Beitrag der Governance-Ethik gegenüber der reinen Institutionenökonomik?“ → Das **Gewissen und die informellen (Werte-)Regelungen** als eigenständige Governance-Struktur (moralische Ressource), die Lücken unvollständiger Verträge schließt.

WARUM prüfungsrelevant: Häufige Aufzählungsfrage; Rohleder erwartet **seine** vier Mechanismen (Gewissen / informell / formell / organisatorisch) – das war zuvor die zentrale offene Lücke (#13) und ist jetzt aus dem Kompass geschlossen.

/ #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge

Aufgabe: Was versteht man unter Transaktionskosten und unvollständigen Verträgen?

ANTWORT:

#14 Transaktionskosten: Kosten, die *neben* dem eigentlichen Preis bei Anbahnung, Abschluss und Durchsetzung einer Transaktion entstehen, also die „Kosten der Benutzung des Marktes / der Kooperation“. Typische Arten:

- **Anbahnungskosten** (Such-, Informationskosten: passenden Partner/Preis finden),
- **Vereinbarungskosten** (Verhandlung, Vertragsgestaltung),
- **Abwicklungs-/Kontrollkosten** (Überwachung der Erfüllung),
- **Anpassungs-/Durchsetzungskosten** (Nachverhandlung, Sanktion bei Vertragsbruch).

Werte/Vertrauen und gute Governance **senken Transaktionskosten** (weniger Kontrolle nötig) – das ist der ökonomische Nutzen von Moral in der Governance-Ethik.

#15 Unvollständige Verträge: Verträge, die **nicht alle zukünftigen Eventualitäten** regeln können, weil die Zukunft unsicher, Information begrenzt (begrenzte Rationalität) und vollständige Vertragsausgestaltung zu teuer/unmöglich ist. Es bleiben **Vertragslücken**, die Spielraum für **opportunistisches Verhalten** (Ausnutzen der Lücke) eröffnen. Genau diese Lücken müssen durch **Vertrauen, Werte, Reputation und Governance-Strukturen** gefüllt werden – Moral wird so ökonomisch funktional.

FAZIT: Weil Verträge unvollständig sind und Kontrolle Transaktionskosten verursacht, sind moralische Werte eine effiziente Governance-Ressource: Sie ersetzen teure Kontrolle durch Vertrauen.

Rohleders Kompass-Akzente (lt. Rohleder-Kompass U08 #V04): Transaktionskosten sind „die Kosten eines Austauschs/Handels zweier Akteure; sie sind immer höher, wenn sich die Akteure nicht gegenseitig vertrauen. Jede aktive Kontrollmaßnahme erzeugt Kosten ... Ziel ist es, möglichst geringe Transaktionskosten zu erhalten.“ Wichtig: **auch immaterielle Kosten / Opportunitätskosten zählen dazu**, und die „schlechtesten (nachträglichen) Transaktionskosten sind Gerichtskosten“. Bei unvollständigen Verträgen können „nie alle Eventualitäten abgedeckt werden – darum sind übergeordnete, informelle Regelungen wie Tugenden (z. B. der ehrbare Kaufmann) wichtig, um diese Löcher in Verträgen abzudecken.“

VERWANDTE FRAGEN:

- „Warum sind moralische Werte in der Governance-Ethik ökonomisch wertvoll?“ → Sie senken Transaktionskosten und füllen die Lücken unvollständiger Verträge, reduzieren also Kontroll- und Opportunismusrisiken.
- „Was ist ‚Opportunismus‘ im Kontext unvollständiger Verträge?“ → Eigennütziges Ausnutzen von Vertragslücken (notfalls mit List/Täuschung) zu Lasten des Partners; Governance/Werte sollen das verhindern.

WARUM prüfungsrelevant: Verknüpft Wirtschaftsethik mit der Institutionenökonomik – Rohleders typische Drehung: „Warum lohnt sich Moral betriebswirtschaftlich?“ Antwort führt zwingend über Transaktionskosten + unvollständige Verträge.

6 • Wertemanagement (Wieland)

– Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen?

Aufgabe: Was ist Wertemanagement und welche Vorteile hat es für Unternehmen?

ANTWORT: Definition: Wertemanagement(-system) ist der **systematische, organisatorisch verankerte Umgang eines Unternehmens mit seinen (moralischen) Werten** – die bewusste Steuerung von Werten als Führungs- und Governance-Aufgabe (nicht dem Zufall überlassen). Werte werden definiert, kommuniziert, in Strukturen/ Prozesse eingebettet, gelebt und kontrolliert. Es macht Moral zur **Managementaufgabe** und Werte zur steuerbaren Ressource.

Vorteile für Unternehmen:

- **Senkung von Transaktions- und Kontrollkosten** (Vertrauen statt teurer Überwachung).

- **Risiko- und Reputationsschutz** (Vermeidung von Skandalen, Compliance-Verstößen, Haftung).
- **Vertrauen** bei Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Investoren → Kooperationsfähigkeit.
- **Mitarbeiterbindung/-motivation, Identifikation**, bessere Zusammenarbeit.
- **Wettbewerbsvorteil / Legitimität / „licence to operate“** in der Gesellschaft.
- Bessere Bewältigung **unvollständiger Verträge** (Werte füllen Lücken).

FAZIT: Wertemanagement verbindet moralischen Anspruch mit ökonomischem Nutzen – Werte „rechnen sich“ als Governance-Ressource.

Rohleders Kompass-Kern (lt. Rohleder-Kompass U08 #V05): *„Ein Unternehmen soll sich selbst bewusst werden, welche Werte für seinen Erfolg wichtig sind und wie es diese Werte in die Praxis umsetzt, damit sie tatsächlich gelebt werden.“* Nutzen: Unternehmen „rechtfertigen sich dadurch vor der Gesellschaft, aber vor allem vor den eigenen [Mitarbeitenden]. Sie werden auch attraktiver, da der Mensch oft Wert auf moralische Deckungsgleichheit legt.“ Der Aspekt **„moralische Deckungsgleichheit → attraktiver Arbeitgeber“** ist Rohleders eigener Nutzenschwerpunkt.

VERWANDTE FRAGE:

- „Inwiefern ‚rechnet sich‘ Wertemanagement?“ → Über gesenkte Transaktions-/ Kontrollkosten, Reputations- und Risikoschutz sowie Vertrauen, das Kooperation und Bindung erhöht.

WARUM prüfungsrelevant: Verbindet die abstrakte Governance-Ethik mit der betrieblichen Praxis (WI-Bezug!). Rohleder fragt gern den *Nutzen* ab – Brücke zwischen Ethik und BWL.

– Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland

Aufgabe: Welche zentralen Bestandteile hat ein Wertemanagement nach Wieland?

ANTWORT: Das Wertemanagementsystem (Wieland) ist ein **Prozess in vier Stufen**. Rohleders Kompass gibt die Benennung und Reihenfolge vor (lt. Rohleder-Kompass U08 #V05):

1. **Kodifizierung** – „Festhalten der Werte in einer Satzung“ (Leitbild, Wertekatalog, Verhaltenskodex: welche Werte gelten?).
2. **Kommunikation** – „Werte werden kommuniziert über Seminare, Broschüren etc.“
3. **Implementierung** – „Strukturen (informell und formell) müssen für die Umsetzung der Werte adäquat sein.“

4. **Durchsetzung** – „das Handeln muss kontrolliert und überwacht werden“ (z. B. Korruption vermeiden/bekämpfen); Rohleders Zusatz: „Führungskräfte müssen Werte vorleben (Kontrolle durch Bewertungen ...), sonst Sanktionen (z. B. kein Bonus).“

FAZIT: Wertemanagement ist ein geschlossener Management-Regelkreis (**Kodifizierung** → **Kommunikation** → **Implementierung** → **Durchsetzung**), kein einmaliges Leitbild-Papier; erst die Durchsetzung mit Vorbild-Pflicht der Führung und Sanktionen macht Werte verhaltenswirksam.

VERWANDTE FRAGE:

- „Warum reicht ein bloßer Verhaltenskodex (Code of Ethics) nicht aus?“ → Ohne Kommunikation, organisatorische Einbettung und Kontrolle bleibt der Kodex „Papier“; erst der vollständige Regelkreis macht Werte verhaltenswirksam.

WARUM prüfungsrelevant: Klassische Stufen-Aufzählung. Rohleders Drehung: einzelne Stufe weglassen lassen und nach den Folgen fragen.

– Kritik am Wertemanagement-Ansatz

Aufgabe: Welche Kritik wird an dem Ansatz geäußert?

ANTWORT: Geäußerte Kritikpunkte:

1. **Instrumentalisierung der Moral / „Ethik als Mittel zum Zweck“:** Werte werden nur gepflegt, weil sie sich ökonomisch lohnen – Moral wird dem Gewinnkalkül untergeordnet, nicht um ihrer selbst willen verfolgt. (Hier setzt Ulrichs Vorrang-der-Ethik-Kritik an, vgl. #21.)
2. **Gefahr der Fassade / „window dressing“:** Werte bleiben symbolisch (Hochglanz-Leitbild), ohne gelebte Praxis – Glaubwürdigkeitslücke zwischen propagierten und gelebten Werten.
3. **Mess- und Wirkungsproblem:** Der tatsächliche Erfolg/Effekt von Werten ist schwer messbar und zurechenbar.
4. **Konfliktfall:** Bei echtem Konflikt zwischen Moral und Gewinn liefert der Ansatz keine klare Lösung – solange Moral nur als Erfolgsfaktor begründet wird, droht sie im Ernstfall dem Gewinn zu weichen.

FAZIT: Hauptvorwurf = funktionalistische Verkürzung: Moral wird zum Erfolgsfaktor degradiert; die Frage „Was, wenn Ethik gerade *nicht* rentabel ist?“ bleibt offen.

Rohleder nennt im Kompass **zwei** Kritikpunkte explizit (lt. Rohleder-Kompass U08 #V05):

1. **Sein-Sollen-Fehlschluss** – „*das Wirtschaftssystem wird als gegeben (und richtig) angenommen und selbst nicht kritisiert.*“ (Dieser Punkt fehlte oben – unbedingt aufnehmen, er ist eine Rohleder-Lieblingspointe.)
2. **Einziger Motivator ist Kostensenkung/Umsatzsteigerung** – „*falls Werte sich nicht mehr lohnen/rechnen, ist ein schnelles Abweichen vom Wertepfad möglich (nur pflichtgemäßes Handeln → Eigeninteresse).*“ Das deckt sich mit den Punkten 1 und 4 oben (Instrumentalisierung, Konfliktfall).

VERWANDTE FRAGE:

- „Was wirft Ulrich der ökonomisch begründeten Wertemanagement-Logik vor?“ → Sie unterwerfe die Ethik der Ökonomik (Ökonomismus); Moral dürfe aber nicht nur gelten, *solange* sie sich rechnet – die Ethik müsse Vorrang haben (Brücke zu #21/#22).

WARUM prüfungsrelevant: Die Kritik ist die Scharnierstelle zum nächsten Kapitel (Ulrich). Rohleder verknüpft hier gern: „Vergleichen Sie Wieland und Ulrich hinsichtlich des Verhältnisses Ethik–Ökonomik.“

7 · Ethische Ökonomie – Peter Ulrich

– Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht

Aufgabe: S. 89: Liberalismus: wie funktioniert der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht?

ANTWORT: Aus **(wirtschafts-)liberalistischer** Sicht steuert sich der Wettbewerb **selbst**: Über den freien Markt und den Preismechanismus koordiniert die „**unsichtbare Hand**“ (Adam Smith) die eigeninteressierten Einzelhandlungen so, dass – unbeabsichtigt – das **Gemeinwohl/allgemeiner Wohlstand** entsteht. Privates Gewinnstreben führt über Wettbewerb und Preise zu effizienter Allokation; der Markt ist die moralisch „neutrale“, sich selbst ordnende Sphäre, die keiner äußeren moralischen Steuerung bedarf. Voraussetzung: funktionierender Wettbewerb, Privateigentum, Vertragsfreiheit; der Staat hält sich weitgehend zurück (schlanker Minimalstaat; der Spottbegriff „Nachtwächterstaat“ stammt von Lassalle als Kritik daran).

Rohleders Kompass betont die **Konsumentensouveränität** als Selbststeuerung (lt. Rohleder-Kompass U08 #V06): „*Durch den freien Wettbewerb werden alle Ressourcen*

angemessen alloziert und der gesamtwirtschaftliche Wohlstand steigt. Am Ende entscheidet immer der Konsument, welches Angebot gekauft wird und bestehen bleibt ... er entscheidet sich für das Angebot, das seine Wünsche/Bedürfnisse erfüllt – hierzu zählen auch Wertansichten. Es setzen sich also Wertansichten durch, die vom Einzelnen gewollt und somit gefördert werden.“

VERWANDTE FRAGE:

- „Was meint die ‚unsichtbare Hand‘?“ → Die metaphorische Vorstellung, dass eigeninteressiertes Handeln im Wettbewerb über den Marktmechanismus ungeplant das Gemeinwohl fördert.

WARUM prüfungsrelevant: Liefert die Folie, gegen die Ulrich seine Kritik (#20/#21) formuliert. Definitionsfrage als Einstieg.

– Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten?

Aufgabe: Was ist vom Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht zu halten?

ANTWORT: Wirtschaftsethisches (insb. Ulrich) ist der Wirtschaftsliberalismus **kritisch zu bewerten**:

- **Stärken (anzuerkennen):** Effizienz, Wohlstandsschaffung, Freiheit, Dezentralität, Innovationskraft des Wettbewerbs.
- **Schwächen / Einwände:**
- **„Sachzwang Markt“:** Der Markt wird zur quasi-natürlichen, unhinterfragbaren Instanz verklärt; ökonomische „Sachzwänge“ entziehen sich der ethischen Hinterfragung.
- **Naturalistischer Fehlschluss / normative Verkürzung:** Aus dem Funktionieren des Marktes wird auf seine *Legitimität* geschlossen – vom Sein aufs Sollen.
- **Marktversagen & externe Effekte** (Umwelt, soziale Folgen, Machtasymmetrien) bleiben unberücksichtigt; die „unsichtbare Hand“ garantiert keine Gerechtigkeit.
- **Verteilungs-/Gerechtigkeitsfragen** werden ausgeblendet; Effizienz ≠ Gerechtigkeit.

FAZIT: Der Markt ist ein nützliches Instrument, aber **kein moralischer Selbstläufer**; er bedarf ethischer Einbettung und Legitimation. Effizienz ist der Ethik nicht vor-, sondern nachgeordnet.

Rohleders Kompass urteilt pointiert-kritisch (lt. Rohleder-Kompass U08 #V06): Der Wirtschaftsliberalismus sei „eine Ideologie, die in der Praxis moralisch hinfällig ist.“

Eigentlicher Gewinner ist nur das Unternehmen/Angebot, das sich am Markt durchsetzt – begründet z. B. durch bessere Bildung, mehr Startkapital. Alle anderen sind Verlierer, leiden am System, werden ausgenutzt und nicht am Wohlstand beteiligt. Es entstehen Ungleichheiten/Ungerechtigkeiten – der Markt ist blind gegenüber dem Menschen.“ Die Formel „**der Markt ist blind gegenüber dem Menschen**“ ist Rohleders Merksatz.

VERWANDTE FRAGE:

- „Was kritisiert Ulrich am Begriff ‚Sachzwang‘?“ → Sachzwänge seien keine Naturgesetze, sondern interpretierbar/gestaltbar; ihre Berufung entzieht ökonomisches Handeln zu Unrecht der ethischen Verantwortung.

WARUM prüfungsrelevant: Prüft das abwägende Urteil (pro/contra), nicht bloß Wiedergabe. Rohleders Drehung: „Würdigen Sie kritisch“ – verlangt beide Seiten.

– Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“

ANTWORT: Ökonomismus = die Verabsolutierung der ökonomischen Logik, die Unterordnung *aller* Lebensbereiche und auch der Ethik unter das Effizienz-/Gewinnprinzip. Ulrichs Kritikpunkte:

1. **Vorrang der Ökonomik vor der Ethik (verkehrtes Verhältnis):** Im Ökonomismus gilt Moral nur, *soweit* sie sich rechnet. Ulrich fordert umgekehrt den **Vorrang/Primat der Ethik**: Wirtschaften muss sich vor der Vernunft/Ethik rechtfertigen, nicht umgekehrt.
2. **Reduktion des Menschen auf den Homo oeconomicus:** verkürztes, eindimensionales Menschenbild (reiner Nutzenmaximierer); blendet den Bürger, mündigen Akteur, soziale/moralische Dimension aus.
3. **„Sachzwang“-Denken / Entlastung von Verantwortung:** ökonomische Notwendigkeiten werden als alternativlos hingestellt → Akteure entziehen sich der ethischen Verantwortung.
4. **Verselbstständigung des Wirtschaftssystems / Effizienz als Selbstzweck:** Effizienz und Gewinn werden zum obersten, nicht mehr hinterfragten Wert – die Frage nach dem *Wozu* (legitime, lebensdienliche Ziele) entfällt.
5. **Trennung von Ökonomie und Ethik (Zwei-Welten-/Apartheid-Denken):** die Vorstellung, Wirtschaft sei ein moralfreier Eigenbereich – Ulrich hält das für unhaltbar; Wirtschaften ist immer schon wertbehaftet.

FAZIT: Ulrich will den Ökonomismus durch eine **Integrative Wirtschaftsethik** mit **Vorrang der Ethik** überwinden – Wirtschaft ist Mittel für ein gutes/lebensdienliches Leben, nicht Selbstzweck.

Rohleders Kompass akzentuiert zwei Punkte, die die Kritik **differenzieren** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V06) und im Antwortbogen wertvoll sind:

1. Der Ökonomismus *unterstellt dem durch Sachzwänge gesteuerten Akteur das Verfolgen des ökonomischen Prinzips als „moralische Sünde“* – dabei stecke laut Ulrich **hinter dem ökonomischen Prinzip selbst ein moralischer Wert**: Output maximieren und Input minimieren = **Verschwendung minimieren / Potenziale ausschöpfen**. (Ulrich verteufelt Effizienz also nicht pauschal.)
2. Ulrich kritisiert die **Reduktion des Menschen auf ein „vollständig durch Sachzwänge gesteuertes Tier“** – es gebe zwar starke Sachzwänge, aber *„der Mensch hat immer die Wahl und kann reflektieren – das unterscheidet uns vom Tier.“*

VERWANDTE FRAGEN:

- „Was meint Ulrich mit dem ‚Primat der Ethik vor der Ökonomik‘?“ → Ökonomische Rationalität muss sich vor der ethischen Vernunft rechtfertigen; nicht die Ethik wird dem Gewinn untergeordnet, sondern der Gewinn der Ethik.
- „Worin unterscheiden sich Homann/Wieland und Ulrich grundlegend?“ → Homann/Wieland: *Moral im Rahmen* der Ökonomik wirksam machen (anreizkompatibel, funktional). Ulrich: **Vorrang der Ethik** vor der Ökonomik – Moral darf nicht von Rentabilität abhängig gemacht werden.

WARUM prüfungsrelevant: Kernkontrast der gesamten Unit (funktionalistische vs. integrative Wirtschaftsethik). Eine klassische Vergleichs-/Abgrenzungsfrage Rohleders.

– Ethische Ökonomie nach Ulrich

Aufgabe: Was bedeutet Ethische Ökonomie nach Ulrich?

ANTWORT: Definition: Ethische Ökonomie / **Integrative Wirtschaftsethik** (Ulrich) ist die Konzeption, die **Ethik und Ökonomik integriert** und der Ethik den **Vorrang** gibt: Wirtschaften ist kein wertneutraler Sachbereich, sondern muss sich an der Frage messen lassen, ob es **lebensdienlich** ist und vor der Vernunft *aller Betroffenen* gerechtfertigt werden kann. Grundpfeiler:

- **Vorrang der Ethik** vor der ökonomischen Sachlogik.
- **Diskursethische Begründung:** Legitim ist, was im herrschaftsfreien Diskurs *aller Betroffenen* zustimmungsfähig ist (Anschluss an Habermas/Apel).

- **Lebensdienlichkeit:** Die Wirtschaft ist Mittel für ein gutes menschliches Leben, nicht Selbstzweck.
- **Mündiger Wirtschaftsbürger** statt bloßer Homo oeconomicus (vgl. #23).

FAZIT: Ethische Ökonomie verlangt eine **vernunftethisch begründete, diskursiv legitimierte und lebensdienliche** Wirtschaft – der Gegenentwurf zum Ökonomismus.

Rohleders Kompass-Formulierung (lt. Rohleder-Kompass U08 #V06): „*Wirtschaftliche Handlungen müssen moralisch diskutiert und bewertet und wirtschaftsethische Werte ständig reflektiert werden. Es muss ein übergreifendes, neutrales System geben, um wirtschaftliche Handlungen anzufechten → Rechtssystem sicherstellen. Der Staat soll dem Individuum Sachzwänge nehmen (Unterstützung durch Sicherstellen rechtlicher Rahmenbedingungen wie Freizeit etc.). Bildung und Information über Wirtschaft und deren moralische Engpässe. Der Mensch muss jederzeit offen sein, zu reflektieren und über eine wirtschaftliche Handlung zu diskutieren.*“ Rohleders eigene Schwerpunkte: **neutrales Rechtssystem zum Anfechten** und **der Staat nimmt dem Individuum Sachzwänge**.

VERWANDTE FRAGE:

- „Welche Rolle spielt die Diskursethik in Ulrichs Ansatz?“ → Sie liefert das Legitimationskriterium: gerechtfertigt ist, was die Zustimmung aller Betroffenen im freien Diskurs finden könnte – daraus folgt das Konzept des Wirtschaftsbürgers (#23).

WARUM prüfungsrelevant: Definitions-/Verständnisfrage des dritten Hauptansatzes; oft kombiniert mit der Forderung, ihn gegen Homann abzugrenzen.

8 • Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich

Ulrich sieht in der **Diskursethik** die Lösung und spricht vom **Wirtschaftsbürger** / **Wirtschaftsbürgerrechten**.

– Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren?

Aufgabe: Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren?

ANTWORT: Damit der Bürger als **Wirtschaftsbürger** mündig am wirtschaftspolitischen/-ethischen **Diskurs** teilnehmen kann, muss der Staat die **Voraussetzungen der Diskursfähigkeit** schaffen, u. a.:

- **Bildung / ökonomische und politische Mündigkeit:** Befähigung, wirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und kritisch zu urteilen (Aufklärung über „Sachzwänge“).
- **Wirtschaftsbürgerrechte / Teilhaberechte:** rechtliche und soziale Sicherung, die zur gleichberechtigten Teilnahme befähigt (politische Mitsprache, soziale Grundsicherung, faire Teilhabe).
- **Sicherung der materiellen/sozialen Grundlagen der Autonomie:** wer existenziell abhängig ist, kann nicht frei am Diskurs teilnehmen – daher soziale Absicherung als Bedingung echter Diskursfreiheit.
- **Herrschaftsfreie Diskursbedingungen** ermöglichen (Meinungs-, Informations-, Partizipationsrechte).

FAZIT: Der Staat schafft erst die Voraussetzungen (Bildung, Rechte, soziale Sicherung), unter denen der Bürger zum mündigen, diskursfähigen Wirtschaftsbürger wird.

Rohleders Kompass setzt den Schwerpunkt eindeutig auf **Bildung/Information** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V07): „Durch ausreichende Bildung und Information über wirtschaftliche Zustände und Handlungen wird erst eine Plattform für Diskussion geschaffen.“ Die oben ergänzten Punkte (Wirtschaftsbürgerrechte, soziale Grundsicherung als Autonomie-Bedingung) sind Ulrich-Standard, im Kompass aber nicht ausgeführt – Rohleders Kern ist Bildung/Information.

VERWANDTE FRAGE:

- „Warum ist soziale Sicherung für Ulrich eine Bedingung der Diskursfähigkeit?“ → Nur wer nicht existenziell abhängig/zwanglos ist, kann frei und gleichberechtigt am Diskurs teilnehmen – ökonomische Autonomie ist Voraussetzung politischer/ diskursiver Autonomie.

WARUM prüfungsrelevant: Verbindet Diskursethik mit konkreter Staatsaufgabe; Rohleders Drehung: „Welche Rolle spielt der Staat bei Ulrich?“ (im Kontrast zum liberalistischen Minimalstaat #19).

– Pflichten des Wirtschaftsbürgers

Aufgabe: Welche Pflichten hat der Wirtschaftsbürger?

ANTWORT: Dem mündigen Wirtschaftsbürger kommen **Bürgerpflichten** /

Mitverantwortung zu:

- **Mitverantwortung für die Rahmenordnung:** sich aktiv an der Gestaltung gerechter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen beteiligen (politische Teilhabe, Wählen, Engagement), nicht nur Rechte einfordern.
- **Diskursteilnahme:** sich am öffentlichen Vernunftdiskurs über legitime Wirtschaftsziele beteiligen; Argumente vorbringen und prüfen.
- **Verantwortliches eigenes Wirtschaften:** in den eigenen Rollen (als Konsument, Arbeitnehmer, Unternehmer, Investor) die Folgen des Handelns mitbedenken – verantwortungsvoller Konsum/Verhalten.
- **Gemeinwohlorientierung:** das eigene Eigeninteresse mit den legitimen Ansprüchen anderer abwägen.

FAZIT: Wirtschaftsbürgerschaft ist zweiseitig: Rechte *und* Pflichten – der Bürger ist Mitgestalter und Mitverantwortlicher der Wirtschaftsordnung, nicht bloß passiver Marktteilnehmer.

Rohleders Kompass akzentuiert die Pflichten als **dauernde Diskursbereitschaft** (lt. Rohleder-Kompass U08 #V07): „*Er muss ständig offen für einen möglichst idealen Diskurs sein – stetig offen für Reflexion, Legitimation, Verständigung und Kompromissfindung. Diese Pflichten gelten für jeden Menschen immer, egal welche Position, Zeit oder welcher Ort.*“ Rohleders Kern ist also die **immerwährende Reflexions-/Diskurs-/Kompromiss-Pflicht** (nicht positions- oder situationsabhängig); die oben gelisteten Pflichten (Mitverantwortung Rahmenordnung, verantwortliches Wirtschaften, Gemeinwohl) sind Ulrich-Standard und anschlussfähig.

VERWANDTE FRAGE:

- „*Worin unterscheidet sich der Wirtschaftsbürger vom Homo oeconomicus?*“ → Der Homo oeconomicus maximiert nur seinen Nutzen; der Wirtschaftsbürger ist mündiger, mitverantwortlicher Akteur mit Rechten *und* Pflichten, der Wirtschaften diskursiv und gemeinwohlorientiert mitgestaltet.

WARUM prüfungsrelevant: Ergänzt #23; prüft, ob die Rechte-Pflichten-Dualität verstanden ist (häufige Kontrastfrage zum Homo oeconomicus).

/ #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich

Aufgabe: Was versteht Ulrich unter Geschäftsethik? Was unter Unternehmensethik?

ANTWORT: ! Rohleders Kompass-Definitionen weichen von der geläufigen Mikro-/ Meso-Abgrenzung ab, und haben Vorrang (die Vorlesungsdefinition zählt in der Klausur):

#25 Geschäftsethik (lt. Rohleder-Kompass U08 #V07): „Geschäftsethik betrachtet ein Unternehmen exakt so wie den Menschen, mit den gleichen Pflichten.“ – Das Unternehmen wird als **moralischer Akteur wie eine Person** behandelt, dem dieselben (Diskurs-)Pflichten wie dem einzelnen Wirtschaftsbürger (#24) zukommen.

#26 Unternehmensethik (lt. Rohleder-Kompass U08 #V07): „Unternehmensethik beschreibt das Sicherstellen von Diskurs und Diskursbereitschaft in einem Unternehmen. Alle Stakeholder sollen angemessen diskutieren (und mitbestimmen) können. Dafür braucht es Rechte und Pflichten, die in der Satzung eines Unternehmens aufgenommen und sichergestellt werden.“ – Fokus: **innerbetriebliche Diskurs-/Mitbestimmungsordnung** für alle Stakeholder.

Merke: Rohleders Achse ist nicht „einzelnes Geschäft (Mikro) vs. Unternehmen (Meso)“, sondern **„Unternehmen als moralische Person mit Pflichten“ (Geschäftsethik) vs. „Sicherstellen von Diskurs/Mitbestimmung aller Stakeholder im Unternehmen“ (Unternehmensethik)**. Die verbreitete Mikro-/Meso-/Makro-Einordnung (Geschäftsethik = einzelnes Geschäft, Unternehmensethik = Institution, Ordnungsethik = Rahmenordnung) ist als *zusätzliche* Systematik nützlich, aber im Antwortbogen zuerst Rohleders Definition bringen.

VERWANDTE FRAGE:

- „Ordnen Sie Geschäftsethik, Unternehmensethik und Ordnungsethik den Ebenen Mikro/Meso/Makro zu.“ → Geschäftsethik = Mikro (einzelnes Geschäft), Unternehmensethik = Meso (Unternehmen/Stakeholder), Ordnungs-/Wirtschaftsethik = Makro (Rahmenordnung der Gesamtwirtschaft). (Diese Ebenen-Zuordnung ist die verbreitete Lehrbuchsystematik; sie ergänzt Rohleders eigene, oben genannte Definition, ersetzt sie aber nicht.)

WARUM prüfungsrelevant: Beliebte Ebenen-/Abgrenzungsfrage; Verwechslungsgefahr zwischen Geschäfts- und Unternehmensethik wird gezielt geprüft.

– Was sind Stakeholder?

Aufgabe: Was sind Stakeholder?

ANTWORT: Definition: Stakeholder (Anspruchsgruppen) sind alle **Personen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse am Unternehmen haben bzw. von dessen Handeln betroffen sind oder dieses beeinflussen können** (R. E. Freeman: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“). Sie stehen dem reinen **Shareholder** (Anteilseigner) gegenüber.

Beispiele: Eigentümer/Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Staat/Kommunen, Wettbewerber, Anwohner, Öffentlichkeit, Umwelt/künftige Generationen.

Bezug zur Wirtschaftsethik (Ulrich/Stakeholder-Ansatz): Im Gegensatz zum **Shareholder-Value-Ansatz** (Vorrang der Anteilseignerinteressen) verlangt der **Stakeholder-Ansatz**, dass das Unternehmen die **legitimen Ansprüche aller Anspruchsgruppen** berücksichtigt und ausbalanciert. Das entspricht Ulrichs diskursethischem Anspruch (Berücksichtigung *aller Betroffenen*) und der Unternehmensethik (#26).

Rohleders Kompass-Definition (lt. Rohleder-Kompass U08 #V07): „*Alle internen und externen Personen, Unternehmen, Vereinigungen ..., die in irgendeiner Weise von einem Unternehmen aktuell oder in der Zukunft betroffen sind.*“ Rohleders offene Anschlussfrage: „*Wann ist jemand ‚betroffen‘? → das kann niemand [abschließend] beurteilen*“ – genau diese Unschärfe der Betroffenheit ist prüfungsträchtig.

VERWANDTE FRAGEN:

- „*Worin unterscheiden sich Shareholder- und Stakeholder-Ansatz?*“ → Shareholder-Ansatz: Vorrang/Maximierung der Anteilseignerinteressen (Shareholder Value). Stakeholder-Ansatz: Berücksichtigung der legitimen Ansprüche *aller* Anspruchsgruppen – verantwortungsethisch und diskursethisch begründet.
- „*Warum ist der Stakeholder-Begriff für Ulrichs Unternehmensethik zentral?*“ → Weil die diskursethische Legitimation die Zustimmung aller Betroffenen verlangt – Stakeholder = die Betroffenen, deren Ansprüche im Unternehmensdiskurs zählen.

WARUM prüfungsrelevant: Sehr klausurnah – Stakeholder vs. Shareholder ist ein Standard-Kontrast und verbindet Wirtschaftsethik mit Unternehmensführung (Modulkern). Freeman-Definition wird gern wörtlich erwartet.

Bingen).

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap.

3 · Wirtschaftsethische Ansätze

Aufgabe #048 · 12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle (S. 93) · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 188) · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 189)

Das Gefangenenden-Dilemma steht im Zentrum der Ökonomischen Ethik Homanns. a) Erläutern Sie anhand der Dilemmastruktur, warum rationale Akteure zu einem gesellschaftlich suboptimalen Ergebnis gelangen. b) Begründen Sie, welche Konsequenz die Ökonomische Ethik daraus für den zentralen Ort der Wirtschaftsethik ableitet, und warum ein Appell an moralischen Verzicht diesen Ort gerade nicht ersetzen kann.

a) 6 P. – Dilemmastruktur und suboptimales Ergebnis Im Gefangenenden-Dilemma stehen zwei Spieler vor den Handlungsoptionen „Kooperieren“ (schweigen) und „Defektieren“ (aussagen), wobei die eigene Auszahlung stets vom Verhalten des anderen abhängt.

✓ **{1}** Unterstellt man beiden die Präferenz einer möglichst kurzen Haftstrafe ✓ **{2}**, ist Defektion eine dominante Strategie: Schweigt der andere, verkürzt Aussagen die eigene Strafe von einem auf null Jahre ✓ **{3}**; defektiert der andere, verringert eigenes Defektieren die Strafe von zehn auf sieben Jahre. ✓ **{4}** Da Defektion also unabhängig von der Wahl des Gegenspielers stets attraktiver erscheint, wählen beide sie, und landen bei je sieben Jahren statt der bei beidseitiger Kooperation erreichbaren vier. ✓ **{5}** Individuelle Rationalität führt somit zu einem kollektiv schlechteren Zustand. Übertragen auf reale Interaktionen (Laptop-Kauf beim anonymen Anbieter) bedeutet dies: aus wechselseitigem Misstrauen kommt das für beide vorteilhafte Geschäft nicht zustande. ✓ **{6}**

b) 6 P. – Ordnungsebene statt Verzichtsappell Weil in anonymen Märkten schon die bloße Möglichkeit rein egoistischer Akteure ausreicht, ist es fahrlässig, auf freiwillige Kooperation des anderen zu vertrauen ✓ **{1}**; jeder Spieler ist im Wettbewerb um knappe Ressourcen faktisch gezwungen, eigennützige Präferenzen vorzuleben. ✓ **{2}** Ein Appell an moralischen Verzicht liefe darauf hinaus, die „Kooperierer“ der Ausbeutung durch „Defektierer“ auszusetzen ✓ **{3}**, und verstieße gegen den Grundsatz „ultra posse nemo obligatur“. ✓ **{4}** Deshalb verlagert die Ökonomische Ethik die Verantwortung auf die Rahmenordnung: Nicht der einzelne Akteur, sondern der Staat soll durch Spielregeln (Gesetze, Transparenzaufgaben, Anreize) die Interaktion so beschränken, dass die gesellschaftlich erwünschte Kooperation unabhängig von individuellen Wünschen entsteht.

✓ {5} Zentraler Ort der Wirtschaftsethik ist damit die Wirtschaftsordnungsebene; Individuen und Unternehmen sind bei sinnvollen Regeln von moralischer Verantwortlichkeit weitgehend entlastet. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Nicht nur das Dilemma nacherzählen, sondern zwingend die Dominanz der Defektion als Begründung für die Regel-statt-Appell-Logik verknüpfen.

Aufgabe #049 · 10 P · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 186) · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 188) · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 189)

Die Ökonomische Ethik stützt sich auf den Ordoliberalismus und einen „Command-and-Control“-Ansatz. a) Definieren Sie den Ordoliberalismus und ordnen Sie ihn in die Argumentation Homanns ein. b) Diskutieren Sie zwei wesentliche Kritikpunkte an dieser regelzentrierten Position.

a) 5 P. – Ordoliberalismus als Fundament der Ordnungsethik Der Ordoliberalismus (Vertreter u. a. Eucken, Böhm, Erhard, Müller-Armack) bezeichnet eine wirtschaftspolitische Konzeption, nach der der Staat für einen Ordnungsrahmen zu sorgen hat ✓ {1}, der einen gesellschaftlich positiven Wettbewerb (Soziale Marktwirtschaft) und die Freiheit der Bürger am Markt sicherstellt. ✓ {2} Für Homann folgt daraus, dass moralische Anliegen nicht durch individuelle Tugend, sondern durch die Rahmenordnung eingelöst werden ✓ {3}: Der Staat gibt Spielregeln vor und muss ihre Einhaltung glaubhaft kontrollieren und sanktionieren. ✓ {4} Innerhalb dieser Regeln dürfen Einzelne legitim ihren Vorteil verfolgen – nur so bleiben Innovation, Leistung und Investitionen als Funktionalitäten des Wirtschaftssystems erhalten. ✓ {5}

b) 5 P. – Zwei Kritikpunkte Was die regelzentrierte Position leistet: Sie löst genau das Problem, an dem jede Appellethik scheitert – im Wettbewerb wird bestraft, wer allein vorleistet. Eine für alle gleich geltende Regel nimmt anständigem Verhalten den Wettbewerbsnachteil und macht Moral damit durchhaltbar statt bloß wünschenswert; das ist der Grund, warum sich die Soziale Marktwirtschaft und nicht der Tugendappell als Ordnungsmodell durchgesetzt hat. Erst vor dieser Leistung wiegen die Einwände. Erstens die unkritische Akzeptanz des Bestehenden: Indem die Ökonomische Ethik die Ordnungsebene als zentral setzt, unterstellt sie bereits eine legitime Instanz, die Regeln erlässt und durchsetzt – wer diese sein soll und woraus sie ihre Legitimation zieht, bleibt ungeklärt. ✓ {1} Damit verfehle der Ansatz die Kernaufgabe normativer Ethik, die kritische Prüfung der Praxis. ✓ {2} Zweitens die Gefahr eines Überwachungs- oder „Kindermädchen-Staates“: Ein fast ausschließlich auf Sanktion und Kontrolle gegründeter

Ansatz erklärt den Menschen implizit für unmündig und spricht ihm Selbstverantwortung ab ✓ {3}; angesichts eines menschlichen Drangs zur Selbstbestimmung ist mit Widerstand zu rechnen. ✓ {4} Hinzu kommt praktisch, dass Globalisierung und multinationale Konzerne (Standortverlagerung, Lobbyismus) nationale Regulierung leicht unterlaufen. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Der Ordoliberalismus muss als tragendes Fundament erkannt und die Kritik nicht nur aufgezählt, sondern argumentativ auf die Regel-Logik zurückgebunden werden.

Aufgabe #050 · 11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 186) · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 189) · Ordoliberalismus bei Homann definieren und... (S. 187)

Josef Wielands Governanceethik teilt mit Homann die ökonomische Grundperspektive, setzt aber einen eigenen Akzent. a) Erläutern Sie das Konstrukt der Transaktionskosten und die vier Governancemechanismen. b) Begründen Sie, warum die Governanceethik die Unternehmensebene und ein Wertemanagement in den Mittelpunkt rückt.

a) 6 P. – Transaktionskosten und Steuerungsmechanismen Transaktionskosten sind alle Kosten, die im Zuge einer Transaktion über den reinen Kaufpreis hinaus anfallen, etwa für Lieferantenauswahl, Vertragsverhandlung und laufende Überwachung. ✓ {1} Wieland macht sie zum Entscheidungskriterium: Je stärker sich Tauschpartner vertrauen, desto weniger muss vertraglich fixiert und kontrolliert werden, desto niedriger die Kosten. ✓ {2} Zur Sicherstellung moralischer Werte unterscheidet er vier Governancemechanismen: (1) individuelle Selbstüberwachung (das Gewissen) ✓ {3}, (2) informelle Regelungen (gesellschaftliche Grundüberzeugungen) ✓ {4}, (3) formelle Regelungen (Verträge, Gesetze, Kodizes) ✓ {5} sowie (4) organisatorische Maßnahmen (Hierarchien, Anreizsysteme) ✓ {6}. Ziel ist eine transaktionskostenoptimale Kombination nach der Maxime „So viel Informalität wie möglich, so viel Formalität wie nötig“. Grundlage ist die Annahme, dass Moral in wirtschaftliche Handlungen unweigerlich eingebettet ist (Ehrlichkeit, Vertrauen als Bedingung des Tauschs).

b) 5 P. – Unternehmensebene und Wertemanagement Da nationale Gesetzgebung im Zuge von Globalisierung und multinationalen Konzernen an Reichweite und Flexibilität verliert ✓ {1} und formale Verträge als unvollständige Verträge nie alle Eventualitäten erfassen, kann auf rein formale Steuerung nicht vertraut werden ✓ {2}; zugleich sind informelle Mechanismen in anonymen Märkten unsicher. Wieland verortet die

Wirtschaftsethik deshalb primär auf der Unternehmensebene (Corporate Governance). ✓

✓ **{3}** Weil moralisches Verhalten sich als Investition in Vertrauen und Reputation „lohnt“, sollen Unternehmen ein selbstverpflichtendes Wertemanagement einführen ✓ **{4}** – mit normativer (Werte festlegen) und deskriptiv-implementierender Komponente (Werte im Alltag umsetzen) über die Schritte Kodifizierung, Kommunikation, Implementierung und Durchsetzung. ✓ **{5}**

Rohleders Erwartung: Der Unterschied zu Homann – Transaktionskostensicht und Aufwertung informeller Mechanismen – muss explizit als eigener Akzent herausgestellt, nicht bloß referiert werden.

Aufgabe #051 · 12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie... (S. 119) · Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 186) · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 188)

Peter Ulrichs integrative Wirtschaftsethik („Ethische Ökonomie“) wendet sich gegen den „Ökonomismus“. a) Rekonstruieren Sie Ulrichs zweifachen Einwand gegen Homann. b) Erläutern Sie, welche Aufgabe der Wirtschaftsethik Ulrich daraus ableitet und welche Rolle Staat und Diskurs dabei spielen.

a) 6 P. – Ulrichs Doppelkritik am Ökonomismus

Ulrich subsumiert Wirtschaftsliberalismus und Homanns Ansatz unter den Begriff „Ökonomismus“ ✓ **{1}** und greift Homann in zweifacher Weise an. Erstens: Das ökonomische Prinzip ist nicht wertfrei. ✓ **{2}** Homann behandle es wie eine neutrale mathematische Formel (Minimal-/Maximalprinzip), mit der man beliebige ethische Ziele umsetzen könne; tatsächlich stecke in „möglichst viel Output bei möglichst wenig Input“ bereits ein utilitaristischer Wertansatz – die Formel ist selbst schon eine ethische Festlegung samt deren Schwächen. ✓ **{3}** Zweitens: Die Vorstellung eines ökonomischen Sachzwangs ist ein unzulässiger Reflexionsstopp. ✓ **{4}** Anders als Tiere sind Menschen nicht durch Triebe determiniert, sondern können ihre Präferenzen jederzeit kritisch reflektieren ✓ **{5}**; die Behauptung unverrückbarer Sachzwänge entbinde die Akteure fälschlich ihrer individuellen Verantwortung. ✓ **{6}** Hinzu kommt Ulrichs Vorwurf, der Wirtschaftsliberalismus sei blind gegenüber Gerechtigkeit und Menschenwürde, weil der Markt nur die Durchsetzungsfähigen bevorzuge.

b) 6 P. – Kritische Reflexion, Staat und Diskurs Weil ökonomisches Handeln weder wertfrei noch zwingend ist, muss es – wie jedes Kulturprodukt – einer ständigen ethischen Bewertung unterzogen werden. ✓ **{1}** Aufgabe der Wirtschaftsethik ist damit nicht, konkrete Normen vorzugeben, sondern die Bedingungen zu schaffen, unter denen

Betroffene selbst „richtige“ Normen finden. ✓ **{2}** Ulrich greift dafür die Diskursethik auf: Legitim ist Handeln nur, wenn es in einem vorbehaltlosen, zwanglosen, gleichberechtigten Diskurs von allen Betroffenen akzeptiert würde. ✓ **{3}** Da ein idealer Diskurs real selten vorkommt, sieht Ulrich – wie Homann – den Staat in der Pflicht ✓ **{4}**: Er muss Wirtschaftsbürgerrechte (Meinungs-, Informations-, Kommunikations-, Klagefreiheit), Schutz vor Manipulation, soziale Grundsicherung und eine belastbare Informationsbasis (Bildung, neutrale Presse, Produktkennzeichnung) sichern. ✓ **{5}** Diesen Rechten stehen individuelle Pflichten gegenüber (Reflexions-, Verständigungs-, Kompromiss-, Legitimationsbereitschaft). ✓ **{6}**

Rohleders Erwartung: Beide Einwände müssen sauber getrennt und auf den Begriff „Ökonomismus“ bezogen werden; die Diskursethik ist als Ulrichs konstruktive Alternative, nicht nur als Kritik, darzustellen.

Schaubild – Gefangenendilemma- Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung)

A \ B	B kooperiert (schweigt)	B defektiert (sagt aus)
A kooperiert (schweigt)	beide 1 Jahr (kollektiv optimal)	A 10 Jahre · B frei
A defektiert (sagt aus)	A frei · B 10 Jahre	beide 7 Jahre (Nash-Gleichgewicht)

Warum beide defektieren: Egal was der andere tut, Defektieren verkürzt die eigene Strafe (10→7 bzw. 1→0) – **Defektion ist die dominante Strategie**. Beide landen bei 7/7, obwohl 1/1 erreichbar wäre: individuelle Rationalität → kollektiv schlechteres Ergebnis.

Konsequenz (Homann): Nicht an Verzicht appellieren, sondern über **Spielregeln/Rahmenordnung** die gewünschte Kooperation erzwingen. (Zahlen *illustrativ*; in der Klausur ggf. vorgegebene Matrix übernehmen.)

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich

Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption

Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten.

Kap. 5 · Moralisches Handeln I – Behavioral Business Ethics & Kohlberg · U09

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

2 Behavioral Business Ethics	194
3 Die Komponenten einer moralischen Handlung	197
4 Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung	203
Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg!.....	203
Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding.....	201
Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!	197
10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen Kohlberg ·	
Haidt	210
Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“).....	205
Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging.....	213
10 P. · Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma	208
5 P. · Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	214
12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren Kohlberg ·	
Haidt	209
Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall	213
Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) ...	213
Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung)	212
• 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	
Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	211
Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“?	194
Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?	196
Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making?	199

Moralisches Handeln I – Behavioral Business Ethics & Kohlberg

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.

Wirtschaftsingenieurwesen Prüfer: Prof. Rohleder Leitquelle laut Dossier: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, 3. Aufl., Wiesbaden (Springer Gabler) 2022 – Überblick S. 90, Behavioral Business Ethics S. 91 ff., Komponenten der moralischen Handlung S. 97 ff., Kohlberg-Stufen S. 101 ff.

Hinweis: KI-Nutzung ist bei diesem Dossier laut Aufgabenblatt ausdrücklich erlaubt; Pflicht ist die Quellenangabe. Die folgenden Antworten sind fachlich fundierte Entwürfe – vor der Abgabe gegen Holzmann () **und die eigene Mitschrift** prüfen und in eigene Worte bringen. Die konkreten Seitenzahlen sind aus dem Dossier übernommen; einzelne Detailzuordnungen innerhalb der Seitenbereiche bitte am Buch verifizieren.

Editions-Differenz (nicht überschreiben, nur beachten): Rohleders Kompass zitiert Holzmann – dort Behavioral Business Ethics S. 101 ff., Kohlberg-Stufen S. 112 ff. Das Dossier nutzt die mit früheren Seitenzahlen. Bei Seitenverweisen in der Klausur die im Kurs verteilte Auflage zugrunde legen.

Holzmann S. 91 ff.

Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“?

Aufgabe: Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“?

ANTWORT

Definition. Behavioral Business Ethics (verhaltensorientierte Wirtschaftsethik) ist ein deskriptiv-empirischer Forschungszweig der Wirtschaftsethik, der untersucht, **wie** Menschen in wirtschaftlichen Kontexten **tatsächlich** moralische Entscheidungen treffen, und nicht, wie sie es nach normativen Idealen treffen *sollten*. Sie integriert Erkenntnisse der Verhaltens- und Sozialwissenschaften (insb. Psychologie, Verhaltensökonomik, Kognitions- und teilweise Neurowissenschaft) in die wirtschaftsethische Analyse.

Argumente / Einordnung.

- **Deskriptiv statt normativ:** Klassische (normative) Wirtschaftsethik fragt nach der *Begründung* des moralisch Richtigen (z. B. über Pflichtenethik/Kant, Utilitarismus, Diskursethik). Behavioral Business Ethics fragt empirisch nach dem *realen Entscheidungsverhalten* und dessen Ursachen.
- **Menschenbild:** Sie bricht mit dem Modell des durchgängig rationalen, bewusst abwägenden Akteurs (*homo oeconomicus*). Stattdessen werden begrenzte Rationalität (*bounded rationality*), kognitive Verzerrungen (Biases), Heuristiken, Emotionen, situative Einflüsse und unbewusste/intuitive Prozesse als zentrale Treiber moralischen Handelns anerkannt.
- **Erklärungsfokus:** Erklärt werden u. a. das Auseinanderfallen von moralischem Urteil und tatsächlichem Handeln, unethisches Verhalten „normaler“ (nicht „böser“) Menschen sowie der Einfluss von Anreizsystemen, Gruppen und Organisationskultur.

Fazit. Behavioral Business Ethics ist die empirisch-deskriptive, verhaltens- und neurowissenschaftlich fundierte Perspektive der Wirtschaftsethik. Sie ergänzt die normative Ethik, indem sie erklärt, warum reales moralisches Handeln systematisch von ethischen Idealen abweicht, und liefert damit den Ansatzpunkt, um ethisches Verhalten in Unternehmen gezielt zu fördern.

Von Rohleder im Kompass genannt (Klausurformulierung, #V01): BBE ist „ein **Forschungsprogramm**, das auf Basis psychologischer, soziologischer oder neurologischer, also verhaltenswissenschaftlicher Ansätze versucht, die Wirtschaftsethik und Maßnahmenfindung weiterzuentwickeln“ – mit **empirischer Forschung zu moralischen Kausalbeziehungen und Anreizen sowie deren Wirkungen**. Auf die Frage *warum das erst jetzt geschieht* nennt Rohleder als Grund die inzwischen bezahlbaren **Messverfahren** (hochauflösendes Neuro-Imaging, „ohne dass man den Schädel aufbohren muss“ – seit ca. 15–20 Jahren; lt. Mitschrift U10-U11), die verhaltens-/neurowissenschaftliche Befunde erst zugänglich machen.

QUELLE: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 91 ff. (Kompass:, S. 101 ff.); Rohleder-Kompass U09, #V01; Mitschrift U10-U11.

VERWANDTE FRAGEN

- *Worin unterscheidet sich Behavioral Business Ethics von der normativen Wirtschaftsethik?* → Normative Ethik begründet, **was** moralisch geboten ist (präskriptiv, philosophisch). Behavioral Business Ethics beschreibt empirisch, **wie und warum** Menschen faktisch (un-)moralisch handeln (deskriptiv,

sozialwissenschaftlich). Beide ergänzen sich: Die Norm gibt das Ziel vor, die Verhaltensperspektive zeigt die realen Hürden auf dem Weg dorthin.

- *Welches Menschenbild liegt der Behavioral Business Ethics zugrunde?* → Nicht der rein rationale *homo oeconomicus*, sondern ein begrenzt rationaler, durch Emotionen, Intuitionen, Heuristiken und Situationen beeinflusster Akteur (*bounded rationality* nach Herbert A. Simon).

WARUM: Rohleder testet hier das Lernziel „deskriptive vs. normative Ethik trennen können“. Die typische Rohleder-Drehung ist die Abgrenzungsfrage (normativ ☐ deskriptiv) oder die Menschenbild-Frage – genau die Stelle, an der Studierende den State-of-the-Art-Begriff oft nur nennen, aber nicht einordnen können.

Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?

Aufgabe: Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?

ANTWORT

Definition (Zielsetzung). Die Behavioral Business Ethics verfolgt das übergeordnete Ziel, moralisches Entscheiden und Handeln in der Wirtschaft empirisch zu **verstehen, zu erklären und vorherzusagen**, um daraus Ansätze zur **Förderung ethischen und zur Vermeidung unethischen Verhaltens** in Unternehmen abzuleiten.

Einzelziele (Argumente).

1. **Beschreiben:** das tatsächliche moralische Entscheidungsverhalten von Individuen und Gruppen in wirtschaftlichen Kontexten erfassen.
2. **Erklären:** die psychologischen, situativen und neuronalen Mechanismen hinter (un-)ethischem Verhalten aufdecken – insbesondere das Auseinanderfallen von moralischem Urteil und realem Handeln (*judgement-action gap*).
3. **Prognostizieren:** unter welchen Bedingungen (Anreize, Druck, Gruppendynamik, Kultur) unethisches Verhalten wahrscheinlich wird.
4. **Gestalten/Intervenieren:** praktische Hebel ableiten, etwa ethikförderliche Anreiz- und Organisationsstrukturen, „Nudges“, Compliance- und Kulturmaßnahmen –, um moralisches Handeln im Unternehmen zu unterstützen.

Fazit. Ziel ist nicht die philosophische Begründung von Normen, sondern die wissenschaftlich fundierte Erklärung realen moralischen Verhaltens als Grundlage, um ethisches Handeln in Organisationen praktisch wirksam zu fördern.

Von Rohleder im Kompass genannt (#V01, Klausur-Kurzform der Ziele): (1)

Theoriediskussion vorantreiben, (2) **Maßnahmenableitung** (pragmatisch)

weiterentwickeln, (3) **Institutionen u. ä. weiterentwickeln**. Die Mitschrift ergänzt: Erklärung real beobachteten Verhaltens, Aufdeckung von Verzerrungen (z. B. selbstwertdienliche Verzerrung), Förderung ethischen Verhaltens durch Rahmenbedingungen (Nudging).

QUELLE: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 91 ff. (Kompass:, S. 101 ff.); Rohleder-Kompass U09, #V01; Mitschrift U10-U11.

VERWANDTE FRAGEN

- *Welchen praktischen Nutzen hat Behavioral Business Ethics für die Unternehmensführung?* → Sie liefert die empirische Grundlage, um Anreizsysteme, Compliance, Führungsverhalten und Organisationskultur so zu gestalten, dass unethisches Verhalten unwahrscheinlicher und ethisches Verhalten leichter gemacht wird (Verhaltensgestaltung statt bloßer Appelle).
- *Warum reicht es nicht, Mitarbeitenden nur die „richtigen“ Werte zu vermitteln?* → Weil das moralische Urteil nicht automatisch zum moralischen Handeln führt (*judgement-action gap*): Situative Faktoren, Biases und Anreize führen dazu, dass Menschen gegen ihre eigenen Werte handeln – genau hier setzt die verhaltensorientierte Gestaltung an.

WARUM: Die Ziel-Frage wird gern mit der Anwendungsfrage „Was bringt das der Unternehmensführung?“ verbunden – Rohleder prüft, ob die Studierenden vom deskriptiven Befund zur praktischen Gestaltungsebene (Management) überleiten können.

3 Die Komponenten einer moralischen Handlung

Holzmann S. 97 ff.

Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!

Aufgabe: Nennen Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!

ANTWORT

Definition. Der moralische Entscheidungsprozess wird in der Behavioral Business Ethics klassisch als mehrstufiges Modell beschrieben. Das in der Literatur etablierte Referenzmodell ist das **Vier-Komponenten-Modell von James Rest**, das auch der gängigen wirtschaftsethischen Darstellung zugrunde liegt.

Die vier Phasen / Komponenten (Argumente).

1. **Moralische Sensibilität / moralisches Bewusstsein (*moral sensitivity / moral awareness*):** Die Person interpretiert die Situation und erkennt überhaupt, dass sie eine moralische Dimension hat – dass also ein ethisches Problem vorliegt und das eigene Handeln andere betrifft. Ohne diese Wahrnehmung beginnt kein moralischer Entscheidungsprozess.
2. **Moralisches Urteil (*moral judgement*):** Die Person bewertet die Handlungsoptionen und urteilt, welche Option die moralisch richtige ist (Abwägung, Begründung) – die Komponente, die Kohlbergs Stufenmodell (#07) abbildet.
3. **Moralische Motivation / Intention (*moral motivation / moral intent*):** Die Person priorisiert moralische Werte gegenüber konkurrierenden Interessen (z. B. Eigennutz, Karriere, Bequemlichkeit) und fasst die Absicht, dem moralischen Urteil entsprechend zu handeln.
4. **Moralischer Charakter (*moral character*):** Die Person setzt die Absicht tatsächlich in Handeln um – wozu Willensstärke, Durchhaltevermögen und Charakter nötig sind, um Widerständen und situativem Druck standzuhalten. Bei Rest heißt diese vierte Komponente *moral character*; das beobachtbare moralische Verhalten (*moral behaviour*) ist ihr Resultat, nicht die Komponente selbst.

Wichtige Punkte. Jede Stufe ist eine eigene „Sollbruchstelle“: Auch wer ein Problem erkennt und richtig urteilt, kann an mangelnder Motivation oder am Umsetzungswillen scheitern. Das erklärt den *judgement-action gap* – die Lücke zwischen Wissen/Urteilen und Tun.

! Für die Klausur maßgeblich – Rohleders eigene Phasenliste (Kompass #V02).

Rohleders Antwort-Schlüssel nennt **fünf** Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses (nicht vier) und benennt sie teilweise anders als das Rest-Modell. Diese Liste ist bei Rohleder auswendig zu reproduzieren:

1. **Moral Awareness** – Wahrnehmung der moralischen Problemsituation.
2. **Moral Decision Making** – moralische Beurteilung der Handlungsalternativen.
(Achtung: Im Kompass heißt Phase 2 „Moral Decision Making“; in der Vorlesung wird derselbe Ausdruck dagegen als Oberbegriff für den ganzen Prozess verwendet – beide Lesarten kennen.)
3. **Moral Intention** – moralische Absichtsbildung und Entscheidungsfindung (Besinnen auf Werte/Ethos und Übersetzen in die konkrete Situation).
4. **Moral Action** – Vollzug der moralischen Handlung.
5. **Moral Learning** – Kontrolle bzw. moralisches Lernen (Reflexion). (Diese 5. Phase fehlt im Rest-Vierermodell und ist Rohleders eigener Zusatz.)

Die **Vorlesung** (Mitschrift U10-U11) nennt dagegen eine **Vier-Phasen-Variante**: (1) Moral Awareness, (2) Moral Judgment, (3) Moral Intention/Motivation, (4) Umsetzung in tatsächliches Handeln – „richtiges Erkennen allein reicht nicht“. Rohleder ist hier also selbst nicht deckungsgleich; im Zweifel die **Kompass-Fünferliste** wiedergeben und die Vierer-Variante als Vorlesungsstand erwähnen.

Fazit. Moralisches Handeln ist kein einheitlicher Akt, sondern ein Prozess. Rohleder-Kompass: fünf Phasen (Awareness → Decision Making/Beurteilung → Intention → Action → Learning). Rest-/Vorlesungsmodell: vier Komponenten (Erkennen → Urteilen → Wollen/ Motivieren → Umsetzen). Erst wenn alle Phasen gelingen, resultiert tatsächliches moralisches Handeln; die Reflexions-/Lernphase schließt den Kreis.

QUELLE: Rohleder-Kompass U09, #V02 (**Fünf-Phasen-Liste – primärer Beleg**); Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 97 ff.; akademischer Ursprung des Komponenten-Denkens: Rest, J. R.: *Moral Development. Advances in Research and Theory*, Praeger, New York 1986 (Vier-Komponenten-Modell); Mitschrift U10-U11 (Vier-Phasen-Variante der Vorlesung).

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum führt ein richtiges moralisches Urteil nicht automatisch zu moralischem Handeln?* → Weil Urteil (Phase 2) und Handeln (Phase 4) durch die Motivationsphase (Phase 3) und situative Hürden getrennt sind. Konkurrierende Interessen, Druck oder fehlende Willensstärke unterbrechen die Kette – das ist der *judgement-action gap*.
- *Auf welcher Phase setzt „ethische Sensibilisierung“ / Awareness-Training in Unternehmen an?* → Primär auf Phase 1 (moralische Sensibilität): Mitarbeitende sollen lernen, die ethische Dimension einer Situation überhaupt zu erkennen, bevor sie urteilen können.

WARUM: Rohleder prüft hier, ob das Phasenmodell vollständig und in der richtigen Reihenfolge wiedergegeben werden kann, und hängt gern die Transferfrage „Wo bricht der Prozess ab?“ an – das verbindet das Modell direkt mit dem *judgement-action gap* aus dem Behavioral-Teil.

Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgment, Moral Intuition und Moral Decision Making?

Aufgabe: Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgment, Moral Intuition und Moral Decision Making?

ANTWORT

! Abgrenzung nach Rohleders Kompass (#V02) – maßgeblich für die Klausur.

Rohleder ordnet die drei Begriffe anders zu, als die verbreitete Dual-Process-Darstellung nahelegt. **Nicht** „Decision Making = Oberbegriff“, sondern **Moral Judgement ist der Oberbegriff**, das überlegt *oder* intuitiv erfolgen kann:

Begriff	Rohleders Bestimmung (Kompass #V02)
Moral Judgement (moralisches Urteil)	Oberbegriff – Bewertung von Handlungsalternativen auf Basis der eigenen moralischen Überzeugungen; überlegt oder intuitiv möglich , tendenziell ein Denkprozess.
Moral Intuition	= intuitives Moral Judgement – die intuitive (spontane, z. T. unbewusste, affektiv gesteuerte) Ausprägung des Urteils. Also ein <i>Unterfall</i> von Judgement, nicht dessen Gegensatz.
Moral Decision Making	Entscheidungsprozess für eine bestimmte Handlungsalternative (auf Basis der eigenen moralischen Überzeugungen und Ansichten des Akteurs) – die Festlegung auf <i>eine</i> Option, nicht der Gesamtprozess-Oberbegriff.

Argumente.

- **Judgement ist der Oberbegriff, Intuition sein intuitiver Unterfall.** Moral Reasoning (bewusste, reflektierte Ableitung, vgl. #05) ist der **Gegenpol zur Moral Intuition** *innerhalb* des Urteilens, nicht Judgement selbst. Das bewusste Urteil kann der Intuition nachfolgen und sie rechtfertigen (Haidt, → #05).

• !

Häufige Fehlerquelle (von Rohleder in der Vorlesung ausdrücklich korrigiert):

Laut Mitschrift U10-U11 hat Rohleder eine KI-generierte Studierenden-Antwort beanstandet, in der **Judgment und Intuition vertauscht** waren. Genau diese Vertauschung – Judgement rein rational, Intuition als eigenständiger Gegenbegriff – droht bei der Standard-„System 1 / System 2“-Darstellung. Für Rohleder gilt: Judgement (Oberbegriff) → kann intuitiv (= Moral Intuition) *oder* reflektiert (= via Moral Reasoning) zustande kommen.

Fazit (Rohleder-konform). Moral Judgement = übergeordnete moralische Bewertung von Handlungsalternativen (intuitiv **oder** überlegt); Moral Intuition = deren intuitive/affektive Form; Moral Decision Making = die Entscheidung für eine konkrete Handlungsalternative. Der entscheidende Befund (Haidt, #05): Die intuitive Form des Urteils geht der reflektierten häufig voraus.

Ergänzende akademische Lesart (Dual-Process): In der allgemeinen Literatur wird Intuition oft System 1 (schnell, automatisch, affektiv) und reflektiertes Urteilen/Reasoning System 2 (langsam, kontrolliert) zugeordnet

(Kahneman 2011). Diese Zuordnung ist als Hintergrund nützlich, ersetzt aber **nicht** Rohleders Begriffsordnung – in der Klausur Rohleders Bestimmung (Judgement = Oberbegriff) verwenden.

QUELLE: Rohleder-Kompass U09, #V02 (**primärer Beleg der Begriffsordnung**); Mitschrift U10-U11 (Korrektur der vertauschten Zuordnung); Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 97 ff.; Hintergrund: Haidt, J.: *The emotional dog and its rational tail*, Psychological Review 108 (2001), S. 814–834; Kahneman, D.: *Schnelles Denken, langsames Denken*, 2012.

VERWANDTE FRAGEN

- *Welche Rolle spielt die Intuition im Verhältnis zum rationalen Urteil (nach Haidt)?* → Nach Haidts *Social Intuitionist Model* steht die Intuition meist am Anfang: Sie liefert die schnelle moralische Bewertung, das rationale Urteil folgt häufig nachträglich, um die Intuition zu rechtfertigen – die Vernunft ist eher „Anwalt“ als „Richter“.
- *Ist Moral Intuition der Gegensatz von Moral Judgement?* → **Nein** (Rohleder-Kompass): Moral Judgement ist der Oberbegriff; Moral Intuition ist dessen intuitive Ausprägung („intuitives Moral Judgement“). Der Gegenpol zur Intuition ist das **Moral Reasoning** (bewusste, deduktiv-reflektierte Ableitung) – beides sind Wege, zu einem Moral Judgement zu gelangen.
- *Wie verhält sich das zur Dual-Process-Idee (System 1 / System 2)?* → Als grobe Analogie: intuitives Urteilen ähnelt System 1, reflektiertes Reasoning System 2. Aber **Judgement nicht pauschal mit System 2 gleichsetzen** – genau diese Verkürzung hat Rohleder als Fehler markiert, weil Judgement auch intuitiv erfolgen kann.

WARUM: Rohleder testet die saubere Drei-Wege-Abgrenzung, und ob erkannt wird, dass bei ihm **Moral Judgement der Oberbegriff** ist (mit Intuition als Unterfall) und **Moral Decision Making** die Festlegung auf *eine* konkrete Handlungsalternative meint. Die klassische Falle ist die vertauschte / verkürzte Zuordnung (Judgement = rein rational, Intuition = eigenständiger Gegenbegriff), die Rohleder in der Vorlesung ausdrücklich beanstandet hat.

Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding.

ANTWORT

#05 Moral Reasoning (moralisches Begründen / Schlussfolgern). *Definition:* Bewusster, sprachlich-logischer Prozess, in dem eine Person moralische Urteile durch Argumente, Prinzipien und Abwägungen **begründet** und rechtfertigt. Es ist der reflektierte,

„rationale“ Anteil des moralischen Denkens. *Pointe der Behavioral-Forschung:* Nach Haidt fungiert Moral Reasoning häufig **nicht** als Ursache des Urteils, sondern als **nachträgliche Rechtfertigung (post hoc rationalization)** einer bereits intuitiv getroffenen Bewertung. Die Vernunft „verteidigt“ das Bauchgefühl, statt es hervorzubringen.

#06 Moral Dumbfounding (moralische Sprachlosigkeit / „moralische Verblüffung“).

Definition: Das Phänomen, dass Menschen an einem moralischen Urteil (z. B. „das ist falsch“) **festhalten, obwohl sie keine rationalen Gründe** dafür angeben können – sie sind „sprachlos verblüfft“. Selbst wenn alle vorgebrachten Argumente widerlegt werden, bleibt das Urteil bestehen („Ich weiß nicht warum, aber es ist einfach falsch“). *Bedeutung:* Moral Dumbfounding ist der empirische **Beleg dafür, dass moralische Urteile primär intuitiv/affektiv** und nicht rein rational zustande kommen – es stützt das *Social Intuitionist Model*. Klassisch belegt durch Haidts Vignetten-Studien (z. B. das Geschwister-Tabu-Szenario).

Fazit / Zusammenhang. Moral Reasoning ist das bewusste Begründen, das laut Behavioral Business Ethics oft erst *nach* der intuitiven Bewertung einsetzt. Moral Dumbfounding ist der Beweis für genau diesen Vorrang der Intuition: Das Urteil bleibt bestehen, auch wenn das Reasoning versagt. Beide Begriffe illustrieren, dass moralisches Handeln stärker intuitiv getrieben ist, als das klassische rationalistische Bild annahm.

QUELLE: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 97 ff.; Haidt, J. (2001), a. a. O.; zum Dumbfounding: Haidt, J., Bjorklund, F., Murphy, S.: *Moral Dumbfounding. When Intuition Finds No Reason* (Arbeitspapier/Studie, University of Virginia, 2000).

VERWANDTE FRAGEN

- *Was belegt Moral Dumbfounding über die Natur moralischer Urteile?* → Dass moralische Urteile häufig intuitiv-affektiv und nicht rational begründet entstehen: Das Urteil überlebt den Zusammenbruch aller Argumente, also kann die Begründung nicht seine Ursache sein.
- *In welchem Verhältnis stehen Moral Reasoning und Moral Intuition?* → Intuition liefert das schnelle Urteil; Moral Reasoning liefert oft nur die nachgeschobene Rechtfertigung (*post hoc*). Reasoning kann das intuitive Urteil in seltenen Fällen zwar korrigieren, ist aber meist sein „Anwalt“, nicht sein „Richter“.

WARUM: Diese beiden Begriffe sind ein klassisches Begriffspaar-Prüfungsthema.

Rohleders typische Drehung: nicht nur Definitionen abfragen, sondern den

Zusammenhang („Was belegt das eine über das andere?“) und die Verbindung zum *Social Intuitionist Model* / zur Intuition-vor-Vernunft-These (#04) verlangen.

4 Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung

Holzmann S. 101 ff.

Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg!

Aufgabe: Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg!

ANTWORT

Definition. Lawrence Kohlberg beschreibt die moralische Entwicklung als Stufenmodell mit **drei Ebenen (Niveaus)** zu je **zwei Stufen**, also **sechs Stufen** insgesamt, geordnet auf einer ordinalen Skala von niedrig nach hoch. Die Stufen sind invariant (jede baut auf der vorigen auf) und unterscheiden sich darin, **woran** sich das moralische Urteil orientiert.

Ebene I – Präkonventionelles Niveau (Moral richtet sich nach äußeren Folgen für die eigene Person; typisch für Kinder)

- **Stufe 1 – Orientierung an Strafe und Gehorsam:** Richtig ist, was nicht bestraft wird; Folgsamkeit gegenüber Autorität aus Furcht vor Sanktionen.
- **Stufe 2 – Instrumentell-relativistische Orientierung (Austausch/Eigennutz):** Richtig ist, was dem eigenen Vorteil dient; Reziprozität nach dem Prinzip „wie du mir, so ich dir“ (Tauschlogik).

Ebene II – Konventionelles Niveau (Moral orientiert sich an Erwartungen anderer, Gruppen und Gesellschaft; typisch für Jugendliche/die meisten Erwachsenen)

- **Stufe 3 – Orientierung an interpersonaler Konformität („good boy / nice girl“):** Richtig ist, was von der näheren sozialen Umgebung erwartet und gebilligt wird; Wunsch, ein „guter Mensch“ zu sein.
- **Stufe 4 – Orientierung an Recht, Ordnung und System (*law and order*):** Richtig ist die Einhaltung von Gesetzen, Pflichten und der bestehenden sozialen Ordnung um des Systems willen.

Ebene III – Postkonventionelles / prinzipiengeleitetes Niveau (Moral orientiert sich an allgemeingültigen Prinzipien, die über konkrete Gesetze hinausgehen; nur von einer Minderheit erreicht)

- **Stufe 5 – Orientierung am Sozialvertrag und an legitimen Verfahren:** Gesetze gelten als veränderbare gesellschaftliche Vereinbarungen, die dem Schutz von Rechten und dem Gemeinwohl dienen sollen; ungerechte Gesetze können kritisiert

und auf legitimen Weg geändert werden (Orientierung an Grundrechten und am Verfahren der Vereinbarung).

- **Stufe 6 – Orientierung an universellen ethischen Prinzipien:** Das Gewissen folgt selbstgewählten, universellen Prinzipien (Gerechtigkeit, Menschenwürde, Gleichheit); diese stehen über positivem Recht. Bei Konflikt zwischen Gesetz und Prinzip hat das Prinzip Vorrang.

Fazit. Die moralische Entwicklung verläuft nach Kohlberg von der ich-bezogenen Folgenorientierung (präkonventionell) über die gruppen-/gesellschaftsbezogene Konformität (konventionell) hin zur prinzipiengeleiteten Autonomie (postkonventionell). Entscheidend ist nicht was jemand entscheidet, sondern wie er es begründet.

Rohleders Kompass-Akzente (#V03), für die Klausur wertvoll:

- Rahmensatz des Kompasses: „Nach Kohlberg kann die moralische Entwicklung eines Menschen auf einer **ordinalen Skala** in höhere und niedrigere Entwicklungsstufen eingeteilt werden.“
- **Stufe 2** formuliert Rohleder als **naiven Egalitarismus / Reziprozität** – „Wie du mir, so ich dir“ (Auge um Auge, Zahn um Zahn).
- **Stufe 4:** Urteile werden durch die bestehende soziale Ordnung gerechtfertigt, auf Basis des Ist-Zustands – Rohleder markiert hier ausdrücklich den **Sein-Sollen-Fehlschluss** (vom Bestehenden aufs Gesollte zu schließen) als Denkfehler dieser Stufe.
- Rohleder betont (Mitschrift), dass **auch Führungskräfte oft auf erstaunlich tiefen Stufen** urteilen – nützlicher Anwendungsbezug.

QUELLE: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 101 ff. (Kompass:, S. 112 ff.); Rohleder-Kompass U09, #V03 (ordinale Skala, Stufen-Formulierungen, Sein-Sollen-Hinweis); Originaltheorie: Kohlberg, L.: *Essays on Moral Development*, Vol. I/II, San Francisco 1981/1984.

VERWANDTE FRAGEN

- Welche drei Niveaus unterscheidet Kohlberg und wodurch sind sie gekennzeichnet? → Präkonventionell (Orientierung an Folgen/Eigeninteresse), konventionell (Orientierung an sozialen Erwartungen/Gesetzen), postkonventionell (Orientierung an universellen Prinzipien). Je Niveau zwei Stufen.
- Was ist nach Kohlberg für die Einstufung entscheidend – der Inhalt der Entscheidung oder ihre Begründung? → Die **Begründung** (die Argumentationsstruktur), nicht das konkrete Ergebnis. Zwei Personen können dieselbe Handlung wählen und auf völlig unterschiedlichen Stufen stehen.
- Kritik am Kohlberg-Modell? → U. a. Gilligans Einwand der Geschlechter-/Fürsorge-Blindheit (Ethik der Gerechtigkeit vs. Ethik der Fürsorge), kulturelle

Voreingenommenheit (westlich-individualistisch), und der *judgement-action gap*: Eine hohe Urteilsstufe garantiert kein entsprechendes Handeln.

WARUM: Das Kohlberg-Modell ist ein Prüfungsklassiker. Rohleders typische Drehungen: (a) die saubere 3-Ebenen-x-2-Stufen-Struktur, (b) die Pointe „Begründung statt Inhalt zählt“, und (c) die Brücke zum Behavioral-Teil (hohe Stufe $\neq$ moralisches Handeln, *judgement-action gap*). Eine reine Aufzählung ohne die Niveau-Logik reicht meist nicht für volle Punkte.

Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“)

Aufgabe: Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“)

ANTWORT

Vorbemerkung zum Heinz-Dilemma. Kohlberg erhob die Stufe nicht über das *Ergebnis* der Entscheidung, sondern über die *Begründung*. Im Original-Dilemma muss Heinz entscheiden, ob er ein überteuertes, lebensrettendes Medikament für seine sterbenskranke Frau stiehlt. Analog dazu ein eigenes Beispiel:

Selbstgewähltes Dilemma – „Der manipulierte Prüfbericht“. *Eine Ingenieurin in einem Unternehmen entdeckt, dass ein ausgeliefertes Bauteil einen Sicherheitsmangel hat. Ihr Vorgesetzter weist sie an, den Prüfbericht zu schönen, um einen teuren Rückruf zu vermeiden. Soll sie den Mangel melden (Whistleblowing) oder gehorchen?*

So begründet je nach Kohlberg-Stufe:

Stufe	Begründung „melden“ oder „schweigen“ – und warum
1 – Strafe/ Gehorsam	„Ich schweige, weil ich Ärger mit dem Chef und eine Abmahnung vermeiden will.“ (Angst vor Sanktion)
2 – Eigennutz/ Tausch	„Ich schweige, wenn es mir Vorteile bringt – oder ich melde nur, wenn ich mir davon eine Beförderung/Belohnung verspreche.“ (Kosten-Nutzen für mich)
3 – Konformität (good girl)	„Ich tue, was meine Kollegen und mein Chef von mir erwarten und was mir Anerkennung im Team bringt.“ (Wunsch, als loyal/„gut“ zu gelten)
4 – Recht & Ordnung	„Ich melde den Mangel, weil Gesetze und Sicherheitsvorschriften das vorschreiben und Regeln eingehalten werden müssen.“ (Pflicht gegenüber dem System)
5 – Sozialverträglich/ Grundrechte	„Ich melde, weil der Schutz von Leben und das Vertrauen der Öffentlichkeit höher wiegen als ein Firmeninteresse; Regeln dienen dem Wohl aller und ich nutze legitime Meldewege.“ (Gemeinwohl, legitime Verfahren)
6 – Universelle Prinzipien	„Ich melde, weil der Schutz menschlichen Lebens und die Menschenwürde unbedingte, über jedem Firmen- oder Karriereinteresse stehende Prinzipien sind – unabhängig von den Folgen für mich.“ (Gewissen, universelle Gerechtigkeit)

Fazit. Dasselbe Verhalten („melden“) kann auf ganz unterschiedlichen Stufen stehen (Stufe 4 aus Regeltreue vs. Stufe 6 aus universellem Prinzip), und „schweigen“ findet sich auf den unteren Stufen. Das illustriert Kohlbergs Kernaussage: **Nicht die Entscheidung, sondern die Begründung bestimmt die moralische Entwicklungsstufe.**

Hinweis: Dieses Beispiel ist ein Vorschlag und soll vor der Prüfung in ein **eigenes** Beispiel übersetzt werden – Rohleder verlangt ein *selbstgewähltes* Dilemma, ein auswendig gelerntes wirkt schwächer. Ein wirtschaftsingenieurnahes Szenario (Produktsicherheit, Compliance, Korruption) passt gut zum Modulkontext.

Von Rohleder im Kompass genannt (#V03) – sein eigenes Muster-Dilemma

(Vergleichsmaßstab): *Ein Familienmitglied wird mit böser Absicht ermordet; dem Mörder kann die Tat aber nicht gerichtsfest nachgewiesen werden. Sollte ein Angehöriger Selbstjustiz üben und den Mörder töten?* Rohleders stufenweise Begründung:

1. **Strafe/Gehorsam:** nicht töten, da Mord mit lebenslanger Haft bestraft wird.

2. **Reziprozität/Eigennutz:** töten, um das Familienmitglied zu rächen („Auge um Auge“).
3. **Konformität:** töten, um zur „Heilung“ der Familie beizutragen – bzw. nicht töten, wenn Frau/Freunde die Tat falsch fänden.
4. **Recht & Ordnung:** nicht töten, da „eine Gesellschaft von Mördern nicht funktioniert“.
5. **Sozialvertrag/Rechte:** töten, um die Gesellschaft vor weiteren Taten zu schützen – bzw. nicht töten, um eine Kette an Feindseligkeiten (Gegenrache) zu vermeiden.
6. **Universelle Prinzipien:** nur töten, wenn vom Mörder akute Wiederholungsgefahr ausgeht; nicht töten bloß zur „Heilung“, da der Schaden nicht ungeschehen wird und Rache netto eine ethisch negative Handlung für die Gesamtgesellschaft ist.

Das zeigt Rohleders bevorzugte Struktur: pro Stufe *sowohl* eine „töten“- als auch eine „nicht töten“-Begründung – Beleg, dass dieselbe Handlung auf mehreren Stufen begründbar ist. Ein eigenes Dilemma sollte diese Zwei-Wege-Begründung ebenfalls leisten.

QUELLE: Rohleder-Kompass U09, #V03 (Muster-Dilemma „Selbstjustiz“); Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 101 ff.; Heinz-Dilemma als Methode: Kohlberg, L., *Essays on Moral Development*, 1981. – Eigenes „Prüfbericht“-Beispiel selbst erstellt (kein Buchzitat).

VERWANDTE FRAGEN

- *Kann dieselbe Handlung auf verschiedenen Stufen begründet werden? Belegen Sie das an Ihrem Beispiel.* → Ja. „Melden“ steht auf Stufe 4 (Regelpflicht) ebenso wie auf Stufe 6 (universelles Prinzip Lebensschutz); die Handlung ist identisch, die Begründung – und damit die Stufe – unterscheidet sich grundlegend.
- *Warum nutzt Kohlberg Dilemmata und nicht einfache Wissensfragen, um die Stufe zu bestimmen?* → Weil nur ein echter Wertekonflikt (kein eindeutig „richtiges“ Ergebnis) die *Begründungsstruktur* sichtbar macht. Bei einer trivialen Frage würde jeder dieselbe Antwort geben, ohne dass die zugrundeliegende moralische Logik erkennbar wird.

WARUM: Rohleder prüft hier zwei Dinge: ob ein **eigenes, stimmiges** Dilemma konstruiert werden kann und ob die Kernpointe verstanden ist (Begründung > Inhalt; gleiche Handlung auf mehreren Stufen möglich). Eine Drehung ist gern die Rückfrage „Begründen Sie dieselbe Entscheidung auf zwei verschiedenen Stufen“ – sie entlarvt, ob das Modell wirklich verstanden oder nur die Stufenliste auswendig gelernt wurde.

Bingen).

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap.

4 · Moralisches Handeln

Aufgabe #061 · 10 P. · Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Buch-Klausurfrage

a) Erklären Sie, warum ein verhaltensorientiertes Forschungsprogramm wie die Behavioral Business Ethics für die Wirtschafts- und Unternehmensethik überhaupt sinnvoll ist. b) Das Experiment gilt als zentrale Methode dieses Programms. Erläutern Sie das Grunddilemma, in dem die experimentelle Methodik steckt, und begründen Sie, welcher Validität man bei rein theorieprüfenden Fragestellungen den Vorzug gibt.

a) 5 P. – Warum verhaltensorientierte Forschung sinnvoll ist. Ausgangspunkt ist die Grundbedingung angewandter Ethik, dass ein Sollen (Normen) immer ein Können voraussetzen muss ✓ **{1}**: Handlungsempfehlungen für Wirtschaftsakteure sind nur dann tragfähig, wenn sie an den tatsächlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten des Menschen ansetzen. Sowohl Homann (motivationale Sachzwänge) als auch Ulrich (kritisch denkende Natur) fundieren ihre Ethik auf Grundannahmen menschlichen Verhaltens ✓ **{2}** – die Ausgestaltung jeder Wirtschaftsethik hängt also von Annahmen über Motivation, Informationsverarbeitung und Entscheidungsfähigkeit ab. Genau hier setzt die Behavioral Business Ethics an: Sie ergänzt die wirtschaftsethische Diskussion um empirische Erkenntnisse nicht-ökonomischer, verhaltenswissenschaftlicher Disziplinen (Psychologie, Soziologie, Neurologie) – von Wieland als „Joint-Venture“ beschrieben ✓ **{3}**. Zweck ist doppelt: die Theoriediskussion voranzutreiben ✓ **{4}** und abgeleitete Maßnahmen/ Institutionen zu konkretisieren und zu verbessern ✓ **{5}**. Fazit: Ohne realistisches Menschenbild bleiben normative Forderungen wirkungslos – die empirische Prüfung liefert dieses Bild.

b) 5 P. – Das Validitäts-Dilemma. Das Experiment variiert planmäßig eine unabhängige Variable und versucht, Störvariablen zu eliminieren bzw. konstant zu halten, um kausale Ursache-Wirkungs-Schlüsse zu ermöglichen ✓ **{1}**. Das Dilemma: Je stärker man Störfaktoren kontrolliert (Labor, trainierte Versuchsleiter, Randomisierung), desto höher die interne Validität ✓ **{2}** – desto geringer aber der Realitätsgrad und damit die externe Validität (Übertragbarkeit auf den realen Kontext) ✓ **{3}**. Beide lassen sich nicht gleichzeitig maximieren; je nach Zweck ist abzuwägen ✓ **{4}**. Fazit: Sollen theoretische Grundannahmen über menschliches Verhalten (z. B. Hobbes, Homann, Ulrich) geprüft werden, wird der internen Validität der Vorzug gegeben, weil es keinen spezifischen realen Anwendungskontext gibt – auch Verhalten im Labor ist gültiges Verhalten ✓ **{5}**. Erst bei anwendungsbezogenen Maßnahmenfragen gewinnt die externe Validität an Gewicht.

Rohleders Erwartung: Nicht nur „Sollen setzt Können voraus“ nennen, sondern zeigen, dass interne und externe Validität in einem echten Zielkonflikt stehen und die Wahl vom Untersuchungszweck abhängt.

Aufgabe #062 · 12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Haidts Moral Dumbfounding und Greenes... (S. 210)

a) Nennen Sie die idealtypischen Phasen einer moralischen Handlung und grenzen Sie Moral Judgment, Moral Intuition und Moral Decision Making voneinander ab. b) Kohlbergs Stufenmodell erklärt die moralische Urteilsfindung über kognitive Entwicklung. Diskutieren Sie kritisch, warum dieser Ansatz keine vollständige Erklärung moralischen Handelns liefern kann.

a) 6 P. – Phasen und Begriffsabgrenzung. Der Prozess (nach Rest/Trevino) gliedert sich in: (1) Wahrnehmung eines moralischen Problems (Moral Awareness), (2) Beurteilung der Handlungsalternativen (Moral Judgment), (3) Absichtsbildung/Entscheidung (Moral Intention/Decision Making), (4) Vollzug (Moral Action), (5) Kontrolle/Lernen (Moral Learning) ✓ **{1}**. Diese Reihenfolge ist idealtypisch, nicht trennscharf – Phasen laufen teils unbewusst ab und können sich umkehren (Affekt-Entscheidung wird erst im Nachgang gerechtfertigt) ✓ **{2}**. Abgrenzung: Moral Judgment ist die Bewertung von Handlungsalternativen auf Basis moralischer Überzeugungen – sie ist der Oberbegriff ✓ **{3}** und kann sowohl überlegt (Moral Reasoning) als auch intuitiv (Moral Intuition) erfolgen ✓ **{4}**. Moral Intuition bezeichnet speziell die aus Intuition und Emotion hervorgehenden Urteile ohne systematisch-bewusste Abwägung ✓ **{5}**. Moral Decision Making ist demgegenüber der eigentliche Entscheidungsprozess für eine Handlungsalternative, geprägt von Überzeugungen, Motiven und Erwartungen ✓ **{6}**. Fazit: Judgment = Bewerten (wie ist zu urteilen), Decision Making = Sich-Festlegen (wofür entscheide ich mich).

b) 6 P. – Kritik an Kohlberg. Kohlbergs Ansatz ist rein kognitiv: Er misst moralisches Urteilsvermögen ausschließlich am Antwortverhalten auf neutrale, fiktive Dilemmata (Heinz-Dilemma) ✓ **{1}**. **Was das Modell leistet:** Kohlberg hat moralische Urteilsbildung überhaupt erst systematisch erhebbar gemacht – die Pointe, dass nicht der Inhalt einer Entscheidung, sondern ihre **Begründungsstruktur** die Stufe bestimmt, ist bis heute der Referenzrahmen, an dem sich Haidt und die gesamte Behavioral Business Ethics abarbeiten. Der Preis dieser Leistung ist die kognitive Verengung. Damit blendet er zentrale Einflussfaktoren aus: (1) Motivationslagen ✓ **{2}**, (2) moralische Intensität (Jones) ✓ **{3}**, (3) Aufmerksamkeit ✓ **{4}** sowie (4) Emotionslagen ✓ **{5}**. Genau diese Faktoren entscheiden empirisch aber mit, ob Wissen in Handeln umgesetzt wird – Überzeugungen

über das Richtige bedeuten noch nicht, dass man auch danach handelt. Folge: Menschen wenden situationsabhängig unterschiedliche Argumentationsstufen an, und das Argumentationsniveau ist nicht deckungsgleich mit dem gezeigten Verhalten ✓ {6}. Fazit: Kohlberg erklärt die Kompetenz zu begründen, nicht die Performanz zu handeln – er liefert einen notwendigen, aber keinen hinreichenden Baustein.

Rohleders Erwartung: Die Judgment/Decision-Making-Grenze sauber ziehen (Bewerten vs. Festlegen) und die Kohlberg-Kritik nicht als Meinung, sondern über die vier ausgeblendeten Faktoren + die Urteil-Handlungs-Lücke argumentieren.

Aufgabe #063 · 10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Phasen moralischer Handlung abgrenzen und... (S. 209)

Das Social Intuitionist Model nach Haidt stellt Kohlbergs Rationalitätsannahme in Frage. a) Erläutern Sie Haidts Kernthese und was er mit „Moral Dumbfounding“ belegt. b) Wägen Sie ab, welche Rolle die fMRT-Befunde von Greene (ME-HURT-YOU) für diese Debatte spielen.

a) 5 P. – Haidts Kernthese und Moral Dumbfounding. Haidt widerspricht Kohlberg gleich zweifach: Menschen bringen (ähnlich Rousseau, evolutionär bedingt) bereits ein Basisrepertoire moralischer Empfindungen mit – belegt durch moralische Prinzipien (Fürsorge, Fairness, Reziprozität) bei Primaten ✓ {1}, und treffen moralische Urteile überwiegend unbewusst emotional-intuitiv, nicht rational-systematisch ✓ {2}. Die rationale Reflektion dient dann der nachträglichen Rechtfertigung einmal getroffener Entscheidungen (der Verstand als „Anwalt“) ✓ {3}. Beleg ist das Moral Dumbfounding: Versuchsteilnehmer reagieren auf intuitiv abstoßende, aber schadensfreie Szenarien (Flag, Dog, Kissing, Chicken) ablehnend, können ihre Ablehnung aber nur mit fadenscheinigen Argumenten oder gar nicht begründen – Haidt nennt dieses Phänomen „Moral Dumbfounding“ ✓ {4}. Fazit: Wenn das Urteil vor der Begründung feststeht, ist Kohlbergs Abfolge (erst begründen, dann urteilen) umgekehrt ✓ {5}.

b) 5 P. – Greenes ME-HURT-YOU als Differenzierung. Greene präzisiert Haidt neurowissenschaftlich: Emotionsregionen (VMPFC, PCC, Amygdala) sind vor allem bei persönlichen Dilemmata aktiv ✓ {1}, die persönliche Verantwortung (ME) für einen direkten physischen Schaden (HURT) an einer präsenten Person (YOU) verbinden ✓ {2}; bei unpersönlichen Dilemmata dominieren „rationale“ Areale (DLPFC, IPL) ✓ {3}. Erklärungskraft zeigt sich darin, dass Versuchsteilnehmer wesentlich eher einen Betrug als einen Diebstahl begehen – der Diebstahl erfüllt ME-HURT-YOU, die Hemmschwelle steigt

✓ **{4}**. Abwägung: Greene stützt Haidts These (Emotion steuert Urteile), differenziert sie aber – es ist kein „immer intuitiv“, sondern ein bedingtes Dual-Process-Bild. Bei Konflikt-Dilemmata (Crying-Baby) sind beide Zentren aktiv, die Antworten fast gleichverteilt und die Entscheidungszeit länger ✓ **{5}**. Fazit: Greene rettet einen Rest an Rationalität, macht Haidts Modell dadurch aber robuster statt es zu widerlegen.

Rohleders Erwartung: Moral Dumbfounding als Beleg der Urteil-vor-Begründung-Umkehr verstehen und Greene nicht als Gegenbeweis, sondern als bedingte Präzisierung (persönlich vs. unpersönlich vs. Konflikt) einordnen.

Aufgabe #064 · 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und... (S. 234) · Self-Concept Maintenance und... (S. 236) · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 257)

a) Die Self-Concept Maintenance Theorie erklärt, warum „gute Menschen“ trotzdem betrügen. Erläutern Sie den Mechanismus und die zwei zentralen Strategien. b) Verbinden Sie dies mit der Ego-Depletion-Theorie und begründen Sie, warum moralisches Verhalten im beruflichen Kontext besonders schwerfällt.

a) 6 P. – Self-Concept Maintenance. Die Theorie (Mazar/Amir/Ariely) geht davon aus, dass Menschen einen inneren Kompromiss zwischen ihren eigennützigen und ihren moralischen Tendenzen suchen: Man handelt nur bis zu einer Schwelle unmoralisch, bis zu der man sich selbst noch als guten Menschen betrachten kann – moralische Verstöße, die unter dem Radar des Gewissens begangen werden ✓ **{1}**. Belegt durch Shalvi et al.: Die bloße Existenz einer „mittleren“ Betrugsoption senkte die Hemmschwelle deutlich ✓ **{2}**. Zwei Strategien halten das Selbstbild aufrecht: (1) Attention to Standards – Ablenkung von bzw. die Herabsetzung moralischer Standards (Attention to Standards), damit Bedenken gar nicht erst aufkommen ✓ **{3}** (Mazar: ein moralischer Hinweis vor der Gelegenheit reduziert Betrug; Zeitungsbox-Appell „Wir bedanken uns für Ihre Ehrlichkeit!“ erhöht Zahlungen) ✓ **{4}**; (2) Categorization – kognitive Neubewertung der Handlung, d. h. man sucht nur solche Informationen, die den unmoralischen Charakter in Zweifel ziehen (Confirmation/Self-Serving Bias; Neutralisierungsstrategien nach Sykes/Matza: Verantwortung/Schaden leugnen, Opfer abwerten) ✓ **{5}**. Fazit: Das Gehirn täuscht sich selbst, um ein positives moralisches Selbstverständnis zu retten – die Strategien wirken jedoch nur, solange sie unbewusst bleiben (Bersoff) ✓ **{6}**.

Ergänzung – die präzise Definition (nachgetragen, weil Rohleder die Kompromiss-Formulierung ausdrücklich beanstandet hat). Auf die Beschreibung „innerer Kompromiss zwischen eigennützigen und moralischen Tendenzen“ hat Rohleder in der

Vorlesung erwidert: „das sehe ich jetzt nicht ganz so [...] Self-Concept Maintenance ist eigentlich eher die **Aufrechterhaltung des Selbstbildes vom moralischen Entscheider**.“ Für den Definitionspunkt daher **so** formulieren: Self-Concept Maintenance ist die weitgehend **unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider – kein bewusster Abwägungs- oder Kompromissvorgang** ✓ **⟨7⟩**. Ein Kompromiss setzte voraus, dass man weiß, etwas Moralisches aufzugeben; genau diese Bewusstheit würde den Mechanismus zerstören. Seine Merkformel: „Wir wollen vor uns selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Tier.“

b) 6 P. – Ego-Depletion und beruflicher Kontext. Moralisches Handeln verlangt sechs anstrengende Schritte (Aufmerksamkeit fokussieren, rationalen Prozess anstoßen, richtige Alternative finden, Emotionen unterdrücken, Täuschungsstrategien durchschauen, sich zur Handlung motivieren) – alle erfordern bewusste Selbstkontrolle ✓ **⟨1⟩**. Baumeister vergleicht Selbstkontrolle mit einem Muskel: Die Ego-Depletion beschreibt die Abnahme der Selbstkontrollfähigkeit, in Analogie zur Erschöpfung eines Muskels, durch häufige Beanspruchung ✓ **⟨2⟩** (Mead et al.: nach kognitiv anstrengender Aufgabe wird mehr gelogen; Barnes: Schlafmangel; Shalvi: Zeitdruck) ✓ **⟨3⟩**. Warum der Beruf kritisch ist: Anreize (Gier) sind stark und greifbar, Moralität nur abstraktes Hintergrundwissen ✓ **⟨4⟩**, Opfer/Schäden/Verantwortung sind kaum sichtbar (ME-HURT-YOU fehlt), und viele Berufe kombinieren hohe kognitive Anstrengung mit Stress und Zeitdruck – starke Versuchung trifft erschöpfte Selbstkontrolle ✓ **⟨5⟩**. Fazit: Beide Theorien greifen ineinander (Gino/Margolis: Ego-Depletion wirkt v. a. bei geringer moralischer Identität); die Ego-Stärke ist aber trainierbar (Muraven) und erholt sich schneller bei guter Stimmung (Tice) ✓ **⟨6⟩**.

Rohleders Erwartung: Die zwei SCM-Strategien exakt benennen (Attention to Standards vs. Categorization) und die Verzahnung mit Ego-Depletion als Erklärung fürs berufliche Umfeld argumentativ herstellen, nicht nur nebeneinanderstellen.

Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung)

Fünf idealtypische Phasen (nach Rest/Trevino). Eigene Darstellung des Standardmodells.

Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung)

Ebene	Stufe	Woran sich das Urteil orientiert
Präkonventionell	1	Strafe & Belohnung (unmittelbare physische Folgen)
	2	naiver Egalitarismus / Reziprozität („wie du mir, so ich dir“)
Konventionell	3	Erwartungen des sozialen Umfelds („good boy / good girl“)
	4	bestehende soziale Ordnung & Gesetze (Achtung: Sein-Sollen-Falle)
Postkonventionell	5	Sozialvertrag, relative Regeln, gesellschaftliche Rechte
	6	universelle, selbst gewählte Vernunftprinzipien (vgl. kat. Imperativ)

Entscheidend ist die Begründung, nicht die Entscheidung. Die meisten verharren auf Stufe 3–4; Stufe 6 erreichen nur wenige. Kritik: rein kognitiv – blendet Motivation, Emotion und die Urteil-Handlungs-Lücke aus.

Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging

Original-Klausuraufgabe aus der Altmeisterklausur vom 01.02.2022 – gelöst

Diese Klausur ist erst am 28.07.2026 aufgetaucht und war in den bisherigen Auswertungen nicht enthalten. Sie ist die **älteste** vorliegende und zugleich die Quelle mehrerer Aufgaben, die Rohleder später wortgleich

Aufgabe #071 · 5 P. · Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Original-Aufgabenstellung

Nennen Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!

Vorbemerkung zur Punktelogik. Fünf Punkte, Operator „Nennen“ – das ist ein Punkt je Phase. Rohleders maßgebliche Liste und Holzmanns Prozessdarstellung (, Abb. 4.1 „Prozess moralischer Handlungen“) nennen übereinstimmend **fünf** Phasen. Diese Fassung ist hier zugrunde gelegt; die konkurrierenden Zählungen sind unten im grünen Teil belegt und abgegrenzt.

Antwort – die fünf Phasen in idealtypischer Reihenfolge. In der Klausur genügt die **reine Nennung in der richtigen Reihenfolge**; die Klammerzusätze sind Lernhilfe, nicht gefordert. Wer die englischen Termini kennt, sollte sie schreiben – Rohleder benennt die Phasen so.

1. **Moral Awareness** – Wahrnehmung der moralischen Problemsituation (*überhaupt erkennen, dass hier eine moralische Frage vorliegt und nicht bloß eine technische oder wirtschaftliche*) ✓ {1}
2. **Moral Decision Making** – Beurteilung der moralischen Handlungsalternativen (*welche Optionen gibt es, welche davon ist die moralisch richtige*) ✓ {2}
3. **Moral Intention** – moralische Absichtsbildung und Entscheidungsfindung (*sich auf eine Alternative festlegen und die Absicht fassen, sie auch zu tun*) ✓ {3}
4. **Moral Action** – Vollzug der moralischen Handlung (*die Absicht tatsächlich ausführen, gegen äußere Umstände und mangelnde Selbstkontrolle*) ✓ {4}
5. **Moral Learning** – Kontrolle bzw. moralisches Lernen (*die Folgen wahrnehmen, Feedback des sozialen Umfelds auswerten, für die eigene moralische Entwicklung nutzen*) ✓ {5}

Ein Satz als Reserve, falls der Korrektor anders zählt. Über alle fünf Phasen hinweg wirken **situative und individuelle Einflussfaktoren**; die Reihenfolge ist **idealtypisch**, nicht trennscharf – die Phasen laufen teils unbewusst ab und können sich in der Realität umkehren ✓ {6}.

Merkhilfe für die Reihenfolge: Sehen → Werten → Wollen → Tun → Lernen. Fünf Verben, fünf Punkte.

Hinweis zur Phasenzahl (Widerspruch in den Quellen, offengelegt statt geglättet). Holzmann führt im selben Abschnitt **zwei** Zählungen: die nummerierte Fünferliste samt Abb. 4.1, und im Kasten „Auf den Punkt gebracht“ eine **Sechserliste**, die Phase 3 in „Bildung einer moralischen Absicht“ und „Treffen einer moralischen Entscheidung“ aufspaltet. Rohleders Vorlesung nennt zusätzlich eine **Vierer**-Variante (Awareness → Judgment → Intention → Action, ohne Learning), die dem Rest-Modell folgt. **Gewählt ist die Fünferfassung**, weil sie (a) Rohleders eigenem Antwort-Schlüssel entspricht, (b) in Holzmann die nummerierte Hauptdarstellung samt Abbildung ist und (c) als einzige exakt auf die fünf vergebenen Punkte passt. Wer sichergehen will, hängt einen Halbsatz an: „In Rests Ursprungsmodell fehlt die fünfte Phase des Moral Learning.“ – das kostet fünf Sekunden und deckt beide Erwartungshaltungen ab.

Rohleders Erwartung: Fünf Phasen, in der richtigen Reihenfolge, möglichst mit den englischen Termini – mehr will diese Aufgabe bei fünf Punkten nicht, und mehr sollte man hier auch nicht schreiben, weil die Zeit anderswo gebraucht wird. Wer trotzdem einen Satz übrig hat, sagt, dass die Abfolge idealtypisch und nicht trennscharf ist; genau daran hängt Rohleder gern die Transferfrage „Wo bricht der Prozess ab?“ an.

Kap. 6 · Moralisches Handeln II – Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion · U10

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

1 · Die Rolle von Intuition und Emotion	218
Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden?	222
Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung	231
• 2 · Moral Identity und Self-Concept Maintenance	224
Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten	224
Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)	218
Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie	232
Selbstkontrolle	229
3 · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie	229
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	234
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	236
0 · Überblick (#00Überblick)	218
• Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie?	225
Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation?	221
Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert?	228
Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien	227
Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess?	220

Moralisches Handeln II – Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.

Wirtschaftsingenieurwesen · Prüfer: Prof. Rohleder Leitquelle: Holzmann, R.:

Wirtschaftsethik (Springer Gabler). KI-Nutzung lt. Aufgabenblatt ausdrücklich erlaubt,

Pflicht: Quellenangabe.

Hinweis zur Verlässlichkeit: Konkrete Seitenzahlen und Abbildungs-Inhalte (z. B. Abb. 4.4 / S. 107 in der 3. Aufl. bzw. **S. 119 in der lt. Rohleder-Kompass**) sind am Buch gegenzuprüfen. Inhaltliche Akzente sind, wo möglich, mit dem Tag „(lt. Vorlesung)“ bzw. „(lt. Rohleder-Kompass U10)“ markiert; vor der Klausur in eigene Worte bringen.

o · Überblick (#ooÜberblick)

Einordnung. Unit 10 („Moralisches Handeln II“) setzt die Frage fort, *warum* Menschen trotz moralischer Überzeugungen unmoralisch handeln. Während ein klassisch-rationalistisches Bild (z. B. Kohlbergs Stufen des Moralurteils) annimmt, dass auf bewusstes moralisches Abwägen das moralische Handeln folgt, rückt die neuere, verhaltensorientierte und neurowissenschaftlich informierte Wirtschafts- und Verhaltensethik die **schnellen, intuitiven, emotionalen und unbewussten** Prozesse in den Vordergrund. Die zentrale Botschaft der Unit: Moralisches Versagen ist oft kein Defizit an Wissen oder Werten, sondern Folge von Intuition, Selbstbild-Schutz, Rationalisierung und begrenzter Selbstkontrolle.

Vier Bausteine strukturieren die Unit:

1. **Intuition & Emotion** – Haidts Social-Intuitionist-Modell, „Kopf oder Bauch“.
2. **Moral Identity & Self-Concept Maintenance** – warum Menschen „ein bisschen“ betrügen und es vor sich selbst rechtfertigen.
3. **Selbstkontrolle & Ego-Depletion** – moralisches Handeln als erschöpfbare Ressource.
4. **Verhaltensorientierte Spieltheorie** – empirischer Nachweis moralischer (sozialer) Präferenzen.

Quelle: Holzmann, *Wirtschaftsethik*, S. 90 (lt. Dossier-Verweis).

1 · Die Rolle von Intuition und Emotion

– Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)

Aufgabe: Kopf oder Bauch? Unterscheiden Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Intuition!

(a) ANTWORT

Definition.

- **Moral Reasoning (moralisches Schließen/Räsonieren):** ein **bewusster, sprachlich-deliberativer, schrittweiser** Prozess, in dem eine Person Argumente, Prinzipien und Konsequenzen abwägt, um zu einem moralischen Urteil zu gelangen. Kontrolliert, anstrengend, begründbar („langsames Denken“, System 2 im Sinne Kahnemans).
- **Moral Intuition (moralische Intuition):** ein **schnelles, automatisches, affektiv gefärbtes** Auftauchen eines moralischen Urteils (gut/böse, richtig/falsch) **ohne bewusst durchlaufene Begründungsschritte**. Das Urteil „ist einfach da“ („Bauchgefühl“, System 1).

Argumente / Abgrenzung.

- Unterschied liegt in **Prozess** (deliberativ vs. automatisch), **Bewusstheit** (zugänglich vs. nicht zugänglich), **Tempo** (langsam vs. schnell) und **Affektbeteiligung** (gering vs. hoch).
- Klassische Rationalisten (Kohlberg, Piaget) sehen das Urteil als *Ergebnis* von Reasoning. Intuitionisten (Haidt) sehen das Urteil zuerst als Intuition, Reasoning folgt meist *nachträglich* als Rechtfertigung.

Fazit. Reasoning und Intuition sind zwei unterschiedliche kognitive Wege zum moralischen Urteil; in der Praxis dominiert nach neuerer Sicht die schnelle Intuition, das bewusste Räsonieren liefert oft nur die nachgeschobene Begründung.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Ordnen Sie Moral Reasoning und Moral Intuition dem Zwei-Prozess-Modell (System 1 / System 2 nach Kahneman) zu.* → Moral Intuition = System 1 (schnell, automatisch, affektiv); Moral Reasoning = System 2 (langsam, kontrolliert, anstrengend).
- *Nennen Sie je ein Beispiel aus dem Unternehmensalltag für ein intuitives und ein räsonierendes moralisches Urteil.* → Intuitiv: spontane Empörung über eine offensichtliche Bestechung. Räsonierend: schriftliche Abwägung, ob ein Geschenk an einen Kunden eine Compliance-Grenze überschreitet.

(c) WARUM Die Begriffsunterscheidung ist das Fundament der ganzen Unit; Rohleder testet damit, ob man die Zwei-Prozess-Logik des moralischen Urteilens sauber benennen kann, bevor man Haidt anwendet.

– Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess?

Aufgabe: Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess?

(a) ANTWORT

Definition. Jonathan Haidt vertritt das **Social-Intuitionist-Modell (sozial-intuitionistisches Modell)** moralischen Urteilens (Haidt 2001, „The Emotional Dog and Its Rational Tail“).

Argumente / Ablauf.

1. **Intuition zuerst, Reasoning danach:** Zuerst entsteht eine schnelle moralische **Intuition** (Affekt). Das **Urteil** folgt unmittelbar.
2. **Reasoning als nachträgliche Rechtfertigung:** Das bewusste Begründen („der rationale Schwanz“) dient meist dazu, das bereits gefällte intuitive Urteil **post hoc** zu rechtfertigen – nicht, es zu erzeugen.
3. **Sozial:** Moralurteile entstehen im **sozialen Kontext**; Begründungen zielen oft darauf, *andere* zu überzeugen. Reasoning anderer Personen kann die eigene Intuition beeinflussen (sozialer Pfad).
4. **„Moral dumbfounding“ (moralische Sprachlosigkeit):** Menschen halten an einem Urteil fest („das ist falsch“), obwohl ihnen die Argumente ausgehen – Beleg dafür, dass die Intuition primär ist.

Fazit. Für Haidt ist das moralische Urteil primär **intuitiv-emotional**; bewusstes Argumentieren ist überwiegend nachgeschaltete Rationalisierung und soziale Überzeugungsarbeit. Das kehrt das rationalistische Modell (erst denken, dann urteilen) um.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- Was bedeutet die Metapher „The emotional dog and its rational tail“? → Der „Hund“ (Emotion/Intuition) wedelt mit dem „Schwanz“ (Vernunft/Begründung), nicht umgekehrt: Die Emotion steuert, die Ratio folgt als Begründung.
- Was ist „moral dumbfounding“ und wofür ist es ein Beleg? → Festhalten an einem Urteil trotz fehlender Argumente; Beleg, dass das Urteil intuitiv vor der Begründung entsteht.

(c) WARUM Haidt ist der namentlich am wahrscheinlichsten abgefragte Autor der Unit; die typische Rohleder-Drehung ist, das Modell nicht nur zu nennen, sondern die *Reihenfolge* (Intuition → Urteil → nachträgliche Begründung) und die Hund-Schwanz-Metapher korrekt wiederzugeben.

– Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation?

Aufgabe: Was ist unter einer „ME-HURT-YOU“-Situation zu verstehen?

(a) ANTWORT

Definition. Eine „**ME-HURT-YOU“-Situation** bezeichnet eine moralische Konstellation, in der **ich (ME)** durch mein Handeln **einer anderen Person (YOU)** unmittelbar einen **Schaden / Leid (HURT)** zufüge, also direkte, personale, intentionale Schädigung eines konkreten Gegenübers.

Argumente.

- Solche Situationen lösen **starke, schnelle moralische Intuitionen und negative Emotionen** aus (Aversion, Schuld), weil Täter, Tat und Opfer direkt und persönlich verknüpft sind.
- Sie stehen im Kontrast zu **unpersönlichen / distanzierten** Schädigungen (z. B. über Märkte, Statistiken, lange Kausalketten, „per Knopfdruck“), bei denen die emotionale Reaktion schwächer ausfällt und unmoralisches Handeln leichter fällt.
- Bezug zur Trolley-/Footbridge-Forschung (Greene): Das *persönliche, direkte* Zufügen von Schaden aktiviert emotionale Areale stärker als das *unpersönliche* Herbeiführen desselben Schadens.

Fazit. „ME-HURT-YOU“ markiert den Prototyp der **direkten, persönlichen Schädigung**, bei der moralische Intuition und Emotion am stärksten greifen – relevant, weil wirtschaftliches Fehlverhalten oft gerade *unpersönlich/distanziert* ist und deshalb die intuitive Bremse umgeht.

Akzent (lt. Vorlesung): Persönliche Verantwortung, direkter physischer Schaden und eine anwesende, lebendige Person aktivieren die Gefühlsregionen des Gehirns besonders stark. Beispiel: **Diebstahl** (Nähe, physischer Kontakt, sichtbares Opfer) löst eine stärkere emotionale Reaktion aus als **Betrug** (abstrakt, anonym, z. B. über das Internet).

Rohleders Kompass-Zerlegung (#V01) wörtlich: „**ME**“, = die persönliche Verantwortung, die man in der Situation trägt; „**HURT**“, = ein direkter (physischer) Schaden; „**YOU**“, = die anwesende oder lebendig vorstellbare Person, der der Schaden zugefügt wird. Es geht um Situationen, in denen ein unmittelbarer Schaden (oder Tod) auf dem Spiel steht und man selbst die Verantwortung trägt (Beispiele im Kompass: **Trolley-Dilemma, Crying-Baby-Dilemma**; als Praxisbezug nennt Rohleder **Kampfdrohnen**).

QUELLE: Rohleder-Kompass U10, #V01 (ME/HURT/YOU-Zerlegung, Kampfdrohnen); Mitschrift U10-U11 (Diebstahl vs. Betrug); Bezug: Greene, J. D. et al. (2001), persönliche vs. unpersönliche Dilemmata.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Warum fällt unmoralisches Handeln bei unpersönlicher/distanzierter Schädigung leichter als in einer ME-HURT-YOU-Situation?* → Weil die emotionale Aversion gegen direkte Schädigung wegfällt; Distanz (räumlich, zeitlich, über Märkte/Zahlen) dämpft die moralische Intuition.
- *Welche Bedeutung hat das für Wirtschaftsethik / Unternehmenspraxis?* → Viele Schäden in Organisationen sind anonym/vermittelt (Lieferketten, Bilanztricks), wodurch die intuitive Hemmschwelle sinkt – Compliance muss diese fehlende „Bauch-Bremse“ durch Regeln/Sichtbarkeit ersetzen.

(c) WARUM Prüft, ob man den Mechanismus *Nähe/Direktheit der Schädigung* → *Stärke der moralischen Intuition* versteht und auf wirtschaftliche (distanzierte) Schädigung übertragen kann – eine typische Transfer-Frage.

– Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden?

Aufgabe: Wie würden Sie in den in Abb. 4.4 dargestellten Dilemmatypen entscheiden?

(a) ANTWORT

Einordnung (Standard-Systematik). Üblicherweise werden moralische Dilemmata danach unterschieden, ob die Schädigung **persönlich/direkt** oder **unpersönlich/indirekt** erfolgt (Greene; Trolley- vs. Footbridge-Problem):

- **Unpersönliches Dilemma** (z. B. Weiche umstellen, klassisches Trolley): viele Menschen entscheiden **utilitaristisch** (einen opfern, um fünf zu retten), weil die emotionale Hemmung gering ist.
- **Persönliches Dilemma** (z. B. jemanden eigenhändig von der Brücke stoßen, Footbridge): viele entscheiden **deontologisch** (man darf nicht eigenhändig töten), weil die emotionale Aversion (vgl. ME-HURT-YOU) stark ist – selbst wenn das Ergebnis identisch wäre.

Beispielhafte eigene Entscheidung (zu personalisieren):

- Unpersönliches Dilemma → tendenziell **utilitaristisch** (Folgenabwägung, größerer Nutzen).
- Persönliches Dilemma → tendenziell **deontologisch** (Achtung der Person als Zweck, Kant'sches Instrumentalisierungsverbot).

Fazit. Die eigene Entscheidung sollte **begründet** werden – idealerweise mit Bezug auf den jeweiligen ethischen Bezugsrahmen (Konsequentialismus/Utilitarismus vs. Deontologie/

Pflichtenethik) und dem Hinweis, dass die *intuitive* Reaktion oft deontologisch, die *räsonierte* oft utilitaristisch ausfällt.

Rohleders drei konkrete Dilemmatypen aus Abb. 4.4 (Kompass #V01) – so heißen sie tatsächlich:

- **„Infanticide“** (Kindstötung): Rohleders eigene Antwort – er würde das Kind behalten bzw. bei fehlender Möglichkeit zur Adoption freigeben; „das Kind trägt keine Schuld“.
- **„Trolley-Dilemma“** (Weiche): tendenziell den Hebel bedienen und den Wagen auf das Gleis mit der einzelnen Person umlenken (unpersönlich → eher utilitaristisch).
- **„Crying-Baby-Dilemma“**: *rational* die Gruppe retten / *intuitiv-emotional* das Kind nicht töten – Rohleders Kompromiss: dem Kind den Mund zuhalten, aber nicht die Nase (Konflikt Reasoning [?] Intuition sichtbar gemacht).

Rohleder weist im Kompass darauf hin, dass die beiden „schweren“ Dilemmata kaum entscheidbar sind, weil **wesentliche Informationen** über die betroffenen Personen (Anzahl, Alter ...) fehlen.

Persönliche Entscheidung (**persönlich – selbst ausfüllen**): Für jeden der drei Dilemmatypen (Infanticide / Trolley / Crying Baby) die eigene Wahl + kurze Begründung eintragen.

Editions-Hinweis: Abb. 4.4 steht laut Rohleder-Kompass auf **S. 119 (Holzmann)**, im Dossier auf S. 107 () – nur die Paginierung unterscheidet sich.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Was unterscheidet ein persönliches von einem unpersönlichen moralischen Dilemma, und wie wirkt sich das auf Entscheidungen aus?* → Persönlich = direkte, eigenhändige Schädigung → starke Emotion → eher deontologisches Urteil; unpersönlich = vermittelte Schädigung → schwächere Emotion → eher utilitaristisches Urteil.
- *Mit welchem normethischen Bezugsrahmen würden Sie eine utilitaristische bzw. eine deontologische Dilemma-Entscheidung begründen?* → Utilitaristisch über Folgen-/Nutzenmaximierung (Bentham/Mill, Konsequentialismus); deontologisch über Pflichten/Menschenwürde (Kant, kategorischer Imperativ, Instrumentalisierungsverbot).

(c) WARUM Rohleder verbindet hier die deskriptive Moralphyschologie (Intuition vs. Reasoning) mit den **normativen** Bezugsrahmen aus früheren Units; geprüft wird, ob man eine *begründete*, nicht bloß gefühlte Entscheidung treffen und ethisch verorten kann.

2 · Moral Identity und Self-Concept Maintenance

– Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten

Aufgabe: Moral Identity: Menschen können sich trotz Wunsch von tugendhaftem Verhalten in einem Konflikt z.B. zwischen beruflichem Erfolg und moralischem Verhalten wiederfinden. Wie kommt es dazu?

(a) ANTWORT

Definition. **Moral Identity (moralische Identität)** ist das Ausmaß, in dem moralische Eigenschaften (ehrlich, fair, hilfsbereit, mitfühlend) ein **zentraler Bestandteil des Selbstkonzepts** einer Person sind, also wie wichtig es jemandem für das eigene Selbstbild ist, ein „guter Mensch“ zu sein (Aquino & Reed 2002).

Argumente – warum es trotzdem zum Konflikt kommt.

- Menschen haben in der Regel **gleichzeitig** mehrere konkurrierende Ziele/Identitäten: berufliche Identität (Erfolg, Status, Geld) **und** moralische Identität (ehrlich, fair).
- In Versuchungssituationen werden **situative Anreize** (Bonus, Karriere, Wettbewerbsdruck) **salient** und können die moralische Identität temporär in den Hintergrund drängen („moral disengagement“, motivierte Wahrnehmung).
- Der Mensch will **beides**: vom unmoralischen Verhalten profitieren *und* sich weiter als moralisch erleben → daraus entsteht der innere Konflikt (Überleitung zur Self-Concept-Maintenance-Theorie).
- Moralische Identität ist **kontextsensitiv aktivierbar**: Ist sie gerade aktiviert/salient (z. B. durch Erinnerung an eigene Werte, Ehrenkodex), sinkt unmoralisches Verhalten; ist sie inaktiv, dominiert der Erfolgsanreiz.

Fazit. Der Konflikt entsteht, weil moralische Identität nur **eine** von mehreren Identitäten ist und situativ überlagert werden kann; das Verhalten hängt davon ab, welche Identität im Moment der Entscheidung salient ist.

Rohleders Kompass/Mitschrift-Akzent (#V02): Es sind nie alle Situationen vorhersehbar – jeder kann in eine solche Dilemmasituation geraten; **beide** Ziele (beruflicher Erfolg *und* moralisches Verhalten) haben großen Wert und müssen gegeneinander aufgewogen werden, wobei durch die Entscheidung unweigerlich ein Bereich Schaden nimmt (Erfolg **oder** Selbstwert). Die moralische Identität ist zudem **nicht stabil**, sondern entwickelt sich

mit Rollen und Lebenssituation weiter; Rohleder zitiert dazu Brecht: „**Erst kommt das Fressen, dann die Moral.**“ (lt. Mitschrift U10-U11).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Wie lässt sich moralisches Verhalten in Organisationen fördern, wenn man von der Idee der moralischen Identität ausgeht?* → Durch **Aktivierung/Salienz** der moralischen Identität: Ehrenkodizes, Selbstverpflichtungen, Unterschrift vor (statt nach) einer Handlung, Vorbilder, Erinnerung an eigene Werte.
- *Was bedeutet „Salienz“ der moralischen Identität für das Verhalten?* → Ist die moralische Identität im Moment der Entscheidung aktiv/präsent, steigt moralisches Verhalten; wird sie durch Erfolgsanreize überlagert, sinkt es.

(c) WARUM Prüft das Verständnis von Moral als **kontextabhängiger, aktivierbarer** Selbstbild-Komponente, und bildet die Brücke zur Self-Concept-Maintenance-Theorie (#06–#08).

– Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie?

Aufgabe: Self-Concept Maintenance: Was behauptet daher die Self-Concept Maintenance Theorie?

(a) ANTWORT

Definition. Die **Self-Concept-Maintenance-Theorie** (Mazar, Amir & Ariely 2008, „The Dishonesty of Honest People“) erklärt, warum normale, grundsätzlich ehrliche Menschen **in kleinem Umfang** betrügen.

Kernaussage. Menschen stehen unter zwei gegenläufigen Motiven:

1. Sie wollen aus Unehrlichkeit **Nutzen ziehen** (Geld, Vorteil).
2. Sie wollen sich weiterhin als **ehrlische, moralische Person** sehen (positives Selbstkonzept).

Argumente. Daraus folgt: Menschen betrügen **nur so viel, dass sie sich selbst noch als ehrlich betrachten können.** Es gibt also einen **„Fudge-Faktor“ / Spielraum** – eine Zone des „ein bisschen Schummelns“, in der man profitiert, ohne das positive Selbstbild zu beschädigen. Über diese Schwelle hinaus müsste man sich selbst als unehrlich anerkennen, was vermieden wird.

Zentrale empirische Befunde (Ariely et al.):

- Bei Gelegenheit schummeln **viele Menschen ein bisschen**, aber **kaum jemand maximal**.
- **Moralische Erinnerung** (z. B. an die Zehn Gebote oder einen Ehrenkodex denken/unterschreiben) reduziert das Schummeln – teils auf null.
- **Größere Distanz zum Geld** (z. B. Token/Chips statt Bargeld) **erhöht** das Schummeln, weil die Rechtfertigung leichter fällt.

Fazit. Unehrlichkeit ist meist kein rationales Kosten-Nutzen-Kalkül ($\text{Risiko} \times \text{Strafe}$), sondern durch das **Bedürfnis nach Aufrechterhaltung eines positiven Selbstkonzepts begrenzt**: Man schummelt bis zur Grenze des noch erträglichen Selbstbildes.

Von Rohleder im Kompass genannt (#V02): „Menschen handeln nur bis zu einem gewissen Punkt unmoralisch – bis zu dem Punkt, ab dem sie sich **nicht mehr als ‚guten Menschen‘ sehen könnten**. Dabei gerät der Fakt, dass überhaupt unmoralisch gehandelt wird, in den Hintergrund; man **blendet sich selbst**, um das positive Selbstbild zu behalten.“ – deckt sich mit dem Ariely'schen Befund. (Sekundärer Vorlesungsakzent, Mitschrift: *Self-Concept Maintenance auch als Aufrechterhaltung des Selbstbildes als **rationaler** Entscheider – intuitive Entscheidungen werden ex post als „rational“ verkauft.*)

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Warum widerspricht die Self-Concept-Maintenance-Theorie dem rationalen Modell der Kriminalität („Simple Model of Rational Crime“, Becker)?* → Nach Becker betrügt man, wenn erwarteter Nutzen > erwartete Strafe ($\text{Risiko} \times \text{Entdeckungswahrscheinlichkeit}$). Empirisch zeigt sich aber: Höhe von Belohnung und Entdeckungsrisiko beeinflussen das Schummeln **kaum**; entscheidend ist die Aufrechterhaltung des Selbstbildes, also nicht rationales Kalkül, sondern psychologische Selbstbild-Grenze.
- *Was ist der „Fudge-Faktor“?* → Der individuelle Spielraum kleinen Schummelns, der den materiellen Vorteil ermöglicht, ohne das positive Selbstkonzept („ich bin ehrlich“) zu zerstören.

(c) WARUM Zentrale, gut abfragbare Theorie der Unit; die typische Rohleder-Drehung ist der **Kontrast zum rationalen Crime-Modell** („ehrliche Menschen betrügen trotzdem – warum?“).

– Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien

Aufgabe: Welche wesentlichen unbewussten, selbstschützenden Strategien identifiziert die Self-Concept-Maintenance Theorie?

(a) ANTWORT

Einordnung. Die Self-Concept-Maintenance-Theorie identifiziert **zwei zentrale (weitgehend unbewusste) Mechanismen**, mit denen Menschen den Konflikt „profitieren und ehrlich bleiben“ auflösen:

1. **Categorization (Umkategorisierung / moralische „Malleability“):** Die Tat wird so **umgedeutet**, dass sie nicht mehr unter die Kategorie „unehrlich“ fällt („nur eine Kleinigkeit“, „machen alle so“, „steht mir zu“). Die Tat selbst ändert sich nicht, wohl aber ihre kognitive Einordnung – dadurch bleibt das Selbstbild „ehrlich“ intakt. Je größer der Auslegungsspielraum einer Handlung (Mehrdeutigkeit), desto leichter die Umkategorisierung.
2. **Inattention to one's own moral standards (Nicht-Beachtung der eigenen moralischen Maßstäbe):** Im Moment der Versuchung **gleicht** man das eigene Verhalten **nicht** mit den eigenen moralischen Standards ab. Solange dieser Abgleich unterbleibt, lässt sich schummeln, ohne das Selbstbild zu gefährden. Umgekehrt **erzwingt** die Aktivierung der Maßstäbe (Ehrenkodex, „denk an die Zehn Gebote“) den Abgleich → Schummeln sinkt, teils auf null.

Fazit. Beide Strategien sind **selbstschützend** (Schutz des positiven Selbstkonzepts) und überwiegend **unbewusst**: Umkategorisieren der Tat und Wegblenden der eigenen Standards ermöglichen „ehrliches Schummeln“.

Von Rohleder im Kompass benannt (#V02), deckungsgleich: (1) **Ausblenden oder Herabsetzen moralischer Standards** – „man wird unbewusst blind hierfür“ (= *inattention to standards*); (2) **kognitive Neubewertung der unmoralischen Handlung** – „es werden nur Argumente aufgenommen, die das unmoralische Handeln bestärken“, was Rohleder ausdrücklich als **Confirmation Bias** kennzeichnet (= *categorization/moral malleability*).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- Wie lässt sich aus diesen beiden Strategien eine praktische Maßnahme gegen Schummeln ableiten? → Standards **salient** machen vor der Handlung: Ehrenerklärung/Unterschrift an den **Anfang** eines Formulars statt ans Ende; Erinnerung an Werte; weniger Umdeutungs-Spielraum durch klare, konkrete Regeln.

- Warum reduziert eine Unterschrift unter eine Ehrenerklärung am Anfang eines Steuerformulars die Unehrlichkeit stärker als am Ende? → Sie aktiviert die moralischen Maßstäbe **bevor** geschummelt werden kann, und verhindert sowohl das Wegblenden der Standards als auch die nachträgliche Umkategorisierung.

(c) WARUM Prüft, ob man den *Mechanismus* (nicht nur das Ergebnis) benennen kann, und die unmittelbare Praxis-Implikation (Salienz/Timing) ableitet, eine klassische Anwendungsfrage.

– Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert?

Aufgabe: Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert?

(a) ANTWORT

Definition. **Neutralisierungstechniken (Techniques of Neutralization)** sind kognitive Rechtfertigungsmuster, mit denen Personen **vor oder nach** einer normwidrigen Handlung die geltenden moralischen Normen **vorübergehend außer Kraft setzen** und so ihr positives Selbstbild bewahren. Ursprung: **Sykes & Matza (1957)**, ursprünglich aus der Delinquenzforschung, übertragbar auf Wirtschaftskriminalität / unethisches Verhalten in Organisationen.

Die fünf klassischen Neutralisierungsstrategien (Sykes & Matza):

1. **Verleugnung der Verantwortung** (*denial of responsibility*) – „Ich konnte nicht anders / die Umstände / der Druck / der Chef hat es so verlangt.“
2. **Verleugnung des Schadens** (*denial of injury*) – „Es ist doch niemandem ernsthaft geschadet / das Unternehmen ist groß genug / verkraftbar.“
3. **Verleugnung des Opfers** (*denial of the victim*) – „Die haben es verdient / sind selbst schuld / es gibt kein echtes Opfer.“
4. **Verdammung der Verdammenden** (*condemnation of the condemners*) – „Die, die mich verurteilen, sind selbst nicht besser / die Regeln sind heuchlerisch.“
5. **Berufung auf höhere Instanzen/Loyalitäten** (*appeal to higher loyalties*) – „Ich habe es für mein Team / meine Familie / das Unternehmen getan.“

Fazit. Neutralisierungsstrategien erlauben es, eine Norm zu verletzen, **ohne sie grundsätzlich abzulehnen** – die Norm wird nur situativ „neutralisiert“. Sie ergänzen die Self-Concept-Maintenance-Theorie: Sie sind die konkreten *sprachlich-kognitiven Werkzeuge* der Umkategorisierung (#07).

! Hinweis – Rohleders eigene Liste weicht beim 5. Punkt ab (lt. Kompass #V02 + Mitschrift):
Rohleder führt fünf Muster mit diesen Beispiel-Formulierungen:

1. Verneinung der eigenen Verantwortung („die Umstände“ – abstrakt/Produkt der Umstände),
2. Verneinung des möglichen Schadens/Opfers („tut keinem weh“),
3. Abwertung des Opfers („hat's verdient“ / Victim Blaming),
4. Verurteilung der Verurteilenden („jeder hätte es so gemacht“ / persönlicher Streit mit den Verurteilenden),
5. **Abwälzung auf jemand anderen** („er hat gesagt, ich soll“).

Die ersten vier decken sich mit Sykes & Matza (denial of responsibility/injury/victim, condemnation of the condemners). **Achtung Divergenz:** Rohleders 5. Muster ist die **Abwälzung auf eine Anweisung/andere Person** – das entspricht eher einer *Verantwortungsverschiebung/Gehorsams-Rechtfertigung* und **nicht** dem klassischen Sykes/Matza-Punkt „appeal to higher loyalties“ (Handeln für Team/Familie). Der Kompass selbst nennt nur die vier Kernmuster + „andere, z. B. Victim Blaming“. → In der Klausur Rohleders 5er-Liste (mit „Abwälzung auf andere“) verwenden; die Sykes/Matza-Fassung als akademischen Ursprung kennen.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- Ordnen Sie folgende Aussage einer Neutralisierungsstrategie zu: „Bei den Umsätzen des Konzerns fällt das doch gar nicht ins Gewicht.“ → **Verleugnung des Schadens** (denial of injury).
- Wie hängen Neutralisierungsstrategien mit der Self-Concept-Maintenance-Theorie zusammen? → Sie sind die konkreten Rationalisierungs-/ Umkategorisierungsmuster, mit denen das positive Selbstkonzept trotz Normverstoß aufrechterhalten wird (Verbindung von #06/#07 zu #08).

(c) WARUM Sehr beliebter Klausurtyp: eine Beispielaussage einer der fünf Techniken **zuordnen**. Rohleder testet, ob man die Liste parat hat *und* anwenden kann.

3 · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie

– Selbstkontrolle

Aufgabe: Selbstkontrolle: Welcher Vorgang ist damit gemeint? Welche z.T. kognitiv sehr anspruchsvollen Aufgaben sind damit verbunden?

(a) ANTWORT

Definition. **Selbstkontrolle (Self-Control)** ist die Fähigkeit, **kurzfristige Impulse, Versuchungen und Triebe zu überwinden bzw. zu unterdrücken**, um längerfristigen Zielen, Normen oder Werten zu folgen, also das bewusste **Übersteuern** automatischer (System-1-)Impulse durch kontrollierte (System-2-)Prozesse. Moralisches Handeln verlangt oft Selbstkontrolle, weil der unmoralische Weg meist der kurzfristig bequemere/lukrativere ist.

Welcher Vorgang ist gemeint? Das aktive **Hemmen/Regulieren** eines Impulses zugunsten einer Norm, z. B. der Versuchung zu betrügen widerstehen, obwohl es Vorteil brächte.

Kognitiv anspruchsvolle Teilaufgaben der Selbstkontrolle:

- **Wahrnehmen/Erkennen**, dass eine moralische Versuchung/ein Konflikt überhaupt vorliegt (moral awareness).
- **Konfliktüberwachung (Monitoring)**: das eigene Verhalten gegen die eigenen Standards abgleichen (vgl. #07).
- **Impulshemmung (Inhibition)**: den automatischen Impuls aktiv unterdrücken.
- **Aufschub von Belohnung** (delay of gratification): kurzfristigen Nutzen zugunsten langfristiger Ziele zurückstellen.
- **Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation**: Aufmerksamkeit weg von der Versuchung lenken, Emotionen steuern.

Fazit. Selbstkontrolle ist eine **kognitiv aufwändige, kontrollierte** Leistung (System 2), die Impuls gegen Norm durchsetzt, und genau weil sie aufwändig ist, ist sie **erschöpflich** (Überleitung zu Ego-Depletion).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Warum ist moralisches Handeln häufig eine Frage der Selbstkontrolle und nicht des moralischen Wissens?* → Weil Menschen oft wissen, was richtig ist, aber dem kurzfristigen Impuls/Anreiz erliegen; es fehlt nicht das Urteil, sondern die Durchsetzung gegen die Versuchung.
- *Ordnen Sie Selbstkontrolle dem Zwei-Prozess-Modell zu.* → Selbstkontrolle = kontrollierter, anstrengender System-2-Prozess, der automatische System-1-Impulse übersteuert.

(c) WARUM Stellt die Brücke von „Wissen vs. Handeln“ zur Ressourcen-Sicht her; geprüft wird, dass moralisches Versagen oft ein **Selbstkontroll-**, kein Wissensproblem ist.

– Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung

Aufgabe: Ego-Depletion oder Ego-Erschöpfung: Welchen Zustand bezeichnen diese Begriffe? Wie kann diese Erschöpfung geheilt werden?

(a) ANTWORT

Definition. **Ego-Depletion (Ich-/Ego-Erschöpfung)** bezeichnet den Zustand **verminderter Selbstkontrollfähigkeit**, der eintritt, **nachdem** zuvor bereits Selbstkontrolle ausgeübt wurde. Grundannahme (Baumeister et al. 1998, „Strength Model of Self-Control“): Selbstkontrolle funktioniert wie ein **Muskel** und greift auf eine **begrenzte, erschöpfbare Ressource** zurück.

Welcher Zustand? Nach anstrengender Selbstregulation (z. B. Impulse unterdrücken, schwierige Entscheidungen treffen, Versuchungen widerstehen) ist die „Reserve“ aufgebraucht → die Person ist **anfälliger für nachfolgende Versuchungen** und handelt **eher unmoralisch/impulsiv**. Konsequenz für die Ethik: Moralisches Versagen kann schlicht Folge **erschöpfter Selbstkontrolle** sein. *Beispiel (lt. Vorlesung):* Soldaten machen gegen Ende eines Kampftages seltener Gefangene.

Wie kann die Erschöpfung „geheilt“ / die Ressource wiederhergestellt werden? (lt. Vorlesung)

- **Gute Stimmung / positive Emotionen** (z. B. Geschenke, humoristische Videos).
- **Pausen, Ruhe, Erholung** (Regeneration der Ressource).
- **Training** („Muskel“ lässt sich durch regelmäßige Übung stärken).

Verwandter Begriff (lt. Vorlesung): **Übersprungshandlung** = Umlenken von Handlungsdruck in etwas Harmloses (z. B. Nachrichten scrollen, Zigarette).

Fazit. Ego-Depletion = vorübergehend erschöpfte Selbstkontroll-Ressource nach vorheriger Anstrengung; „Heilung“ über gute Stimmung, Pausen/Erholung und Training.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Welches Modell der Selbstkontrolle liegt dem Ego-Depletion-Konzept zugrunde?* → Das **Strength-/Muskel-Modell** (Baumeister): begrenzte, erschöpf- und trainierbare Ressource.
- *Welche praktische Implikation hat Ego-Depletion für ethisches Verhalten in Unternehmen?* → Wichtige/heikle Entscheidungen nicht in Erschöpfungsphasen (Tagesende, nach langer Selbstregulation) legen; Pausen, Erholung und nicht zu viele Selbstkontroll-Anforderungen gleichzeitig einplanen.

(c) WARUM Klassische Definitions- und Anwendungsfrage; die typische Drehung ist das zweite Teil-Item („wie heilen?“). Die von Rohleder erwartete Antwort ist (lt. Kompass #V03 + Mitschrift): **gute Stimmung** (z. B. Geschenke, humorvolle Videos), **Pausen/Erholung** („mal drüber schlafen“) und **Training** des Selbstkontroll-„Muskels“. ! **Nicht** Glukose/ Zucker – die verbreitete Glukose-Hypothese aus der Ursprungsstudie (Baumeister) taucht bei Rohleder nicht auf und ist in der Replikationsforschung ohnehin umstritten; als „richtige“ Klausurantwort daher vermeiden.

– Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie

Aufgabe: Moralische Präferenzen: Was untersucht die verhaltensorientierte Spieltheorie? Zu welchem Ergebnis kommt sie?

(a) ANTWORT

Was untersucht die verhaltensorientierte Spieltheorie? Die **verhaltensorientierte (experimentelle) Spieltheorie** untersucht in kontrollierten ökonomischen **Experimenten** (Spielen mit echten Auszahlungen), **wie Menschen tatsächlich entscheiden**, wenn ihr Verhalten Konsequenzen für sich und andere hat – im Unterschied zur klassischen Spieltheorie, die rein **rational-eigennützig** Akteure (Homo oeconomicus, Nutzenmaximierung) **annimmt**. Sie testet empirisch, ob Menschen wirklich nur eigennützig sind oder ob **moralische / soziale Präferenzen** (Fairness, Reziprozität, Altruismus, Vertrauen) ihr Verhalten mitbestimmen.

Typische Spiele:

- **Ultimatumspiel:** Proposer teilt Geldbetrag auf, Responder kann annehmen oder ablehnen (dann bekommt **keiner** etwas). Rational-eigennützig müsste jedes positive Angebot angenommen werden – empirisch werden **unfaire Angebote (z. B. < ~20–30 %) häufig abgelehnt**, obwohl Ablehnung dem Responder Geld kostet → **Fairness-Präferenz / Bestrafung von Unfairness**.
- **Diktatorspiel:** Diktator teilt frei auf, Empfänger kann nichts tun. Rational müsste der Diktator alles behalten – empirisch geben viele **freiwillig etwas ab** → **Altruismus / Fairness**, nicht nur Eigennutz.
- **Vertrauensspiel (Trust Game):** Investor überlässt einen Betrag, der vervielfacht wird; der Treuhänder kann freiwillig zurückgeben → misst **Vertrauen und (positive) Reziprozität**.
- **Öffentliche-Güter-Spiele / Gefangenendilemma:** zeigen **Kooperation** über das eigennützig Nash-Gleichgewicht hinaus. Im einmaligen Gefangenendilemma ist Defektion zwar die dominante Strategie; empirisch kooperiert dennoch ein erheblicher Anteil, und in mehrfach gespielten Öffentliche-Güter-Spielen zeigt sich

robuste **konditionale Kooperation** (Beitrag in Abhängigkeit vom Beitrag der anderen).

Zu welchem Ergebnis kommt sie?

- Menschen handeln **systematisch nicht rein eigennützig**: Das Modell des rein rationalen, eigennutzmaximierenden Homo oeconomicus wird empirisch **widerlegt** bzw. ergänzt.
- Es gibt robuste **soziale/moralische Präferenzen**: **Fairness**, **Reziprozität** (Gutes mit Gutem, Schlechtes mit Schlechtem vergelten), **Altruismus**, **Vertrauen** und die Bereitschaft zur **(kostspieligen) Bestrafung** unfairen Verhaltens („altruistic punishment“).
- Moralisches/faies Verhalten ist damit ein **empirisch belegbares, stabiles Phänomen** menschlicher Entscheidung – Ethik ist in das tatsächliche Verhalten „eingebaut“, nicht nur normativer Appell.

Fazit. Die verhaltensorientierte Spieltheorie liefert den **empirischen Beleg**, dass Menschen moralische Präferenzen (v. a. Fairness und Reziprozität) haben und ihnen auch dann folgen, wenn es sie etwas kostet, und korrigiert damit das reine Eigennutz-Modell der klassischen Ökonomie.

Von Rohleder im Kompass genannt (#V03): Sie untersucht, „welche moralischen Entscheidungskriterien tatsächlich vom Menschen angewendet werden“ – Verhalten von Individuen in Situationen **strategischer Interdependenz** (Gefangenendilemma etc.). Ergebnis (Kompass-Wortlaut): Der Mensch entscheidet sich „nicht immer nur zum Eigennutz“, sondern **soziale Präferenzen für Gegenseitigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen und vor allem Ehrlichkeit** waren in vielen Spielen wesentlich. Die konkreten Spielnamen (Ultimatum-/Diktator-/Vertrauensspiel) sind Standardliteratur, nicht Rohleder-Wortlaut – am Buch prüfen, welche Holzmann nennt.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- *Was zeigt das Ultimatumspiel über die Annahme des rein eigennützigen Homo oeconomicus?* → Es widerlegt sie: Responder lehnen unfaire Angebote ab und nehmen dafür eigenen Geldverlust in Kauf – Beleg für eine Fairness-Präferenz und Bestrafung von Unfairness.
- *Was bedeutet „Reziprozität“ im Kontext der experimentellen Spieltheorie?* → Die Tendenz, faires/freundliches Verhalten zu belohnen und unfaires zu bestrafen, auch wenn das nicht eigennutzmaximierend ist (positive und negative Reziprozität).

(c) WARUM Verbindet die Verhaltensethik mit der Ökonomie (Homo-oeconomicus-Kritik) – eine Lieblings-Drehung im Wirtschaftsingenieur-Kontext: „Was widerlegt das Ultimatumspiel?“ prüft genau diesen Brückenschlag.

Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-Depletion, Spieltheorie

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 24.02.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #082 · 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Self-Concept Maintenance und... (S. 236) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 211) · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 257)

- a) 4 P. Erläutern Sie kurz, was die Self-Concept-Maintenance Theorie über menschliches Handeln bzw. Entscheiden sagt.
- b) 2 P. Nennen Sie zwei Neutralisierungsstrategien!

a) 4 P. – Was die Self-Concept-Maintenance-Theorie sagt

Definition (in Rohleders Fassung): Self-Concept Maintenance ist die weitgehend unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider. Sie ist ausdrücklich **kein bewusster Kompromiss** zwischen Eigennutz und Moral – ein Kompromiss setzte voraus, dass man weiß, etwas Moralisches aufzugeben, und genau diese Bewusstheit würde den Mechanismus zerstören. Seine Merkformel: „Wir wollen vor uns selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Tier.“ ✓ {1}

Die Kernaussage über das Entscheiden: Menschen wollen **beides** – vom unmoralischen Verhalten profitieren **und** sich weiterhin als moralisch erleben. Deshalb weichen sie nur **bis zu einer Schwelle** ab, bis zu der das Selbstbild noch trägt („Fudge-Faktor“); die Verstöße bleiben unter dem **Radar des Gewissens**. Man betrügt also **ein bisschen**, nicht maximal. ✓ {2}

Der Widerspruch zum rationalen Modell – das ist der eigentliche Befund. Nach Beckers *Simple Model of Rational Crime* müsste betrügen, wer erwarteten Vorteil > Entdeckungswahrscheinlichkeit × Strafe kalkuliert. Empirisch beeinflussen

Belohnungshöhe und Entdeckungsrisiko das Schummeln jedoch kaum; entscheidend ist die Selbstbild-Grenze. Unehrlichkeit ist damit **kein Kosten-Nutzen-Kalkül**, sondern psychologisch begrenzt – mit der praktischen Konsequenz, dass härtere Sanktionen wenig bewirken (Shalvi: schon die bloße Existenz einer „mittleren“ Betrugsoption senkt die Hemmschwelle). ✓ {3}

Zwei Mechanismen halten das Selbstbild aufrecht: (1) **Attention to Standards** – Ablenkung von den eigenen moralischen Maßstäben bzw. deren Herabsetzung, sodass Bedenken gar nicht erst aufkommen (Gegenprobe: Ein moralischer Hinweis **vor** der Gelegenheit reduziert Betrug – Mazar; „Wir danken für Ihre Ehrlichkeit!“ an der Zeitungsbox erhöht die Zahlungen). (2) **Categorization** – kognitive Umdeutung der Handlung, bis sie nicht mehr als Verstoß erscheint („branchenüblich“, „steht mir zu“). Beide wirken **nur, solange sie unbewusst bleiben**. ✓ {4}

Wichtige Grenze in einem Halbsatz: Die Theorie **erklärt** das Verhalten, sie **entschuldigt** es nicht – wer die Erklärung zur Rechtfertigung macht, begeht selbst einen Sein-Sollen-Fehlschluss.

b) 2 P. – Zwei Neutralisierungsstrategien (Sykes/Matza)

1. **Verneinung von Schaden oder Opfer** – „Das tut ja keinem weh, der Konzern verkraftet das.“ Der Verstoß wird umdeklariert, weil kein sichtbar Geschädigter existiert. ✓ {1}
2. **Verneinung der eigenen Verantwortung** – „Die Umstände waren schuld, das Abrechnungssystem gibt das so vor.“ Die Handlung wird von der eigenen Person abgekoppelt. ✓ {2}

(Reserve, falls eine der beiden nicht zählt: **Abwertung des Opfers** – „Der hat es verdient“; **Verurteilung der Verurteilenden** – „Die Revision fliegt selbst Business Class“; **Abwälzung der Verantwortung** – „Er hat gesagt, ich soll“.)

Rohleders Erwartung: Self-Concept Maintenance als **unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes** definieren (nicht als bewusste

Abwägung), den Gegensatz zum rationalen Kalkül (Becker) benennen, und bei b) zwei **verschiedene** Strategien aus der Sykes/Matza-Liste, nicht zweimal dieselbe.

Aufgabe #083 · 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Self-Concept Maintenance und... (S. 234) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 211) · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 257)

- a) 4 P. Erläutern Sie kurz, was die Self-Concept-Maintenance Theorie über menschliches Handeln bzw. Entscheiden sagt.
- b) 2 P. Nennen Sie zwei Neutralisierungsstrategien!

a) 4 P. – Was die Theorie über Handeln und Entscheiden sagt

Die Self-Concept-Maintenance-Theorie (Mazar/Amir/Ariely 2008, *The Dishonesty of Honest People*) erklärt, warum grundsätzlich ehrliche Menschen trotzdem betrügen. Ihr Kern ist die **weitgehend unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider** – ausdrücklich **kein bewusster Abwägungs- oder Kompromissvorgang**, denn ein Kompromiss setzte voraus, dass man weiß, etwas Moralisches aufzugeben; genau diese Bewusstheit würde den Mechanismus zerstören. ✓ **{1}** Der Mensch steht dabei unter **zwei gegenläufigen Motiven**: Er will aus der Unehrllichkeit Nutzen ziehen **und** sich weiterhin als ehrliche Person erleben. ✓ **{2}** Daraus folgt die zentrale Aussage über das Entscheiden: Man handelt **nur bis zu der Schwelle unmoralisch, bis zu der man sich selbst noch als guten Menschen betrachten kann** – der sogenannte **Fudge-Faktor**; empirisch schummeln bei Gelegenheit viele Menschen ein bisschen, aber kaum jemand maximal. ✓ **{3}** Damit widerspricht die Theorie dem **rationalen Modell der Kriminalität** (Becker: betrügen, wenn erwarteter Nutzen > Strafe × Entdeckungswahrscheinlichkeit): Höhe der Belohnung und Entdeckungsrisiko beeinflussen das Schummeln kaum, entscheidend ist die Selbstbild-Grenze. Aufrechterhalten wird sie durch zwei unbewusste Strategien – **Categorization** (Umdeutung der Tat: „nur eine Kleinigkeit“, „steht mir zu“) und **Inattention to standards** (der Abgleich mit den eigenen Maßstäben unterbleibt). Die Steuerungskonsequenz folgt unmittelbar: Standards müssen **vor** der Gelegenheit salient gemacht werden – die Ehrenerklärung gehört an den Anfang des Formulars, nicht ans Ende. ✓ **{4}**

b) 2 P. – Zwei Neutralisierungsstrategien

- 1. **Verneinung der eigenen Verantwortung** – „Die Umstände waren schuld, ich konnte nicht anders.“ ✓ **{1}**

2. **Verneinung des Schadens bzw. des Opfers** – „Das tut doch keinem weh, der Konzern verkraftet das.“ ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Self-Concept Maintenance als **Aufrechterhaltung des Selbstbildes** definieren, nicht als bewusste Abwägung –, den Fudge-Faktor und den Kontrast zum rationalen Kriminalitätsmodell nennen; bei b) genügt laut Operator „Nennen“ das Stichwort, ein typischer Satz je Strategie sichert den Punkt ab.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Kap. 7 · CSR & Nachhaltigkeit — Triple Bottom Line · License to Operate · Governance · U11

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

• Ablauf des Stakeholder-Managements (U14)	247
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	256
• Anforderungen an Stakeholder-Gruppen	246
Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts)	243
10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik Corporate Citizenship	249
Corporate Governance & Managementhaftung	244
CSR – Corporate Social Responsibility.....	240
• CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall	248
Definition (Management-Sicht)	245
Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)	243
EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing (aktueller Fall, Stand Juli 2026)	248
Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag).....	245
Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism	241
• Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil)	248
• Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung	245
Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht	248
14 P. · Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen	253
• 12 P. · Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen	251
• 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing Greenwashing · Strategie	257
• Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz	247
• Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label	248
• Stakeholder – der zentrale Begriff	245
Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung)	242
Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!)	245
• Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs)	240
Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz	242
• Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft	242

CSR, Nachhaltigkeit & Stakeholder

CSR und Stakeholder-Management sind bei Rohleder eng verzahnt. Die häufigsten Punktverluste: „social“ mit „sozial“ zu übersetzen, Greenwashing/Cheap Talk nicht zu erkennen, und den Stakeholder-Begriff nicht in traditionell vs. modern zu trennen. Der U11-Lösungsvorschlag („Ethik im Unternehmen“) ist die Blaupause – er ist als Ziele/Adressaten/Strategien/Maßnahmen-Struktur unten eingearbeitet.

Definition: CSR = die **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**.

Rohleders Erwartung (häufigster Fehler!): „social“ heißt gesellschaftlich, NICHT sozial. Wer CSR mit „soziale Verantwortung“ übersetzt, verengt den Begriff falsch auf Mitarbeiter-Wohltaten. Es geht um die Verantwortung gegenüber der **gesamten Gesellschaft** (inkl. Umwelt und Nachwelt).

Ziel von CSR: License to Operate

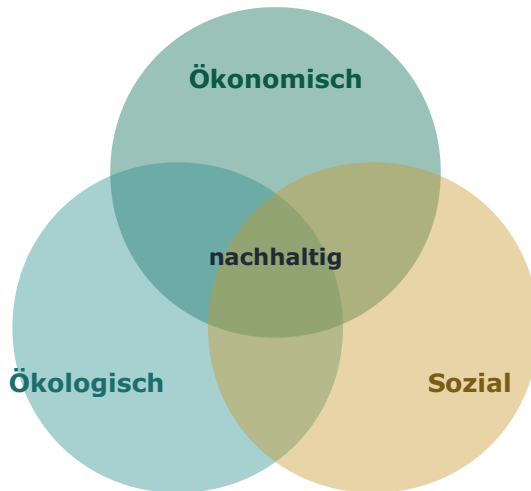
Echte Nachhaltigkeit sichert die **License to Operate** – die **gesellschaftliche Daseinsberechtigung** eines Unternehmens. Die Gesellschaft erteilt sie implizit; ein **Boycott** ist ihr Entzug. Der Verlust führt zu **Vertrauensverlust** und hohen **Transaktions- und Kontrollkosten**. Ziel ist außerdem die **Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens.

Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs)

Die **Triple Bottom Line** fasst drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zusammen:

Dimension	Erläuterung
Ökonomische Nachhaltigkeit	dauerhaft wirtschaftlich lebensfähig
Ökologische Nachhaltigkeit	seit den 1980ern (Grüne); Umwelt/Ressourcen
Soziale Nachhaltigkeit	gerechte gesellschaftliche Wirkung

Die Messbarkeit erfolgt über die **Corporate Social Performance** (statt bloßer Behauptung).



Nachhaltig ist nur, was alle drei erfüllt. Die Triple Bottom Line („People, Planet, Profit“) verlangt **ökonomische, ökologische und soziale** Nachhaltigkeit zugleich – die Schnittmenge in der Mitte. Gemessen wird über die **Corporate Social Performance**, nicht über bloße Behauptung (sonst Greenwashing).

Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism

- **Greenwashing** = Schaufenstermaßnahmen für ein grünes Image **ohne reale Substanz**.
 - Beispiel „**Weidemilch**“: das Label garantiert nur ~120 Tage x 8 h Auslauf ≈ **8 %** der Jahreszeit.
- **Cheap Talk** = Nachhaltigkeitsbekundungen, die nichts kosten. „Papier ist geduldig.“ Solange die Maßnahme **erfolgsneutral** ist (Kosten werden im Kaufpreis überwälzt), ist alles nur Cheap Talk. Erst wenn es „ans Eingemachte“ geht, müssen **Verteilungskonflikte aktiv gemanagt** werden.
- **Whitewashing** = Kommunikations-/Schamoffensive nach einem Skandal **ohne Ursachenbehebung** (Gegenteil: echte Verhaltensänderung = Ursache abstellen).
- **Slacktivism** = Betroffenheit ohne Konsequenz (z. B. Empörung in Social Media, aber weiter kaufen).

Rohleders Erwartung: Alles ohne konkrete Maßnahmen ist Cheap

Talk. Eine gute CSR-Antwort unterscheidet klar zwischen bloßer Kommunikation und **hinterlegten Maßnahmen**. Und: **Nachhaltigkeit kostet Geld** und wird letztlich aus dem Portemonnaie der Inhaber genommen – das Management ist nur „Scherge“/Ausführung der Inhaber-Order.

Beispiel Milka/Mondelēz (Shrinkflation): 100 g → 90 g bei gleichzeitig steigendem Preis, trotz *sinkender* Kakaopreise. Imageschaden = Beschädigung der Kundenorientierung und der License to Operate.

Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft

Rohleders Erwartung: **Echte Nachhaltigkeit gibt es nur im Kerngeschäft / in der Wertschöpfungskette** – verantwortungsvoll **einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen**. Maßnahmen außerhalb des Kerngeschäfts (Corporate Citizenship) sind „nice to have“, verstellen aber nicht den Blick aufs Wesentliche. Wer bei CSR nur auf Spenden und Sponsoring verweist, hat den Kern verfehlt.

Best Practice „Made in Japan“: Nachhaltigkeit = **nichts verschwenden** (→ die 7 Arten der Verschwendung/Muda, siehe Kapitel Führung). Nicht trennbare/recyclbare Stoffverbindungen entziehen künftigen Generationen Material. Qualitätsphilosophien haben Nachhaltigkeit implizit drin: **jede Verschwendung = Qualitätsmangel**.

Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz

CSR ist als Problembewusstsein angekommen – jetzt geht es um

Gestaltungskompetenz. Unternehmen sollen **aus Einsicht** tätig werden (Selbstverpflichtung, kategorischer Imperativ), **nicht erst, wenn der Gesetzgeber zwingt** (z. B. Lieferkettengesetz). Das ist der Kant-Bezug: Handeln aus Pflicht, nicht bloß pflichtgemäß.

Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen

- **Gestaltungskompetenz** (Wertschöpfung).
- **Problemlösungskompetenz** – Rohleder bevorzugt
- **Problemvermeidungskompetenz** (proaktiv statt hinterherrennen).

- **Management von Konfliktfeldern** (Verteilungskonflikte heutige vs. künftige Generation).
 - **Argumentationskompetenz** – schnelle, belegte Antworten (auch auf Social Media). „KI-Geschwafel gefährdet die License to Operate.“
-

Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts)

Alles jenseits des Kerngeschäfts fällt unter **Corporate Citizenship** :

- **Corporate Volunteering**, z. B. „Dreck-weg-Tag“ (hat auch Team-Event-Nutzen).
- **Pro-bono-Leistungen** (Graubereich).
- **Mäzenatentum** – **Spenden, Sponsoring, Stiftungen.**

USA-Kontext: Kultur/Museen leben stark vom Mäzenatentum, weil der Staat wenig finanziert. Alternative wäre eine **höhere Vermögensbesteuerung** – mit dem Risiko, dass private Mäzene entscheiden, was bewahrenswert ist (statt einer demokratischen Entscheidung).

Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)

Rohleders eigene Ergebnisstruktur zur Aufgabe „Ethik im Unternehmen“ – als Denkraster für die Klausur:

Oberbegriff: Nachhaltigkeit = Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility).

Ebene	Inhalt
Ziele	Triple Bottom Line (soziale + ökonomische + ökologische Nachhaltigkeit) = License to Operate und Zukunftsfähigkeit statt Vertrauensverlust und hoher Transaktionskosten. Messung: Corporate Social Performance (statt Greenwashing).
Adressaten (Stakeholder)	Gläubiger (HGB, 1897) · Eigentümer*innen (Shareholder Value, 1986) · Staat/Fiskus/Finanzamt · Mitarbeitende (Betriebsverfassungsgesetz) · Kund*innen · Öffentlichkeit · Umwelt · Nachwelt.
Strategien	Gestaltungskompetenz (Wertschöpfung) · Problemlösungskompetenz: Management von Konfliktfeldern · Argumentationskompetenz: Kommunikation mit den Stakeholdern, Kooperationsfähigkeit.
Maßnahmen – Kerngeschäft	Ehrbarer Kaufmann als persönliches Ethos · Branchenstandards · Corporate Governance · Mindestlohn · Code of Conduct · Compliance (z. B. Lieferkettengesetz) · Audits.
Maßnahmen – Corporate Citizenship (Wohltaten)	Corporate Volunteering · Mäzenatentum · Spenden · Sponsoring · Stiftungen.

Corporate Governance & Managementhaftung

- **Corporate Governance** = Grundsätze der Leitung und Überwachung eines Unternehmens (selbst auferlegte, teils informelle Regeln).
- **Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)**: stellt bestehende gesetzliche Vorschriften zur Leitung/Überwachung börsennotierter Gesellschaften dar und ergänzt sie um **Empfehlungen und Anregungen ohne Sanktion** bei Nichtbefolgung.

Rohleders Erwartung: Der DCGK ist ein „**zahnloser Tiger**“ – eine reine Selbstverpflichtung. Er hat Massenbetrug (Dieselskandal, Wirecard) **nicht verhindert**. Die **wirksame Alternative (mit Rawls-Bezug)**:

Managementhaftung – die Beteiligten zu Betroffenen machen, persönliche Freiheitsstrafe für die endverantwortliche Leitung (auch für Kontroll-/Governance-Mechanismen), analog zur Strenge des Steuerrechts

(Beispiel Uli Hoeneß). Solche Maßnahmen sind politisch unbeliebt und werden vom Wähler nicht eingefordert.

- **Lieferkettengesetz** = gesetzlicher Zwang zur Sorgfaltspflicht entlang der Lieferkette (der Fall, dass der Gesetzgeber eingreift, weil Einsicht/Selbstverpflichtung fehlte).

Stakeholder – der zentrale Begriff

Definition (Management-Sicht)

Ein **Stakeholder** ist eine Person oder Gruppe, die **Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann** und/oder **von ihm betroffen/an ihm interessiert** ist.

Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!)

	Traditioneller Stakeholder-Begriff	Moderner Stakeholder-Begriff
Kriterium	alle Betroffenen	alle Interessierten
Bindung	meist vertraglich	auch ohne Vertrag (Selbstermächtigung, auch ohne Kunde zu sein)

Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung

Kunden (Kaufvertrag) · Mitarbeitende (Arbeitsvertrag) · Eigen- und Fremdkapitalgeber (Darlehensvertrag) · Staat (Steuern ≈ einseitig „geschlossener“ Vertrag/Gesetz) · Management · Zulieferer (Lieferverträge).

Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag)

Die **Gesellschaft** insgesamt, Umweltschutzorganisationen (BUND, NABU), Akteure mit **Social-Media-Reichweite**, und – mit Bezug zur Diskursethik – die **Nachwelt** (zukünftige Generationen).



Zwei Ringe. **Innen** die **klassischen** Stakeholder mit **vertraglicher** Bindung (Kaufvertrag, Arbeitsvertrag, Darlehen, Steuern). **Außen** die **moderne** Sicht – **ohne Vertrag** Betroffene/Interessierte, die sich selbst ermächtigen (Gesellschaft, Umweltverbände, Social-Media-Reichweite, die Nachwelt). Kern-Unterscheidung: traditionell = alle **Betroffenen**, modern = alle **Interessierten**.

Rohleders Erwartung (License to Operate am Beispiel): Die **Rüstungsindustrie** (Rheinmetall) hatte lange eine gefährdete License to Operate und hielt ein niedrighschwelliges Profil; durch den geänderten Verteidigungsbedarf ist die gesellschaftliche Akzeptanz nun höher. Das zeigt: License to Operate ist **nicht statisch**, sie hängt am gesellschaftlichen Wertewandel.

Anforderungen an Stakeholder-Gruppen (Altklausur Aufgabe 6c)

Damit eine Personengruppe **sinnvoller Gegenstand des Stakeholder-Managements** sein kann, muss sie:

1. **Einfluss** auf das Unternehmen haben können (Macht/Wirkung, z. B. der Betriebsrat kraft Betriebsverfassungsgesetz) – *oder* vom Unternehmen betroffen sein.

2. **Identifizierbar und abgrenzbar** sein (man muss wissen, wer dazugehört, um sie ansprechen zu können).
3. Ein **fassbares, konkretes Interesse** haben, das gemanagt werden kann (nicht bloß diffuse Sympathie).

(Diese drei Anforderungen sind aus Rohleders Ablauf-Logik abgeleitet – Einfluss/Betroffenheit, Identifizierbarkeit, konkretes Interesse. In der Klausur je Punkt ausformulieren und begründen.)

Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz

- **Shareholder-Value (Alfred Rappaport, 1986):** Der Unternehmenswert für die **Aktionäre** ist die oberste Maxime.
 - **Widerruf:** Rappaport hat den Shareholder-Value **später selbst als Irrweg widerrufen.**
 - **Stakeholder-Ansatz:** Das Unternehmen ist den **Interessen aller Stakeholder** verpflichtet, nicht nur den Eigentümern. (Anschluss an Triple Bottom Line.)
-

Ablauf des Stakeholder-Managements

1. **Identifizieren** – wer hat Einfluss/Interesse?
2. **Kategorisieren/Priorisieren** nach Einflussgröße (viel/wenig).
3. **Interessen bestimmen** – wofür interessiert sich wer inhaltlich, welche Gefahren drohen?
4. **Maßnahmenplan** ableiten (mit Verantwortlichen), danach **Review alle 3–6 Monate**.

Stakeholder-Management ist eine **Querschnittsfunktion** (greift in Kommunikations-, Risiko-, Produktentwicklungsmanagement). Tool-Hinweis: **Kraftfeldanalyse**. Praxis-Beispiel: Einbindung des **Betriebsrats**; Umweltverbände zu einer Betriebsbegehung einladen.

Rohleders Erwartung: Ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung – hoher Nutzen bei geringem Aufwand (Output genügt als „drei DIN-A4-Seiten quer, Tabelle mit Maßnahmen + Verantwortlichen“), scheitert in der Praxis aber oft am „Absaufen“ neben dem Tagesgeschäft. Und (Kant-Bezug): Stakeholder-Management **rein nach „wer kann mir schaden“** zu betreiben ist **plichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht** – dann ist es nur „aufgemotzte PR“.

Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil)

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...** – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing (aktueller Fall, Stand Juli 2026)

Rohleders vierte Bewertungsregel: **Aktualität zählt** – „VUCA und Digitalisierung“ allein ist ihm zu billig. Diese Fälle sind tagesaktuell und lassen sich auf fast jede CSR-Frage aufsetzen.

CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall

Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 23.01.2024, 28.07.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #100 · 10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Original-Aufgabenstellung

- a) 6 P. Was versteht man unter Corporate Citizenship? Welche Formen der Corporate Citizenship gibt es?
- b) 4 P. Corporate Citizenship wird teilweise kritisch gesehen. Erläutern Sie ausführlich, warum!

a) 6 P. – Begriff und Formen

Definition: Corporate Citizenship (CC) bezeichnet das **freiwillige bürgerschaftliche Engagement eines Unternehmens in seinem gesellschaftlichen Umfeld** – das Unternehmen versteht sich als „guter Bürger“ der Gemeinschaft und stellt dafür Geld, Sachmittel, Arbeitszeit oder Know-how bereit. ✓ {1}

Die entscheidende Abgrenzung (der Punkt, auf den Rohleder wartet): CC umfasst **alles jenseits des Kerngeschäfts**. Echte gesellschaftliche Verantwortung (CSR/ Nachhaltigkeit) findet dagegen **in der eigenen Wertschöpfungskette** statt – verantwortungsvoll **einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen**. CC ist damit „nice to have“, aber **kein Beleg für ein nachhaltiges Geschäftsmodell**. ✓ {2}

Formen:

- **Corporate Volunteering** – Mitarbeitende engagieren sich während der Arbeitszeit ehrenamtlich („Dreck-weg-Tag“, Renovierung einer Kita). Nebeneffekt: Team-Event-Nutzen, deshalb nie ganz uneigennützig. ✓ {3}
- **Mäzenatentum** – **Spenden** ohne Gegenleistung, meist an Kultur, Soziales, Wissenschaft. ✓ {4}
- **Sponsoring** – Geld oder Sachmittel **gegen eine kommunikative Gegenleistung** (Logo auf dem Trikot). Der Unterschied zum Mäzenatentum ist punkterelevant: Sponsoring ist ein **Leistungsaustausch**, also betriebswirtschaftlich Werbung. ✓ {5}

- **Stiftungen** – verstetigtes Engagement mit eigenem Vermögen und eigener Governance. Ergänzend die **Pro-bono-Leistungen** (unentgeltliche Fachleistungen, z. B. eine Kanzlei berät einen Verein) – ein Graubereich, weil sie zugleich Neukundenakquise sein können. ✓ {6}

b) 4 P. – Warum Corporate Citizenship kritisch gesehen wird

1. **Feigenblatt- und Ablenkungsfunktion (Greenwashing / Cheap Talk).** Ein Unternehmen kann Bienenstöcke sponsern und gleichzeitig in der Lieferkette Kinderarbeit dulden. Weil CC definitionsgemäß **neben** dem Kerngeschäft liegt und meist **erfolgsneutral** bleibt (kleine Beträge, kein Verteilungskonflikt), verstellt es den Blick auf das Wesentliche: **Wer über das Engagement redet und über die Lieferkette schweigt, hat die Prüffrage bereits beantwortet.** Es ist außerdem **leicht berichtbar** – der Nachhaltigkeitsbericht belohnt damit das bestberichtete, nicht das beste Verhalten. ✓ {1}
2. **Motivkritik nach Kant: pflichtgemäß statt aus Pflicht.** Erfolgt das Engagement, weil es Image, Absatz und Arbeitgeberattraktivität hebt, ist es zwar **pflichtgemäß**, aber nicht **aus Pflicht** – es hat keinen moralischen Wert, sondern ist Marketing mit anderen Mitteln. Rohleders Prüffrage dazu: **Kostet es das Unternehmen wirklich etwas?** Ein Sozialplan, der wehtut, ist der Unterschied zum „Baum auf dem Parkplatz“. ✓ {2}
3. **Legitimations- und Demokratieproblem.** Über CC entscheidet ein privates, nicht gewähltes Management darüber, welche gesellschaftlichen Zwecke Geld bekommen. Im US-Kontext leben Kultur und Museen weitgehend vom Mäzenatentum, weil der Staat wenig finanziert – die Alternative wäre eine höhere **Vermögensbesteuerung** mit demokratisch legitimer Mittelverwendung. Zugespielt: Was als Großzügigkeit erscheint, kann **Steuervermeidung plus Definitionsmacht** über das Bewahrenswerte sein. ✓ {3}
4. **Verwendung fremden Geldes und Opportunitätskosten.** Der Vorstand spendet nicht sein Vermögen, sondern das der Aktionäre – für **Friedman** ist genau das die unzulässige Kompetenzanmaßung (Prinzipal-Agent-Konflikt). Und selbst wer das nicht teilt, muss die **Alternativverwendung** prüfen: Dieselben Mittel in Auditierung der Lieferkette, Arbeitssicherheit oder Emissionsminderung gesteckt, erzeugen mehr Wirkung – die zweitbeste Verwendung ist der Maßstab. ✓ {4}

Fazit als Reichweiten-Aussage (kein Verriss): Corporate Citizenship ist **begreifenswert und legitim als Zusatz** – es schafft regionale Verankerung, Mitarbeiterbindung und Teile der License to Operate. Es taugt **nicht als Nachweis gelebter Verantwortung**. Reparatur in einem Satz: im Bericht **und im Budget** strikt von den Kerngeschäftsmaßnahmen trennen, damit die Spende nicht im nächsten Jahr als „Nachhaltigkeitsausgabe“ umetikettiert wird.

Rohleders Erwartung: Er will die Trennlinie **Kerngeschäft vs. jenseits des Kerngeschäfts** sofort im ersten Satz, die vier bis fünf Formen sauber benannt (Sponsoring ≠ Spende), und in b) die Kritik nicht als Moralpredigt, sondern als **Feigenblatt-, Motiv-, Legitimations- und Opportunitätskosten-Argument** mit einem konkreten Beispiel.

Aufgabe #101 · 12 P. · Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Original-Aufgabenstellung

„Minijobs sind geringfügige Beschäftigungen mit höchstens 538 Euro monatlichem Arbeitsentgelt oder einem Arbeitseinsatz von maximal 70 Tagen pro Kalenderjahr.“

- a) 6 P. Sind Minijobs ökonomisch nachhaltig? Begründen Sie Ihre Einschätzung
- b) 6 P. Sind Minijobs sozial nachhaltig? Begründen Sie Ihre Einschätzung

*Vorbemerkung: Beide Teilaufgaben verlangen dieselbe Struktur – Dimension der Nachhaltigkeit definieren, Argumente in beide Richtungen, begründete Entscheidung. Bezugsrahmen ist die **Triple Bottom Line** (ökonomisch, ökologisch, sozial); gefragt sind zwei ihrer drei Dimensionen. Zeitbezug: Der Wert 538 € ist der Stand 2024; die Geringfügigkeitsgrenze ist seit Oktober 2022 dynamisch an den Mindestlohn gekoppelt.*

a) 6 P. – Ökonomisch nachhaltig?

Maßstab. Ökonomisch nachhaltig ist ein Arbeitsmodell, wenn es das Unternehmen **dauerhaft aus eigener Kraft leistungsfähig** hält, also Erträge sichert, **ohne die Substanz zu verzehren** und ohne die Erfolgspotenziale von morgen (Wissen, Qualifikation, Kundenbeziehung) aufzubreuchen. ✓ {1}

Dafür. Minijobs sind ein wirksames **Kapazitätsinstrument**: Sie decken Spitzen und Randzeiten (Gastronomie, Einzelhandel, Saison, Reinigung, Veranstaltungen) und wandeln Personalfixkosten in variable Kosten um – genau das schützt die Liquidität in Nachfragetälern. ✓ {2} Hinzu kommt die **Verwaltungsvereinfachung** über die pauschale Abgabenlogik gegenüber der Minijob-Zentrale und der niedrigschwellige Zugang zu Arbeitskräften, die für eine Vollzeitstelle nicht verfügbar wären (Studierende, Rentner, Zweitbeschäftigte). ✓ {3}

Dagegen. Der Preis ist ein **struktureller Produktivitätsnachteil**: Einarbeitungs-, Planungs- und Führungsaufwand fallen **je Kopf** an, nicht je Arbeitsstunde. Wird eine Vollzeitstelle in mehrere Minijobs zersplittert, vervielfachen sich diese Fixkosten, während die Lernkurve jedes Einzelnen flach bleibt. ✓ {4} Gravierender ist der **Potenzialverzehr**: Bei hoher Fluktuation entsteht kein Erfahrungswissen, keine Kundenbindung und keine

Nachwuchsbasis – das Unternehmen spart heute Personalkosten und schwächt damit genau die Erfolgspotenziale, aus denen es morgen verdienen müsste. ✓ {5}

Begründete Einschätzung. Minijobs sind **nicht pauschal ökonomisch nachhaltig, sondern nur in einer klar begrenzten Rolle**: als **Puffer- und Randinstrument** für planbar schwankende Kapazitäten sind sie tragfähig und sogar substanzschonend. Als **Kern der Personalstrategie** sind sie es nicht – dort erkaufte man kurzfristige Kostenvorteile mit Qualitäts-, Wissens- und Nachfolgeproblemen und damit mit der eigenen Zukunftsfähigkeit. Kriterium ist also nicht das Instrument, sondern sein **Anteil an der Gesamtbelegschaft und die Dauer des Einsatzes**. ✓ {6}

b) 6 P. – Sozial nachhaltig?

Maßstab. Sozial nachhaltig ist ein Beschäftigungsmodell, wenn es den Betroffenen **dauerhaft Teilhabe und eigenständige Absicherung** ermöglicht – im Sinne der Brundtland-Logik: Bedürfnisse heute decken, ohne die Möglichkeiten derselben Menschen (und der Solidargemeinschaft) morgen zu gefährden. ✓ {1}

Dagegen. Der entscheidende Einwand ist die **fehlende eigenständige Alterssicherung**. Aus dem Minijob entstehen nur minimale Rentenanwartschaften; wird zusätzlich die Rentenversicherungspflicht abgewählt, praktisch keine. Ein Erwerbsleben im Minijob endet strukturell in **Altersarmut**, und das trifft überproportional Frauen. ✓ {2} Ebenso fehlt die Absicherung gegen die großen Lebensrisiken: kein Anspruch auf Arbeitslosengeld I, keine eigenständige Kranken- und Pflegeversicherung, kein Krankengeld – die Absicherung wird auf Partner, Familie oder Steuerzahler verlagert. ✓ {3} Hinzu kommt die **Minijob-Falle**: In Kombination mit Ehegattensplitting und der Hinzuverdienstlogik lohnt die Aufstockung auf eine sozialversicherungsspflichtige Stelle netto oft kaum, sodass das Modell traditionelle Rollenbilder verfestigt statt Aufstieg zu ermöglichen. ✓ {4}

Dafür. Für bestimmte Gruppen erfüllt der Minijob eine echte soziale Funktion: Er ist **niedrigschwelliger Zugang zum Arbeitsmarkt** für Schüler, Studierende, Rentner, Wiedereinsteigerinnen und Menschen mit Pflegeverpflichtungen – Gruppen, die anderweitig abgesichert sind und für die er Zuverdienst, Struktur und sozialen Anschluss bedeutet. Als **Brücke** in reguläre Beschäftigung kann er Teilhabe sogar erhöhen. ✓ {5}

Begründete Einschätzung. Sozial nachhaltig ist der Minijob **nur als Nebenerwerb oder Übergang bei anderweitig gesicherter Existenz** – dort erfüllt er die Teilhabebedingung. Als **dauerhafter Haupterwerb** ist er **nicht** sozial nachhaltig, weil er die Absicherung der Betroffenen systematisch in die Zukunft und auf die Solidargemeinschaft verschiebt; das ist genau das Muster, das die Nachhaltigkeitsdefinition ausschließt. Prüfkriterium für den Einzelfall: **Ist der Beschäftigte anderweitig abgesichert, und ist der Minijob befristet gedacht?** Lautet die Antwort zweimal Nein, ist er sozial nicht tragfähig. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Je Teilaufgabe zuerst definieren, was die jeweilige Nachhaltigkeitsdimension überhaupt verlangt, dann beide Seiten, und ein Fazit, das die Bedingungen nennt, statt mit „kommt darauf an“ auszuweichen.

Aufgabe #102 · 14 P. · Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Teure Kontrolle von Lieferketten

"Jeder Deutsche beschäftigt 30 bis 50 Sklaven"

09.03.2023, 12:53 Uhr

[Artikel anhören](#)

Kein Unternehmen will mit Kinderarbeit oder Zwangsarbeit in Verbindung gebracht werden. Aber in globalen Exportnationen wie Deutschland sind Lieferketten lang und unübersichtlich. Studien zufolge beschäftigten deutsche Unternehmen daher indirekt erschreckend viele Opfer moderner Sklaverei. Das neue Lieferkettengesetz soll Abhilfe schaffen. Es verpflichtet Unternehmen seit dem Jahreswechsel dazu, selbst die Lieferanten ihrer Lieferanten zu kontrollieren. Ein gut gemeinter, aber auch teurer Alleingang, denn bislang gilt die Regelung nur in Deutschland, befindet die Juristin und Handelsexpertin Anahita Thoms. "Es bringt wenig für die Opfer, verursacht aber großen Bürokratieaufwand", sagt sie im "Klima-Labor" von ntv.

„Sklaverei kommt in den unterschiedlichsten Formen vor. Wir reden von Kinderarbeit. Wir reden von Arbeitsverhältnissen, in denen Arbeitnehmern der Pass weggenommen wird. Wir reden von Personen, die für einen sehr niedrigen Lohn und unter Androhung von Gewalt in menschenunwürdigen Verhältnissen in Fabriken oder Minen arbeiten. Auch Zwangsprostitution fällt unter moderne Sklaverei.“ (Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, kurz Lieferkettengesetz, ist am 1. Januar 2023 in Kraft getreten. Das Gesetz regelt die unternehmerische Verantwortung für die Einhaltung von Menschenrechten in den globalen Lieferketten.

- a) 10 P. Beurteilen Sie die wahrscheinlichen wirtschaftlichen und ethischen Konsequenzen dieses Gesetzes für die Unternehmen!
- b) 4 P. Ist ein solches Gesetz das richtige Instrument, um die Sklaverei endlich abzuschaffen? Begründen Sie Ihre Einschätzung!

a) 10 P. Vorbemerkung: Das Gesetz verpflichtet zunächst Unternehmen ab 3.000, seit 01.01.2024 ab 1.000 Beschäftigten; es begründet **Bestmühens-, keine Erfolgspflichten**, abgestuft nach eigenem Geschäftsbereich, unmittelbaren und – anlassbezogen – mittelbaren Zulieferern. Ich beurteile fünf wirtschaftliche und fünf ethische Folgen.

Wirtschaftliche Konsequenzen

- **Fixe Bürokratiekosten mit Größendegression.** Risikoanalyse, Grundsatzerklärung, Präventions- und Abhilfemaßnahmen, Beschwerdeverfahren, Dokumentation und Bericht binden dauerhaft Personal. Weil der Aufwand kaum mit der Unternehmensgröße skaliert, trifft er kleinere Verpflichtete relativ härter, und über Vertragskaskaden auch nicht verpflichtete Mittelständler, die von ihren Kunden dieselben Nachweise verlangt bekommen. ✓ {1}
- **Konzentration der Lieferantenbasis.** Auditierbare, dokumentationsfähige Lieferanten werden bevorzugt; die Zahl der Quellen sinkt. Das senkt Prüfkosten, erhöht aber Beschaffungspreise und **Klumpenrisiko** – ein direkter Zielkonflikt mit der nach 2020 aufgebauten Lieferketten-Resilienz. ✓ {2}
- **Rückzug statt Verbesserung („cut and run“).** Der einfachste Weg zur Pflichterfüllung ist der Ausstieg aus Risikoregionen. Das ist betriebswirtschaftlich rational und in der Wirkung kontraproduktiv: Der Auftrag wandert zu einem Abnehmer ohne Sorgfaltspflichten, die Beschäftigten vor Ort verlieren Einkommen. ✓ {3}
- **Wettbewerbsasymmetrie durch den nationalen Alleingang.** Gebunden sind Unternehmen mit Sitz oder Niederlassung in Deutschland; Wettbewerber außerhalb tragen die Kosten nicht. Das ist die klassische **Vorleister-Benachteiligung** – zugleich wirken die Fixkosten für Große als Skalenvorteil und damit als Marktzutrittsbarriere. ✓ {4}
- **Gegenläufige Chancen.** Wer seine Kette wirklich kennt, senkt Ausfall-, Reputations- und Rückruf Risiken, verbessert Rating und ESG-gebundenen Kapitalzugang, kann sich am Markt differenzieren und ist auf die europäische Nachfolgeregelung vorbereitet. Der Aufwand ist damit teils **vorgezogene Investition**, nicht reine Belastung. ✓ {5}

Ethische Konsequenzen

- **Verantwortung wird zurechenbar.** Aus diffuser Arbeitsteilung („der Lieferant ist verantwortlich“) wird eine benannte Pflicht mit Adressat in der Unternehmensleitung und einem Menschenrechtsbeauftragten. Kantisch: Die Menschen am Anfang der Kette werden aus der Rolle des bloßen Mittels herausgehoben, weil ihre Betroffenheit dokumentiert und adressiert werden muss. ✓ {6}
- **Ebenenwechsel im Sinne Homanns.** Die Moral wandert von den Spielzügen in die **Spielregeln**. Damit wird moralisches Handeln anreizkompatibel: Wer Sorgfalt betreibt, wird nicht mehr vom Konkurrenten unterboten, der sie unterlässt – vorausgesetzt, die Regel gilt für alle Wettbewerber. ✓ {7}

- **Preis des Ebenenwechsels: pflichtgemäßes statt aus Pflicht.** Was aus Einsicht geschehen sollte, geschieht jetzt, weil es geprüft wird. Kant zufolge verliert die Handlung damit ihren moralischen Wert; praktisch droht **Dokumentations-Ethik** – der Ordner ist vollständig, die Verhältnisse sind unverändert. ✓ {8}
- **Blinder Fleck bei den mittelbaren Zulieferern.** Die schwersten Verstöße liegen typischerweise nicht bei Tier 1, sondern zwei bis vier Stufen tiefer – Rohstoffgewinnung, Zwischenhandel, informelle Werkstätten. Genau dort greift die Pflicht nur anlassbezogen. Diskursethisch bleibt der Kernbefund bestehen: Die Betroffenen sind nicht am Tisch; das Beschwerdeverfahren ist eine Stellvertreterlösung, deren Zugänglichkeit über Sprache, Alphabetisierung und Angst vor Repressalien entscheidet. ✓ {9}
- **Neue Abwägungspflicht statt gelöster Frage.** Der Rawls-Test fällt gespalten aus: Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde man den Standard wählen, aber nicht die Regel „bei Risiko sofort aussteigen“, weil sie den am schlechtesten Gestellten schadet. Daraus folgt eine ethische Rangfolge, die das Gesetz nicht vorgibt: **Einwirken vor Abbruch**, Abbruch nur als letztes Mittel. ✓ {10}

b) 4 P. Ja im Ansatz, nein als alleiniges Mittel.

- **Warum ein Gesetz nötig ist:** Freiwillige Selbstverpflichtungen und Zertifikate existieren seit den 1990er-Jahren und haben die Verhältnisse nicht beseitigt, weil der Vorleistende im Preiswettbewerb bestraft wird. Nur eine **allgemeinverbindliche** Regel löst diese Dilemmastruktur – Moral gehört in die Rahmenordnung. ✓ {1}
- **Warum es nicht genügt:** Sklaverei ist weltweit bereits verboten; das Problem ist kein Norm-, sondern ein **Vollzugsproblem** – Armut, fehlende Rechtsdurchsetzung, Korruption und fehlende Alternativen vor Ort. Ein deutsches Nachfragegesetz kann diese Ursachen nicht erreichen, und sein Geltungsbereich endet an der eigenen Rechtsordnung. ✓ {2}
- **Woran die Wirksamkeit hängt:** an der Reichweite in die Tiefe der Kette, an der Sanktionshöhe, an der Prüfqualität – Audits sind manipulierbar, Rana Plaza (2013, über 1.100 Tote) war teilweise zertifiziert, und vor allem an der **eigenen Einkaufspraxis**: Wer Preise drückt und Termine kürzt, erzeugt genau den Druck, der in Überstunden und Zwangsarbeit mündet. Diesen Mechanismus erfasst das Gesetz nicht. ✓ {3}
- **Begründete Einschätzung mit Gegenvorschlag:** Das Gesetz ist ein **notwendiger, aber nicht hinreichender** Baustein. Es trägt erst im Verbund mit europäischer Harmonisierung (CSDDD), Importverboten für Produkte aus Zwangsarbeit, verbindlichen Regeln für die eigene Beschaffungspraxis und Kapazitätsaufbau vor Ort. Erfolgsmaßstab ist dann nicht die Zahl der Berichte, sondern die Zahl der abgestellten Missstände. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Beide Konsequenzstränge – wirtschaftlich *und* ethisch – sauber getrennt und je mit konkreten Mechanismen, nicht mit „mehr Bürokratie“ und „mehr Verantwortung“; in b) eine klare, begründete Einschätzung mit dem Argument, dass nur allgemeinverbindliche Regeln das Wettbewerbsdilemma auflösen.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut

In jeder der sechs ausgewerteten Altmeisterklausuren eröffnete mindestens eine große Aufgabe mit einem echten Presseartikel. Diese Fälle sind auf demselben Muster gebaut, mit belegten Zahlen und namentlich zitierten Personen – Stand Juli 2026.

Original-Klausuraufgabe aus der Altmeisterklausur vom 01.02.2022 – gelöst

Diese Klausur ist erst am 28.07.2026 aufgetaucht und war in den bisherigen Auswertungen nicht enthalten. Sie ist die **älteste** vorliegende und zugleich die Quelle mehrerer Aufgaben, die Rohleder später wortgleich erneut gestellt hat – die Wiederholungs-Tabelle im Klausur-Radar · Seite 593 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #105 · 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 211) · Self-Concept Maintenance und... (S. 234) · Self-Concept Maintenance und... (S. 236)

Erläutern Sie hinreichend ausführlich:

- a) 2 P. Was versteht man unter Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext?
- b) 5 P. Welche Ziele hat sie?
- c) 3 P. Welche Strategien werden verfolgt?
- d) 2 P. Was bedeutet Greenwashing?

a) 2 P. – Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext: der Begriff

Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext ist der Oberbegriff für die **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**, international **Corporate Social Responsibility (CSR)** ✓ {1}. Entscheidend ist die korrekte Übersetzung: „social“ heißt **gesellschaftlich**, nicht „sozial“ – gemeint ist also nicht die Fürsorge für die eigene Belegschaft, sondern die Verantwortung gegenüber der **gesamten Gesellschaft einschließlich Umwelt und Nachwelt**.

Inhaltlich gefüllt wird der Begriff heute über die **Triple Bottom Line**: Nachhaltig ist ein Unternehmen erst dann, wenn es **ökonomisch** (dauerhaft wirtschaftlich lebensfähig), **ökologisch** (Umwelt und Ressourcen) und **sozial** (gerechte gesellschaftliche Wirkung) zugleich tragfähig wirtschaftet – nachhaltig ist nur die Schnittmenge, nicht eine einzelne Dimension ✓ {2}. Der Ort, an dem sich das entscheidet, ist das **Kerngeschäft** bzw. die Wertschöpfungskette: verantwortungsvoll einkaufen, produzieren, verkaufen und entsorgen. Alles außerhalb des Kerngeschäfts ist nicht der Kern des Begriffs.

b) 5 P. – Die Ziele unternehmerischer Nachhaltigkeit

Das **erste Ziel** ist die **Triple Bottom Line selbst**, also die gleichzeitige Erfüllung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit ✓ {1}. Sie ist deshalb ein Ziel und nicht nur eine Beschreibung, weil sie das Unternehmen zur **Vollständigkeit** zwingt: keine der drei Dimensionen darf dauerhaft zugunsten einer anderen ausgeblendet werden.

Das **zentrale übergeordnete Ziel** ist die **License to Operate** – die **gesellschaftliche Daseinsberechtigung** des Unternehmens ✓ {2}. Sie steht in keinem Gesetz, sondern wird von der Gesellschaft implizit erteilt und kann jederzeit entzogen werden; die sichtbare Form des Entzugs ist der **Boykott**. Sie ist außerdem nicht statisch, sondern hängt am gesellschaftlichen Wertewandel – die Rüstungsindustrie etwa hatte ihre Lizenz lange nur

eingeschränkt und hat sie mit dem veränderten Verteidigungsbedarf zurückgewonnen, ohne das Produkt zu ändern.

Daraus folgt das **dritte Ziel, negativ formuliert**: die **Vermeidung von Vertrauensverlust und der daraus entstehenden hohen Transaktions- und Kontrollkosten** ✓ {3}. Wer als unglaublich gilt, muss jede Zusage teuer absichern, prüfen und dokumentieren lassen – Vertrauen ist ein Aktivposten, sein Verlust eine dauerhafte Kostenposition.

Das **vierte Ziel** ist die **Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens ✓ {4}. Das ist die betriebswirtschaftliche Lesart der Nachhaltigkeit als **Substanzerhaltung**: Es darf nur so viel entnommen werden, wie dauerhaft nachwächst – sonst wird die eigene Geschäftsgrundlage aufgezehrt. Dazu gehört auch die Verantwortung gegenüber der **Nachwelt**: Nicht trennbare Stoffverbindungen entziehen künftigen Generationen Material.

Das **fünfte Ziel** betrifft die **Nachweisbarkeit**: Nachhaltigkeit soll über die **Corporate Social Performance** gemessen werden, also über überprüfbare Leistung statt über bloße Behauptung ✓ {5}. Ohne diese Messebene fällt das Ganze auf Kommunikation zurück und wird zu Greenwashing. Zu allen Zielen gehört die ehrliche Zusatzaussage: **Nachhaltigkeit kostet Geld** und wird letztlich aus dem Portemonnaie der Inhaber genommen – das Management führt hier nur die Order der Eigentümer aus.

c) 3 P. – Die verfolgten Strategien (Strategie-Stoßrichtungen)

Die Strategien liegen in Rohleders Ergebnisstruktur (Ziele → Adressaten → **Strategien** → Maßnahmen) auf der Ebene zwischen dem Ziel und der konkreten Maßnahme und sind als **Kompetenzen** formuliert, die ein Unternehmen aufbauen muss.

Erstens die **Gestaltungskompetenz** ✓ {1}: CSR ist als Problembewusstsein längst angekommen, gefragt ist jetzt das aktive Gestalten, und zwar **in der Wertschöpfung bzw. Wertschöpfungskette**. Das Unternehmen soll **aus Einsicht** handeln (Selbstverpflichtung im Sinne des kategorischen Imperativs) und nicht erst dann, wenn der Gesetzgeber zwingt; das Lieferkettengesetz ist bereits der Beleg dafür, dass die Einsicht vielerorts ausgeblieben ist.

Zweitens die **Problemlösungskompetenz als Management von Konfliktfeldern** ✓ {2}: Nachhaltigkeit ist kein Harmoniethema, sondern die Bewirtschaftung von **Verteilungskonflikten** – zwischen heutiger und künftiger Generation ebenso wie zwischen Inhaber (Marge), Kunde (Preis) und Lieferant (Druck). Rohleder verschärft das zur **Problemvermeidungskompetenz**: proaktiv handeln, bevor der Verstoß eintritt, statt dem Problem hinterherzulaufen.

Drittens die **Argumentationskompetenz in der Kommunikation mit den Stakeholdern, verbunden mit Kooperationsfähigkeit** ✓ {3}: Das Unternehmen muss auf Nachfragen –

auch auf Social Media – **schnell und belegt** antworten können. Unbelegtes Geschwafel gefährdet die License to Operate stärker, als ein guter Bericht sie heilen kann. Die Kooperationsfähigkeit ergänzt das nach außen: Branchenstandards und gemeinsame Lösungen tragen weiter als der Alleingang, der nur die eigene Marge kostet.

Diese Strategien werden anschließend durch **Maßnahmen** unterlegt – im Kerngeschäft durch den ehrbaren Kaufmann als persönliches Ethos, Branchenstandards, Corporate Governance, Code of Conduct, Compliance und Audits.

d) 2 P. – Greenwashing

Greenwashing bezeichnet **Schaufenstermaßnahmen für ein grünes Image ohne reale Substanz** ✓ **{1}** – das Unternehmen kauft sich ein nachhaltiges Erscheinungsbild, ohne im Kerngeschäft etwas zu ändern. Schulbeispiel ist das Label „**Weidemilch**“: Es garantiert lediglich rund 120 Tage à 8 Stunden Auslauf, also etwa **8 % der Jahreszeit** – formal korrekt, in der Wirkung irreführend.

Das Prüfkriterium ist doppelt zu formulieren: Greenwashing liegt vor, wenn **keine überprüfbaren Maßnahmen hinterlegt** sind und die Aussage des Unternehmens **nichts kostet, also erfolgsneutral** bleibt (die Kosten werden im Kaufpreis überwältzt). Genau das ist **Cheap Talk** – „Papier ist geduldig“ ✓ **{2}**. Erst wenn es „ans Eingemachte“ geht und der Verteilungskonflikt aktiv gemanagt werden muss, endet der Cheap Talk. Ethisch gesprochen handelt Greenwashing mit Kant allenfalls **pflichtgemäß** (weil es nützt), nicht **aus Pflicht**; fliegt die Diskrepanz auf, droht der Entzug der License to Operate.

Rohleders Erwartung: Die Definition über CSR („social“ = gesellschaftlich, nicht sozial) und die vollständige Triple Bottom Line aufziehen, die Ziele an **License to Operate und Zukunftsfähigkeit** festmachen und ihre Messung über die **Corporate Social Performance** nennen; bei den Strategien seine eigenen **Kompetenzen** (Gestaltung, Problemvermeidung/Konfliktfelder, Argumentation und Kooperation) statt einer Lehrbuch-Trias bringen. Bei Greenwashing zählt das doppelte Prüfkriterium – keine hinterlegten Maßnahmen und **erfolgsneutral**, also **Cheap Talk** –, und die Erinnerung daran, dass echte Nachhaltigkeit nur im Kerngeschäft stattfindet, nicht in Spenden und Sponsoring.

Kap. 8 · Unternehmensführung & Kultur — Schein · Handy · Bleicher · Hall · 7-S · PDCA ·

U12 · U13

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	287
Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung	265
• „Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen	274
• „Culture eats strategy for breakfast“	265
Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“)	272
• Deming vs. Drucker	271
• Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall	273
• Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)	270
Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns	266
Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein	263
Eisbergmodell (Edward T. Hall)	265
10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen Kennzahlen	274
Führung mit Vision (Saint-Exupéry)	267
Helmut-Schmidt-Zitat	268
Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)	273
Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5)	272
• Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“	273
14 P. · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis Unternehmenskultur · Strategie	284
Kulturtypologie nach Charles Handy	264
Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!)	267
Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!)	263
• PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)	271
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13)	270
Praktisches Problem der Kultur	266
Reihenfolge (wichtig – Klausur!)	268
Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision	269
7-Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)	269

• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	282
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	278
• 14 P. · Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		287
Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda		271
• 10 P. · Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur .	276
• Unternehmenskultur – Definition		262
Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)		268
• W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16)		270
• 15 P. · Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		280

Unternehmensführung & Unternehmenskultur

Kultur und Führung sind bei Rohleder ein Block. Prüfungsfallen: Schein-Ebenen verwechseln, „Culture eats strategy“ falsch zuschreiben, Grundannahmen mit Werten verwechseln, Management/Führung/Leadership nicht sauber trennen. Rohleder will außerdem, dass man den **Nutzen von Kultur in Euro** fassen kann.

Zwei Definitionsrichtungen (es gibt keine abschließende Definition → Kultur ist schwer greifbar):

1. Die **Gesamtheit der Werte und Normen** eines Unternehmens.
2. Die **gelebte Praxis im Alltag** (wie tatsächlich kommuniziert, geführt, zusammengearbeitet wird).

Kultur ist die Basis der informellen Organisation. Neben der **formellen** Organisation (Kostenstellen, Hierarchien, Stellenbeschreibungen) funktioniert vieles über **informelle Kommunikation** (Flurfunk). Funktionierende, auf gemeinsamen Werten beruhende Kommunikation ist **eines der wirksamsten Koordinationsinstrumente**.

Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!)

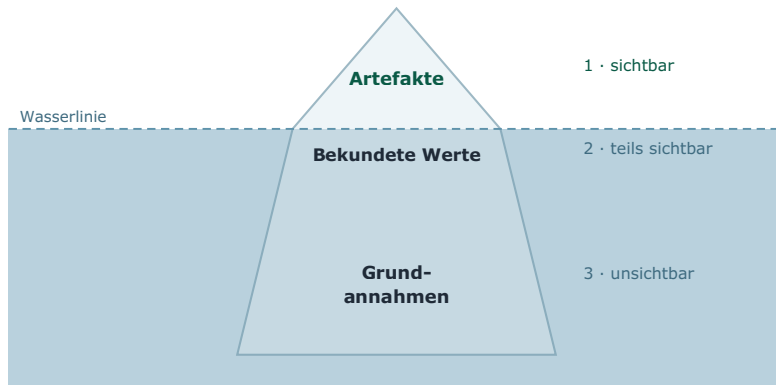
Rohleders Erwartung: Bei der Frage nach dem Nutzen von Kultur will Rohleder **konkrete Euro-Effekte**, keine Wohlfühl-Phrasen:

- Zieht **Talente** an und bindet sie → spart **Recruitment, Onboarding, Schulung**.
- Erlaubt **schlankeres Management / weniger Hierarchiestufen** (selbstgesteuerte Teams) → spart Führungskosten.
- Spart **Kontroll-Overhead** (Vertrauen statt „Kontrolletti“).
Umgekehrt pflanzt sich eine **negative/toxische Kultur** genauso fort und verursacht Kosten.

Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein

Ebene	Bezeichnung	Sichtbarkeit	Beispiele
1	Artefakte	sichtbar	Logo, Kleidung/Uniform, Architektur, Kunst, Grünpflanzen, Umgangston, Betriebsausflug
2	Bekundete Werte & Normen	teils sichtbar	offiziell propagierte Werte vs. tatsächlich gelebte Werte
3	Grundprämissen / Grundannahmen	unsichtbar	tiefste, unbewusste Ebene, am schwersten zu ändern

Spannung auf Ebene 2: „talk like this and act like that“ – bekundete vs. gelebte Werte klaffen oft auseinander.



Nur die Spitze ist sichtbar. Artefakte (Logo, Architektur, Umgangston) liegen über Wasser. **Bekundete Werte** schwimmen an der Oberfläche – hier klaffen „talk like this / act like that“ oft auseinander. Die **Grundannahmen** liegen tief und unbewusst: Eine Führungskraft kann sie kaum ändern (dauert Jahre), wohl aber **Werte vorleben** – oder Menschen mit passenden Überzeugungen einstellen.

Rohleders Erwartung (KI-Falle – häufiger Fehler): Führungskräfte können **kaum Grundannahmen ändern** (das dauert Jahre und ist urpersönlich), wohl aber **Werte vorleben**. Besser: Menschen mit passenden inneren Überzeugungen einstellen. Beispiele für *Werte* (NICHT Grundannahmen): „Fehler werden bestraft“ → „Fehler sind Lernchancen“; „Kontrolle wichtiger als Vertrauen“; Shareholder Value (Rappaport) vs. Triple Bottom Line. Wer diese Beispiele als „Grundannahmen“ bezeichnet, verwechselt die Ebenen.

Kulturtypologie nach Charles Handy

Typ	Merkmal
Machtkultur	Patriarch, willkürliche zentrale Macht
Rollenkultur	Hierarchie, Ansagen, klar definierte Rollen
Aufgabenkultur	Teams, Kompetenzen, Kanban/agil – gilt als zeitgemäß
Personenkultur	Der Mensch und seine Bedürfnisse im Vordergrund (Rohleder skeptisch, ob praktisch existent)

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung

Knut Bleicher (Uni St. Gallen) beschreibt einen **zyklischen** Verlauf in 4 Phasen:

1. **Pionier-/Gründungsphase** – Vision und Werte der Gründer prägen die kulturelle Basis; bei kleiner Gruppe leicht zu prägen.
2. **Etablierungs-/Differenzierungsphase** – gemeinsame Orientierungs- und Verhaltensmuster werden als normal empfunden (aus der Gründungsphase geerbt).
3. **Individualisierungsphase** – entsteht **zwangsweise durch Wachstum**: Ab einer bestimmten Größe erreicht der Einfluss der Gründer nicht mehr jeden Mitarbeiter → „Stille-Post“-Effekt über Hierarchieebenen + persönliche Agenden → **mehrere Subkulturen**. Zweiter Treiber: **anorganisches Wachstum durch Zukäufe** (jeder Betrieb hat einen eigenen kulturellen „Fingerabdruck“, der per Post-Merger-Integration integriert werden müsste – bleibt aber meist aus, weil schon die ERP-/SAP-Zusammenlegung das Budget verschlingt).
4. **Auflösungsphase** – bei ungebremsster Individualisierung ist keine gemeinsame Kultur mehr erkennbar; Werte/Normen werden zu „totem Papier“. Laut Bleicher entsteht aus den Trümmern **wieder** eine neue Kultur (es gibt kein Unternehmen ohne Kultur), aber riskant, weil die Integrationsfiguren der Gründerzeit fehlen.

Eisbergmodell (Edward T. Hall)

Der größte Teil der Kultur (Werte, Normen, Grundannahmen) liegt **„unter Wasser“** – unsichtbar, in den Menschen verankert. Sichtbar (über Wasser) sind nur **Artefakte, Ziele, Regeln, formale Organisation**.

- Verhältnis: **7/8 unsichtbar, 1/8 sichtbar**.
- Nur das Sichtbare ist **direkt** beeinflussbar, der Rest nur **indirekt** (vor allem über Vorbild und positive Motivation).
- **Sachebene = über Wasser, Beziehungsebene = unter Wasser**.

„Culture eats strategy for breakfast“

Der Aphorismus lautet vollständig: „*Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner.*“

Rohleders Erwartung (war Klausurfrage!): Das Zitat wird **fälschlich Peter Drucker zugeschrieben**. Kernaussage: Bei ungesunder Kultur nützt die beste Strategie nichts, wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen. Umgekehrt

liefert eine **gesunde Wertekultur** (Qualitäts-, Kundenorientierung) die Erfolgsfaktoren quasi automatisch mit. Wer das Zitat als Drucker-Zitat „bestätigt“, tappt in die Falle.

Praktisches Problem der Kultur

Kultur ist für Außenstehende eine **Blackbox**, nur aus der Nähe spürbar. Teil-/Abteilungskulturen weichen voneinander ab. Das Bewerbungsgespräch (Personalabteilung) zeigt nicht die echte Kultur; Kununu ist **Bias-verzerrt**; die „Honeymoon-Phase“ überdeckt anfangs Defizite. Rohleders persönlicher Indikator: der **Sanitärblock / Factory Floor** als Ausdruck der Wertschätzung der Mitarbeiter.

Führung: Management, Führung, Leadership

Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns

	Sachebene	Personen-/ Beziehungsebene
Organ	Kopf (Ratio)	Herz (Empathie)
Frage	„Um was muss ich mich kümmern?“	„Um wen muss ich mich kümmern?“
Inhalt	ZDF = Zahlen-Daten-Fakten, KPIs, Analyse/ Planung/Steuerung	Motive, Emotionen
Zuordnung	Management (Handwerk)	Führung / Leadership
Eisberg	über Wasser	unter Wasser

Stakeholder-Management ist die Personenebene des Erfolgs: *Um wen muss ich mich kümmern und wie muss dieses Kümmern aussehen?*

Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!)

Begriff	Definition	Leitfrage
Management	Handwerk zur Handhabung von Sachverhalten (Ziele setzen, tracken, Meetings, operative Abwicklung)	<i>Wie wickeln wir es ab?</i>
Führung	Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitenden (loben, fürs Bessermachen begeistern)	<i>Wie sollen wir es machen / uns verhalten?</i>
Leadership	Unablässiges Streben nach Veränderung/Verbesserung/Innovation ; Entwicklung + Kommunikation einer Vision	<i>Wo soll es langgehen / wo wollen wir hin?</i>

Rohleders Erwartung: Management und Führung/Leadership sind **zwei Seiten einer Medaille** – das eine geht nicht ohne das andere. In Deutschland gibt es sehr gute Manager, einige Führungskräfte, aber **sehr wenige Leader**. **Personal Mastery** (Selbstführung) ist die Voraussetzung: sich selbst beherrschen, gerade unter Stress/Druck auf der Sachebene bleiben („nicht wie Rumpelstilzchen aus der Hose springen“).

Führung mit Vision (Saint-Exupéry)

„Wer ein Schiff bauen will, soll nicht Aufgaben verteilen, sondern die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer wecken.“ Eine plastische Vorstellung eines erstrebenswerten Zukunftszustands erzeugt **intrinsische Motivation** – die Menschen richten ihr Handeln von selbst danach aus. Das ist echte Leadership.

Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern

Begriff	Definition
Wesenskern	Der dauerhafte, zeitlose, stabile, identitätsstiftende Kern eines Unternehmens; besteht aus Kernwerten (grundlegende Überzeugungen) + Kernzweck (Sinn/Daseinsberechtigung). Bleibt bestehen, auch wenn sich Produkte, Strategien oder Märkte ändern.
Vision	Der ideale, angestrebte Zukunftszustand , den das Unternehmen erreichen oder zu dessen Erreichung es beitragen will. Beispiel Bill Gates: „A computer on every desk and in every home.“ Gibt die langfristige Richtung vor.
Mission	Der wesentliche Zweck/Auftrag – warum das Unternehmen existiert und was es für seine Stakeholder sein will. Beispiel Microsoft: günstige, breit lauffähige, einfach bedienbare Betriebssysteme + Anwendungssoftware, bewusst keine Hardware (HAL/Hardware Abstraction Layer).
Leitbild	Eine Teilvision – Vision für spezielle Zwecke (neues Produkt, neue Technologie, Reorganisation). Verbindet Vision und Tagesgeschäft, orchestriert das Handeln (Beispiel SpaceX als Leitbild unter Musks Mars-Vision).

Reihenfolge (wichtig – Klausur!)

Vision (Zustand) → Strategie (Weg) → Ziele (messbar). Aus der Vision werden Mission, Ziele und Strategien **abgeleitet**, nicht umgekehrt.

Rohleders Erwartung: Die **Vision lässt sich NICHT aus Zielen ableiten.**

Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende (Bonus-getrieben, der Zielsetzungsprozess fürs Folgejahr startet April/Mai). Die Vision ist wie der **„Stern von Bethlehem“** bzw. Saint-Exupérys Meer: Sie gibt die Richtung vor, das Weitere wird unterwegs entschieden. Vision/Mission entstehen **Top-Down, nicht Bottom-Up** – die Belegschaft erwartet Richtungsvorgabe; 150 verschiedene Visionen wären nicht integrierbar, Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren.

Helmut-Schmidt-Zitat (Altklausur Aufgabe 5!)

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Interview 1980) war eine **pampige Antwort** auf eine Frage, nicht inhaltlich gemeint; Schmidt hat das **2010 selbst klargestellt/sich distanziert**. Wird seither reflexhaft missbraucht, um Visionen zu diffamieren.

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision

- **Risiken:** inflationärer/floskelhafter Gebrauch, inhaltslose austauschbare Phrasen, zu starke Realitätsferne, reines Top-Down-Diktat ohne Einbindung.
 - **Erfolgsfaktoren:** **Prägnanz** (knackig, im Kopf bleibend), **Inspiration**, **Glaubwürdigkeit/Authentizität**. Eine gute Vision lässt erkennen, wie einzelne Unternehmensteile auf sie einzahlen (Beispiel Musk: nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel, Boring Company).
-

7-Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)

Ein bewusst einfaches Ordnungsmodell. Schichten **von oben nach unten**:

#	Schicht	Leitfrage
1	Perspektive/Vision	Gemeinsames Zielbild (lat. <i>visio</i> = „ich sehe“)
2	Mission/Sinn	Warum gibt es uns? (Beruf von „Berufung“ vs. bloßer „Job“)
3	Werte/Leitbild/ Handlungsrahmen	Wie arbeiten wir zusammen? (ethische Dimension, Optionenraum, z. B. Bestechung ja/nein)
4	Strategie/ Kundenversprechen	Segmentierung, Positionierung
5	Ziele	monetär/nicht-monetär, verbindliche Nebenbedingungen
6	Aufgaben	Was ist konkret zu tun?
7	Ressourcen	Personal & Organisation, Finanzierung, IT

Rohleders Erwartung (Hebel-These): Typische Manager*innen setzen **~90 % ihrer Maßnahmen auf Schicht 7 (Ressourcen)** an, weil sie sich dort „verstecken“ (= reines Management). Der eigentliche **Hebel** für nachhaltigen Erfolg liegt auf den **vorgelagerten Schichten (1–6)** – **Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5**. Erfolg braucht *alle* Schichten mit Leben gefüllt. Beispiel Fachkräftemangel: Wer zeitgemäße Rahmenbedingungen/Sinn bietet, hat keinen – „mehr Geld allein“ ist forschungswidrig und kauft sich nur aus den vorgelagerten Schichten frei.

Peters & Waterman – „In Search of Excellence“

- Stammt von zwei **McKinsey-Beratern** (keine Forscher). Die berühmten „7 S“ sind teils aus Marketinggründen auf den S-Anlaut getrimmt.
 - Das Buch eröffnet mit **8 basic principles to stay on top of the heap** (aus Interviews mit erfolgreichen Führungskräften):
 1. **A bias for action** – machen statt endlos analysieren.
 2. **Staying close to the customer** – mit Kunden reden.
 3. **Autonomy and entrepreneurship** – Großkonzerne in kleine, unternehmerisch denkende Einheiten zerlegen.
 4. **Productivity through people** – Mitarbeiterorientierung + Erfolgsbeteiligung (auch kleine Boni = Wertschätzung).
 5. **Hands-on, value-driven** – „Krawattenbunker vermeiden“; Führungskräfte bleiben im Kerngeschäft / am Factory Floor.
 6. **Stick to the knitting** – Fokus aufs Kerngeschäft, nicht in fremde Märkte diversifizieren.
 7. **Simple form, lean staff** – schlanke Organisation, wenige Hierarchieebenen.
 8. **Simultaneous loose-tight properties** – klare Bindung an zentrale Werte (loose) + Toleranz für alle, die diese Werte akzeptieren (tight): Solange die gemeinsamen Werte gelten, ist alles andere (Religion, Aussehen etc.) gleichgültig.
-

W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement

Deming (Amerikaner) ist Wegbereiter des **Total Quality Management (TQM)**: Ab 1950 brachte er Methoden der **statistischen Prozesskontrolle (SPC)** nach Japan – **Qualität als Aufgabe des gesamten Unternehmens**, nicht nur der Endkontrolle. (Historisch: Japan konnte wegen Knappheit nicht wie die USA über Massenproduktion skalieren und fand in Demings Botschaft den Weg zur Skalierung über Qualität – „der richtige Mann zur richtigen Zeit am richtigen Ort“.)

Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)

Das europäische Vorurteil **„Qualität ist teuer“ ist falsch** – schlechte Qualität kostet Geld (Nacharbeit, Reklamationen, schlechte PR; ein unzufriedener Kunde vergrätzt ca. das Dreifache an Kunden). Die Kette:

Qualitätsverbesserung → Produktivitätsverbesserung → niedrigere Stückkosten → günstigeres Angebot → bessere Wettbewerbsposition → gesicherte Position, Arbeitsplätze und Gewinn.

Der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg ist **Qualität**.

PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)

Ursprünglich von **Walter Shewhart** (nicht Deming), von Deming verbreitet → auch „Deming-Zyklus“.

Rohleders Erwartung (Feinheiten!):

- **„Do“ ≠ „umsetzen“**. „Do“ heißt **Maßnahmen pilotieren** (Pilotprojekt/Experiment), noch keine endgültige Einführung.
- **„Act“** = bei Erfolg den **„Keil der Standardisierung“** setzen (Pilot → Standard). Ohne diesen Keil rollt die Verbesserung „sisyphusmäßig“ zurück.
- **Grenzen**: für volatile/disruptive VUCA-Märkte oft zu langsam (sequenziell); rein **inkrementell** (keine radikale Innovation); Übermaß an Standardisierung → bürokratische Starrheit.

Deming vs. Drucker

Druckers **Management by Objectives (MBO)** mit quantitativen Mengen-/Vertriebszielen steht **im Gegensatz** zu Deming: Mengenziele steuern auf Menge statt Qualität (Beispiel: Kredit-Druckerziele → faule Kredite → Abschreibungen). Zu viele/zu dumme/zu kurzfristige Ziele = Flurschaden.

Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda

- Qualität **im Prozess** statt nachträglicher Endkontrolle. **Jidoka**: jeder am Band darf das Band bei Fehlern stoppen. Lieber am Anfang den Schmerz (Bandstopp, Lernphase) aushalten als dauerhaft Nacharbeit – Bandstopp ermöglicht Lernen und Ursachenbeseitigung.
 - Westliche Kopien scheiterten, weil sie die **Werkzeuge** übernahmen, aber die **Denkweise/Kultur** ignorierten.
 - **Muda – die 7 (bzw. 8) Arten der Verschwendung**: Überproduktion, Bestände, Transport, umständliche/falsche Bearbeitung, unnötige Bewegung, Wartezeiten, Nacharbeit/Fehler – plus 8.: **ungenutztes Mitarbeiterpotenzial** (aus der Lean Production). BWL = „nichts verschwenden“.
-

Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“)

Das dreifache Silo erklärt wiederkehrende Koordinationsmängel und scheiternde Projekte als Folge von Silodenken in **drei Dimensionen**:

1. **Funktionale Dimension** – Folge des arbeitsteiligen Prinzips (**Taylor**): Abteilungen wie Einkauf, Produktion und Verkauf definieren Erfolg über die eigene Funktion und koordinieren nicht über Bereichsgrenzen hinweg.
2. **Hierarchische Dimension** – Kommunikation läuft überwiegend innerhalb der eigenen Ebene und nur zu direkt unterstellten Mitarbeitern.
3. **Zeitliche Dimension (Timelag)** – Ursache und Wirkung fallen auseinander: Fehlentscheidungen werden erst sichtbar, wenn die Verantwortlichen längst befördert oder ausgeschieden sind. Das begünstigt Kurzfristorientierung und Risikoverlagerung auf Nachfolger.

Der Widerstand sitzt „in den Köpfen“ (der **Beton** ist in den Köpfen). Wirksamer Lösungsansatz: konsequentes **Geschäftsprozessmanagement** mit Orientierung an **Kunde-zu-Kunde-Prozessen** (Wertschöpfungsketten), die die reine Funktionsorientierung ablösen.

Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5)

Kommunikation als Koordinationsmedium. Funktionierende Kommunikation ist Voraussetzung jeder Koordination; **Missverständnisse sind der Regel-, nicht der Ausnahmefall** (Watzlawick). Zwischen Absicht und Umsetzung liegen mehrere Stufen, an denen die Übertragung scheitern kann:

gemeint → gesagt → gehört → verstanden → einverstanden → durchgeführt.

Der Übergang von „einverstanden“ zu „durchgeführt“ ist die Handlungsschwelle. Verantwortlich für den Kommunikationserfolg ist der **Sender**: Maßgeblich ist nicht, dass er sich klar ausgedrückt zu haben glaubt, sondern dass beim Empfänger das Richtige ankommt.

Sender-Empfänger-Modell. Der Sender **enkodiert** eine Botschaft in Sprache, der Empfänger **dekodiert** sie und misst ihr Bedeutung bei; auf jeder Stufe geht durch Störungen, Sprachbarrieren oder abweichendes Vorverständnis Information verloren. Der inhaltliche Sprachanteil ist gering (Richtwerte: Sprache $\approx 10\%$, Körpersprache $\approx 50\%$,

stimmliche Merkmale $\approx 40\%$); bei **inkongruenten** Botschaften folgt der Empfänger eher dem nonverbalen Anteil.

Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun). Jede Nachricht enthält vier Aspekte, entsprechend hört der Empfänger mit vier „Ohren“:

Seite / Ohr	Frage	Beispiel „Die Ampel ist grün“ (Beifahrer → Fahrer)
Sachinhalt	Worüber informiere ich?	Die Ampel zeigt grün.
Selbstoffenbarung	Was gebe ich von mir preis?	Ich habe es eilig / bin aufmerksam.
Beziehung	Wie stehe ich zu dir?	Du brauchst meine Hilfe beim Fahren.
Appell	Wozu fordere ich auf?	Fahr los!

Eine einseitige Ohren-Präferenz (typisch das **Beziehungsohr**) verlagert einen sachlich verursachten Konflikt auf die Beziehungsebene. Konflikte lassen sich entschärfen, indem man sie bewusst von der Beziehungs- auf die **Sachebene** zurückholt. Missverständnissen wird zusätzlich durch verbindliche **Begriffsdefinitionen** vorgebeugt (Projekt-Glossar, unternehmensweites Glossar; im Projektmanagement die genormten Begriffe der **DIN 69901**).

Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)

Das Kapitel deckt bislang nur **Typ 5** ab (Kulturmodelle auf einen Fall anwenden). Es ist aber auffällig **zitat- und begriffspaar-lastig** (Culture-eats-strategy war Klausurfrage, Helmut-Schmidt Altklausur A5, Kommunikation reale Klausurfrage A5; explizite „Begriffstrennung (Klausur!)“-Tabelle; „Deming vs. Drucker“). Damit sind die Typen 1/2/3/4/6/8 alle plausibel und offen – je eine gelöste Aufgabe:

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...** – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“

„Culture eats strategy for breakfast" – erläutern und kritisch beurteilen

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 15.07.2024, 23.01.2024, 24.02.2023, 28.07.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #117 · 10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 501) · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden (S. 513) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene (S. 516)

„Es läuft nicht rund. Was sollen wir nur tun?" Ihr Chef wirkt ratlos, hat aber recht: viele Kunden sind unzufrieden, die Stimmung im Team ist schlecht und die Finanzkennzahlen waren schon deutlich besser.

Die drei Symptome sind Ausdruck von Koordinationsmängeln, die nur nachhaltig behoben werden können, wenn man ihre Ursachen kennt und beseitigt. Helfen Sie ihrem Chef, indem Sie einen Fragenkatalog erstellen, mit dessen Hilfe man systematisch die Ursachen von Koordinationsmängeln im Unternehmen erfragen und beseitigen kann.

- a) 5 P. Formulieren Sie fünf Fragen, die wesentlich zur Ursachenforschung beitragen!
- b) 5 P. Formulieren Sie fünf konkrete Maßnahmen, mit denen man die Ihren Fragen aus a) zugrundeliegenden Probleme abstellen kann.

Vorbemerkung in einem Satz (zeigt Struktur, kostet 20 Sekunden): Die drei Symptome liegen auf **Schicht 7** des 7-Schichten-Modells – sie sind dort **isoliert nicht nachhaltig behebbar** („Reiten Sie keine Briefmarken!"). Der Katalog fragt deshalb systematisch von oben nach unten durch die Ursachenschichten und nimmt die drei Dimensionen des **dreifachen Silos** auf: funktional, hierarchisch, zeitlich. **Jede Frage in a) hat ihre Maßnahme in b) mit derselben Nummer.**

a) 5 P. – Fünf Fragen zur Ursachenforschung

1. **Gemeinsames Zielbild (Schichten 1–5):** „Kann jede Führungskraft ohne Vorbereitung in einem Satz sagen, welches Oberziel wir zum 31.12. erreichen wollen, und woran ihr eigener Bereich dabei einzahlt?“ Wenn nicht, koordiniert niemand auf ein gemeinsames Ziel hin, sondern jeder auf sein eigenes. ✓ {1}
2. **Zielkonflikte und Anreize (funktionales Silo):** „Widersprechen sich unsere Bereichsziele und Boni – Einkauf auf Materialpreis, Produktion auf Auslastung, Vertrieb auf Umsatz, Qualität auf Reklamationsquote, und wer entscheidet, wenn sie kollidieren?“ Widersprüchliche Zielsysteme erzeugen Koordinationsmängel **strukturell**, nicht durch schlechten Willen. ✓ {2}
3. **Prozessverantwortung (funktionales Silo):** „Gibt es für jeden Kunde-zu-Kunde-Prozess – von der Anfrage bis zur bezahlten Rechnung – einen namentlich benannten Verantwortlichen mit Durchgriff über Abteilungsgrenzen, oder endet Verantwortung an der Bereichsgrenze?“ Genau an diesen Übergabepunkten entstehen die unzufriedenen Kunden. ✓ {3}
4. **Kommunikation und Informationsfluss (hierarchisches Silo):** „An welcher Stelle der Kette gemeint → gesagt → gehört → verstanden → einverstanden → durchgeführt bricht es bei uns typischerweise ab, und wer erfährt was, wann, von wem?“ Missverständnisse sind der Regel-, nicht der Ausnahmefall; verantwortlich für den Kommunikationserfolg ist der **Sender**. ✓ {4}
5. **Zeitliche Dimension und Feedback (Timelag):** „Wie viele Monate dauert es, bis sich eine Fehlentscheidung in unseren Zahlen zeigt, und ist der Entscheider dann noch zuständig? Welche Frühindikatoren haben wir überhaupt?“ Fallen Ursache und Wirkung auseinander, lernt niemand, und Risiko wird auf den Nachfolger verschoben. ✓ {5}

(Reserve, falls eine Frage nicht zählt: „Sind Entscheidungsrechte und Eskalationswege schriftlich geregelt, oder wird jede Schnittstellenfrage nach oben getragen?“ – und: „Welche Regeltermine gibt es, und werden dort **entschieden** oder nur **berichtet**?“)

b) 5 P. – Fünf konkrete Maßnahmen

1. **Zielkaskade auf einer Seite.** Eintägige Zielklausur der ersten und zweiten Ebene; Ergebnis ist **ein** Oberziel zum 31.12. plus maximal drei abgeleitete Kennzahlen je Bereich, jeweils mit Verantwortlichem und Termin, auf **einer** Seite dokumentiert und in jeder Bereichsrunde vorgelesen. Damit wird das Zielbild aus Frage 1 überprüfbar statt behauptet. ✓ {1}
2. **Zielsystem entkonflikten und Anreize umhängen.** Mindestens **ein bereichsübergreifendes gemeinsames Ziel** einführen, an dem Einkauf, Produktion und Vertrieb gleichermaßen hängen, z. B. **Liefertreue** (OTIF) und

Deckungsbeitrag je Auftrag statt Einzelkennzahlen –, und den variablen Anteil zu einem definierten Teil daran koppeln. Bemessungszeitraum mehrjährig, damit der Timelag nicht wegbonifiziert wird. ✓ {2}

3. **Geschäftsprozessmanagement mit Kunde-zu-Kunde-Prozessen.** Die drei bis fünf wichtigsten Prozesse aufnehmen, je Prozess einen **Prozessverantwortlichen** benennen (Person, nicht Abteilung), Schnittstellen mit Übergabekriterien und Bearbeitungszeiten festlegen und ein **Prozessboard** einrichten, das monatlich mit Entscheidungsbefugnis tagt. Das ist die einzige Silo-Lösung, die Rohleder akzeptiert – die Wertschöpfungskette löst die reine Funktionsorientierung ab. ✓ {3}

4. **Kommunikation organisieren statt hoffen.** Feste **Regelkommunikation** mit Taktung, Teilnehmerkreis und Entscheidungsbefugnis (täglich 15 Minuten Shopfloor, wöchentlich Schnittstellenrunde, monatlich Prozessboard); verbindliches **Glossar** für die strittigen Begriffe (Auftrag, Liefertermin, „fertig“) gegen Definitionsmissverständnisse; und die Sender-Regel: Jede wesentliche Vorgabe wird vom Empfänger **in eigenen Worten zurückgespiegelt**, bevor sie als kommuniziert gilt. ✓ {4}

5. **Steuerung auf Frühindikatoren und Vorausschau umstellen.** Vom reinen **Plan-Ist-** auf den **Prognose-Soll-Vergleich** wechseln (monatlicher Forecast auf den 31.12.), dazu wenige Frühindikatoren, die alle drei Symptome abbilden: **Liefertreue und Reklamationsquote** (Kunde), **Fluktuation und Krankenstand** (Team), **operativer Cashflow und EBIT-Marge** (Zahlen). Jede Abweichung löst eine **Gap-Analyse** aus, jede Maßnahme bekommt Verantwortlichen und Termin, und die Wirkung wird nach 90 Tagen überprüft. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Fünf Fragen aus **fünf verschiedenen Ursachenkategorien** (keine Umformulierungen), jede mit einer **passgenauen, konkreten** Maßnahme – konkret heißt: benennbar, terminierbar, mit Verantwortlichem, und am Ende in Euro übersetzbar.

Aufgabe #118 · 10 P. · Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis (S. 284)

Im Zusammenhang mit dem Phänomen „Unternehmenskultur“ enthalten manche Quellen vorwiegend esoterisches Geschwurbel und Blabla. Machen Sie es besser.

- a) 4 P. Definieren Sie aussagekräftig, was man unter Unternehmenskultur versteht.
b) 6 P. Erläutern Sie drei konkrete und unmittelbare Wirkungsweisen einer positiven Unternehmenskultur, die maßgeblich und in einer kurzen Wirkungskette zu zusätzlichen Einzahlungen oder zur Vermeidung von Auszahlungen führen.

a) 4 P. Unternehmenskultur ist die

Gesamtheit der gemeinsam geteilten Werte, Normen sowie Denk- und

Verhaltensmuster, die das Handeln der Mitglieder einer Organisation prägen, und zwar unabhängig davon, ob sie irgendwo aufgeschrieben sind. ✓ {1} Die zweite, gleichwertige Definitionsrichtung ist die **gelebte Alltagspraxis**: wie tatsächlich kommuniziert, geführt, entschieden und mit Fehlern umgegangen wird. Eine abschließende Definition gibt es nicht, weil Kultur schwer greifbar ist; der belastbare Merksatz lautet: **Kultur ist das, was gelebt wird, nicht das, was an der Wand hängt.** ✓ {2} Funktional ist Kultur die **Basis der informellen Organisation** – neben der formellen Organisation aus Hierarchie, Kostenstellen und Stellenbeschreibungen, und damit eines der **wirksamsten Koordinationsinstrumente** überhaupt: Sie steuert Verhalten dort, wo keine Regel greift und keine Anweisung vorliegt. ✓ {3} Strukturiert wird sie mit **Schein** in drei Ebenen: **Artefakte** (sichtbar: Logo, Architektur, Arbeitskleidung, Umgangston, Kantine, Sanitärbereich) → **bekundete Werte und Normen** → **Grundannahmen** (unbewusst, urpersönlich, wirksam). Mit **Hall** gilt: rund sieben Achtel liegen unter Wasser. Praktische Konsequenz für die Führung: Werte lassen sich **vorleben**, Grundannahmen kaum verändern. ✓ {4}

b) 6 P. Drei Wirkungsweisen, jeweils mit kurzer Wirkungskette und Zahl (*alle Zahlen sind offengelegte Modellannahmen für ein Unternehmen mit 200 Beschäftigten und 50 Mio. € Umsatz*):

1. **Bindung senkt die Fluktuation → vermiedene Auszahlungen für Wiederbesetzung.** Kette: gute Kultur → Beschäftigte kündigen seltener → Stellen müssen nicht neu besetzt, ausgeschrieben und eingearbeitet werden. ✓ {1} *Annahmen*: Fluktuation sinkt von 12 % auf 7 %, das sind **10 vermiedene Austritte p. a.**; Wiederbesetzungskosten je Fall 25.000 € (Ausschreibung, Auswahlaufwand, Einarbeitung, Minderleistung in der Anlaufzeit) → rund **250.000 € vermiedene Auszahlungen pro Jahr.** ✓ {2}
2. **Offene Fehlerkultur senkt die Fehlerkosten → vermiedene Auszahlungen für Nacharbeit, Ausschuss und Reklamation.** Kette: Fehler werden früh gemeldet statt vertuscht (jeder darf das Band stoppen – Andon/Jidoka) → der Fehler wird an der Ursache beseitigt, bevor er weiterläuft → weniger **Muda**. Nach der **Zehnerregel** verzehnfachen sich die Behebungskosten mit jeder Wertschöpfungsstufe, der Hebel liegt also ganz vorn. ✓ {3} *Annahmen*: Fehlerkosten von 5 % auf 4 % des Umsatzes → **500.000 € vermiedene Auszahlungen pro Jahr**; das ist zugleich Demings Punkt: **Qualität ist nicht teuer – schlechte Qualität kostet.** ✓ {4}
3. **Eigenverantwortung im Kundenkontakt sichert Umsatz → zusätzliche Einzahlungen.** Kette: Wer im Kundenkontakt selbst entscheiden darf (Kulanz,

Sofortlösung), löst die Beschwerde im ersten Gespräch → der Kunde bleibt und empfiehlt weiter, statt abzuwandern und drei weitere Kunden zu vergrätzen. ✓ {5}
Annahmen: 1 % geringere Abwanderung bei 50 Mio. € Umsatz → **500.000 €**
erhaltene Einzahlungen pro Jahr, dazu kommt der vermiedene Neukundenakquiseaufwand für den Ersatz dieses Umsatzes. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Bei jeder Wirkungsweise eine **kurze Kette bis zum Euro** – zusätzliche Einzahlung oder vermiedene Auszahlung, mit Zahl und offengelegter Annahme. Definition ohne Artefakte und Antworten ohne Geldgröße sind hier die beiden sicheren Punktverluste.

Aufgabe #119 · 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/Kund*innenorientierung · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 331) · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 370) · A7 · Kundenorientierung, Qualität und... (S. 632)

Deming, Drucker, Peters, Waterman, ... gerade unter den Praktiker*innen gibt es ein hohes Maß an Übereinstimmung, welche grundlegenden Prinzipien ein Unternehmen umsetzen muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Nennen und erläutern Sie sechs wesentliche und verschiedene dieser anerkannten Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung, die nichts mit Kundennähe bzw. Kund*innenorientierung zu tun haben.

Vorbemerkung: Die folgenden sechs Prinzipien stammen aus den *8 basic principles to stay on top of the heap* von **Peters/Waterman** (*In Search of Excellence*, 1982) und den **14 Punkten** von **Deming** (*Out of the Crisis*, 1986). Das dort ebenfalls genannte Prinzip *staying close to the customer* lasse ich auftragsgemäß aus.

1. **A bias for action – Handlungsorientierung.** Erfolgreiche Unternehmen entscheiden und probieren, statt Probleme in Gremien und Analysen zu zerreden; die Devise lautet „machen ist besser als darüber reden“. ✓ {1} Der Mechanismus dahinter ist das schnelle Lernen: Ein Pilotversuch liefert in Wochen belastbare Erkenntnis, die eine Studie in Monaten nicht erzeugt – das ist zugleich das **„Do“ im PDCA-Zyklus** (pilotieren, nicht flächig einführen). Voraussetzung ist eine Kultur, in der ein gescheiterter Versuch als Erkenntnis und nicht als Verfehlung gilt. ✓ {2}
2. **Autonomy and entrepreneurship – kleine, unternehmerisch handelnde Einheiten.** Große Konzerne werden in überschaubare Einheiten mit eigener Ergebnisverantwortung zerlegt, statt zentral durchregiert zu werden. ✓ {3} Begründung: Ab einer bestimmten Größe ist ein Unternehmen zentral nicht mehr führbar – Entscheidungswege werden zu lang, Verantwortung diffundiert. In kleinen

Einheiten sind Entscheidung, Wirkung und Verantwortung wieder demselben Menschen zurechenbar; Beispiel ist der Zuschnitt großer Logistikkonzerne in mehrere hundert eigenständig geführte Gesellschaften. ✓ {4}

3. **Productivity through people – Produktivität entsteht durch Menschen.**

Mitarbeitende werden als Quelle der Leistung behandelt, nicht als Kostenposition: Beteiligung am Erfolg (auch kleine Boni wirken als Wertschätzung), Qualifizierung und ernst gemeinte Mitsprache. ✓ {5} Deming ergänzt das um zwei seiner 14 Punkte, die genau hier ansetzen: **Angst abbauen** (Punkt 8) und **Stolz auf die eigene Arbeit ermöglichen** (Punkt 12). Der Zusammenhang ist zahlungswirksam: Wer Fehler ohne Angst meldet, ermöglicht Ursachenbeseitigung statt Vertuschung, und rund 85 bis 94 % der Qualitätsprobleme sind nach Deming **system-, nicht personenbedingt**. ✓ {6}

4. **Hands-on, value-driven – Führung vor Ort und aus gelebten Werten.**

Führungskräfte bleiben im Kerngeschäft präsent, statt im „Krawattenbunker“ zu residieren; entschieden wird am Ort der Wertschöpfung (**Gemba / Genchi Genbutsu**: geh hin und sieh selbst). ✓ {7} Werteführung heißt dabei **vorleben, nicht plakatieren**: Mit Schein wirken nur die **gelebten**, nicht die **bekundeten** Werte; ein Leitbild an der Wand, dem das Verhalten der Führung widerspricht, zerstört Glaubwürdigkeit schneller, als gar keines geschadet hätte. ✓ {8}

5. **Stick to the knitting – Konzentration auf das Kerngeschäft.**

Erfolgreiche Unternehmen bleiben bei dem, was sie können, statt in fremde Märkte zu diversifizieren. ✓ {9} Begründung: Wettbewerbsvorteile beruhen auf über Jahre aufgebauten Fähigkeiten, die sich nicht auf ein fremdes Geschäft übertragen lassen; jede branchenfremde Akquisition bindet zusätzlich **Management-Aufmerksamkeit und Kapital**, das im Kerngeschäft fehlt – beides sind Opportunitätskosten, die in keiner Akquisitionsrechnung stehen. ✓ {10}

6. **Konstanz der Zielsetzung und ständige Verbesserung (Deming, Punkte 1 und 5).**

Beständiges, langfristiges Streben nach Verbesserung von Produkt und Prozess statt Steuerung nach Quartalergebnis. ✓ {11} Operationalisiert wird es über den **PDCA-Zyklus** und **Kaizen**: Verbesserung ist kein Projekt mit Enddatum, sondern Daueraufgabe – entscheidend ist das „**Act**“, der **Keil der Standardisierung**, ohne den die Verbesserung sisyphusartig zurückrollt. Der Gegensatz dazu ist das kurzfristige Optimieren auf den nächsten Stichtag, das Substanz verzehrt. ✓ {12}

(Weitere anerkannte Prinzipien als Reserve, falls eines nicht zählt: **Simple form, lean staff** – schlanke Organisation mit wenigen Hierarchieebenen; **simultaneous loose-tight properties** – feste Bindung an wenige zentrale Werte bei größtmöglicher Freiheit in allem Übrigen; **Barrieren zwischen Abteilungen niederreißen** (Deming, Punkt 9).)

Rohleders Erwartung: Genau sechs **verschiedene** Prinzipien, jedes nach dem Muster **Begriff → ein vollständiger Satz Erläuterung →**

Beispiel – Schlagworte allein geben nur Teilpunkte, und Kundennähe ist ausdrücklich ausgeschlossen.

Aufgabe #120 · 15 P. · Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Original-Aufgabenstellung

Welche Eigenschaften machen ein Unternehmen zukunftsfähig? Erörtern Sie ausführlich. Achten Sie dabei auf eine der Rohpunktzahl angemessene Ausführlichkeit ohne unnötige Weitschweifigkeit.

- a) 6 P. Definieren Sie, was unter Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu verstehen ist bzw. welche Eigenschaften des Unternehmens seine Zukunftsfähigkeit ausmachen.
- b) 3 P. Identifizieren Sie drei Handlungsfelder eines Unternehmens, die für die Zukunftsfähigkeit i.d.R. entscheidend sind.
- c) 6 P. Erläutern Sie für jedes der Handlungsfelder aus b), warum es entscheidend ist und wie sich Zukunftsfähigkeit darin darstellt, also woran man sie erkennt.

a) 6 P. – Definition und Eigenschaften

Kern. Zukunftsfähigkeit ist die Fähigkeit eines Unternehmens, **unter veränderten Bedingungen dauerhaft leistungs- und ertragsfähig zu bleiben**. Gefragt ist damit nicht der heutige Gewinn, sondern die Antwort auf die Frage:

Womit verdiene ich morgen mein Geld? ✓ {1}

Erste Eigenschaft – vorhandene Erfolgspotenziale. Zukunftsfähigkeit sitzt eine Steuerungsstufe vor dem Ergebnis. Liquidität wird vorgesteuert durch den Erfolg, der Erfolg durch die **Erfolgspotenziale** (Produkte, Kompetenzen, Kundenzugang, Marke, Technologie). Wer nur Ergebnis und Liquidität überwacht, steuert am spätesten Glied der Kette und sieht den Verfall erst, wenn er bezahlt ist. **✓ {2}**

Zweite Eigenschaft – dauerhafte Bestandssicherheit. Zukunftsfähig ist nur, wer die beiden Insolvenztatbestände dauerhaft vermeidet: **Zahlungsunfähigkeit** (Cash) und **Überschuldung** (Erfolg, der über die GuV das Eigenkapital speist). Das ist die harte Untergrenze – die Going-Concern-Prämisse. **✓ {3}**

Dritte Eigenschaft – Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit. In einem volatilen, mehrdeutigen Umfeld entscheidet nicht die Planungsgenauigkeit, sondern die **Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen Signale wahrnimmt und darauf reagiert**.

Zukunftsfähigkeit ist deshalb weniger eine Eigenschaft des Plans als eine Eigenschaft der Organisation. ✓ {4}

Vierte Eigenschaft – Investitionsfähigkeit und Substanzerhalt. Potenziale entstehen nicht von selbst, sie müssen bezahlt werden. Zukunftsfähig ist, wer aus eigener Kraft investieren kann und **nicht aus der Substanz lebt** – wer also seine Abschreibungen tatsächlich verdient und ersetzt, statt sie auszuschütten. ✓ {5}

Fünfte Eigenschaft – gesellschaftliche Legitimität. Ohne **License to Operate** – die implizit erteilte gesellschaftliche Daseinsberechtigung – nützen Produkte und Kapital wenig: Ihr Entzug ist der Boykott, ihre Erosion zeigt sich in Vertrauensverlust sowie steigenden Transaktions- und Kontrollkosten, und sie ist **nicht statisch**, sondern muss laufend neu erworben werden. ✓ {6}

b) 3 P. – Drei Handlungsfelder

1. **Innovation und Marktposition** – das Produkt-Markt-Potenzial, also das künftige Geschäft. ✓ {1}
2. **Menschen, Führung und Kultur** – Qualifikation, Bindung, Nachfolge und die gelebten Grundannahmen, die Umsetzung erst möglich machen. ✓ {2}
3. **Finanzkraft und Kapitalstruktur** – die Fähigkeit, die Zukunft zu bezahlen. ✓ {3}

(Reserve, falls eines der drei nicht zählt: Prozesse und Digitalisierung sowie Lieferketten- und Beschaffungssicherheit.)

c) 6 P. – Warum entscheidend, und woran erkennbar

1. Innovation und Marktposition. *Warum entscheidend:* Jedes Produkt hat einen Lebenszyklus, und jeder Wettbewerbsvorteil erodiert. Wer das heutige Geschäft nicht laufend erneuert, verliert das Erfolgspotenzial von morgen – gefährlich ist dabei nicht der plötzliche Absturz, sondern die schleichende Erosion bei weiterhin guten Ergebniszahlen.

✓ {1} *Woran erkennbar:* An einer gefüllten Entwicklungspipeline und einer **Innovationsrate** – dem Umsatzanteil mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind –, an der F&E-Quote im Branchenvergleich, an der Time-to-Market und daran, dass das Unternehmen mehr als ein tragfähiges Standbein hat. Warnzeichen ist ein steigender Umsatzanteil eines alternden Kernprodukts. ✓ {2}

2. Menschen, Führung und Kultur. *Warum entscheidend:* Wissen, Kundenbeziehungen und Umsetzungsfähigkeit sind an Personen gebunden, und im demografischen Wandel ist die Verfügbarkeit qualifizierter Menschen der reale Engpass. Die Kultur entscheidet zusätzlich darüber, ob eine beschlossene Veränderung tatsächlich stattfindet, deshalb der Merksatz „Culture eats strategy for breakfast“. ✓ {3} *Woran erkennbar:* An **Fluktuations- und Krankenstandsquote**, an der Zahl qualifizierter Bewerbungen je Stelle, an der

Altersstruktur und der Nachfolgeabdeckung für Schlüsselstellen, an Weiterbildungstagen je Kopf, und qualitativ daran, ob schlechte Nachrichten nach oben gemeldet werden, statt liegenzubleiben. Nach **Schein** ist das die Ebene der Grundannahmen; die Artefakte (Leitbild an der Wand) sagen darüber nichts. ✓ **⟨4⟩**

3. Finanzkraft und Kapitalstruktur. *Warum entscheidend:* Potenziale zu schaffen heißt immer investieren, und investieren heißt zahlen. Eine dünne Eigenkapitaldecke verteuert über das Rating das Fremdkapital, verkleinert den Verlustpuffer und zwingt in der Krise zu genau den Kürzungen, die die Zukunft kosten (F&E, Instandhaltung, Qualifizierung). ✓ **⟨5⟩**

Woran erkennbar: An der **Eigenkapitalquote**, am **Free Cashflow** als Innenfinanzierungspotenzial, am **Zinsdeckungsgrad** und vor allem an der **Reinvestitionsquote** ($\text{Investitionen} \div \text{Abschreibungen}$): Liegt sie über mehrere Jahre unter 1,00, lebt das Unternehmen von seiner Substanz – unabhängig davon, wie gut die GuV aussieht. ✓ **⟨6⟩**

Rohleders Erwartung: Zukunftsfähigkeit über Erfolgspotenziale statt über Schlagworte definieren, genau drei Handlungsfelder liefern, und in c) je Feld beides beantworten: warum entscheidend **und** an welchem konkreten Indikator man es erkennt.

Aufgabe #121 · 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 278) · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 370) · A7 · Kundenorientierung, Qualität und... (S. 632)

! Erst den Aufgabentext gegenlesen: Rohleder hat dieselbe Frage auch **mit Ausschluss** gestellt („... die nichts mit Kundennähe bzw. Kund*innenorientierung zu tun haben“). Steht der Ausschluss in deiner Klausur, ist die Lösung von **hier** falsch – nimm die Nachbaraufgabe mit dem Zusatz OHNE Kundennähe. Der Unterschied kostet sonst die Punkte für jedes Prinzip, das man streichen musste.

Deming, Drucker, Peters, Waterman, ... gerade unter den Praktiker*innen gibt es ein hohes Maß an Übereinstimmung, welche grundlegenden Prinzipien ein Unternehmen umsetzen muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Nennen und erläutern Sie sechs wesentliche und verschiedene dieser anerkannten Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung!

12 P. – Sechs Prinzipien (je Nennung + Erläuterung)

Bezugsrahmen sind die acht Grundprinzipien aus **Peters/Waterman, In Search of Excellence (1982)**, die Rohleder als Erfahrungswissen ausdrücklich empfiehlt; sechs davon:

1. **A bias for action – Handeln statt endloser Analyse.** ✓ {1} Erfolgreiche Unternehmen entscheiden und probieren aus, statt Entscheidungen in Gremien und Studien zu vertagen; der Lernweg führt über den **Pilotversuch** (PDCA: „Do“ heißt pilotieren) und die schnelle Korrektur, nicht über die vollständige Vorabanalyse. ✓ {2}
2. **Staying close to the customer – Kundennähe.** ✓ {3} Wissen über Kundenbedürfnisse entsteht im **direkten Kontakt**, nicht aus aggregierten Marktstudien; das Unternehmen richtet Produktentwicklung, Qualität und Service an dem aus, was der Kunde als Nutzen erlebt – Demings Reaktionskette beginnt genau hier. ✓ {4}
3. **Autonomy and entrepreneurship – Autonomie und Unternehmertum.** ✓ {5} Große Organisationen werden in **kleine, unternehmerisch handelnde Einheiten mit echter Ergebnisverantwortung** zerlegt, statt Entscheidungen zentral zu bündeln; das verkürzt Wege, macht Verantwortung zurechenbar und wirkt dem funktionalen Silo entgegen (in Handys Typologie: Bewegung von der **Rollen-** zur **Aufgabenkultur**). ✓ {6}
4. **Productivity through people – Produktivität durch Menschen.** ✓ {7} Produktivität entsteht nicht durch Anlagen allein, sondern durch die Mitarbeitenden: Wertschätzung, Beteiligung am Erfolg (auch kleine Boni wirken als Anerkennung) und die Überzeugung, dass jeder in seinem Aufgabengebiet für Qualität einsteht – bei Deming die Absage an die reine Endkontrolle. ✓ {8}
5. **Hands-on, value-driven – nah am Kerngeschäft, an Werten ausgerichtet.** ✓ {9} Führungskräfte bleiben **im operativen Geschäft präsent** statt im „Krawattenbunker“ der Zentrale, und sie leben die zentralen Werte sichtbar vor – nur so dringen sie über Artefakte und bekundete Werte bis auf die Ebene der **Grundannahmen** durch (Schein). ✓ {10}
6. **Stick to the knitting – Konzentration auf das Kerngeschäft.** ✓ {11} Erfolgreiche Unternehmen bleiben bei dem, was sie beherrschen, statt in fremde Märkte zu diversifizieren; Diversifikation außerhalb der eigenen Kompetenz bindet Kapital und Führungsaufmerksamkeit dort, wo weder Erfahrung noch Marktzugang bestehen. ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Genau **sechs verschiedene** Prinzipien – Umformulierungen desselben Gedankens zählen als eine Nennung –, jedes nach dem Muster **Begriff → ein vollständiger Satz Erläuterung → wenn möglich Beispiel**; der Operator „erläutern“ verlangt ganze Sätze, Stichworte allein bringen nur Teilpunkte.

Aufgabe #122 · 14 P. · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 211) · Self-Concept Maintenance und... (S. 234) · Self-Concept Maintenance und... (S. 236)

„Culture eats strategy for breakfast.“ Das Zitat wird Peter F. Drucker zugeschrieben.

- a) 4 P. Was versteht man unter Unternehmenskultur?
- b) 4 P. Was macht eine Unternehmensstrategie aus?
- c) 6 P. Erläutern Sie das Verhältnis von Unternehmenskultur und -strategie, das Drucker zum Ausdruck bringen wollte. Gehen Sie dabei auf die Wirkung beider Aspekte auf die Unternehmenspotenziale ein!

a) 4 P. – Unternehmenskultur

- **Begriff:** die Gesamtheit der über die Zeit gewachsenen, von der Belegschaft geteilten Werte, Normen sowie Denk- und Verhaltensmuster – kurz: wie hier gearbeitet wird, auch wenn niemand hinsieht. Sie ist **erlernt**: Was sich bei der Bewältigung von Problemen bewährt hat, wird als selbstverständlich an Neue weitergegeben. ✓ {1}
- **Aufbau (Schein, Drei-Ebenen-Modell): Artefakte** – sichtbar, aber deutungsbedürftig (Bürogestaltung, Kleidung, Rituale, Sprache, Umgangston); **bekundete Werte** – das offiziell Gewollte (Leitbild, Grundsätze); **Grundannahmen** – unbewusst, selbstverständlich, identitätsstiftend und tatsächlich verhaltenswirksam. Bildhaft dasselbe im Eisbergmodell (Hall): über Wasser das Sichtbare, unter Wasser der größere, gefährlichere Teil. ✓ {2}
- **Funktion:** Kultur koordiniert **ohne Anweisung**. Sie stiftet Identität, gibt Verhaltenssicherheit in unregelmäßigen Situationen und senkt Abstimmungs- und Kontrollkosten – sie wirkt informell und setzt sich im Konflikt regelmäßig gegen formale Regeln durch. ✓ {3}
- **Steuerbarkeit – begrenzt, und genau darin liegt die Klausurpunkte:** Eine neue Führung ändert Artefakte in Wochen (Logo, Open Space) und bekundete Werte in Monaten; die Grundannahmen ändern sich in Jahren oder gar nicht. Beispiel **Fehlerkultur**: Ob ein Mitarbeitender einen Fehler meldet oder verdeckt, entscheidet nicht das Poster im Flur, sondern die Erfahrung, was dem Letzten passiert ist, der ihn gemeldet hat. ✓ {4}

b) 4 P. – Unternehmensstrategie

- **Begriff:** die grundlegende, richtungsbestimmende Festlegung, **womit das Unternehmen morgen sein Geld verdient**. Ihr Gegenstand sind die **Erfolgspotenziale** – sie zu schaffen, zu erhalten und zu pflegen (Gälweiler). ✓ {1}

- **Abgrenzung:** strategisch ist **nicht** gleich langfristig. Das Trennkriterium ist die **Potenzialsituation** und damit der Budgetkreis: strategisch = CAPEX, beurteilt mit der Investitionsrechnung; operativ = OPEX, beurteilt mit der Kostenrechnung. Eine binnen Tagen getroffene Übernahmeentscheidung ist strategisch, ein Fünfjahres-Wartungsvertrag für den vorhandenen Maschinenpark nicht. ✓ {2}
- **Inhalt:** Entscheidungen über Märkte, Kunden, Leistungsangebot, Ressourcen und den angestrebten Wettbewerbsvorteil, und ausdrücklich über das, was man **nicht** tut. Verzicht und Fokussierung sind konstitutiv; eine Strategie, die nichts ausschließt, ist keine. Abgeleitet wird sie aus Vision und Mission, konkretisiert in Zielen und Maßnahmen. ✓ {3}
- **Merkmale:** ressourcenbindend, schwer umkehrbar, unter Unsicherheit getroffen und auf Analyse gestützt (STEER für das Makroumfeld, Five Forces für die Branche, Ressourcenprüfung für die eigene Seite). Rohleders Dreiklang: **Analyse** → **Konzeption** → **Umsetzung**. ✓ {4}

c) 6 P. – Das Verhältnis und die Wirkung auf die Potenziale

- **Was der Satz behauptet, und die eingebaute Falle.** Vollständig lautet der Aphorismus „Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner“. Seine Kernaussage: Die beste Strategie nützt nichts, wenn die Kultur nicht mitzieht; umgekehrt liefert eine gesunde Wertekultur (Qualitäts-, Kundenorientierung) wesentliche Erfolgsfaktoren gleichsam automatisch mit. Die Zuschreibung an Drucker ist **nicht belegbar** – in seinen Schriften findet sich der Satz nicht; populär wurde er über einen Ford-Manager im Jahr 2006. Die Aufgabenstellung sagt korrekt „wird zugeschrieben“; man sollte die Zuschreibung nicht bestätigen. ✓ {1}
- **Der Mechanismus dahinter.** Eine Strategie ist eine Entscheidung auf Papier; umgesetzt wird sie täglich von Menschen in tausend kleinen Situationen. Widersprechen die **Grundannahmen** der neuen Richtung, wird sie nicht sabotiert, sondern unterlaufen – durch Selbstverständlichkeiten. Formale Steuerung erreicht Artefakte und bekundete Werte; die unterste Ebene erreicht sie nicht. Solange die nicht mitgeht, bleibt jeder Wandel Fassade. ✓ {2}
- **Wirkung der Kultur auf die Potenziale.** Kultur ist selbst ein **Erfolgspotenzial**, und zwar das am schwersten imitierbare: nicht kaufbar, nicht kopierbar, über Jahre gewachsen – genau die Eigenschaften, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil ausmachen (wertvoll, selten, schwer imitierbar, nicht substituierbar). Zugleich ist sie **Potenzialverstärker**: Wo Qualität und Kundenorientierung Grundannahme sind, muss man sie nicht durch Regeln erzwingen, und wo sie fehlen, frisst die Kontrolle den Vorteil auf. ✓ {3}
- **Wirkung der Strategie auf die Potenziale.** Die Strategie entscheidet, **welche** Potenziale überhaupt aufgebaut werden: welche Märkte, welche Kompetenzen,

welche Investitionen. Ohne sie pflegt eine hervorragende Kultur die falschen Potenziale – man wird ausgezeichnet in einem Geschäft, das verschwindet. GoPro und Segway sind dafür die Fälle aus der Vorlesung: engagierte Mannschaften, zugekaufte Kernkomponenten, damit leicht imitierbar. ✓ {4}

- **Das Verhältnis präzise: keine Rangfolge, sondern ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis.** Kultur ist die **Umsetzungsbedingung** der Strategie (Realisierungspotenzial), Strategie die **Richtungsbedingung** der Kultur. Beides zusammen zeigt das 7-S-Modell (Peters/Waterman): Strategy, Structure und Systems wirken nur zusammen mit Style, Staff, Skills, und in der Mitte stehen die **Shared Values**. Und wie Hall/Saias Chanders „structure follows strategy“ umkehren, gilt es auch hier: Die Kultur filtert die Wahrnehmung und lässt bestimmte Strategien gar nicht erst in Betracht kommen. ✓ {5}
- **Bewertung und Euro-Anschluss.** Der Satz ist als Warnung richtig und als Rangordnung falsch: Eine starke Kultur ohne tragfähige Strategie beschleunigt nur in die falsche Richtung – Nokia und Kodak hatten Kultur, aber die falsche Potenzialentscheidung. Und der Kulturnutzen ist bezifferbar, statt nur behauptet zu werden: Sinkt die Fluktuation in einem Betrieb mit 900 Beschäftigten von 12 % auf 8 %, entfallen 36 Wiederbesetzungen à rund 25.000,00 € Such-, Einarbeitungs- und Produktivitätskosten = **900.000,00 € pro Jahr** (*Annahmen offengelegt*). Kultur ist damit kein weiches Thema, sondern eine Position in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Die Zuschreibung an Drucker **nicht** bestätigen – das ist die eingebaute Falle; Kultur mit Schein-Ebenen und Strategie über die Erfolgspotenziale definieren, das Verhältnis als wechselseitige Bedingung darstellen und den Kulturnutzen in Euro fassen.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut

In jeder der sechs ausgewerteten Altmeisterklausuren eröffnete mindestens eine große Aufgabe mit einem echten Presseartikel. Diese Fälle sind auf demselben Muster gebaut, mit belegten Zahlen und namentlich zitierten Personen – Stand Juli 2026.

Original-Klausuraufgabe aus der Altmeisterklausur vom 01.02.2022 – gelöst

Diese Klausur ist erst am 28.07.2026 aufgetaucht und war in den bisherigen Auswertungen nicht enthalten. Sie ist die **älteste** vorliegende und zugleich die Quelle mehrerer Aufgaben, die Rohleder später wortgleich erneut gestellt hat – die Wiederholungs-Tabelle im Klausur-Radar · Seite 593 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #128 · 14 P. · Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten · Original-Aufgabenstellung

- a) 2 P. Erläutern Sie allgemein und ohne die Nennung von Beispielen, was man unter Silodenken versteht.
- b) 6 P. Erläutern Sie drei typische „Silos“, die in der Praxis häufig anzutreffen sind.
- c) 6 P. Nennen und erläutern Sie drei unterschiedliche Konsequenzen des Silodenkens in der Praxis!

! **Der Aufgabenschnitt ist die halbe Punktzahl.** Teil a) verbietet ausdrücklich Beispiele – wer dort „zum Beispiel Einkauf und Vertrieb“ schreibt, verstößt gegen die Vorgabe **und** verbraucht den Stoff, den b) verlangt. Definition in a) rein abstrakt halten, Beispiele erst in b). Und c) fragt nach **Konsequenzen**, nicht nach Gegenmaßnahmen; drei Spielarten desselben Effekts geben nicht die vollen Punkte, denn verlangt sind **unterschiedliche**.

a) 2 P. – Definition, ohne jedes Beispiel

Silodenken bezeichnet ein Verhaltensmuster in arbeitsteiligen Organisationen, bei dem Organisationseinheiten ihren **eigenen Ausschnitt optimieren und Erfolg über die eigene**

Funktion definieren statt über das Gesamtergebnis; Informationen, Ressourcen und Verantwortung werden an der Bereichsgrenze zurückgehalten statt über sie hinweg geteilt.

✓ {1}

Entscheidend für das Verständnis, und das, was die Antwort über eine Alltagsbeschreibung hebt: Silodenken ist **keine Charakterschwäche der Beteiligten, sondern eine Steuerungsfolge**. Wo Ziele, Budgets und Kennzahlen bereichsweise vergeben werden, handelt jede Einheit rational, wenn sie ihre eigene Größe optimiert. Das Verhalten ist also **systembedingt** und nicht durch Appelle, sondern nur durch Änderung der Ziel- und Anreizstruktur zu beheben. ✓ {2}

b) 6 P. – Drei typische Silos, je zwei Punkte

1. Das funktionale Silo – die klassische Abteilungsgrenze. Einkauf, Entwicklung, Produktion und Vertrieb verstehen sich als eigene Erfolgseinheiten: Der Einkauf misst sich am Einstandspreis, die Produktion an Auslastung und Stückkosten, der Vertrieb am Umsatz. ✓ {1} Es hängt an **getrennten Bereichszielen und Bereichsbudgets** – jede Funktion wird an einer Größe gemessen, die sie allein beeinflussen kann, obwohl der Wertschöpfungsprozess quer durch alle läuft. Genau deshalb ist es das hartnäckigste Silo: Es ist in der Aufbauorganisation baulich angelegt. ✓ {2}

2. Das hierarchische Silo – die Ebenengrenze. Kommunikation findet vorwiegend innerhalb der eigenen Führungsebene statt; jede Ebene spricht mit ihresgleichen, nach oben wird gefiltert und geglättet, nach unten wird verkürzt weitergegeben. ✓ {3} Es hängt daran, dass Information zur **Statusressource** wird und schlechte Nachrichten den Überbringer belasten. Die Führung entfernt sich dadurch vom Ort der Wertschöpfung – Entscheidungen fallen in Präsentationen statt an der Linie, weshalb die Berichtslage besser aussieht als die Wirklichkeit. ✓ {4}

3. Das Daten- und Systemsilo – die technische Grenze. Jeder Bereich pflegt eigene Systeme, eigene Stammdaten und eigene Definitionen derselben Kennzahl; es existiert keine gemeinsame Datenbasis. ✓ {5} Es hängt daran, dass Systeme historisch je Fachbereich beschafft wurden und niemand Eigentümer der **bereichsübergreifenden** Daten ist. Die Folge ist besonders tückisch, weil sie das Silodenken *unsichtbar* macht: Man streitet in Sitzungen über Zahlen, statt über Sachverhalte zu entscheiden, weil jede Seite eine andere Definition mitbringt. ✓ {6}

*(Ebenso tragfähig als drittes Silo, falls man lieber organisatorisch bleibt: das **Standort- bzw. Landesgesellschafts-Silo** – räumliche Distanz, eigene Ergebnisverantwortung und kulturelle Unterschiede erzeugen dieselbe Abschottung. Wichtig ist nur, dass die drei Silos **verschiedenen Trennlinien** folgen: quer, vertikal, technisch bzw. räumlich.)*

c) 6 P. – Drei unterschiedliche Konsequenzen, je zwei Punkte

1. Suboptimierung – das lokale Optimum verschlechtert das Gesamtergebnis. Jeder Bereich erreicht sein Ziel, das Unternehmen verliert trotzdem. ✓ {1} Der Wirkmechanismus: Der Einkauf senkt den Einstandspreis, die schlechtere Teilequalität erzeugt in der Produktion Nacharbeit und Ausschuss und im Service Reklamationen – die Gesamtkosten steigen, während die Einkaufskennzahl sich verbessert. Die Verschlechterung erscheint in **niemandes** Kennzahl, weil sie zwischen den Bereichen anfällt. ✓ {2}

2. Reibungs- und Zeitverlust an den Schnittstellen. Jede Bereichsgrenze, die ein Vorgang quert, kostet Liegezeit, Rückfragen und Neuerfassung; Verantwortung wird an der Grenze abgegeben statt übernommen. ✓ {3} Daraus folgen **Doppelarbeit** (mehrere Bereiche pflegen dieselbe Information), verzögerte Entscheidungen und im Extrem die **organisierte Unverantwortlichkeit**: Formal war jeder zuständig, tatsächlich niemand. Das ist eine andere Wirkung als unter 1. – dort geht Geld verloren, hier Zeit und Zurechenbarkeit. ✓ {4}

3. Der Kunde erlebt den Bruch. Der Kunde-zu-Kunde-Prozess läuft quer zu den Silos, deshalb bemerkt gerade er, was intern niemand sieht: Er wird weitergereicht, muss sein Anliegen mehrfach schildern und erhält je nach Bereich unterschiedliche Auskünfte. ✓ {5} Für ihn ist das Unternehmen **eine** Einheit; die interne Arbeitsteilung ist seine Erfahrung von Unzuverlässigkeit. Zusätzlich verliert die Organisation ihre Außenorientierung – sie beschäftigt sich mit sich selbst, während sich die Kundenbedürfnisse weiterbewegen. Diese Konsequenz ist die schwerwiegendste, weil sie erst mit Verzögerung sichtbar wird und dann als Marktanteil fehlt. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Den Aufgabenschnitt einhalten – a) ohne Beispiele, b) die Beispiele, c) Konsequenzen und **nicht** Gegenmaßnahmen. Bei b) und c) jeweils drei *verschiedene* Positionen, nicht drei Varianten derselben; und bei jeder Position der Wirkmechanismus statt des Schlagworts. Wer zusätzlich sagt, dass Silodenken eine Folge der Steuerung und keine Charakterfrage ist, trifft seinen Kernpunkt.

Kap. 9 · Organisationspsychologie & Stakeholder-Management · U14

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

0. Aufgabe.....	292
Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen drohenden Konflikt?	294
• Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakeholder-Modells.	298
Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall.....	303
• Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit möglichen Problemen).	301
Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie.....	293
Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung).	292
Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht	303
Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen	303
• Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management	303
Motivation und Zufriedenheit	295
Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt	292
• 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen Stakeholder ...	304
• Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz	298
• Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall..	303
• Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management	300
These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“	303
Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit	303
• 6 P. · Warum Geld weniger motiviert als gedacht	306
Was ein ungelöster Konflikt kostet	303
Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu ermitteln?	296
Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei der Verbesserung der Motivation zu achten?	295

- Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung / welche Bereiche gibt es, und wie werden Stakeholder beurteilt? 299
 - Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar/beeinflussbar (Rolle der Kommunikation, Issues)? 300
 - Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen? 297
- Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel 303

Organisationspsychologie & Stakeholder-Management

Vier Aufgabenblöcke: **V01** Organisationspsychologie / Kommunikation / Konflikt (HBW 085 S. 1, 6 f.), **V02** Motivation, Anreize, Maslow, Arbeitszufriedenheit, „mehr Geld“ (HBW 085 S. 8 f.), **V03** Stakeholder-Ansatz (HBW 051 S. 1 f.), **V04** Stakeholder-Analyse & -Management (HBW 051 S. 3 f.).

V01 – Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt

– Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung).

Aufgabe: Erläutern Sie kurz die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie anhand der Abbildung.

(a) ANTWORT

Definition. Organisationspsychologie (Teil der Arbeits- und Organisationspsychologie) untersucht das **Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen** – das Zusammenspiel von Aufgabe, Individuum, Interaktion und Organisationsbindung. Sie liefert die verhaltenswissenschaftliche Grundlage für Führung, Motivation und Konfliktbehandlung.

Die vier Aspekte (nach der Kompass-Abbildung, HBW 085):

1. **Aufgaben:** Zweck, Ziele & Strategien der Organisation – der sachliche Rahmen, in dem gehandelt wird.
2. **Individuum:** der Mitarbeiter mit seinen Mitteln (Technik), seiner Einstellung, seinen Kompetenzen und Bedürfnissen.
3. **Interaktion mit anderen:** das Miteinander im Unternehmen – Wertschätzung, Verlässlichkeit, Respekt, Kommunikation.
4. **Verhältnis zur Organisation:** Engagement der Mitarbeiter, Identifikation, Kundenorientierung, Bindung ans Unternehmen.

Fazit. Organisationspsychologie betrachtet den Menschen nie isoliert, sondern im Vierklang aus **Aufgabe – Person – Interaktion – Organisationsbindung**; Führung setzt an allen vier Aspekten an.

(c) WARUM Rohleder prüft, ob man den Menschen im Unternehmen **mehrdimensional** denkt (nicht nur als „Ressource“ auf Schicht 7 des 7-Schichten-Modells). Die vier Aspekte sind die Bezugspunkte für Motivation (V02) und Konfliktbehandlung.

– Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie.

Aufgabe: Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen und der Organisationspsychologie.

(a) ANTWORT

Definition/Rolle. Kommunikation ist **essentiell für die Koordination** eines Unternehmens. Um ihre Funktionalität sicherzustellen, muss sie **analysiert und organisiert** werden – das hilft, **Störungen zu erkennen und zu beheben**.

Argumente / Einordnung.

- Kultur beruht auf **funktionierender, wertebasierter Kommunikation** – sie ist eines der wirksamsten Koordinationsinstrumente (Brücke zur Unternehmenskultur, U12/U13).
- Kommunikation wirkt auf beiden Ebenen: **Sachebene** (Zahlen-Daten-Fakten) und **Beziehungsebene** (Motive, Emotionen). Störungen entstehen häufig auf der Beziehungsebene, obwohl sie sich als Sachkonflikt tarnen.
- Vertiefung (aus späteren Units): das **Vier-Ohren-/Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)** – jede Nachricht hat Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell – erklärt, warum Botschaften unterschiedlich „ankommen“.

Fazit. Kommunikation ist kein Nebenprodukt, sondern das **Koordinationsmedium** der Organisation; sie ist gestaltbar und muss aktiv organisiert werden.

(c) WARUM Kommunikation ist Querschnittsthema (Kultur, Führung, Stakeholder-Management). Rohleder verknüpft sie gern mit dem 4-Ohren-Modell (war Altklausur-Aufgabe 5, Selbstoffenbarungs-Seite).

– Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen drohenden Konflikt?

Aufgabe: Definieren Sie den Begriff Konflikt. Welche zwei Arten von Konflikten werden genannt? Welche Konfliktfelder lassen sich unterscheiden? Nennen Sie Anzeichen für einen drohenden Konflikt!

(a) ANTWORT

Definition. Ein **Konflikt** ist eine **Spannungssituation, in der die Parteien Handlungen ausführen wollen, die miteinander unvereinbar sind**; es besteht eine **unmittelbare Gegnerschaft**, und die Parteien sind **voneinander abhängig**.

Zwei Arten von Konflikten (HBW 085):

- **Innerhalb einer Person (intrapersonal):** Interessen- oder Wertkonflikte, unvereinbare Handlungstendenzen, psychische Spannungen, **kognitive Dissonanz**.
- **Zwischen Gruppen (interpersonal/intergruppal).**

Konfliktfelder:

- **Bewertungskonflikte** – unterschiedliche Gewichtung von Sachverhalten.
- **Beurteilungskonflikte** – Streit über die Mittel zur Zielerreichung.
- **Verteilungskonflikte** – Konkurrenz um ein knappes Gut (z. B. Beförderung, höherer Posten).
- **Beziehungskonflikte** – fehlende Akzeptanz/Anerkennung, z. B. Mobbing.

Anzeichen für einen drohenden Konflikt: eigene Ziele werden überbetont · gegenüber anderen Parteien wird „gemauert“ · Drohungen/Bluffen, sachliche und unsachliche Argumente vermischt · Zusammenhalt in der eigenen Gruppe wächst (Wir-gegen-die) · Kommunikation mit den anderen wird schlechter · Entscheidungen auf Basis mangelhafter Informationen · Abnahme persönlicher Interaktion · Sticheleien · **Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen**.

Fazit. Konflikt = unvereinbare Handlungsabsichten bei wechselseitiger Abhängigkeit. Früherkennung (Anzeichen) ist entscheidend, weil eskalierte Konflikte teuer und lösungsfern werden.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. „Was ist kognitive Dissonanz?“ – Der als unangenehm erlebte Spannungszustand, wenn Einstellungen/Handlungen einer Person nicht zusammenpassen; typischer intrapersonaler Konflikt.
2. „Ordnen Sie ein Beispiel einem Konfliktfeld zu.“ – Streit um die knappe Beförderung = Verteilungskonflikt; Streit über den richtigen Weg zum Ziel = Beurteilungskonflikt.

(c) WARUM Definitions- + Systematik-Frage. Rohleder belohnt die **saubere Vier-Felder-Unterscheidung** und die Fähigkeit, ein konkretes Beispiel korrekt einzuordnen – statt Konflikte pauschal als „Streit“ zu behandeln.

Vo2 – Motivation und Zufriedenheit

– Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei der Verbesserung der Motivation zu achten?

Aufgabe: Welche Anreize und Arbeitsmotive gibt es für Motivation? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf sollte bei der Verbesserung der Motivation im Unternehmen geachtet werden?

(a) ANTWORT

Anreize / Arbeitsmotive (HBW 085): Geld · seinen Beitrag leisten · geistige & körperliche Energien abführen · Anerkennung · Kontaktbedürfnis · Abwechslung · Abenteuerlust / Lust auf Innovation & Veränderung · Bedürfnis nach Sinngabe · Selbstverwirklichung · Sicherheit · Harmoniebedürfnis · Arbeit als soziale Norm.

Bezug zur Maslow-Pyramide (Bedürfnishierarchie, Maslow 1943): fünf Ebenen von unten nach oben – **(1) Physiologische Bedürfnisse** (Existenzsicherung/Geld) · **(2) Sicherheit** (Arbeitsplatzsicherheit) · **(3) Soziale Bedürfnisse** (Kontakt, Zugehörigkeit) · **(4) Wertschätzung/Anerkennung** (Status, Anerkennung) · **(5) Selbstverwirklichung** (Sinn, persönliches Wachstum). Klassische Annahme: untere („Defizit-„)Bedürfnisse wirken vorrangig, bis sie gedeckt sind; Selbstverwirklichung als „Wachstumsbedürfnis“.

Worauf bei der Motivationsverbesserung achten (Kompass-Musterlösung):

Motivationsfaktoren sollten **externe Anreize (Geld o. Ä.)** enthalten, aber auch das **persönliche Streben** berücksichtigen und Freiheit geben, individuelle Präferenzen auszuleben. Gerät die Maslow-Pyramide in ein **(zu) starkes Ungleichgewicht**, sinkt die Motivation, z. B. sehr gute Bezahlung, aber fehlende Anerkennung / fehlende soziale Motive führt zu **starken Motivationseinbrüchen**.

Fazit. Motivation ist ein **Mix** aus extrinsischen und intrinsischen Motiven; einseitige Bedienung (nur Geld) verpufft, sobald höhere Bedürfnisebenen vernachlässigt werden.

Kritische Einordnung (wichtig). Maslows strikte Hierarchie/Reihenfolge gilt empirisch als **nicht belegt** (Bedürfnisse wirken parallel, kulturabhängig). In der Klausur die Pyramide als **Ordnungsheuristik** nutzen, nicht als Naturgesetz. Verwandtes Modell: **Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie – Hygienefaktoren** (Gehalt, Arbeitsbedingungen: verhindern Unzufriedenheit, motivieren aber nicht) vs. **Motivatoren** (Anerkennung, Verantwortung, Wachstum: erzeugen echte Zufriedenheit). Herzberg im Kompass nicht explizit genannt, nur ergänzend, falls in der Vorlesung behandelt.

(c) WARUM Kernfrage der Unit. Rohleder verbindet sie mit seiner Hebel-These (7-Schichten): „mehr Geld allein“ ist **forschungswidrig** und „kauft sich aus den vorgelagerten Schichten frei“. Wer nur monetäre Anreize nennt, verfehlt den Punkt.

– Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu ermitteln?

Aufgabe: Was versteht man unter Arbeitszufriedenheit? Nennen Sie Faktoren auf die sie Einfluss nimmt. Welche Methoden gibt es, um die Arbeitszufriedenheit zu ermitteln?

(a) ANTWORT

Definition. **Arbeitszufriedenheit** = die **Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit und zur Arbeitssituation**; Ausdruck der Bedürfnisbefriedigung des Mitarbeiters (z. B. über Betriebsklima, Identifikation).

Einflussfaktoren: Kolleginnen/Kollegen · Arbeitsinhalte · Führungskräfte · Bezahlung · Arbeitsbedingungen · Arbeitszeiten · Beförderung · Weiterbildung · Anerkennung · Status · Leistungserfolg · Verantwortung · Sicherheit · Entfaltungsmöglichkeiten.

Ermittlungsmethoden:

- **Fragebögen** (z. B. Arbeits-Beschreibungs-Bogen/ABB),
- **Kennzahlen** (Krankenstand, Fluktuation),

- **offene Dialoge / Feedback** → daraus Maßnahmen ableiten → **Leadership**.

Fazit. Arbeitszufriedenheit ist eine **messbare Einstellung** mit vielen Treibern; wer sie über Kennzahlen + Feedback erhebt und daraus Maßnahmen ableitet, betreibt Führung statt bloßer Verwaltung.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. „*Warum sind Krankenstand und Fluktuation Indikatoren für Arbeitszufriedenheit?*“ – Als **Verhaltensspuren**: hohe Fluktuation/hoher Krankenstand signalisieren Unzufriedenheit, ohne dass direkt danach gefragt werden muss (Ergänzung zu Befragungen).
2. „*Was folgt aus der Messung?*“ – Feedback → konkrete Maßnahmen; ohne Maßnahmen ist die Messung wertlos (analog zum Stakeholder-Management, V04).

(c) WARUM Prüft, ob man Zufriedenheit als **steuerbare Größe** mit Messmethoden versteht, und die Verbindung Messung → Maßnahme → Leadership zieht.

– Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen?

Aufgabe: Wie ist die Motivationswirkung von mehr Geld einzuschätzen? (Neue Forschung beachten: <https://www.n-tv.de/23976240>)

(a) ANTWORT

Kompass-Kernaussage (mit Bezug auf n-tv-Forschung, n-tv.de/23976240): Beim Großteil der Menschen geht **steigendes Einkommen** (teils linear) mit **höherer mittlerer Zufriedenheit** einher. Anders als früher geglaubt (angebliche „Sättigungsgrenze“ bei ~75.000–100.000 €) ist der Zusammenhang zwischen Einkommen und Zufriedenheit **auch jenseits dieser Grenze** bei vielen Menschen weiter zu beobachten, also durchaus signifikant.

Aber (die entscheidende Differenzierung): Ideal ist ein **Mix**, um glücklich zu werden – Geld allein genügt nicht, wenn z. B. **Work-Life-Balance**, Anerkennung oder soziale Motive fehlen (Rückbezug Maslow: Ungleichgewicht senkt die Motivation trotz hohen Gehalts).

Fazit. „Mehr Geld“ wirkt durchaus positiv auf die Zufriedenheit, aber es ist **kein Substitut** für die höheren Bedürfnisebenen. Die Führungslehre bleibt: Geld ist notwendig, aber allein nicht hinreichend.

Rohleders Erwartung (Vorlesung): Sich mit „mehr Geld“ aus den vorgelagerten Schichten (Sinn, Werte, Rahmenbedingungen) **freizukaufen**, ist forschungswidrig und drückt eine gewisse Verachtung für die Menschen aus. Beispiel Fachkräftemangel: Wer zeitgemäße Rahmenbedingungen/ Sinn bietet, hat keinen – nicht, wer am meisten zahlt.

(c) WARUM Rohleders Lieblingsdrehung: die naive KI-Antwort „Geld motiviert nicht / nur bis 75k“ ist durch die neue Forschung **überholt**. Punkte gibt es für die differenzierte Antwort (Geld wirkt, aber nur im Mix), nicht für das alte Klischee.

Vo3 – Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz

– Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakeholder-Modells.

Aufgabe: Definieren Sie den Begriff Stakeholder und nennen Sie Beispiele. Erläutern Sie die Funktionsweise des Stakeholder-Modells.

(a) ANTWORT

Definition. Stakeholder sind alle Akteure, die **Einfluss auf ein Unternehmen ausüben** bzw. **Ansprüche/Erwartungen** an es haben (Anspruchs-/Interessen-/Bezugsgruppen; Freeman 1984). **Beispiele:** Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Politik, Verbände, Banken, Staat, Eigen-/Fremdkapitalgeber, Management, Gesellschaft.

Funktionsweise des Stakeholder-Modells. Ein Unternehmen wird von seinem **Umfeld beeinflusst**; diese Einflussfaktoren müssen **identifiziert und bewertet** werden. Dabei helfen Werkzeuge wie die **PEST- / PESTEL-Analyse** (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) zur systematischen Herkunftsbestimmung der Stakeholder. **Nähe zum Unternehmen** (Abbildung): Einteilung in **direktes** Umfeld (unmittelbarer Kontakt, z. B. Lieferanten) und **indirektes** Umfeld (mittelbarer Einfluss, z. B. über Produktbewertungen/Studien).

Klassische vs. moderne Sicht (Vorlesung/Mitschrift):

- **Klassik:** Stakeholder mit überwiegend **vertraglicher Bindung** – Kunden (Kaufvertrag), Mitarbeitende (Arbeitsvertrag), Kapitalgeber (Darlehensvertrag), Staat (Steuern ≈ einseitiger „Vertrag“/Gesetz), Management, Zulieferer (Lieferverträge).
- **Modern erweitert:** zusätzlich die **Gesellschaft** (alle ohne direkten Vertrag). Kernbegriff **License to Operate** – die Gesellschaft erteilt implizit die Daseinsberechtigung (Beispiel Rüstungsindustrie/Rheinmetall: lange gefährdete,

heute erhöhte gesellschaftliche Akzeptanz). Relevant ohne Vertrag:
Umweltverbände (BUND, NABU), Akteure mit Social-Media-Reichweite.

Fazit. Das Stakeholder-Modell weitet den Blick vom vertraglichen Kern auf die **gesamte gesellschaftliche Einbettung** – die License to Operate ist der moderne Kern.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. „Nennen Sie zwei deutsche Begriffe für Stakeholder.“ – Anspruchsgruppen · Interessen-/Bezugsgruppen.
2. „Wie unterscheiden sich direktes und indirektes Umfeld?“ – Direkt = unmittelbarer Kontakt (Lieferant); indirekt = mittelbarer Einfluss über Öffentlichkeit/Bewertungen/ Studien.

(c) WARUM Definitions- + Modellfrage. Rohleder achtet auf den Übergang **Klassik (vertraglich)** → **modern (License to Operate/Gesellschaft)** – die KI-Antwort bleibt oft in der Klassik stecken.

– Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung / welche Bereiche gibt es, und wie werden Stakeholder beurteilt?

Aufgabe: Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Zeigen Sie anhand der Abbildung 1 welche systematische Unterteilung der Stakeholder vorgenommen werden kann. Nennen Sie Bereiche aus denen Stakeholder stammen können. Wie kann eine frühzeitige Identifikation der Stakeholder stattfinden und welchen Einfluss können diese nehmen? Erklären Sie, wie eine Beurteilung der Stakeholder erfolgen kann.

(a) ANTWORT

Risiken (bei vernachlässigtem/schlechtem Stakeholder-Management): fehlende Kundenorientierung · schlechte Produktbewertungen durch Verbraucherschutzorganisationen · schlechte Behandlung von Beschäftigten →

Rufschädigung · Zusammenarbeit mit unmoralisch handelnden Lieferanten (Ausbeutung, Kinderarbeit, Umweltschäden) → **Imageverlust**. **Folgen:** Einbruch von Umsatz & Cashflow · Abwanderung von Mitarbeitern & Know-how · Rechtsverstöße · Imageverlust.

Bereiche, aus denen Stakeholder stammen können: Wissenschaft, Technologie, Natur, Klima, Recht, Politik, Gesellschaft, Wirtschaft (als Orientierung dient die

PESTEL-Systematik). **Frühzeitige Identifikation:** zu jedem Zeitpunkt eine Stakeholder-Analyse (z. B. nach PESTEL) durchführen. **Einflussarten:** unterstützen, schaden,

limitieren, kritisieren, am Erfolg teilhaben – direkt oder indirekt, in sehr unterschiedlichem Maß.

Beurteilung der Stakeholder (drei Kriterien):

1. **Einfluss & Beeinflussbarkeit** des Stakeholders,
2. **Chancen & Risiken** für das Unternehmen,
3. **Einstellung** des Stakeholders gegenüber dem Unternehmen (unterstützend/neutral/ablehnend).

Fazit. Stakeholder-Risiken sind primär **Reputations- und Cashflow-Risiken**; systematisch beherrschbar über Herkunftsanalyse (PESTEL) + Beurteilung nach Einfluss/Chancen-Risiken/Einstellung.

(c) WARUM Rohleder prüft, ob man Stakeholder nicht nur auflistet, sondern **bewertet** (Einfluss × Einstellung) und die **ökonomische Konsequenz** (Umsatz/Cashflow/Image) benennt.

Vo4 – Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management

– Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar/beeinflussbar (Rolle der Kommunikation, Issues)?

Aufgabe: Beantworten Sie die folgenden beiden Fragen aussagekräftig: Welche Ziele verfolgen die Stakeholder? Welche Auswirkungen haben Stakeholder auf das Unternehmen? Wie sind Stakeholder ansprechbar und beeinflussbar? Zeigen Sie welche Rolle die Kommunikation im Stakeholder-Management spielt? Was sind Issues?

(a) ANTWORT

Ziele der Stakeholder (Beispiele, HBW 051):

- *Mitarbeiter:* Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Sinn, Sozialbeziehungen, Identität, Machtverwirklichung, Kontrolle.
- *Kunden:* Produktqualität, Service, Flexibilität, Preiswürdigkeit, Liefersicherheit, Image.
- *Kapitalgeber:* Bonität, Kapitaldienstfähigkeit, Risikokalkulierbarkeit.
- *Staat:* Steuern & Gebühren, Mitwirken an gesellschaftlichen Aufgaben.

Auswirkungen: **positiv** (Unterstützung, Beschaffung, Verknüpfung, Lobbyismus, Empfehlung) · **negativ** (Unterstützung der Konkurrenz, Abraten von Produkten, Aufdecken von Fehlverhalten, nachteilige Gesetzgebung).

Ansprechbarkeit/Beeinflussbarkeit & Kommunikation: über Pressemeldungen, Veranstaltungen, Internet-Auftritt, Zeitschriften, Schulungen, Betriebsbesichtigungen, Nachhaltigkeitsberichte. **Kommunikation ist essentiell**, um Stakeholder zufrieden zu informieren, zufriedenzustellen und Imageverlust vorzubeugen.

Issues. **Issues = (öffentlich relevante) Themen.** **Issue-Management** = gezielt Themen in Presse & Öffentlichkeit **setzen oder verhindern** (z. B. unangenehme Berichterstattung rechtlich verhindern, Plattformen Dritter nutzen, neue Themen gezielt platzieren).

Fazit. Effektives Stakeholder-Management heißt: **Ziele der Gruppen kennen**, ihre Wirkung (positiv/negativ) einschätzen und über passgenaue **Kommunikation/Issue-Management** steuern.

(c) WARUM Prüft die **Kommunikations-/Issue-Dimension** – Stakeholder-Management ist wesentlich Kommunikationsmanagement.

– Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit möglichen Problemen).

Aufgabe: Nennen Sie Beispiele für die individuelle Betreuung von Stakeholdern. Erklären Sie den Begriff Stakeholder-Portfolio anhand der Abbildung 4. Welche Schritte müssen bei der Planung des Stakeholder-Managements durchlaufen werden? Welche Probleme können dabei auftreten?

(a) ANTWORT

Stakeholder-Portfolio (Abbildung 4). Je nach **Einfluss** und **Beeinflussbarkeit** eines Stakeholders sind unterschiedliche Kommunikationsarten/Beziehungen angemessen. Ein Portfolio (Achsen Einfluss × Beeinflussbarkeit) verschafft Überblick: **Kunden und Mitarbeiter** (hohe Beeinflussbarkeit) → am besten **individuell betreuen**; **Presse & Politik** (schwerer beeinflussbar) → über **längeren Dialog & Beziehungsaufbau**. Individuelle Betreuung z. B. über **Key-Account-Management**, Kundeneinbindung in R&D, Lieferanten-Arbeitskreise, persönliche Gespräche der Leitung mit Banken.

Schritte der Planung (Zyklus):

1. **Ausgangssituation** (Analyse: wer hat Einfluss/Interesse?),
2. **Ziele** (Chancen & Risiken bestimmen),

3. **Strategie** (Ebene & Richtung der Einflussnahme),
4. **Maßnahmen** (Durchführung),
5. **Evaluation** (Wirkung analysieren, erneut Chancen/Risiken & Beeinflussbarkeit prüfen) → Zyklus dreht sich erneut.

Mögliche Probleme. Eine Maßnahme kann **nach hinten losgehen**, wenn der Stakeholder sie negativ empfindet → Einstellung verschlechtert sich weiter (manche Stakeholder/Situationen bergen großes Risiko). Weiter: **Zeitverschwendung** bei schwer/nicht beeinflussbaren Gruppen · **verzerrte/subjektive Wahrnehmung** einzelner Stakeholder · **Nicht-Erkennen** aller Stakeholder oder **falsche Einstufung**.

Praxis (Vorlesung/Mitschrift): Tool = **Kraftfeldanalyse** (nach Handler, *Tools für die Unternehmensführung*). Klassisches Beispiel = **Betriebsrat** (großer Einfluss kraft Betriebsverfassungsgesetz → Vertrauensbeziehung aufbauen). Output genügt als „**drei DIN-A4-Seiten quer, Tabelle**“ mit Maßnahmen + Verantwortlichen; danach **Review alle 3–6 Monate**. **Ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung** – hoher Nutzen bei geringem Aufwand, scheitert praktisch oft am „Absaufen“ neben dem Tagesgeschäft.

Ethische Einordnung (Kant-Bezug, Vorlesung): Stakeholder-Management rein nach „wer kann mir schaden“ ist **pflichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht** – es fehlt die Einsicht. Rein funktionales Stakeholder-Management = „aufgemotzte Public Relations“ (Beispiel Imageschaden Mondelēz/Milka bei Preiserhöhung über Verpackungsgrößen).

Fazit. Stakeholder-Management ist ein **iterativer Querschnittsprozess** (Analyse → Ziele → Strategie → Maßnahmen → Evaluation), dessen Wert an den **hinterlegten Maßnahmen** hängt, und der ethisch mehr sein sollte als PR.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. „*Welche Achsen hat das Stakeholder-Portfolio?*“ – Einfluss (Macht) × Beeinflussbarkeit; daraus folgt die angemessene Behandlungsstrategie.
2. „*Warum ist Stakeholder-Management eine Querschnittsfunktion?*“ – Es greift in Kommunikations-, Risiko- und Produktentwicklungsmanagement.
3. „*Wann ist Stakeholder-Management ‚Handeln aus Pflicht‘?*“ – Wenn es aus Einsicht/Verantwortung erfolgt, nicht nur aus Schadensabwehr – sonst bleibt es PR (Kant).

(c) WARUM Rohleder verbindet die betriebswirtschaftliche Methode (Portfolio, 5-Schritte-Zyklus) mit der **ethischen Bewertung** (Kant: pflichtgemäß vs. aus Pflicht). Wer beide Ebenen bringt, hebt sich ab.

Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management

Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder

Aufgabe 2 · Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen

Aufgabe 3 · Was ein ungelöster Konflikt kostet

Aufgabe 5 · Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel

Aufgabe 6 · Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit

Aufgabe 8 · Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht

Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 24.02.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #142 · 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm... (S. 630)

- a) 4 P. Was versteht man unter den Stakeholdern eines Unternehmens?
- b) 8 P. Erläutern Sie vier verschiedene (!) Kriterien, anhand derer eine Beurteilung der Stakeholder aus Unternehmenssicht erfolgen kann.

a) 4 P. – Was Stakeholder sind

Definition: Stakeholder sind alle Gruppen und Personen, die die Zielerreichung eines Unternehmens **beeinflussen können oder von ihr betroffen sind** (Freeman 1984, „can affect or is affected by“). Deutsch: **Anspruchs- oder Interessengruppen**. ✓ {1}

Rohleders eigene, wörtlich verwendbare Fassung des Unternehmens dazu: „ein Unternehmen ist eine **zeitlich befristete Koalition von verschiedenen Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen**“. ✓ {2}

Systematik – mit und ohne Vertrag:

- **Mit vertraglicher Bindung:** Eigentümer/Aktionäre, Mitarbeitende und Betriebsrat, Geschäftsführung, Gläubiger/Banken, Versicherungen und Pensionskassen, Kunden, Lieferanten, Staat/Fiskus. ✓ {3}
- **Ohne vertragliche Bindung, aber betroffen:** Kommune, Land, Politik, Öffentlichkeit und Medien, Bürgerinitiativen und NGOs, **Umwelt** und **Nachwelt**, und das jeweils für **Heimat- und Zielland**. Genau hier wird Stakeholder-Management überhaupt erst gebraucht: Wo ein durchsetzbarer Rechtsanspruch besteht, erledigt ihn die Rechtsabteilung. ✓ {4}

Abgrenzung in einem Halbsatz: Der Stakeholder-Ansatz (Freeman) steht gegen den reinen **Shareholder-Value**-Ansatz (Friedman), nach dem nur die Eigentümer zählen; Zweck der Einbeziehung ist die **License to Operate** – die gesellschaftliche Akzeptanz, ohne die auch ein rechtlich genehmigtes Geschäft nicht mehr läuft.

b) 8 P. – Vier verschiedene Beurteilungskriterien (je Nennung + Erläuterung)

1. **Einfluss und Beeinflussbarkeit.** Zu prüfen ist beides getrennt: **Einfluss** = Wie stark kann die Gruppe das Unternehmen treffen (Vetomacht, Kaufkraft, Kapital, Streikrecht, Reichweite)? **Beeinflussbarkeit** = Können wir umgekehrt auf sie einwirken? ✓ {1} Erst die Kombination ergibt die Behandlungsstrategie: hoher Einfluss **und** hohe Beeinflussbarkeit → individuelle Betreuung (Großkunde, Hausbank); hoher Einfluss, geringe Beeinflussbarkeit → längerer Dialog und Beziehungsaufbau (Presse, Politik, Bürgerinitiative). Bei hoheitlichen Stellen ist „Beeinflussbarkeit“ allerdings der falsche Begriff – dort zählt **Verfahrensqualität** (vollständige Unterlagen, belastbare Gutachten), alles andere wäre Vorteilsgewährung. ✓ {2}
2. **Chancen und Risiken für das Unternehmen.** Bewertet wird, was die Gruppe **beitragen** kann (Umsatz, Kapital, Know-how, Genehmigung, Fürsprache) und was sie **anrichten** kann (Umsatzeinbruch, Kreditkündigung, Verzögerung, Imageschaden, Abwanderung von Know-how). ✓ {3} Der Nutzen des Kriteriums ist die **Priorisierung**: Es übersetzt weiche Beziehungsfragen in die ökonomische Größe, die Rohleder sehen will – Reputations- und **Cashflow-Risiko**. Sinnvoll wird es erst mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe, also als Erwartungswert statt als Bauchgefühl. ✓ {4}
3. **Einstellung gegenüber dem Unternehmen.** Dreistufig: **unterstützend – neutral – ablehnend**. ✓ {5} Die Einstufung entscheidet über Tonfall und Ziel der Maßnahme: Unterstützer werden gebunden und als Fürsprecher aktiviert, Neutrale informiert und gewonnen, Ablehnende in den Dialog geholt statt bekämpft. Wichtig ist die **Dynamik**: Die Einstellung ist kein Merkmal, sondern ein Zustand – sie kippt, und sie kippt am schnellsten, wenn Betroffene **nach** der Entscheidung informiert werden statt vorher. ✓ {6}
4. **Legitimität des Anspruchs** (Mitchell/Agle/Wood 1997). Gefragt wird nicht „Kann die Gruppe uns schaden?“, sondern „**Ist ihr Anspruch normativ berechtigt?**“ – beruht er auf Vertrag, Recht, Betroffenheit oder Moral? ✓ {7} Das Kriterium ist notwendig, weil die ersten drei rein **machtorientiert** sind: Ohne Legitimität steuert das Unternehmen nur die Lauten und übersieht die berechtigten Ansprüche der Machtlosen, und lässt sich umgekehrt von **Astroturfing** (künstlich erzeugte „Bürgerinitiativen“) erpressen. Die Leitfrage wechselt damit von „wer kann uns schaden“ zu „**wer könnte uns zu Recht schaden**“. ✓ {8}

*Reserve-Kriterium, falls eines nicht zählt: **Dringlichkeit** – fordert der Anspruch zeitkritische Aufmerksamkeit? Wer alle drei Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit besitzt, ist nach Mitchell/Agle/Wood ein *definitive stakeholder* und muss zuerst bedient werden.*

Rohleders Erwartung: Er will Stakeholder nicht **aufgelistet**, sondern **bewertet** – vier trennscharfe Kriterien (keine Umformulierungen desselben Gedankens), jedes mit einem vollständigen Erläuterungssatz, und die Konsequenz in Form einer Maßnahme mit benanntem Verantwortlichen.

Aufgabe #143 · 6 P · Warum Geld weniger motiviert als gedacht · Original-Aufgabenstellung

Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum viele Führungskräfte die Motivationswirkung von „mehr Geld“ für Ihre Mitarbeitenden überschätzen!

6 P. – Drei verschiedene Gründe

1. Gehalt ist ein Hygienefaktor, kein Motivator (strukturelle Grenze). Nach **Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie** verhindern Hygienefaktoren wie Gehalt und Arbeitsbedingungen zwar **Unzufriedenheit**, sie erzeugen aber **keine Zufriedenheit**; echte Motivation entsteht nur über die Motivatoren – Anerkennung, Verantwortung, Wachstum. ✓ {1} Oberhalb eines marktüblichen Niveaus verpufft eine Erhöhung deshalb weitgehend, weil sie die eigentlichen Treiber gar nicht berührt. In Rohleders Schichtenlogik ist Geld eine reine **Schicht-7-Maßnahme (Ressourcen)**: Wer damit arbeitet, versucht sich aus den vorgelagerten Schichten – Sinn, Werte, Rahmenbedingungen – **freizukaufen**, was der Forschung widerspricht. Der Fachkräftemangel ist der Beleg: Es hat nicht der die wenigsten Probleme, der am meisten zahlt, sondern der zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet. ✓ {2}

2. Gewöhnung – die Wirkung ist zeitlich befristet, die Kosten sind es nicht (temporale Grenze). Eine Gehaltserhöhung wirkt einmalig und kurz; binnen weniger Monate ist sie ins **Anspruchsniveau** gewandert und wird als selbstverständlich erwartet. ✓ {3} Das entspricht der Grundlogik der Bedürfnispyramide: Ein **befriedigtes Bedürfnis motiviert nicht mehr**. Die Führungskraft erinnert sich an den einmaligen Motivationsschub und schreibt ihn dem Instrument dauerhaft zu – tatsächlich bleibt dauerhaft nur die **irreversible Kostenwirkung**, denn Gehalt lässt sich praktisch nicht wieder senken. ✓ {4}

3. Projektion statt Erhebung – die Führungskraft schließt von sich auf andere (diagnostische Grenze). Führungskräfte sind selbst überdurchschnittlich stark monetär incentiviert (Boni, Zielvereinbarungen, Statusfunktion des Gehalts) und unterstellen dieses Motiv ihren Mitarbeitenden, statt es zu **erheben**. ✓ {5} Tatsächlich ist von den in der Arbeitszufriedenheitsforschung gelisteten Einflussfaktoren – Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsinhalte, Führungskraft, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Beförderung, Weiterbildung, Anerkennung, Status, Leistungserfolg, Verantwortung, Sicherheit, Entfaltungsmöglichkeiten – nur **ein einziger monetär**. Hinzu kommt: Geld ist die einzige

Stellschraube, die sich **ohne Führungsarbeit** betätigen lässt, was sie subjektiv attraktiv und objektiv wirkungsarm macht. ✓ **6**

Rohleders Erwartung: Drei **verschiedene** Gründe aus drei Dimensionen, nicht dreimal „Geld motiviert eben nicht“, und die differenzierte Fassung liefern (Geld wirkt, aber es ersetzt die vorgelagerten Schichten nicht), weil er das pauschale „nur bis 75.000 €“ ausdrücklich als überholt behandelt.

Kap. 10 · Integrierte Managementsysteme — 7-Schichten-Modell & Management- Heilslehren · U15

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

6 · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14).....	324
Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen.....	318
3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen	320
Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall	329
• 9 P. · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen Deming · PDCA/Kaizen · TQM	331
• Deming, TQM und der PDCA-Zyklus	329
• Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung)	327
• Die Deming'sche Reaktionskette	328
Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems	328
„Erläutern Sie den Leitsatz ‚Reiten Sie keine Briefmarken!‘ im Sinne des 7-Schichten-Modells.“	321
7 · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15).	325
Ethischer Fall – die Beratung in der Krise	329
5 · Fallstudie „Solia“ (n-tv).....	322
„Grenzen Sie eine Management-Heilslehre von einer seriösen Managementtheorie ab.“	319
Grundannahmen	320
IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung.....	329
IMS, Normenlage, Grenzen.....	329
1 · Integrierte Managementsysteme.....	311
„Inwiefern ist der ‚Fachkräftemangel‘ aus Sicht des 7-Schichten-Modells (teilweise) hausgemacht?“	325
„Ist ‚Agilität‘ eine Management-Heilslehre? Begründen Sie.“	319
10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen Heilslehre	330
2 · Management-Heilslehren	315
Management-Heilslehren	329
Nennen Sie vier Beispiele für IMS!.....	314
Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette.....	328

„Ordnen Sie das Menschenbild der Fallstudie einer Führungstheorie zu.“	324
• Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM	326
• Rolle Demings beim PDCA-Zyklus	327
These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“	329
Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell	329
Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7?	329
„Warum reicht das 7-Schichten-Modell allein nicht aus – welche drei Erfolgsfaktoren ergänzt Rohleder und...“	326
„Warum verwahrte sich Deming dagegen, als Erfinder des PDCA-Zyklus zu gelten?“ ..	329
„Was bedeutet ‚eine Schicht mit Leben füllen‘ und welche Rolle spielt dabei ‚agil‘?“ ...	321
Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht?	317
Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem?	311
Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?	315
Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt?	318
„Welche Norm-Struktur macht die Integration technisch erst möglich, und warum?“ ...	315
Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS?	313
Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden?	312
„Welchen wissenschaftstheoretischen Status haben die Grundannahmen des Modells?“	321
• 8 · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03)	326
Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS?	313
Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre?	316
„Worin unterscheidet sich ein IMS von der bloßen Zertifizierung nach mehreren Einzelnormen?“	315
Zentrale Führungsmaßnahmen	323
Zitat kommentieren – Management und Leadership	329
Zusammenfassung des Menschenbildes	322

Integrierte Managementsysteme – 7-Schichten-Modell & Management-Heilslehren

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.
Wirtschaftsingenieurwesen · Prüfer: Prof. Dr. Andreas Rohleder

Hinweis: KI-Nutzung ist bei diesem Dossier laut Aufgabenblatt ausdrücklich erlaubt, Pflicht ist die Quellenangabe. Vorlesungsspezifische Inhalte (Rohleders 7-Schichten-Modell, Heilslehre-Definition, IMS-Beispiele) sind mit „(lt. Vorlesung)“ gekennzeichnet und stammen aus den Screencast-Transkripten zur Veranstaltung sowie aus Rohleders eigenem U15-Kompass (seinem Antwort-Schlüssel). Einzige verbleibende eigene Aufgabe: die n-tv-Fallstudie (Abschnitt 5) selbst lesen und mit konkreten Fakten füllen.

1 · Integrierte Managementsysteme

Aufgabe: Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem (IMS)?

Definition. Ein integriertes Managementsystem (IMS) ist ein Managementsystem, das mehrere fachlich getrennte Einzel-Managementsysteme eines Unternehmens – typischerweise Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement – in einer **einheitlichen, übergreifenden Struktur** zusammenführt. Statt für jede Norm (z. B. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) ein eigenständiges, parallel laufendes System mit eigener Dokumentation und eigenen Abläufen zu betreiben, werden gemeinsame Elemente – Politik, Ziele, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Audits, Dokumentenlenkung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP/PDCA) – **gebündelt und nur einmal geführt**.

Argumente / Merkmale.

- Grundlage ist die **Harmonized Structure (HS)** der ISO – bis 2021 als **High-Level-Structure (HLS)** bezeichnet und in **Annex SL** der ISO/IEC-Direktiven (Teil 1) festgelegt: Seit 2012 haben moderne ISO-Managementsystemnormen denselben Grundaufbau (zehn gleich nummerierte Hauptkapitel, gemeinsame Kernbegriffe und Definitionen). Das ermöglicht die technische Integration der Systeme.

- Verbindendes Prinzip ist der **PDCA-Zyklus** (Plan–Do–Check–Act) als gemeinsame Logik der kontinuierlichen Verbesserung (KVP).
- Ein IMS bildet die Aufbau- und Ablauforganisation **prozessorientiert** ab und vermeidet Doppelstrukturen (redundante Dokumentation, Mehrfach-Audits, parallele Verantwortlichkeiten).

Fazit. Ein IMS ist keine zusätzliche Norm, sondern die organisatorische Klammer, die vorhandene Einzelsysteme widerspruchsfrei, redundanzarm und gemeinsam steuerbar macht.

Quelle: Wikipedia „Integriertes Managementsystem“ (Quellenvorschlag des Dossiers): https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem · ergänzend: ISO Annex SL / Harmonized Structure (ISO/IEC Directives Part 1).

– Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden?

Aufgabe: Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden?

Definition / Einordnung. Die Vorteile ergeben sich aus dem Wegfall von Redundanz und aus der gemeinsamen Steuerungslogik.

Argumente.

1. **Effizienz / Kostensenkung:** Nur eine Dokumentation, ein Auditzyklus, eine Schulungsstruktur statt drei paralleler Systeme – geringerer Verwaltungs- und Pflegeaufwand.
2. **Widerspruchsfreiheit:** Zielkonflikte zwischen Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz werden in einem System sichtbar und abgewogen statt in getrennten Silos.
3. **Transparenz & Übersichtlichkeit:** Eine gemeinsame Prozesslandkarte, klare Verantwortlichkeiten, einheitliche Kennzahlen.
4. **Geringerer Auditaufwand:** Kombinierte (integrierte) Zertifizierungsaudits sparen Zeit und Zertifizierungskosten.
5. **Höhere Akzeptanz bei Mitarbeitenden:** Ein einziges, konsistentes Regelwerk statt mehrerer, teils widersprüchlicher Handbücher.
6. **Bessere Entscheidungsgrundlage / strategische Steuerung:** Management erhält ein konsolidiertes Bild statt fragmentierter Teilberichte.

Fazit. Kernnutzen ist die Synergie: weniger Aufwand bei gleichzeitig besserer, widerspruchsfreier Steuerung.

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem

– Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS?

Aufgabe: Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS?

Definition. Normen und Richtlinien sind der **gemeinsame Bezugs- und Strukturrahmen**, der ein IMS überhaupt ermöglicht.

Argumente.

- Die **Harmonized Structure (Annex SL)** der ISO ist die strukturelle Voraussetzung der Integration: Weil ISO 9001, ISO 14001 und ISO 45001 denselben Zehn-Kapitel-Aufbau und dieselben Kernbegriffe teilen, lassen sich die Systeme deckungsgleich zusammenführen.
- **Es gibt keine einzelne „IMS-Norm“.** Die HLS/Harmonized Structure ist von der Operationalisierung her bewusst „high level“ – sie liefert nur ein solides gemeinsames Fundament, keine fertige Umsetzungsanleitung. Auf nationaler Ebene existiert als bestehende Vorlage die **VDI-Richtlinie 4060** („Integrierte Managementsysteme“), die man nutzen kann, statt das Rad neu zu erfinden. (lt. Mitschrift U15; Schreibweise 4060 im Transkript teils als „40/60“ – am Original prüfen)
- Normen liefern **prüfbare, zertifizierbare Anforderungen** (objektive Soll-Vorgaben), gegen die intern (interne Audits) und extern (Zertifizierungsaudits) geprüft werden kann.
- Richtlinien/Leitfäden (z. B. branchenspezifische oder gesetzliche Vorgaben) ergänzen die Normen um konkrete inhaltliche Pflichten (Umweltrecht, Arbeitsschutzrecht).
- Normen schaffen **Vergleichbarkeit und Vertrauen** nach außen (Kunden, Behörden, Lieferketten).

Fazit. Ohne harmonisierte Normen bliebe die Integration Stückwerk; die Normfamilie liefert sowohl die gemeinsame Struktur (Harmonized Structure) als auch den Prüfmaßstab.

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem · ISO Annex SL.

– Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS?

Aufgabe: Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS?

Definition / Einordnung. Grenzen entstehen v. a. aus Komplexität, Einführungsaufwand und der Gefahr formalistischer Erstarrung.

Argumente.

1. **Hoher Einführungs- und Umstellungsaufwand:** Die Zusammenführung bestehender Einzelsysteme ist anfangs personal- und kostenintensiv.
2. **Komplexität / Unübersichtlichkeit bei Überfrachtung:** Werden zu viele Normen in ein System gezwängt, droht ein schwer beherrschbares Gesamtgebilde.
3. **Bürokratisierung / „Papierlastigkeit“:** Gefahr, dass das System zum Selbstzweck wird (Dokumentation um der Dokumentation willen) statt echte Wirkung zu erzeugen.
4. **Verlust fachlicher Tiefe:** Spezifische Anforderungen einzelner Disziplinen (z. B. spezielle Arbeitsschutzdetails) können in der Vereinheitlichung untergehen.
5. **Abhängigkeit von Akzeptanz & Führung:** Ohne gelebte Kultur bleibt ein IMS ein leeres Regelwerk – formale Zertifizierung garantiert keine reale Qualität (Anschluss an das Thema „Management-Heilslehre“ und Rohleders „mit Leben füllen“).
6. **Zielkonflikte werden nicht gelöst, nur sichtbar:** Das System zeigt Konflikte, die Abwägung bleibt Führungsaufgabe.

Fazit. Ein IMS ist ein Werkzeug, kein Selbstläufer; sein Nutzen steht und fällt mit Augenmaß bei der Integrationstiefe und gelebter Umsetzung.

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem · eigene Würdigung.

– Nennen Sie vier Beispiele für IMS!

Aufgabe: Nennen Sie vier Beispiele für IMS!

Gemeint sind hier die typischen **Norm-Bausteine**, die in einem IMS integriert werden:

1. **Qualitätsmanagement** – ISO 9001
2. **Umweltmanagement** – ISO 14001 (bzw. EMAS)
3. **Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement** – ISO 45001 (Vorgänger: OHSAS 18001)
4. **Energiemanagement** – ISO 50001

Weitere gängige Ergänzungen: Informationssicherheit (ISO 27001), Lebensmittelsicherheit (ISO 22000 / HACCP), Risikomanagement (ISO 31000).

Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Integriertes_Managementsystem

Rohleder nennt in der Vorlesung als **integrierende Ansätze** zusätzlich: **EFQM** (European Foundation for Quality Management, ganzheitlicher Exzellenzrahmen), **TQM** (Total Quality Management, prozessorientierte Qualitätsphilosophie mit Ausrichtung aller Bereiche auf

Kundenzufriedenheit; TQM war zuerst da, dann kam EFQM) und den **St.-Galler Managementansatz** (dreidimensional: Management / Säulen / Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf). Reine Einzel-Normen (nur QM / nur Umwelt / nur Arbeitsschutz / nur Informationssicherheit) sind dagegen **Insellösungen – das Gegenteil eines IMS**. (lt. Mitschrift U15)

Achtung – abweichende „vier Beispiele“ in Rohleders eigenem Antwort-Schlüssel: Der U15-Kompass zählt als vier Beispiele nicht die einzelnen ISO-Normen auf, sondern
Integrationsfelder: (1) Verknüpfung von Produkt-/Prozessqualität mit Umweltschutz und Arbeitssicherheit (Qualität + Umwelt + Arbeit), (2) darauf bezogenes **Sicherheitsmanagement**, (3) internes Kontrollsystem – **Rechnungswesen/Controlling** sowie **Risikomanagement**, (4) **Wissens-, Ideen- und Data-Mining-Management** (Know-how & Feedback aus den Prozessen sammeln). Für die Klausur ggf. diese Aufzählung bevorzugen. (lt. Rohleder-Kompass U15, #Beispiele_IMS)

Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL

V1: „Worin unterscheidet sich ein IMS von der bloßen Zertifizierung nach mehreren Einzelnormen?“ Antwort: Bei parallelen Einzelzertifizierungen existieren mehrere getrennte Systeme nebeneinander (eigene Handbücher, getrennte Audits, mögliche Widersprüche). Ein IMS führt die gemeinsamen Elemente (Politik, Prozesse, Dokumentenlenkung, KVP/PDCA, Audits) in **einer** Struktur zusammen – Integration statt Addition. Möglich wird das durch die harmonisierte HLS/Annex-SL-Struktur der Normen. *Warum prüfungsrelevant*: Testet, ob „integriert“ wirklich verstanden ist und nicht mit „mehrfach zertifiziert“ verwechselt wird – eine klassische Verständnis-Drehung.

V2: „Welche Norm-Struktur macht die Integration technisch erst möglich, und warum?“ Antwort: Die **Harmonized Structure (Annex SL)** der ISO – sie gibt den modernen Managementsystemnormen denselben Zehn-Kapitel-Aufbau, dieselben Kernbegriffe und denselben PDCA-Rahmen. Dadurch überlappen sich die Systeme deckungsgleich und lassen sich redundanzarm zusammenführen. *Warum prüfungsrelevant*: Prüft das „Wie funktioniert das eigentlich“-Detail hinter dem Schlagwort – typische Vertiefungsfrage.

2 • Management-Heilslehren

– Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?

Aufgabe: Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?

Definition. Eine „Management-Heilslehre“ (auch: Management-Mode, Management-Guru-Lehre, *management fad*) ist ein Managementkonzept, das mit dem Versprechen auftritt, **nahezu universell und mit hoher Heilsgewissheit** unternehmerische Probleme zu lösen – oft eingängig benannt, stark vereinfachend und mit quasi-religiösem Wahrheitsanspruch vermarktet. Der Begriff ist **kritisch-distanzierend** gemeint: Er betont, dass solchen Lehren der Charakter einer Glaubens- statt einer Erkenntnislehre anhaftet.

Fazit. Eine Heilslehre verspricht Gewissheit, wo seriöses Management nur situative, kontextabhängige Aussagen treffen kann.

Quelle: Eigene Recherche (Dossier-Vorgabe „Eigene Recherche“). Fachhintergrund: Konzept der *management fashions/fads*, u. a. Eric Abrahamson, „Management Fashion“, Academy of Management Review 1996. Lehrbuchbezug: J. Holzmann, „Wirtschaftsethik“ (Niveau-Anker des Moduls).

Rohleders Arbeitsdefinition (lt. Vorlesung): Eine Heilslehre ist ein **vereinfachtes, universell vermarktetes Konzept, das verspricht, alle Probleme zu lösen** (Allheilmittel). Der religiöse Beiklang ist gewollt: Sie **verspricht Erlösung** (Erfolg), **verlangt Glauben** (unkritische Übernahme statt Prüfung) und hat **überzeugte Prediger**. Bild dazu: „**Snake Oil**“, – ein wirkungsloses, ggf. schädliches Mittel, das Menschen in Notlage verkauft wird, und der Merksatz „**There is no silver bullet**“.

– Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre?

Aufgabe: Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre? Welche wesentlichen Eigenschaften hat sie?

Typische Erkennungsmerkmale (Argumente):

1. **Universalitätsanspruch:** funktioniert angeblich für jede Branche, jede Größe, jede Situation.
2. **Starke Vereinfachung:** komplexe Zusammenhänge auf eine griffige Formel, ein Modell oder „X Schritte/Prinzipien“ reduziert.
3. **Heilsversprechen / Erfolgsgarantie:** verspricht Wende, Durchbruch, nachhaltigen Erfolg.
4. **Charismatischer „Evangelist“:** ein Guru/Bestseller-Autor/Berater als Gesicht der Lehre.
5. **Eingängiges Label / Buzzword:** prägnanter Name, der sich verkaufen lässt.
6. **Eingeschränkte empirische Belegbarkeit:** Belege sind oft anekdotisch (Erfolgsgeschichten) statt systematisch; Misserfolge werden ausgeblendet.

7. **Moden-/Wellencharakter:** rasche Verbreitung, Hype, dann Abklingen – Ablösung durch die nächste Lehre.
8. **Immunisierung gegen Kritik:** Scheitern wird der „falschen Umsetzung“ zugeschrieben, nicht der Lehre selbst.

Fazit. Je mehr dieser Merkmale zusammentreffen, desto eher handelt es sich um eine Heilslehre statt um ein nüchternes, kontextsensibles Managementinstrument.

Quelle: Eigene Recherche; Abrahamson (1996) zu *management fashions*.

– Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht?

Aufgabe: Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht?

Was sie leisten können (positiv):

- **Orientierung & Sprache:** geben Führungskräften ein gemeinsames Vokabular und einen Handlungsanstoß.
- **Mobilisierung / Motivation:** erzeugen Aufbruchstimmung und Veränderungsbereitschaft.
- **Aufmerksamkeitsfokus:** lenken den Blick auf real vernachlässigte Themen (z. B. Kundenorientierung, Qualität, Sinn).
- **Komplexitätsreduktion:** machen unübersichtliche Probleme bearbeitbar – als Einstieg.

Was sie nicht leisten können (Grenzen):

- **Keine garantierte, kontextunabhängige Lösung:** Management bleibt situativ; ein Konzept, das in einem Kontext wirkt, ist nicht ohne Weiteres übertragbar.
- **Kein Ersatz für Analyse, Struktur und Führungsarbeit:** ein Label „mit Leben füllen“ muss die Organisation selbst.
- **Gefahr von Aktionismus & Ressourcenverschwendung:** wenn jede Mode mitgemacht wird, ohne sie zu Ende zu bringen.
- **Trügerische Sicherheit:** das Heilsversprechen kann kritisches Denken ersetzen.

Fazit (wirtschaftsethische Würdigung). Heilslehren sind als **Anstoß und Heuristik** wertvoll, als **Glaubenssystem** gefährlich. Verantwortliches Management nutzt ihren Impuls, prüft sie aber kritisch auf Übertragbarkeit, Evidenz und ethische Tragfähigkeit. – Brückenschlag zu Rohleder: Strukturen schaffen statt „Briefmarken reiten“ (siehe Abschnitt 4).

Quelle: Eigene Recherche; Anschluss an Holzmann, „Wirtschaftsethik“.

– Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt?

Aufgabe: Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt?

Aktuell / jüngere Vergangenheit häufig genannt:

- **Agilität / Agile** (Scrum, „agile Transformation“) – vom Software-Vorgehensmodell zur unternehmensweiten Heilslehre erhoben.
- **Lean Management / Lean (Toyota-Produktionssystem) & Kaizen.**
- **New Work** (Frithjof Bergmann; heute oft als Sammelbegriff für Sinn, Selbstorganisation, Remote).
- **Holacracy / Holokratie & „selbstorganisierte“/„flache“ Organisationen.**
- **OKR** (Objectives & Key Results).
- **Digitale Transformation / Künstliche Intelligenz als Allheilmittel.**
- **Purpose-driven Leadership / „Sinn“.**

Ältere, prägende Beispiele: Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (Hammer/Champy), Six Sigma, Management by Objectives (Drucker), Excellence-Welle (Peters/Waterman „In Search of Excellence“).

Rohleder hebt in der Vorlesung vor allem **Agilität** (gut als Methode für kleine, isolierte Teams aus der Softwareentwicklung, aber nicht 1:1 auf ganze Organisationen übertragbar) und als historische Parallele **Lean** (Toyota-Produktionssystem → „Lean Everything“, scheiterte ebenfalls bei der Übertragung) hervor; als typische Buzzwords nennt er **Agile, New Work, Purpose**. (lt. Vorlesung)

Quelle: Eigene Recherche.

– Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdien(t)en

Aufgabe: Nennen Sie bekannte Beispiele von Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen bzw. verdient haben!

- **Tom Peters** (mit Robert Waterman) – „In Search of Excellence“ (Excellence-Bewegung).
- **Michael Hammer & James Champy** – Business Process Reengineering.
- **Peter F. Drucker** – Management by Objectives (Klassiker, weniger „Guru“-Vermarktung).

- **Frederic Laloux** – „Reinventing Organizations“ (Teal-Organisationen, Selbstorganisation).
- **Brian Robertson** – Holacracy.
- **Simon Sinek** – „Start With Why“ / Purpose.
- **Jim Collins** – „Good to Great“.
- **Stephen R. Covey** – „Die 7 Wege zur Effektivität“.
- **Frithjof Bergmann** – New Work.
- **Eliyahu Goldratt** – Theory of Constraints („Das Ziel“).

Hinweis (eigene Einordnung): Der Begriff „Evangelist“ ist hier wertend-kritisch, nicht jede dieser Personen ist Scharlatan; einige (Drucker, Collins) gelten als seriös, werden aber dennoch zur „Lehre“ überhöht.

Quelle: Eigene Recherche.

Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität

V3: „Grenzen Sie eine Management-Heilslehre von einer seriösen Managementtheorie ab.“ Antwort: Seriöse Theorie ist **kontextsensibel, falsifizierbar und empirisch geprüft**, benennt Geltungsbedingungen und Grenzen. Eine Heilslehre dagegen erhebt **Universalanspruch, immunisiert sich gegen Kritik** (Scheitern = „falsch umgesetzt“), stützt sich auf Anekdoten und einen charismatischen Promoter und hat Moden-/Wellencharakter. Übergang ist fließend – entscheidend ist der Umgang: Anstoß ja, Glaubensgewissheit nein. *Warum prüfungsrelevant:* Klassische „Abgrenzungs-Drehung“ Rohleders – prüft kritisches Urteilsvermögen statt Auswendiglernen.

V4: „Ist ‚Agilität‘ eine Management-Heilslehre? Begründen Sie.“ Antwort: Differenziert: Als ursprüngliches **Vorgehensmodell** (agiles Manifest, Scrum für Softwareentwicklung) ist Agilität ein nützliches, kontextgebundenes Werkzeug. Zur **Heilslehre** wird es, wenn es als universelles Allheilmittel auf jede Organisation übertragen wird, mit Erfolgsgarantie und Buzzword-Charakter („agil sein“) ohne Prüfung der Übertragbarkeit. Das Dossier selbst nennt „agil“ explizit als Buzzword für Wandlungsfähigkeit – also: Konzept gut, Überhöhung problematisch. *Warum prüfungsrelevant:* Verbindet das Heilslehre-Thema direkt mit dem im Modell genannten Buzzword „agil“ – naheliegende Synthese-Frage.

3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen

– Grundannahmen

Die im Dossier wörtlich vorgegebenen **Grundannahmen** (

1. **Hierarchischer Bezugsrahmen:** Für jede Schicht stellt die **darüberliegende** Schicht den verbindlichen Bezugsrahmen dar.
2. **Vollständigkeit:** Um erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen **alle Schichten** für sich erschlossen haben und „mit Leben füllen“.
3. **„Mit Leben füllen“ = Wandlungsfähigkeit:** den Bezugsrahmen beibehalten, seine Ausgestaltung aber **regelmäßig hinterfragen und anpassen**, also wandlungsfähig/„agil“ bleiben.
4. **Kundenerlebnis sitzt in Schicht 7**, ist aber **isoliert nicht nachhaltig** verbesserbar.
5. **Keine isolierten Einzelmaßnahmen:** Isolierte Maßnahmen auf den **Schichten 5–7** ermöglichen keinen nachhaltigen Erfolg.
6. **Leitsatz:** „**Reiten Sie keine Briefmarken!**„ – Schaffen Sie Strukturen, die Erfolg ermöglichen, indem Sie Ihrem Team ermöglichen, **wirksam** zu werden.
7. **Wissenschaftstheoretischer Status:** Die Annahmen sind **unbewiesen, aber auch unwiderlegt**.

Interpretation der zentralen Aussage. Erfolg ist ein **Struktur- und Schichtungsproblem**, kein Problem isolierter Symptommaßnahmen. „Briefmarken reiten“ steht (bildlich) für das Herumdoktern an Einzelheiten / Symptomen weit oben in der Schichtung, ohne die tragenden Fundamente (untere Schichten) erschlossen zu haben. Die Metapher betont: nachhaltige Wirkung entsteht von unten nach oben über alle Schichten, nicht durch punktuelle Aktionen.

Die 7 Schichten (Rohleders Modell, „IMS für Arme“), von oben nach unten (lt. Vorlesung):

1. **Perspektive/Vision** – gemeinsames Zielbild (von lat. *visio* = „ich sehe“).
2. **Mission/Sinn** – Warum gibt es uns? Mitarbeitende erwarten Sinn („Beruf“ von „Berufung“ statt bloßer „Job“).
3. **Werte/Leitbild/Handlungsrahmen** – Wie arbeiten wir zusammen? Ethische Dimension, Optionenraum (z. B. Bestechung: ja/nein).
4. **Strategie/Kundenversprechen** – Segmentierung, Positionierung.

5. **Ziele** – monetär/nicht-monetär, verbindliche Nebenbedingungen; ein gutes Ziel ist so konkret, dass man Maßnahmen daran ausrichten kann (es ermöglicht die Entscheidung, welche von zwei Maßnahmen die bessere ist).
6. **Organisation** – die offizielle Schicht-6-Bezeichnung im Kompass-Diagramm (Rohleder spricht mündlich verkürzt auch von „Aufgaben“). Sie umfasst zwei Struktur-Ebenen: **Run the Business** (Aufgaben, Tätigkeiten, Prozesse, KPIs – das Tagesgeschäft, das laufen muss) und gleichwertig **Build the Business** (Geschäftsmodell, Rollen, Produkte, Projekte – permanent weiterentwickeln, womit man morgen Geld verdient).
7. **Ressourcen** – Personal & Organisation, Finanzierung, IT; der Bedarf leitet sich aus den darüberliegenden Schichten ab (deshalb ganz unten).

Korrektur/Beleg: Die maßgebliche Spaltenbeschriftung des Modells lautet **Perspektive · Sinn · Leitbild · Strategie · Ziele · Organisation · Ressourcen** – Schicht 6 heißt im Diagramm **Organisation** (nicht „Aufgaben“); „Aufgaben“ ist nur ein Teilinhalt der Run-the-Business-Ebene. (lt. Rohleder-Kompass U15, Modellfolie, bestätigt durch Mitschrift U15)

Hebel-These (Kernaussage, lt. Vorlesung): Typische Manager:innen setzen ~90 % ihrer Maßnahmen auf **Schicht 7 (Ressourcen)** an, weil sie sich dort „verstecken“ (= reines Management). Der eigentliche Hebel für nachhaltigen Erfolg liegt auf den **vorgelagerten Schichten 1–6; Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5**. Erfolg setzt voraus, dass alle Schichten erschlossen und „mit Leben gefüllt“ sind, sodass das Ganze koordiniert ineinandergreift (genau das ist der IMS-Gedanke). Beispiel Fachkräftemangel: Wer zeitgemäße Rahmenbedingungen und Sinn bietet, hat keinen – sich nur über mehr Geld (Schicht 7) „aus den vorgelagerten Schichten freizukaufen“ ist forschungswidrig.

Quelle: Prof. Dr. Andreas Rohleder – U15-Kompass (Modellfolie + Grundannahmen, sein Antwort-Schlüssel) und U15-Mitschrift (Screencast). Wörtlich bestätigt: Schichtnamen, Grundannahmen 1–5, „Reiten Sie keine Briefmarken!“, „unbewiesen, aber auch unwiderlegt“, Hebel-These (~90 % auf Schicht 7, „Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5“).

Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben füllen, Status der Grundannahmen

V5: „Erläutern Sie den Leitsatz ‚Reiten Sie keine Briefmarken!‘ im Sinne des 7-Schichten-Modells.“ Antwort: Der Satz warnt vor **isolierten Einzelmaßnahmen auf den oberen Schichten (5–7)**, also vor symptomatischem „Herumreiten“ an Detail-/Oberflächenmaßnahmen (z. B. nur das Kundenerlebnis in Schicht 7 aufpolieren), ohne die darunterliegenden Schichten (Zukunftsperspektive, Sinn, Werte, gesellschaftlicher

Mehrwert, klare Ziele, wirksame Strukturen) erschlossen zu haben. Da jede Schicht ihren Bezugsrahmen in der **darüberliegenden** hat und alle Schichten „mit Leben gefüllt“ sein müssen, ist nachhaltiger Erfolg nur über die **Gesamtarchitektur** möglich, nicht über punktuelle Aktionen. Führungsaufgabe ist daher, **Strukturen zu schaffen, in denen das Team wirksam werden kann**. *Warum prüfungsrelevant:* Es ist Rohleders Kern-Merksatz – eine Definitions-/Interpretationsfrage genau dazu ist sehr wahrscheinlich.

V6: „Was bedeutet ‚eine Schicht mit Leben füllen‘ und welche Rolle spielt dabei ‚agil‘?“ Antwort: „Mit Leben füllen“ heißt: den **Bezugsrahmen der Schicht beibehalten**, seine konkrete **Ausgestaltung aber regelmäßig hinterfragen und anpassen** – d. h. die Schicht bleibt nicht statisch, sondern wandlungsfähig. Das im Dossier genannte Buzzword dafür ist **„agil“**. Wichtig (kritische Einordnung): Hier dient „agil“ als beschreibendes Etikett für Wandlungsfähigkeit, nicht als Heilslehre – die Anpassung muss inhaltlich getragen sein. *Warum prüfungsrelevant:* Verknüpft Modell-Grundannahme mit dem Heilslehre-/Buzzword-Thema – typische Quervernetzungs-Drehung.

V7: „Welchen wissenschaftstheoretischen Status haben die Grundannahmen des Modells?“ Antwort: Sie sind laut Rohleder **unbewiesen, aber auch unwiderlegt**, also Plausibilitätsannahmen/Arbeitshypothesen, weder empirisch verifiziert noch falsifiziert. Daraus folgt der reflektierte Umgang: nutzbar als Heuristik/Strukturierungshilfe, aber ohne Geltungsgarantie (Anschluss an die Heilslehre-Würdigung). *Warum prüfungsrelevant:* Rohleder thematisiert den Status der Annahmen selbst – eine Meta-Frage dazu trennt oberflächliches von verstandenem Lernen.

5 · Fallstudie „Solia“ (n-tv)

QUELLE LESEN: Pflichtquelle laut Dossier: <https://www.n-tv.de/24020966>

– Artikel selbst lesen und mit konkreten Fakten (Unternehmen, Person, Land, Zahlen) füllen. Die folgenden Punkte sind aus dem Modell-/Anwendungskontext abgeleitet. Schreibweise „Solia“/„Solita“ am Original prüfen.

– Zusammenfassung des Menschenbildes

Aus Rohleders Primärquelle ableitbares Menschenbild. Rohleders Foliensatz unterscheidet explizit **zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns**: die **Sachebene** („Verstand nutzen! = Vernünftiges Handeln“) und die **Personenebene** („Menschen beachten! = Empathisches Handeln“). Die dortige Grundannahme lautet wörtlich: „Ziele sind für und mit Menschen (Stakeholdern) zu erreichen. Dazu muss man ihr Verhalten beeinflussen.“ Als **Methode** dieser Ebene nennt die Folie ausdrücklich ein **„positives**

Menschenbild und Menschenkenntnis – neben Vision, Inspiration, Motivation, Psychologie, Empathie und Kommunikation –, während die Sachebene mit Zahlen, Daten, Fakten (KPIs) sowie Analyse, Zielsetzung, Planung und Steuerung arbeitet („What gets measured gets done“).

Dieses positive Menschenbild passt zur Anwendung des 7-Schichten-Modells auf den Fachkräftemangel (siehe #13/#14): Wer Mitarbeitenden Zukunftsperspektive, Sinn, Nachhaltigkeit/Ethik, Mehrwert, smarte Ziele und wirksame Strukturen bietet, unterstellt, dass Menschen von sich aus wirken **wollen**, sobald man ihnen die Rahmenbedingungen dafür schafft – sie sind also nicht per se antriebslos, sondern durch Strukturen aktivierbar. Das deckt sich mit der bereits im Dossier verankerten Einordnung als „Theorie Y“ (McGregor); diese Zuordnung selbst ist allerdings eine **eigene Interpretation/Deutungsrahmen** und kein wörtliches Zitat aus Rohleders Folien.

Ehrlichkeit zur Grenze: Rohleders Folien definieren kein „Menschenbild“ speziell für die Solia-Fallstudie (Unternehmen, Person, Land, Zahlen) – dafür bleibt die Pflichtlektüre des n-tv-Artikels (s. u.) weiterhin offen. Die obige Einordnung stützt sich ausschließlich auf das allgemeine Menschenbild, das Rohleders eigener Foliensatz (Personenebene/ empathisches Handeln, „positives Menschenbild und Menschenkenntnis“) explizit benennt.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Die Ziele und Ebenen wirtschaftlichen Handelns“ V1.6, Folie „Integriertes Management mit dem 7-Schichten-Modell“.

– Zentrale Führungsmaßnahmen

Konkrete Führungsmaßnahmen aus dem Anwendungsbeispiel „Fachkräftemangel“ (Rohleder). Die Folie „Anwendungsbeispiel: 7-Schichten-Modell als Mittel gegen den Fachkräftemangel“ leitet aus den sieben Schichten sechs konkrete Erwartungen der Mitarbeitenden ab, die zugleich als Führungsmaßnahmen zu lesen sind:

1. **Zukunftsperspektiven bieten (Schicht 1):** eine klare, glaubwürdige Zukunftsperspektive/Vision kommunizieren.
2. **Sinn in der Tätigkeit stiften (Schicht 2):** den Auftrag/die Mission der Arbeit greifbar machen.
3. **Nachhaltigkeit bzw. Ethik leben (Schicht 3):** Werte, Prinzipien und Compliance nicht nur behaupten, sondern erlebbar machen.
4. **Mehrwert für Gesellschaft und/oder Kunden stiften (Schicht 4):** das Kundenversprechen/die Strategie so gestalten, dass die eigene Arbeit einen erkennbaren Beitrag leistet.
5. **Ziele setzen, die wirklich smart sind (Schicht 5):** monetäre und nicht-monetäre Ziele so konkret formulieren, dass sie echte Handlungsorientierung geben.

6. **Effektive Strukturen schaffen – Aufgaben, Prozesse und Ressourcen (Schicht 6 und 7):** Organisation (Run the Business/Build the Business) und Ressourcen (Personal, IT, Finanzierung) so gestalten, dass Mitarbeitende tatsächlich wirken können.

Die Folie fasst die Kernbotschaft so zusammen: „Schaffen Sie Strukturen, in denen erfolgreich und sinnstiftend gearbeitet werden kann – Ihre Mitarbeitenden also wirken können – dann werden sie es auch tun.“ Führung bedeutet hier also nicht, den Fachkräftemangel zu beklagen, sondern aktiv auf allen sechs Schichten Strukturen zu schaffen, die Wirksamkeit ermöglichen.

Ehrlichkeit zur Grenze: Diese sechs Punkte sind Rohleders eigene, allgemeine Anwendung des 7-Schichten-Modells auf das Thema Fachkräftemangel – belegt durch seine Folie, in die auch das n-tv-Clipping als Aufhänger eingebunden ist. Fallspezifische Führungsmaßnahmen des konkreten Solia-Unternehmens (was dort im Detail umgesetzt wurde) sind damit noch nicht bestätigt; dafür bleibt die Pflichtlektüre des n-tv-Artikels weiterhin offen.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Die Ziele und Ebenen wirtschaftlichen Handelns“ V1.6, Folie „Integriertes Management mit dem 7-Schichten-Modell“.

Quelle (Fallstudie, noch zu lesen): <https://www.n-tv.de/24020966> (Pflichtlektüre) ·
Deutungsrahmen: McGregor, „The Human Side of Enterprise“ (Theorie X/Y).

Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y

V8: „Ordnen Sie das Menschenbild der Fallstudie einer Führungstheorie zu.“ Antwort: Am nächsten liegt **McGregors Theorie Y** (Menschen sind intrinsisch motiviert, suchen Verantwortung und Sinn, wenn Strukturen sie wirksam werden lassen) – passend zu Rohleders These, dass gute Rahmenbedingungen den „Fachkräftemangel“ relativieren. Gegenpol: Theorie X (Kontrolle, Misstrauen). *Warum prüfungsrelevant:* Verknüpft die Fallstudie mit klassischer Führungstheorie – typische Transferleistung in der Klausur.

6 · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14)

Kernaussage (Dossier): „Wer seinen Arbeitskräften vernünftige, zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet, hat auch keinen Fachkräftemangel.“ Die Erwartungen der Menschen werden den Schichten zugeordnet (siehe Tabelle unter #11). Die zentrale Schlussfolgerung:

Schaffen Sie Strukturen, in denen erfolgreich und sinnstiftend gearbeitet werden kann – wenn Mitarbeitende wirken können, werden sie es auch tun. Der „Fachkräftemangel“ ist demnach für viele Arbeitgeber eine **Ausrede**, um unbequeme „Hausaufgaben“ (= Erschließen der unteren Schichten) zu vermeiden.

Anwendungslogik / Antwort. Das Modell wird auf die Fallstudie angewendet, indem man zeigt, dass das (erfolgreiche) Unternehmen **alle Schichten** bedient – von Zukunftsperspektive (S1) über Sinn (S2), Werte/Nachhaltigkeit (S3), Mehrwert (S4), SMARTe Ziele (S5) bis zu wirksamen Strukturen und Kundenerlebnis (S6/S7). Genau weil **nicht** isoliert an Schicht 7 herumgedoktert wird („keine Briefmarken reiten“), entsteht nachhaltiger Erfolg und Attraktivität als Arbeitgeber.

Quelle: Prof. Dr. Andreas Rohleder (Dossier, Abschnitt 6).

Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem

V9: „Inwiefern ist der ‚Fachkräftemangel‘ aus Sicht des 7-Schichten-Modells (teilweise) hausgemacht?“ Antwort: Wenn ein Unternehmen die unteren Schichten (Perspektive, Sinn, Werte, Mehrwert) nicht erschließt und nur an Symptomen (Schichten 5–7, z. B. Recruiting-Kampagnen) arbeitet, bleibt es als Arbeitgeber unattraktiv – der Mangel an Bewerbern ist dann **Folge fehlender Strukturen**, nicht primär des Marktes. Rohleders Pointe: „Der Markt wartet nicht auf faule Schüler und langsame Lerner.“ Lösung ist Strukturarbeit über alle Schichten, nicht Klage. *Warum prüfungsrelevant:* Greift Rohleders zugespitzte These wörtlich auf – sehr wahrscheinliche Argumentationsfrage.

7 · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15)

Die drei ergänzenden Erfolgsfaktoren (lt. Vorlesung):

- **Erfolgsfaktor 1 – Unternehmenskultur:** Die gelebten Werte und Normen, die das Schichtenmodell überhaupt tragen; ohne passende Kultur bleiben die oberen Schichten (Vision, Sinn, Werte) „totes Papier“.
- **Erfolgsfaktor 2 – Kommunikation:** Vision, Sinn, Strategie und Ziele müssen die Menschen tatsächlich erreichen – sonst greift das Modell nicht koordiniert ineinander.
- **Erfolgsfaktor 3 – Change Management:** Das Erschließen und „Mit-Leben-Füllen“ der Schichten ist Wandel; die Menschen müssen auf die Wandel-Journey mitgenommen werden – das braucht einen langen Atem.

Diese Faktoren liefern die **Wirk- und Umsetzungsdimension**, die das statische Schichtenmodell dynamisiert.

Quelle: Prof. Dr. Andreas Rohleder (Vorlesung; Dossier, Abschnitt 7).

Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung

V10: „Warum reicht das 7-Schichten-Modell allein nicht aus – welche drei Erfolgsfaktoren ergänzt Rohleder und warum?“ Antwort: Das Schichtenmodell

beschreibt die *Architektur* (welche Ebenen erschlossen sein müssen), sagt aber nichts darüber, wie sie zum Leben erweckt werden. Rohleder ergänzt deshalb

Unternehmenskultur, Kommunikation und Change Management – die *Wirk-/Umsetzungsdimension*, die das statische Modell dynamisiert: Ohne tragende Kultur bleiben die oberen Schichten leeres Papier, ohne Kommunikation erreichen Vision/Sinn/Ziele die Menschen nicht, ohne Change Management wird der nötige Wandel nicht durchgehalten. *Warum prüfungsrelevant*: Erweiterungen eines eigenen Modells fragt ein Prüfer fast immer ab – hohe Wahrscheinlichkeit, dass genau diese drei Faktoren Klausurstoff sind.

8 · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#Vo3)

Dieser Block fehlte in der ersten Dossier-Fassung, ist aber ein **eigener, benoteter Aufgaben-Teil** in Rohleders U15-Kompass (#V03Aufgabe) und tauchte in einer Altklausur als „Aufgabe 8 | 9 Punkte | William E. Deming und der PDCA-Zyklus“ auf. Quelle durchgehend: U15-Kompass (Wikipedia „William Edwards Deming“, Abrufdatum lt. Kompass 02.06.2024).

Einordnung. William Edwards Deming (1900–1993) gilt als einer der einflussreichsten Denker über Organisationen und als **„Vater des Total Quality Management“**. In Japan seit den 1950ern Nationalheld, im Westen erst spät (in seinen 80ern) anerkannt; er gilt als maßgeblich für das japanische Produktivitätswunder nach dem Zweiten Weltkrieg, für das Toyota-Produktionssystem, die Total-Quality-Bewegung und Lean Management.

– Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM

Aufgabe: Welche Rolle hat Deming bei der Entwicklung von TQM gespielt? In TQM hat Deming seine eigenen Management-Erkenntnisse zusammengefasst. Kernbotschaft (lt. Kompass): Kosten- und Qualitätsführerschaft sind **keine Gegensätze** – bessere Qualität kann Kosten senken statt erhöhen. (lt. Rohleder-Kompass U15)

– Rolle Demings beim PDCA-Zyklus

Aufgabe: Welche Rolle hat Deming bei der Entwicklung des PDCA-Zyklus gespielt? Die Entwicklung des PDCA-Zyklus (Plan–Do–Check–Act) wird Deming **oft fälschlich zugeschrieben**; er selbst verwies stets auf **Walter A. Shewhart** als den eigentlichen Erfinder. Der PDCA-Zyklus gilt bis heute als „Stand der Technik“ systematischen Managements.

- **PDCA in Managementsystemen/Normen** (Altklausur-Teilfrage): systematisch angewendet u. a. im **Qualitätsmanagement (ISO 9001)**, **Umweltmanagement (ISO 14001)** und **Arbeits-/Gesundheitsschutzmanagement (ISO 45001)**.
- **Kritik am PDCA-Zyklus** (drei verschiedene Punkte, Altklausur): (1) **mangelnde Flexibilität** – sequenziell-strukturiert, in dynamischen/volatilen Umfeldern zu starr für sofortige Anpassung; (2) **zeit- und ressourcenintensiv** – vollständige Plan-/Check-/Act-Durchläufe binden Personal, für kleine Organisationen schwer konsequent umsetzbar; (3) **Bürokratie- und Dokumentationsaufwand** – kann den Fokus von der eigentlichen Problemlösung ablenken. (lt. Rohleder-Kompass U15 / Altklausur-Musterlösung)

– Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung)

Aufgabe: Nennen Sie die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming. Wie beurteilen Sie sie?

1. Schaffe ein unverrückbares Unternehmensziel zur ständigen Verbesserung von Produkt und Dienstleistung.
2. Wende die neue Philosophie an, um wirtschaftliche Stabilität zu sichern.
3. Beende die Abhängigkeit von Vollkontrollen zur Qualitätssicherung.
4. Beende die Praxis, Geschäfte nur nach niedrigstem Preis zu vergeben.
5. Suche ständig nach Problemursachen, um alle Systeme fortlaufend zu verbessern (ständige Verbesserung).
6. Schaffe moderne Trainings-/Wiederholtrainings direkt am Arbeitsplatz.
7. Setze moderne Führung ein, die Menschen (und Maschinen) hilft, besser zu arbeiten.
8. Beseitige die Atmosphäre der Angst.
9. Beseitige die Abgrenzung der Abteilungen (funktionale Silos).
10. Beseitige demoralisierende Aufrufe, Plakate, Ermahnungen.
11. Beseitige zahlenmäßige Leistungsquoten/-vorgaben für die Arbeiter.
12. Beseitige Hindernisse, die Arbeitern/Vorgesetzten den Stolz auf ihre Arbeit nehmen.
13. Schaffe ein durchgreifendes Ausbildungsprogramm, ermuntere zur Selbstverbesserung.
14. Definiere die dauerhafte Verpflichtung des Top-Managements zu ständiger Qualitäts-/Produktivitätsverbesserung.

Würdigung (Kompass-Linie): Der **Mensch steht im Mittelpunkt statt das Produkt** – für die Entstehungszeit sehr modern und tragfähig; viele Punkte (Verzicht auf Vollkontrollen, Mitarbeiterorientierung) sind bis heute anwendbar. **Kritisch** ist Punkt 11: Das vollständige Weglassen von Leistungsvorgaben entlastet zwar, doch für solides Wirtschaften braucht es messbare Ergebnisse – sinnvoll ist eher, von **einzelnen** Mitarbeiterquoten wegzugehen (Druck reduzieren), das **Gesamtergebnis der Abteilung** aber weiterhin zu planen und zu kontrollieren.

– Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems

Aufgabe: Welche sieben tödliche Krankheiten eines Managementsystems hat Deming gesehen?

1. Fehlen eines feststehenden Organisationszwecks.
2. Betonung des kurzfristigen Gewinns.
3. Jährliche Leistungsbeurteilung / persönliches Beurteilungssystem.
4. Hohe Fluktuation in der Organisationsleitung (Springen von Firma zu Firma).
5. Führung nur über sichtbare Kenngrößen – ohne Berücksichtigung unbekannter/ nicht quantifizierbarer Größen.
6. Überhöhte Sozialkosten.
7. Überhöhte Kosten aus Produkthaftpflichturteilen.

– Die Deming'sche Reaktionskette

Aufgabe: Wie funktioniert die Deming'sche Reaktionskette?

1. Qualitätsverbesserung → 2. Produktivitätsverbesserung → 3. Kostenreduktion in der Herstellung → 4. Preisreduktion → 5. Steigerung des Marktanteils → 6. Sicherung der Unternehmensposition → 7. Sicherung der Arbeitsplätze → 8. Sicherung des Gewinns.

Aussage: Qualität ist kein isolierter Faktor, sondern **Grundpfeiler**, von dem der Unternehmenserfolg unmittelbar abhängt; sie muss mit einem umfassenden Konzept gesichert und verbessert werden.

– Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette

Aufgabe: Wie ist die notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette?

- Jeder Mitarbeiter steht in seinem Aufgabengebiet **für Qualität**.
- Es gibt niemanden, der nichts mit Qualität zu tun hat.
- Qualität ist **Technik und Geisteshaltung** (→ Qualitätsbewusstsein, kontinuierliche Verbesserung).

Quelle (ganzer Block 8): Prof. Dr. Andreas Rohleder, U15-Kompass (#V03Aufgabe); zitierte Sachquelle dort: https://de.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming (Kompass-Abruf 02.06.2024). PDCA-Kritik + Norm-Beispiele zusätzlich aus der Altklausur-Musterlösung (87-S-Zusammenfassung, Aufgabe 8).

Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming

V11: „Warum verwarnte sich Deming dagegen, als Erfinder des PDCA-Zyklus zu gelten?“ Antwort: Weil der Zyklus auf **Walter Shewhart** zurückgeht; Deming hat ihn popularisiert und weiterentwickelt, aber die Urheberschaft konsequent Shewhart zugeschrieben – ein Beispiel für wissenschaftliche Redlichkeit. Prüfungsrelevant, weil die Zuschreibung eine klassische Fangfrage ist.

Bingen).

Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming

Aufgabe 1 • IMS, Normenlage, Grenzen

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (15.07.2024, 24.02.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #154 · 10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Original-Aufgabenstellung

- a) 4 P. Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?
- b) 6 P. Was unterscheidet ein seriöses Management-System von einer Management-Heilslehre? Erläutern Sie drei wesentliche Unterschiede.

a) 4 P. Eine **Management-Heilslehre** ist ein **vereinfachtes, universell vermarktetes Managementkonzept, das verspricht, alle Probleme zu lösen** – ein Allheilmittel. ✓ {1}

Der religiöse Beiklang des Begriffs ist gewollt und trägt die Definition: Wie eine religiöse Heilslehre **verspricht sie Erlösung** (unternehmerischen Erfolg), **verlangt sie Glauben** (unkritische Übernahme statt Prüfung) und hat sie **überzeugte Prediger**. ✓ {2} Der Ausdruck ist **kritisch-distanzierend** gemeint: Solchen Konzepten haftet der Charakter einer **Glaubens- statt einer Erkenntnislehre** an – sie treffen Aussagen, die sich grundsätzlich nicht widerlegen lassen. ✓ {3} Zwei Bilder gehören dazu: **Snake Oil** – ein wirkungsloses, womöglich schädliches Mittel, das an **Menschen in einer Notlage** verkauft wird, und der Merksatz „**There is no silver bullet**“. Damit ist auch die Nachfrageseite erklärt: Heilslehren verkaufen sich an Unternehmen unter **Anpassungsdruck**; die Nachfrage entsteht aus Verzweiflung, nicht aus Wirksamkeit. ✓ {4}

b) 6 P. Drei wesentliche Unterschiede:

1. **Prüfbarkeit statt Immunisierung**. Ein seriöses Management-System **benennt, woran es scheitert**: Ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 wird auditiert, die Abweichung steht im Auditbericht; ein Kennzahlensystem liefert Werte, die die Erwartung widerlegen können. Damit ist es im Sinne **Poppers** eine empirische, also angreifbare Aussage. ✓ {1} Die Heilslehre dagegen **immunisiert sich**: Erfolge werden dem Konzept zugeschrieben, Misserfolge dem Anwender („ihr habt es nicht konsequent umgesetzt“). In der Praxis hat diese Immunisierung sogar eine **vertragliche Form** – „der Erfolg hängt von der konsequenten Umsetzung durch den Kunden ab“. Damit liegt das Wirksamkeitsrisiko beim Käufer und die Wirksamkeitsbehauptung beim Verkäufer. Belege sind anekdotisch: Erfolgsgeschichten werden erzählt, Fehlschläge nicht gezählt (**Survivorship Bias**). ✓ {2}
2. **Kontextsensibilität statt Universalanspruch**. Ein seriöses System nennt seinen **Geltungsbereich, seine Voraussetzungen und seine Grenzen** – welcher Reifegrad, welche Branche, welche Datenlage, welcher Ressourceneinsatz nötig ist, und wo es nicht trägt (der PDCA-Zyklus etwa ist sequenziell, inkrementell und für disruptive Sprünge zu langsam; das gibt man zu). ✓ {3} Die Heilslehre

behauptet Wirkung „in jeder Branche, für jedes Unternehmen“, unabhängig von Größe, Reifegrad und Marktsituation. Das typische Muster ist die **unzulässige Übertragung**: eine Methode war in einem engen Kontext hervorragend, wird auf die Gesamtorganisation ausgerollt und scheitert – Agilität aus der Softwareentwicklung (es gibt kein agiles Krisenmanagement, kein agiles Multiprojektmanagement, keine agile Budgetplanung) ebenso wie Lean vom Toyota-Produktionssystem über Lean-IT bis zu „Lean Everything“, von dem heute niemand mehr spricht. ✓ {4}

3. **Systematik und Wirkungsnachweis statt Person und Vermarktung.** Ein seriöses System ist **dokumentiert, arbeitsteilig weiterentwickelt und normiert oder wissenschaftlich geprüft**; seine Einführung erfolgt als **Pilot mit Messgröße und Abbruchkriterium**, seine Wirkung wird gemessen (im PDCA ist das der **Check**, der bei Erfolg im **Act** standardisiert wird). Es hängt nicht an einer Person und überlebt deren Ausscheiden. ✓ {5} Die Heilslehre lebt von **charismatischen Vertretern**, eingängigen **Buzzwords** (Agile, New Work, Purpose) und **kommerziellen Interessen** – Bücher, Seminare, Zertifikate, Beratungsmandate. Ihre Verbreitung folgt der **Vermarktbarkeit, nicht der Evidenz**, und daraus folgt der **Moden- und Wellencharakter**: rasche Verbreitung, Hype, Abklingen, Ablösung durch die nächste Lehre. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Die Religions-Analogie nahe am Original (Erlösung · Glauben · Prediger) und **„fehlende Falsifizierbarkeit“** als Fachbegriff – eine reine Verdammung der Heilslehren ist ausdrücklich nicht, was er hören will.

Aufgabe #155 · 9 P. · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 278)

Es gibt immer wieder Vordenker, die wesentlichen Einfluss auf Generationen von Manager*innen ausüben. Ein solcher „Management Guru“ war William Edwards Deming (*1900 1993). Er gilt als Vater des Total Quality Management, auch die Weiterentwicklung des PDCA-Zyklus wird ihm zugeschrieben. Der PDCA-Zyklus gilt bis heute als „Stand der Technik“, was systematisches Management angeht.

- a) 3 P. Nennen Sie drei verschiedene Managementsysteme oder Standards (Normen), in denen PDCA-Zyklen systematisch angewendet werden!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei wichtige und verschiedene Kritikpunkte am PDCA-Zyklus

a) 3 P. – Drei Managementsysteme bzw. Normen mit systematischem PDCA

1. **ISO 9001 – Qualitätsmanagementsystem.** ✓ {1}
2. **ISO 14001 – Umweltmanagementsystem.** ✓ {2}
3. **ISO 45001 – Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagementsystem.** ✓ {3}

(Der Operator lautet „Nennen“ – Stichworte genügen. In allen drei Normen ist PDCA die gemeinsame Logik des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und damit zugleich das verbindende Prinzip eines integrierten Managementsystems.)

b) 6 P. – Drei verschiedene Kritikpunkte

Vorab zu würdigen: Dass der Zyklus bis heute als „Stand der Technik“ gilt, hat einen Grund – er macht Verbesserung als **wiederholbaren Regelkreis** beschreibbar und erzwingt mit Check und Act genau die beiden Schritte, die im Alltag zuerst ausfallen: die Wirkungsprüfung und die Sicherung des Erreichten. Die Kritik trifft deshalb nicht den Regelkreis selbst, sondern seine Grenzen.

1. Mangelnde Flexibilität. Der Zyklus ist **sequenziell** aufgebaut: erst planen, dann pilotieren, dann prüfen, dann standardisieren. ✓ {1} In dynamischen, volatilen Umfeldern ist dieser Durchlauf **zu träge für sofortige Anpassung** – bis der Zyklus einmal durch ist, hat sich die Ausgangslage geändert. Verschärfend kommt hinzu, dass PDCA **evolutorisch** angelegt ist, also auf inkrementelle Optimierung: **radikale Innovation gehört nicht zu seinem Mindset.** ✓ {2}

2. Hoher Zeit- und Ressourcenbedarf. Vollständige Plan-, Check- und Act-Phasen binden Personal über längere Zeiträume, und zwar dieselben Leute, die auch das Tagesgeschäft tragen. ✓ {3} Für kleine Organisationen ist der Zyklus deshalb kaum konsequent durchzuhalten; typischerweise wird er **nach Do abgebrochen**, weil die Kapazität für Check und Act fehlt, und damit fällt genau der **Lerneffekt** aus, der den Aufwand überhaupt rechtfertigt. ✓ {4}

3. Bürokratie- und Dokumentationsaufwand. Die Anforderungen an Nachweise, Protokolle, Standards und Auditfähigkeit können den Fokus **von der eigentlichen Problemlösung ablenken**; der Nachweis der Verbesserung wird wichtiger als die Verbesserung. ✓ {5} In der Act-Phase droht bei unbedachtem Rollout ein **Übermaß an Standardisierung** – dann erzeugt das Verbesserungsinstrument selbst genau die Starrheit, die es beseitigen sollte. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Bei a) drei **verschiedene** Systeme (nicht dreimal ISO 9001 in Varianten), bei b) drei Kritikpunkte aus **drei verschiedenen Kategorien** statt drei Spielarten von „zu aufwendig“, und wer Shewhart als

Urheber nennt und „Do = pilotieren“ richtig setzt, sammelt die Punkte ein, die fast alle liegen lassen.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten.
Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Kap. 11 · Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM

· U16

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Ablauf eines KVP-Projekts	355
3 · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production	344
• 5 · Der PDCA-Zyklus	357
• Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung ..	339
• Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung	341
Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen	353
Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems	340
• Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte)	357
Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen	352
Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion	351
Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS	344
„Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS	349
Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle	365
4 · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	352
Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz	368
• 16 P · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	
Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	370
• Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA	360
Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette	342
Prinzipien des TQM	364
• Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus	359
• Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung)	367
• Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS	348
• Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht	362
6 · Total-Quality-Management (TQM)	363
Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich)	358
Was bezeichnet TQM? (Definition)	363
• Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM?	337
• Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus?	338

Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP	356
• 1 • William Edwards Deming	337
Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte).....	347
• Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis)	343
Zentrale Elemente des TPS (systematisch)	346
Ziele von Kaizen	354

Best Practice Made in Japan – Deming • Toyota/Lean • Kaizen • PDCA • TQM

Hinweis zum Lernen: Das bloße Beantworten der Lernkontrollfragen reicht laut Aufgabenblatt nicht aus. Diese Antworten sind als Gerüst gedacht – in eigene Worte bringen, mit der eigenen Mitschrift abgleichen und an den Altmeisterklausuren testen.

Primärquellen (prüfungsverbindlich):

- **Vorlesungstranskript U16** „Best Practice Made in Japan“ (Prof. Rohleder) – einziges ETÜ-Dossier mit echtem Transkript; Belege im Text als „lt. Vorlesung U16“.
- **ETFÜ Kompass U16** (Prof. Rohleder) – Modellantworten je Aufgabe, u. a. Deming-Würdigung (Quelle „What would Deming do?“), Hayes-Würdigung, Kaizen-Grundgedanken, ISO-9000-Prinzipien.

Verwendete Sachquellen (im Dossier vorgegeben + ergänzt):

- Wikipedia: William Edwards Deming – https://de.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming
- Wikipedia: Toyota-Produktionssystem – <https://de.wikipedia.org/wiki/Toyota-Produktionssystem>
- Wikipedia: Schlanke Produktion – https://de.wikipedia.org/wiki/Schlanke_Produktion
- Wikipedia: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – https://de.wikipedia.org/wiki/Kontinuierlicher_Verbesserungsprozess
- Wikipedia: Kaizen – <https://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
- agile-verwaltung.org: KVP und Kaizen – <https://agile-verwaltung.org/2018/05/17/kvp-und-kaizen-die-geisteshaltung-macht-den-unterschied/>
- projektmagazin.de: PDCA-Zyklus – <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/pdca-zyklus>

- Wikipedia: Demingkreis – <https://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis>
 - Wikipedia: Total-Quality-Management – <https://de.wikipedia.org/wiki/Total-Quality-Management>
 - Standard-Managementliteratur (Womack/Jones/Roos „The Machine That Changed the World“; Imai „Kaizen“; Deming „Out of the Crisis“)
-

– Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM?

ANTWORT

Definition/Einordnung: W. Edwards Deming (1900–1993) war US-amerikanischer Physiker, Statistiker und Managementberater. Er gilt als geistiger Vater des modernen Qualitätsmanagements und als Wegbereiter des Total-Quality-Management (TQM).

Argumente / Beitrag:

- Deming brachte nach dem Zweiten Weltkrieg die in den USA entwickelte **statistische Qualitätskontrolle (SQC/SPC)** nach Japan. Ab 1950 schulte er auf Einladung der japanischen Ingenieursvereinigung **JUSE** (Union of Japanese Scientists and Engineers) japanische Manager und Ingenieure.
- Seine Kernbotschaft: Qualität entsteht nicht durch nachgelagerte Endkontrolle, sondern durch **Beherrschung und Verbesserung der Prozesse**, also durch Reduktion von Streuung (Varianz). „Quality is built in, not inspected in.“
- Er verschob die Verantwortung für Qualität von den Arbeitern auf das **Management/System** (nach seiner Schätzung ~85–94 % der Probleme systembedingt, nicht personenbedingt).
- Damit legte er die methodische und kulturelle Grundlage, auf der das japanische TQM (in Japan zunächst „CWQC“ – Company-Wide Quality Control) aufbaute. Der japanische Qualitätspreis, der **Deming Prize** (seit 1951), trägt seinen Namen.

Historische Einordnung lt. Vorlesung U16: Rohleder rahmt Demings Rolle über die Kriegs-/Nachkriegslage. **Erfolgsfaktor der USA im Zweiten Weltkrieg war standardisierte Massenproduktion** (Henry Ford als deren Wegbereiter – gerichtete Fließlinie, Variantenreduktion; „jede Woche eine Fregatte“). **Japan konnte nicht skalieren** (Insellage, Flächen-, Rohstoff- und Arbeitskräftemangel). 1950 kam Deming nach Japan und lehrte **statistische Prozesskontrolle** als Weg, Qualität in die Massenfertigung einzubauen. Anders als in den USA (wo er nach dem Krieg „keine Rolle mehr spielte“) **hörten die Japaner ihm zu** – „der richtige Mann zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle“.

Fazit: Deming war kein Erfinder eines fertigen TQM-Systems, sondern der **Katalysator und methodische Lehrer**, der Japan den Weg vom „billig & schlecht“ zur Qualitäts- und Kostenführerschaft ebnete. Der Kern „Kosten- UND Qualitätsführerschaft sind kein Gegensatz“ ist seine zentrale These.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum wurde Deming in Japan früher gewürdigt als in den USA?* → Japan musste nach 1945 seinen Ruf für minderwertige Produkte überwinden und war für radikale Methoden offen; das Top-Management ließ sich direkt schulen. In den USA dominierte bis in die 1980er das Denken „Qualität kostet Geld“; erst die japanische Konkurrenz (Auto, Elektronik) und die NBC-Doku „If Japan Can... Why Can't We?“ (1980) machten Deming in der Heimat bekannt – da war er bereits über 80.
- *Was unterscheidet Demings Qualitätsverständnis von der klassischen Endkontrolle?* → Klassisch = aussortieren fehlerhafter Teile am Ende (kostet, beseitigt Ursache nicht). Deming = Prozess statistisch beherrschen, Streuung an der Ursache reduzieren → weniger Ausschuss, geringere Kosten, höhere Qualität zugleich.

WARUM Rohleder prüft hier das Lernziel „historisch-kulturelle Einordnung + Kerngedanke Qualität als Systemaufgabe“; typische Drehung: Beitrag zur *Reaktionskette* (Qualität → Kosten) verknüpfen statt nur Biografie abfragen.

– Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus?

ANTWORT

Definition: Der PDCA-Zyklus (Plan–Do–Check–Act), auch **Demingkreis** oder **Deming-Rad** genannt, ist ein iterativer vierstufiger Regelkreis für kontinuierliche Verbesserung.

Argumente / Herkunft:

- Der Zyklus geht **ursprünglich auf Walter A. Shewhart** zurück (Shewhart-Zyklus, „specification–production–inspection“). Deming war Shewharts Schüler.
- Deming popularisierte und reformulierte ihn in Japan zum **PDCA**; er selbst nannte seine spätere, präzierte Variante bewusst **PDSA** (Plan–Do–**Study**–Act), weil „Study“ stärker auf Erkenntnisgewinn als auf bloßes Abhaken („Check“) zielt.
- Deming bezeichnete den Kreis selbst als „**Shewhart-Cycle**“, – er beanspruchte die Urheberschaft also nicht für sich. Die Japaner prägten den Namen „Deming-Rad“. Lt. Vorlesung U16 war Deming der Name „Deming-Zyklus“ **stets unangenehm** – Shewhart (mit dem er zusammenarbeitete) habe die Grundidee gehabt, er selbst

habe sie „nur ein bisschen variiert“ und als Methode zur kontinuierlichen Verbesserung implementiert und v. a. **ab den 1950ern in Japan verbreitet**.

Fazit: Deming hat den PDCA-Zyklus **nicht erfunden, aber weltweit verbreitet und als Lernzyklus geschärft** (PDSA). Heute ist er das Grundmuster nahezu aller Verbesserungs- und Managementsystem-Normen.

VERWANDTE FRAGEN

- *Was ist der Unterschied zwischen PDCA und PDSA und warum legte Deming Wert darauf?* → „Check“ suggeriert reines Prüfen/Kontrollieren; „Study“ betont das Verstehen der Wirkung einer Maßnahme als Basis für die nächste Hypothese. Deming sah PDCA als wissenschaftlichen Lernzyklus, nicht als Checkliste.
- *Auf wen geht der Zyklus eigentlich zurück?* → Auf Walter A. Shewhart (Bell Labs); Deming als dessen Schüler übertrug und popularisierte ihn.

WARUM Klassische Rohleder-Falle: „Hat Deming den PDCA *erfunden*?“ – die korrekte Antwort (Shewhart-Ursprung + PDSA-Präzisierung) testet, ob man die Quelle wirklich gelesen hat statt das Lehrbuch-Klischee zu wiederholen.

– Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung

ANTWORT

Definition: In „Out of the Crisis“ (1986; die Erstfassung erschien 1982 unter dem Titel „Quality, Productivity and Competitive Position“) formulierte Deming **14 Managementprinzipien** als Programm zur Transformation westlicher Unternehmen.

Die 14 Punkte (sinngemäß):

1. **Konstanz der Zielsetzung** – beständiges Streben nach Produkt-/ Dienstleistungsverbesserung (Langfristorientierung).
2. **Neue Philosophie annehmen** – Fehler und schlechte Qualität nicht länger als normal akzeptieren.
3. **Abhängigkeit von Endkontrolle beenden** – Qualität in den Prozess einbauen statt nachträglich heraussortieren.
4. **Nicht allein nach dem niedrigsten Preis einkaufen** – Gesamtkosten senken, langfristige Lieferantenbeziehungen, möglichst Single Sourcing pro Teil.
5. **Ständige Verbesserung** von Produktion und Service (kontinuierlich, nicht einmalig).
6. **Training on the job** einführen (systematische Schulung).

7. **Führung etablieren** – Führungskräfte sollen Menschen befähigen, nicht überwachen.
8. **Angst abbauen** – damit jeder effektiv für das Unternehmen arbeiten kann.
9. **Abteilungsgrenzen/Barrieren niederreißen** – bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
10. **Slogans und Ermahnungen abschaffen** – leere Zielparolen ohne Mittel demotivieren.
11. **Quantitative Vorgaben/Akkordnormen abschaffen** – Mengenquoten und „Management by Objectives“ durch Führung ersetzen.
12. **Stolz auf die eigene Arbeit ermöglichen** – Hindernisse beseitigen, die Qualitätsarbeit verhindern (u. a. jährliche Leistungsbeurteilung abschaffen).
13. **Aus- und Weiterbildung/Selbstverbesserung fördern.**
14. **Den Wandel zur Aufgabe aller machen** – die Transformation ist Sache jedes Einzelnen.

Beurteilung (persönlich – selbst ausfüllen / hier nur Argumentationshilfe):

- *Stärken:* Systemdenken, Langfristorientierung, Menschenbild („Angst abbauen“, „Stolz ermöglichen“) – modern und anschlussfähig an Lean/Agile.
- *Kritik:* sehr normativ, teils zeitgebunden (Akkord/MbO-Verbot pauschal); empirisch schwer belegbar; Umsetzung verlangt tiefen Kulturwandel.

VERWANDTE FRAGEN

- *Welche der 14 Punkte zielen auf das Menschenbild / die Führungskultur?* → v. a. 7 (Führung), 8 (Angst abbauen), 9 (Barrieren), 12 (Stolz), 13 (Weiterbildung) – Deming sah den Menschen als intrinsisch motiviert; Angst und Quoten zerstören Qualität.
- *Warum lehnte Deming „Management by Objectives“ und Akkordlöhne ab?* → Quantitative Ziele optimieren die Zahl, nicht das System; sie erzeugen Angst, Suboptimierung und Manipulation statt echter Prozessverbesserung.

WARUM Rohleder kann nicht alle 14 abfragen, aber gern „Nennen Sie 3 und ordnen Sie sie einer Kategorie zu“ oder „Welche stehen im Spannungsverhältnis zu klassischer Anreizsteuerung?“ – testet Verständnis statt Auswendiglernen.

– Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems

ANTWORT

Definition: Ergänzend zu den 14 Punkten benannte Deming die **„Seven Deadly Diseases“** – schwerwiegende, oft kulturell verankerte Hindernisse, die eine Transformation verhindern.

Die sieben Krankheiten:

1. **Fehlende Konstanz der Zielsetzung** (kein langfristiger Kurs).
2. **Betonung kurzfristiger Gewinne** (Quartalsdenken, Shareholder-Druck).
3. **Leistungsbeurteilung / jährliches Rating / Management by Objectives** – fördert Angst, Rivalität, Kurzfristendenken.
4. **Mobilität des (Top-)Managements** – häufige Wechsel verhindern Kontinuität und Verantwortung.
5. **Führung allein anhand sichtbarer Kennzahlen** – die wichtigsten Größen (z. B. Wert eines zufriedenen Kunden) sind „unknown and unknowable“.
6. **Zu hohe Krankheits-/Gesundheitskosten** (US-spezifisch).
7. **Zu hohe Haftungs-/Gewährleistungskosten durch Anwälte** (US-spezifisch).

Hinweis: Punkte 6 und 7 sind stark am US-Kontext der 1980er orientiert; im europäischen Lehrbuch-Kontext werden teils nur die ersten fünf als „eigentliche“ Managementkrankheiten betont.

Welche sehen Sie persönlich? (persönlich – selbst ausfüllen)

VERWANDTE FRAGEN

- Warum sind „kurzfristige Gewinne“ und „jährliche Leistungsbeurteilung“ für Deming besonders schädlich? → Beide optimieren Sichtbares/Kurzfristiges, erzeugen Angst und Suboptimierung, zerstören die für Qualität nötige Langfrist- und Systemorientierung.
- Was meint Deming mit „unknown and unknowable figures“? → Die wirklich entscheidenden Effekte (z. B. der Multiplikatoreffekt eines begeisterten Kunden, der Schaden eines verärgerten) lassen sich nicht exakt messen – wer nur nach Kennzahlen führt, ignoriert sie.

WARUM Beliebte Transferfrage: Verknüpfung mit aktueller Kritik an Quartalskapitalismus/ Bonus-Steuerung – testet, ob man Demings Systemkritik auf heutige Governance übertragen kann (Brücke zur Wirtschaftsethik).

– Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung

ANTWORT

Definition: Die **Reaktionskette (Deming Chain Reaction)** ist Demings Kernargument, dass Qualität und Wirtschaftlichkeit zusammenwirken statt sich auszuschließen.

Ablauf der Kette: **Qualität verbessern** → **Kosten sinken** (weniger Fehler, Nacharbeit, Ausschuss, Verzögerungen; bessere Nutzung von Material und Zeit) → **Produktivität steigt** → **Marktanteil wächst** (bessere Qualität zu wettbewerbsfähigem Preis) → **Unternehmen bleibt im Geschäft** → **Arbeitsplätze werden gesichert und geschaffen**.

Bewertung (persönlich – selbst ausfüllen; Argumentationshilfe):

- **Stärke:** Widerlegt den klassischen Trade-off „Qualität kostet Geld“; empirisch durch den japanischen Erfolg gestützt.
- **Grenze:** Gilt v. a. bei prozessbedingten Qualitätsmängeln; bei reinen Premium-/ Over-Engineering-Strategien greift die Logik nur eingeschränkt.

Konkretisierung lt. Vorlesung U16: Rohleder erklärt die Kette bewusst „einfacher“ über **drei Kostenhebel schlechter Qualität**, die alle „ein Schweinegeld“ kosten: (1) **Nacharbeit** – eigene Flächen, Leute, Werkzeuge, Material, um nachträglich Qualität einzubauen (Bänder aus dem Takt); (2) **Reklamation**, wenn fehlerhafte Teile doch zum Kunden gelangen; (3) **schlechte PR** – „ein zufriedener Kunde wirbt acht neue, ein unzufriedener vergrätzt das Dreifache“. Kernsatz: „**Nicht Qualität kostet Geld – schlechte Qualität kostet euch die Existenz.**“

Fazit: Die Reaktionskette dreht die westliche Denkrichtung um: Nicht „erst sparen“, sondern „erst Qualität“ – die Kostensenkung folgt als Konsequenz.

VERWANDTE FRAGEN

- *Inwiefern widerspricht die Reaktionskette dem klassischen Kosten-Qualitäts-Trade-off?* → Klassisch: höhere Qualität = höhere Kosten. Deming: bessere Prozessqualität senkt Fehlerkosten, daher sinken die Gesamtkosten – Qualität ist Kostentreiber *nach unten*.
- *Wo beginnt die Kette und warum gerade dort?* → Bei der Qualität (Prozessbeherrschung), weil sie die Ursachenebene ist; Kosten und Marktanteil sind Wirkungen, keine direkt steuerbaren Startpunkte.

WARUM Genau das ist der im Dossier-Intro markierte Kerngedanke („Kosten- und Qualitätsführerschaft keine Gegensätze“) – sehr wahrscheinlich prüfungsrelevant als Skizze/Kette mit Pfeilen.

– Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette

ANTWORT

Definition: Damit die Reaktionskette greift, ist eine bestimmte **Management- und Unternehmenshaltung** Voraussetzung.

Kernelemente der Grundhaltung:

- **Langfristorientierung** statt Quartalsdenken (Constancy of Purpose).
- **Systemdenken** – Probleme als Eigenschaft des Systems begreifen, nicht den einzelnen Mitarbeiter beschuldigen.
- **Qualität zuerst** – Qualität als Ausgangspunkt, nicht als Kostenposition.
- **Angstfreie Lern- und Vertrauenskultur** – offene Fehlerkommunikation, kontinuierliches Lernen (PDCA/PDSA).
- **Verantwortung des Top-Managements** – der Wandel beginnt oben und ist nicht delegierbar.
- **Kundenorientierung und Mitarbeiterbeteiligung** als Daueraufgabe.

Fazit: Die Reaktionskette ist keine Technik, sondern Ergebnis einer **Haltung**: Qualität, Langfristigkeit, System- und Lernorientierung.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum ist „Angst abbauen“ eine Voraussetzung für die Reaktionskette?* → Nur in einer angstfreien Kultur werden Probleme offen benannt; verdeckte Fehler verhindern Prozessverbesserung und brechen die Kette am Anfang ab.
- *Warum kann die Reaktionskette nicht „von unten“ gestartet werden?* → Weil Systemänderungen (Lieferantenpolitik, Anreize, Strukturen) Managemententscheidungen sind; Mitarbeitende können innerhalb des Systems optimieren, aber das System selbst ändert das Top-Management.

WARUM Verbindet die methodische Ebene (Reaktionskette) mit der wertorientierten Ebene (Haltung/Kultur) – typischer Brückenschlag zur Wirtschaftsethik, den Rohleder gern abprüft.

– Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis)

ANTWORT

*Zusammenfassung der zitierten Würdigung (Deming (1900–1993) gilt als einer der bedeutendsten Organisationsdenker überhaupt – ein Systemdenker mit Humor. In Japan ab den 1950ern Nationalheld, wurde er in seiner US-Heimat erst mit über 80 breit anerkannt. Ihm wird zugeschrieben, das **japanische Produktivitätswunder nach dem Zweiten Weltkrieg** mit ausgelöst zu haben. Er finalisierte u. a. den allgegenwärtigen **PDCA-Zyklus** und war maßgeblich für die Entstehung des **Toyota-Produktionssystems**, der **Total-***

Quality-Bewegung der 1980er/90er, des **Lean Management** und des modernen Organisationsdenkens insgesamt.

Anmerkung ordnung geeignet, für harte Fakten (z. B. PDCA-Urheberschaft) ist Shewhart als Ursprung zu nennen (siehe #02).

VERWANDTE FRAGEN

- Welche vier modernen Konzepte werden in der Würdigung auf Deming zurückgeführt? → PDCA-Zyklus, Toyota-Produktionssystem, Total-Quality-Bewegung, Lean Management.
- Was ist mit „Japanese productivity miracle“ gemeint? → Der rasche Aufstieg der japanischen Industrie (Auto, Elektronik) nach 1945 zur Qualitäts- und Kostenführerschaft – wesentlich getragen durch die in Japan adaptierten Qualitätsmethoden.

WARUM Testet Lese-/Transferkompetenz aus einer englischen Quelle und die Fähigkeit, eine Würdigung kritisch (Zitatband ≠ Primärquelle) einzuordnen.

3 · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production

– Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS

Aufgabe: Ordnen Sie das TPS geografisch, historisch und kulturell ein!

ANTWORT

- **Geografisch:** Japan, Toyota Motor Corporation (Toyota City, Präfektur Aichi).
- **Historisch:** Entstanden **nach dem Zweiten Weltkrieg**, Entwicklung ab den **1950er Jahren** (lt. Vorlesung U16 sind „die 1940er zu früh für das TPS“), **Hochphase ab ca. 1978** (lt. Kompass U16); maßgeblich durch **Taiichi Ōno** (Ingenieur, „Vater des TPS“) und **Eiji Toyoda**; Wurzeln auch bei **Sakichi Toyoda** (Autonomation/Jidoka am Webstuhl) und **Kiichirō Toyoda** (Just-in-Time-Idee).

Hintergrund: Nachkriegsjapan mit **Knappheit an Fläche, Rohstoffen, Kapital und Arbeitskräften** und kleinem, fragmentiertem Markt → Massenproduktion nach Ford-/Taylor-Vorbild war nicht möglich. Antwort: Verschwendung radikal eliminieren.

- **Zwei amerikanische Einflüsse (lt. Vorlesung U16 ausdrücklich betont):** Das TPS ist zwar kulturell japanisch, aber „**bereichert durch zwei Amerikaner**“ – **Henry Ford** (gerichtete Fließ-/Massenproduktion, Variantenreduktion als Kosten-/Zeittreiber) und **W. Edwards Deming** (statistische Prozesskontrolle, Qualität als Systemaufgabe) – plus die **Erfahrung des Zweiten Weltkriegs** (eigene Knappheit + Erkennen der amerikanischen Erfolgsfaktoren Skalierung und Qualität).
- **Kulturell:** Eingebettet in japanische Werte – kontinuierliche Verbesserung (Kaizen), **Respekt vor dem Menschen, Vertrauen** (lt. Kompass U16: „am Mitarbeiter orientiert, vertrauen schenkend, modern“), Gruppen-/Konsensorientierung, langfristige Lieferanten- und Beschäftigungsbeziehungen, „Genchi Genbutsu“ (selbst zum Ort des Geschehens gehen). Der westliche Begriff „**Lean Production**“ wurde erst durch die **MIT-Studie / Womack, Jones, Roos „The Machine That Changed the World“ (1990)** geprägt und international verbreitet.

Fazit: Das TPS ist eine **kulturell und ressourcenhistorisch erzwungene Innovation** – aus Mangel geboren, durch japanische Kultur getragen, **veredelt durch die amerikanischen Impulse Ford (Skalierung) und Deming (Qualität)**, durch Lean weltweit übersetzt.

VERWANDTE FRAGEN

- Wer gilt als „Vater des TPS“ und wer prägte den Begriff „Lean“? → Taiichi Ōno entwickelte das TPS; den Begriff „Lean Production“ prägte das MIT-Forscherteam (Womack/Jones/Roos / John Krafcik) um 1988–1990.
- Warum konnte Toyota nicht einfach Fords Massenproduktion kopieren? → Kleiner, vielfältiger japanischer Nachkriegsmarkt, Kapital- und Materialknappheit → hohe Stückzahlen pro Variante unmöglich; man brauchte ein flexibles, verschwendungsarmes System mit kleinen Losgrößen.

WARUM Standard-Einstiegsfrage: Rohleder dreht gern auf „Lean ≠ TPS“ – Lean ist die westliche Verallgemeinerung/Abstraktion des konkreten TPS.

– Zentrale Elemente des TPS (systematisch)

Aufgabe: Erläutern Sie zentrale Elemente des TPS systematisch!

ANTWORT

Definition: Das TPS wird häufig als „Haus“ (**TPS-Haus**) dargestellt: Dach = Ziel, zwei Säulen = Prinzipien, Fundament = Stabilität.

- **Dach / Ziel:** beste Qualität, niedrigste Kosten, kürzeste Durchlaufzeit, höchste Sicherheit, hohe Mitarbeitermoral – durch konsequente **Verschwendungseliminierung (Muda)**.
- **Säule 1 – Just-in-Time (JIT):** Produziere nur, was gebraucht wird, wann und in der Menge, in der es gebraucht wird.
 - Werkzeuge: **Pull-Prinzip / Kanban**, **Fließfertigung (One-Piece-Flow)**, **Taktzeit (Takt)**, kurze Rüstzeiten (SMED), Nivellierung (**Heijunka**).
- **Säule 2 – Jidoka (Autonomation / „Automatisierung mit menschlichem Touch“):** Maschinen/Mitarbeiter stoppen den Prozess automatisch bei Fehlern → keine Weitergabe schlechter Teile.
 - Werkzeuge: **Andon** (Signalsystem/Reißleine), **Poka Yoke** (Fehlervermeidung durch Vorrichtungen), Trennung von Mensch und Maschine.
- **Fundament / Stabilität:** **Standardisierung** (Standardarbeit), **Heijunka** (geglättete Produktion), **Kaizen** (ständige Verbesserung), **5S** (Ordnung am Arbeitsplatz), visuelles Management, **Genchi Genbutsu**, Respekt vor dem Menschen.

Fazit: TPS = JIT + Jidoka auf einem Fundament aus Standardisierung, Glättung und Kaizen, getragen von einer Kultur des Respekts und der ständigen Verbesserung.

VERWANDTE FRAGEN

- Was bedeuten die beiden Säulen JIT und Jidoka und wie ergänzen sie sich? → JIT steuert Menge und Zeit (kein Überschuss, kein Bestand); Jidoka sichert Qualität (kein fehlerhaftes Teil läuft weiter). JIT ohne Jidoka würde Fehler nur schneller weiterreichen.

- Was ist Kanban und wie setzt es das Pull-Prinzip um? → Kanban (Karte/Signal) ist ein Steuerungsmittel: Eine nachgelagerte Stelle „zieht“ Material, und erst das Kanban-Signal löst Nachproduktion aus → Bestände sinken, Überproduktion wird vermieden.

WARUM Kernfrage des Kapitels; das TPS-Haus mit korrekt zugeordneten Begriffen (JIT/Jidoka/Kanban/Andon/Poka Yoke/Heijunka) ist klassischer Klausurstoff – Begriffsschärfe wird geprüft.

– Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte)

Aufgabe: Fassen sie die Würdigung von Robert H. Hayes mit eigenen Worten zusammen!

ANTWORT

Kontext: Robert H. Hayes (Harvard Business School) würdigte das japanische Produktionssystem als wettbewerbsentscheidende Philosophie – einschlägig ist sein Aufsatz „**Why Japanese Factories Work**“ (**Harvard Business Review, Juli 1981**). Kern seines Arguments dort: Der japanische Vorsprung beruht nicht auf einem Geheimnis (Roboter, lebenslange Beschäftigung, kulturelle Sondereffekte), sondern auf konsequenter Detailarbeit – „doing the little things well“ – Sauberkeit, Ordnung, Wartung und ein gelebtes Gesamtsystem.

Kernaussage (sinngemäß / mit eigenen Worten; deckungsgleich mit der Kompass-Modellantwort U16): Der Vorsprung der japanischen Fabrik beruht **nicht auf supermoderner Zukunftstechnologie oder einem einzelnen Trick**, sondern darauf, dass die alltäglichen **Prozesse einer ganz gewöhnlichen, zeitgenössischen Firma konsequent so laufen, wie sie laufen sollen** – als konsequent gelebtes Gesamtsystem mit einer Kultur der ständigen Verbesserung. Und **genau das ist viel schwerer zu kopieren** als der Einsatz moderner Technologien: Wettbewerber können einzelne Werkzeuge übernehmen, aber nicht die über Jahre gewachsene Denk- und Arbeitsweise dahinter.

Quellen-Hinweis: Der Kompass U16 gibt die Würdigung als Modellantwort wieder (belegt): Hayes „beschreibt, dass die japanische Fabrik sich nicht durch supermoderne Zukunftstechnologie auszeichnet, sondern dadurch,

dass die Prozesse der Firma von Heute ... so laufen wie sie sollen. Und genau das sei viel schwieriger zu kopieren als eine Nutzung von modernen Technologien“ (ETFÜ Kompass U16, Aufgabe #Würdigung von Robert H. Hayes). Die Vorlesung liest den Würdigungstext im Kern mit: „nicht allein auf technische Werkzeuge, sondern auf eine tiefe gelebte Unternehmensphilosophie ... viele westliche Unternehmen scheiterten ... weil sie die Werkzeuge übernahmen, aber die zugrunde liegende Denkweise ignorierten“ (lt. Vorlesung U16, Transkript-Passage zur TPS-Würdigung/ Kultur). Die obige Zusammenfassung deckt sich damit; als schriftliche Primärquelle im Hintergrund dient Hayes' HBR-Aufsatz „Why Japanese Factories Work“ (1981).

VERWANDTE FRAGEN

- Warum ist das TPS für Wettbewerber schwer zu kopieren? → Weil der Vorteil im Zusammenspiel vieler Elemente plus Kultur/Haltung liegt (System statt Einzeltool); Werkzeuge sind kopierbar, die gewachsene Verbesserungskultur nicht.
- Was ist der Unterschied zwischen „Werkzeuge übernehmen“ und „TPS einführen“? → Werkzeuge (Kanban, 5S) sind Technik; TPS einführen heißt, die zugrunde liegende Denkweise (Verschwendung sehen, Probleme sichtbar machen, ständig verbessern, Menschen respektieren) zu verankern.

WARUM Prüft, ob man eine fremdsprachige/zitierte Würdigung **in eigene Worte** überführen kann (explizite Aufgabenstellung), und ob man „System vs. Werkzeug“ verstanden hat. Quelle ehrlich als Lücke markieren ist hier korrekt.

– Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS

Aufgabe: Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS?

ANTWORT

These: Die Unternehmenskultur ist **erfolgskritisch** – TPS ist kein Werkzeugkasten, sondern eine Denk- und Verhaltensweise.

Argumente:

- **Respekt vor dem Menschen** und Mitarbeiterbeteiligung: Verbesserung kommt von denen, die die Arbeit tun (Gemba). Ohne Vertrauen keine offene Problembenennung.
- **Fehlerkultur statt Schuldkultur:** Jidoka/Andon funktionieren nur, wenn das Stoppen der Linie belohnt, nicht bestraft wird.
- **Langfristorientierung:** JIT, Lieferantenintegration und Kaizen brauchen Jahre und stabile Beziehungen – die Unternehmenskultur muss mit dem TPS kompatibel sein, und ihr Umbau dauert; **Toyota brauchte dafür mehrere Jahrzehnte** (lt. Kompass U16).
- **Standardisierung + Disziplin:** ohne kulturelle Selbstverpflichtung zerfällt Standardarbeit.
- **Häufiger Grund für gescheiterte Lean-Einführungen im Westen:** Man kopiert die Tools (5S, Kanban), nicht die Kultur → „Cargo-Cult-Lean“.

Fazit: Werkzeuge sind notwendig, aber nicht hinreichend; **ohne passenden Kulturwandel scheitert TPS/Lean.**

VERWANDTE FRAGEN

- Warum scheitern westliche Lean-Programme oft? → Tool-Fokus ohne Kulturwandel, fehlende Management-Konstanz, Angst-Kultur (Andon-Stopp wird bestraft), Kurzfristdenken.
- Wie hängt die Kultur des TPS mit Demings 14 Punkten zusammen? → Starke Überlappung: Angst abbauen, Stolz ermöglichen, Barrieren niederreißen, Langfristorientierung – Deming und TPS teilen dasselbe Menschen-/Systembild.

WARUM „Wdh.“-Charakter (Kultur taucht bei TPS und bei TQM #27 auf) – Rohleder prüft, ob man den **roten Faden Kultur** über alle Konzepte (Deming, TPS, TQM) zieht.

– „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS

Aufgabe: Vergleichen Sie die „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ mit denen des TPS!

ANTWORT

Einordnung: „Schlanke Produktion“ (Lean Production) ist die **westliche Verallgemeinerung** des TPS. Die Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme decken sich daher weitgehend mit den TPS-Prinzipien, sind aber **abstrakter / branchenunabhängiger** formuliert.

Lean-Gestaltungsprinzipien (nach Womack/Jones, „Lean Thinking“, 5 Prinzipien):

1. **Wert** aus Kundensicht definieren.
2. **Wertstrom** identifizieren (alle Schritte, Verschwendung sichtbar machen).
3. **Fluss** erzeugen (Flow, ohne Stockungen/Bestände).
4. **Pull** (Kunde zieht, keine Überproduktion).
5. **Perfektion** anstreben (kontinuierliche Verbesserung / Kaizen).

Vergleich:

TPS (konkret, toyota-spezifisch)	Schlanke Produktion / Lean (abstrakt, allgemein)
JIT, Jidoka als Säulen	Flow + Pull als Prinzipien
Kanban, Andon, Poka Yoke, Heijunka (konkrete Tools)	Wert, Wertstrom, Perfektion (Denkprinzipien)
Aus Toyota-Praxis gewachsen, kulturgebunden	Aus MIT-Studie abstrahiert, übertragbar auf jede Branche
Fundament: Respekt vor dem Menschen, Standardarbeit	Mensch teils weniger betont (häufige Kritik an „Lean“)

Fazit: Beide teilen denselben Kern (Verschwendung eliminieren, Pull, Fluss, ständige Verbesserung). Unterschied ist **Konkretisierungsgrad und Herkunft**: TPS ist die gelebte Praxis, Lean das daraus destillierte, übertragbare Prinzipiengerüst. Ein häufiger Kritikpunkt: Bei der „Verschlankung“ geht im Westen oft die menschenzentrierte Komponente des TPS verloren.

VERWANDTE FRAGEN

- Ist Lean Production dasselbe wie das TPS? → Nein. TPS = konkretes, gewachsenes System bei Toyota; Lean = westliche Abstraktion/Verallgemeinerung (MIT-Studie). Gleicher Kern, anderer Abstraktionsgrad.

- Nennen Sie die 5 Lean-Prinzipien nach Womack/Jones. → Wert, Wertstrom, Fluss, Pull, Perfektion.

WARUM Vergleichsfragen („Vergleichen Sie X mit Y“) sind ein Rohleder-Format; getestet wird, ob man Gemeinsamkeit (Kern) UND Differenz (Konkretisierung/Herkunft) sauber trennt.

– Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion

Aufgabe: Vergleichen Sie die „Formen der Muda“ von TPS und schlanker Produktion!

ANTWORT

Definition: **Muda** (jap. 無駄) = Verschwendung, d. h. jede Tätigkeit, die Ressourcen verbraucht, aber **keinen Wert für den Kunden** schafft.

Die klassischen 7 Muda-Arten (Taiichi Ōno, TPS):

1. **Überproduktion** (mehr/früher als gebraucht – gilt als schlimmste, da sie andere Verschwendungen erzeugt)
2. **Bestände / Lager** (gebundenes Kapital, verdeckt Probleme)
3. **Transport** (unnötige Materialbewegung)
4. **Bewegung** (unnötige Bewegung von Personen)
5. **Wartezeit** (Stillstand, Leerlauf)
6. **Überbearbeitung / falsche/zu aufwendige Bearbeitung** (mehr als gefordert)
7. **Fehler / Ausschuss / Nacharbeit**

Erweiterung in der schlanken Produktion (Lean):

- Oft als **8. Verschwendung** ergänzt: **ungenutztes Mitarbeiterpotenzial / nicht genutzte Kreativität** („Non-utilized talent“).
- Manche Quellen unterscheiden zusätzlich **Muri** (Überlastung von Mensch/ Maschine) und **Mura** (Unausgeglichenheit/Schwankung) – die „3 Mu“. Muda ist also Teil eines Trios.

Vergleich/Fazit: Der **TPS-Ursprung kennt 7 Muda** (rein prozess-/materialbezogen). Die **westliche Lean-Lehre erweitert auf 8** (ergänzt den Menschen/ungenutztes Potenzial) und betont oft das Zusammenspiel **Muda–Muri–Mura**. Die Erweiterung spiegelt die Lean-typische stärkere Betonung der Mitarbeiterressource.

Merkhilfe (engl. Lean): **TIMWOOD(S)** – Transport, Inventory, Motion, Waiting, Overproduction, Overprocessing, Defects (+ Skills/ungenutztes Potenzial).

VERWANDTE FRAGEN

- Welche Muda-Art gilt als die schädlichste und warum? → Überproduktion, weil sie weitere Verschwendung (Bestände, Transport, Wartezeit, verdeckte Fehler) nach sich zieht und Probleme kaschiert.
- Was unterscheidet Muda, Muri und Mura? → Muda = Verschwendung (wertlose Tätigkeit); Muri = Überlastung/Überbeanspruchung; Mura = Ungleichmäßigkeit/Schwankung. Heijunka (Glättung) bekämpft Mura, Standardisierung bekämpft Muri.

WARUM Klassische Aufzähl- + Vergleichsfrage; die Drehung „7 vs. 8 Muda“ und „Muda/Muri/Mura“ testet, ob man TPS-Original und Lean-Erweiterung auseinanderhalten kann.

4 • Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung

– Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen

Aufgabe: Erläutern Sie die Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen

ANTWORT

Definition: **Kaizen** (jap. 改善, kai = Veränderung/Wandel, zen = zum Besseren) = „Veränderung zum Besseren“, d. h. kontinuierliche, schrittweise Verbesserung in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden.

Entstehung / Rahmenbedingungen:

- Wurzeln im **Japan der Nachkriegszeit** (ab ca. 1950), im Umfeld von Demings/ Jurans Qualitätslehren und dem TPS.
- International populär durch **Masaaki Imai**, „Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success“ (1986); Imai gründete das Kaizen Institute.
- Rahmenbedingungen: knappe Ressourcen erzwangen Verbesserung aus dem Bestehenden statt teurer Innovationssprünge; kulturelle Passung (Gruppenorientierung, Disziplin, Respekt); stabile, langfristige Beschäftigung ermöglichte Mitarbeiterbeteiligung ohne Angst vor Rationalisierung.
- Kaizen ist zunächst eine **Geisteshaltung/Lbensphilosophie**, die über die Fabrik hinausreicht (Arbeit, Sozialleben, Privatleben).

Fazit: Kaizen entstand als kulturell verankerte Antwort auf Ressourcenknappheit – Verbesserung als nie endende, gemeinschaftliche Daueraufgabe.

VERWANDTE FRAGEN

- Wer prägte den Begriff Kaizen im Westen? → Masaaki Imai (1986); er übersetzte die japanische Praxis in ein Managementkonzept.
- Was bedeutet Kaizen wörtlich? → „Veränderung (kai) zum Guten/Besseren (zen)“.

WARUM Begriffsherkunft + Einordnung als Geisteshaltung (nicht nur Methode) ist die Basis für die spätere Abgrenzung Kaizen vs. KVP (#18).

– Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen

Aufgabe: Was sind die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen?

ANTWORT

Die fünf Kaizen-Grundgedanken (gängige Lehrbuch-/Wikipedia-Systematik):

1. **Prozessorientierung**, nicht nur Ergebnisse, sondern die Prozesse verbessern (gute Prozesse → gute Ergebnisse).
2. **Kundenorientierung** – interne und externe Kunden; jeder nächste Prozessschritt ist „Kunde“.

3. **Qualitätsorientierung** – ständige Qualitätsmessung und -verbesserung (Qualität an erster Stelle).
4. **Kritikorientierung / Kritik als Chance** – Probleme und Kritik werden als Verbesserungschance begrüßt, nicht abgewehrt.
5. **Standardisierung** – Verbesserungen werden als neuer Standard festgeschrieben und gesichert (sonst Rückfall).

Fazit: Die fünf Grundgedanken machen Kaizen zu einem geschlossenen

Verbesserungskreis: Prozess → Kunde → Qualität → Kritik nutzen → standardisieren → wieder verbessern.

VERWANDTE FRAGEN

- Warum ist Standardisierung ein Grundgedanke des Kaizen und kein Widerspruch zur ständigen Veränderung? → Erst der Standard sichert eine Verbesserung dauerhaft und bildet die Basis (Ausgangsniveau) für die nächste Verbesserung – „ohne Standard keine Verbesserung“ (Ōno).
- Was bedeutet „Kritikorientierung“ im Kaizen? → Probleme/Kritik werden aktiv gesucht und als Chance gesehen; eine Kultur, die Fehler verbirgt, kann nicht verbessern.

WARUM Aufzählfrage mit Fallstrick (in der Literatur kursieren abweichende Listen). Die hier genannte Fünfer-Liste ist jedoch **exakt die vom Kompass U16 vorgegebene** (Prozess-, Kunden-, Qualitäts-, Kritikorientierung, Standardisierung), also die prüfungsverbindliche Reihenfolge, nicht bloß eine von mehreren Varianten.

– Ziele von Kaizen

Aufgabe: Was sind die Ziele von Kaizen?

ANTWORT

Oberziel: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch **kontinuierliche, mitarbeitergetragene Verbesserung** in kleinen Schritten.

Konkrete Ziele:

- **Qualitätssteigerung** (weniger Fehler, höhere Kundenzufriedenheit).
- **Kostensenkung** durch **Verschwendungsvermeidung (Muda-Reduktion)**.
- **Verkürzung von Durchlauf-/Prozesszeiten**, höhere Produktivität.
- **Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit und -beteiligung** (Identifikation, Stolz, Nutzung des Wissens vor Ort).
- **Standardisierung und Stabilisierung** erreichter Verbesserungen.
- **Kundenorientierung** (intern wie extern) als Daueraufgabe.

Fazit: Kaizen verbindet „harte“ Ziele (Qualität, Kosten, Zeit) mit „weichen“ Zielen (Beteiligung, Motivation) – beides ist untrennbar, da Verbesserung von den Mitarbeitenden getragen wird.

VERWANDTE FRAGEN

- Wie zählt Kaizen auf Demings Reaktionskette ein? → Kaizen reduziert Muda → senkt Kosten und steigert Qualität → genau der Mechanismus der Reaktionskette, nur „bottom-up“ und kontinuierlich.
- Warum ist Mitarbeiterbeteiligung sowohl Mittel als auch Ziel? → Mittel: nur wer die Arbeit kennt, findet Verbesserungen. Ziel: Beteiligung steigert Motivation/Stolz, was wiederum die Verbesserungsfähigkeit erhält.

WARUM Verknüpfungsfrage zwischen Kapiteln (Kaizen [?] Muda [?] Reaktionskette) – Rohleder belohnt das Zusammendenken der Konzepte.

– Ablauf eines KVP-Projekts

Aufgabe: Erläutern Sie den Ablauf eines KVP-Projekts!

ANTWORT

Definition: **KVP** (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist die im deutschen Sprachraum übliche, oft **methodisch-projekthaft organisierte** Umsetzung kontinuierlicher Verbesserung (häufig in Workshops/Teams).

Typischer Ablauf (am PDCA-Zyklus orientiert):

1. **Thema/Problem auswählen und abgrenzen** (Handlungsfeld, Ziel, Kennzahl festlegen).
2. **Ist-Zustand analysieren** (Daten erheben, Prozess am Gemba beobachten, Verschwendung/Ursachen identifizieren, z. B. mit 5-Why, Ishikawa-Diagramm).
3. **Ursachen ermitteln und Verbesserungsideen sammeln** (Team, oft moderierter KVP-Workshop).
4. **Maßnahmen planen (Plan)** – Lösung auswählen, Verantwortliche, Termine.
5. **Umsetzen (Do)** – möglichst zuerst im Kleinen/Pilot.
6. **Überprüfen (Check/Study)** – Wirkung an der Kennzahl messen, Soll-Ist-Vergleich.
7. **Standardisieren und sichern (Act)** – bei Erfolg neuen Standard festlegen, dokumentieren, schulen; bei Misserfolg neue Schleife.
8. **Nächste Verbesserung** – der Zyklus beginnt erneut (kontinuierlich).

Fazit: Ein KVP-Projekt ist ein **strukturierter PDCA-Durchlauf im Team**, der mit Standardisierung endet und nahtlos in die nächste Schleife übergeht.

VERWANDTE FRAGEN

- Welche Werkzeuge werden im KVP typischerweise eingesetzt? → Ishikawa- (Fischgräten-)Diagramm, 5-Why, Pareto-Analyse, Wertstromanalyse, 5S, Standardarbeitsblätter; übergeordnet der PDCA-Zyklus.
- Wie endet ein KVP-Projekt „richtig“? → Mit der **Standardisierung** der erfolgreichen Maßnahme (sonst Rückfall) und der Übergabe in den Regelbetrieb – danach neuer Zyklus.

WARUM Prüft Methodenkompetenz und die enge Kopplung KVP ↔ PDCA; die Standardisierung am Ende ist die typische „Pointe“, die abgefragt wird.

– Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP

Aufgabe: Was ist der wesentliche Unterschied zwischen Kaizen und KVP?

ANTWORT

Kerngedanke (vgl. agile-verwaltung.org-Quelle): Der Unterschied liegt in der **Geisteshaltung vs. Methode**.

	Kaizen	KVP
Charakter	Philosophie / Geisteshaltung / Lebenshaltung	Methode / Managementinstrument
Reichweite	umfassend, kulturell, alltäglich, „endlos“	meist projekt-/workshopbezogen, abgegrenzt
Treiber	jeder, ständig, aus innerer Haltung	oft initiiert/organisiert durch Management/Moderation
Herkunft	japanisch, ganzheitlich (auch Privatleben)	westliche, instrumentelle Adaption des Kaizen-Gedankens
Risiko	schwer „einzuführen“ (Haltung)	kann zum reinen Tool ohne Kultur verkommen

Fazit: **KVP ist die methodisch-instrumentelle, oft „verwestlichte“ Umsetzung; Kaizen ist die dahinterliegende Geisteshaltung.** Pointiert: KVP kann man einführen, Kaizen muss man leben. Ohne die Kaizen-Haltung bleibt KVP ein Werkzeug, das schnell versandet.

VERWANDTE FRAGEN

- Warum kann ein KVP-Programm scheitern, obwohl die Methode richtig angewandt wird? → Weil ihm die Kaizen-Geisteshaltung (Daueranspruch, Beteiligung, Kritik als Chance) fehlt – es bleibt ein zeitlich begrenztes Tool ohne kulturelle Verankerung.
- Ist KVP eine Übersetzung von Kaizen? → Begrifflich ja (KVP ≈ „Continuous Improvement“), inhaltlich aber verengt: KVP betont die Methode, Kaizen die Haltung.

WARUM Genau die im Dossier verlinkte Quelle macht „Geisteshaltung macht den Unterschied“ zum Kern – sehr wahrscheinliche Klausurfrage; getestet wird die saubere Trennung Haltung/Methode.

5 · Der PDCA-Zyklus

– Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte)

Aufgabe: Skizzieren Sie die vier Phasen des PDCA-Zyklus mit Schlagworten!

ANTWORT

- **Plan (Planen):** Problem/Ziel erkennen, Ist analysieren, Ursachen ermitteln, Maßnahme/Hypothese planen.
- **Do (Tun/Umsetzen):** Maßnahme im Kleinen/Pilot ausprobieren.
- **Check (Prüfen) / Study (Studieren):** Ergebnis messen, mit Ziel vergleichen, Wirkung verstehen.
- **Act (Handeln/Agieren):** Bei Erfolg standardisieren und ausrollen; bei Misserfolg anpassen → neue Schleife.

Merksatz: Der Zyklus ist ein **rollendes Rad** – nach Act beginnt Plan erneut, das Verbesserungsniveau wird durch Standardisierung „blockiert“ (kein Zurückrollen).

VERWANDTE FRAGEN

- Was bedeutet das „rollende Rad“ / der Keil unter dem Demingrad? → Der erreichte Standard wirkt wie ein Keil, der das Rad am Zurückrollen hindert – Verbesserungen werden gesichert, nicht verloren.
- PDCA oder PDSA? → Deming bevorzugte PDSA („Study“ statt „Check“), um Lernen statt bloßes Prüfen zu betonen (siehe #02).

WARUM Grundlagenabfrage; oft als schnelle Skizze („vier Phasen mit Schlagworten“) – Punktesicherung, muss sitzen.

– Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich)

Aufgabe: Beschreiben Sie das Vorgehen in den einzelnen Phasen!

ANTWORT

- **Plan:** Ausgangssituation und Problem analysieren (Daten, Gemba), messbares Ziel definieren, Ursachen identifizieren (5-Why, Ishikawa), Lösungsalternativen

entwickeln, eine **Hypothese/Maßnahme** mit erwarteter Wirkung festlegen, Umsetzung planen (wer, was, bis wann).

- **Do:** Die geplante Maßnahme **kontrolliert und möglichst in kleinem Maßstab (Pilot/Experiment)** umsetzen, Daten zur Wirkung sammeln. Bewusst klein, um Risiko zu begrenzen. Wichtig (lt. Vorlesung U16, ausdrückliche Korrektur): Bei „Do“ steht **nicht** „Maßnahme umsetzen/einführen“ – hier wird **pilotiert**, das System beobachtet, noch keine endgültige Einführung. Genau darin liegt der Unterschied zu „Act“ (dort erst der Roll-out + Standardisierung).
- **Check/Study: Soll-Ist-Vergleich** – wurde die erwartete Wirkung erreicht? Ergebnisse auswerten, Ursachen für Abweichungen verstehen (nicht nur „erreicht/nicht erreicht“, sondern warum).
- **Act:** Bei Erfolg → **Standardisieren** (neuer Standard, Dokumentation, Schulung, breiter Rollout). Bei Teilerfolg/Misserfolg → Erkenntnisse nutzen, Maßnahme anpassen und **erneut durch den Zyklus** (PDCA ist iterativ).

Fazit: PDCA ist ein **wissenschaftlicher, iterativer Lernzyklus**: Hypothese (Plan) → Experiment (Do) → Auswertung (Study) → Konsequenz/Standardisierung (Act) → nächste Hypothese.

VERWANDTE FRAGEN

- Warum sollte „Do“ zunächst im Kleinen erfolgen? → Um Risiko und Kosten eines Fehlschlags zu begrenzen und schneller valide Erkenntnisse zu gewinnen, bevor breit ausgerollt wird.
- Was passiert in „Act“ bei Misserfolg? → Kein Abbruch, sondern Lernschleife: Erkenntnisse fließen in einen neuen, angepassten Plan – der Zyklus dreht weiter.

WARUM Vertiefung zu #19; geprüft wird das Verständnis von PDCA als Lern-/Experimentierzyklus (nicht als starre Checkliste) – die Standardisierung in „Act“ ist der Schlüsselpunkt.

– Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus

Aufgabe: Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus?

ANTWORT

These: Die Mitarbeitenden vor Ort (am **Gemba**, dem „Ort des Geschehens“) sind die **zentralen Träger** des PDCA-Zyklus.

Argumente:

- Sie kennen den realen Prozess, seine Probleme und Verschwendungen am besten → liefern die besten Ideen für „Plan“.
- Sie setzen Maßnahmen um („Do“) und beobachten unmittelbar die Wirkung.
- Sie ermöglichen **Genchi Genbutsu** („geh hin und sieh selbst“) – Entscheidungen auf Basis realer Beobachtung statt Bürozahlen.
- **Empowerment statt Anweisung:** PDCA wird dezentral, bottom-up und kontinuierlich gelebt, nicht nur als top-down-Projekt.
- Voraussetzung: angstfreie Kultur (vgl. Deming #04/#06), in der Probleme offen benannt werden dürfen.

Fazit: PDCA funktioniert nur, wenn die **Menschen am Prozess aktiv eingebunden** sind; ihre Nähe zum Geschehen macht Verbesserung erst möglich. Das verbindet PDCA mit Kaizen (Beteiligung aller).

VERWANDTE FRAGEN

- Was bedeutet „Gemba“ / „Genchi Genbutsu“ im PDCA-Kontext? → Gemba = Ort der Wertschöpfung; Genchi Genbutsu = selbst hingehen und sich ein eigenes Bild machen – Datengrundlage für „Plan“ und „Check“ entsteht vor Ort, nicht am Schreibtisch.
- Wie hängt die Mitarbeiterrolle im PDCA mit Demings „Angst abbauen“ zusammen? → Nur angstfreie Mitarbeitende benennen Probleme offen und stoppen Prozesse (Andon); Angst bricht den Zyklus an „Plan“/„Check“ ab.

WARUM Verknüpft PDCA mit dem durchgehenden Kultur-/Menschenbild-Faden (Deming, TPS, Kaizen) – typischer Rohleder-Brückenschlag zur Wirtschaftsethik (Partizipation, Respekt).

– **Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA**

Aufgabe: Recherchieren Sie 9 verschiedene Normen, Standards oder Methoden, in denen der PDCA-Zyklus verbindlich festgeschrieben wird!

ANTWORT

Der PDCA-Zyklus ist als „High Level Structure“ Grundmuster vieler ISO-Managementsystemnormen. Neun Beispiele:

1. **ISO 9001** – Qualitätsmanagementsystem (QMS).
2. **ISO 14001** – Umweltmanagementsystem (UMS).
3. **ISO 45001** – Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystem (ersetzt OHSAS 18001).
4. **ISO/IEC 27001** – Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS).
5. **ISO 50001** – Energiemanagementsystem.
6. **ISO 22000** – Lebensmittelsicherheits-Managementsystem (HACCP-basiert).
7. **ISO 13485** – QMS für Medizinprodukte.
8. **IATF 16949** – QMS in der Automobilindustrie.
9. **ITIL** – IT-Service-Management (Continual Service Improvement folgt PDCA).

Weitere mögliche: ISO 31000 (Risikomanagement), **DMAIC** (Six Sigma – PDCA-verwandt), EFQM-Modell (RADAR-Logik, PDCA-nah), ISO 20000 (IT-Service).

Hinweis: Die ISO-Managementsystemnormen teilen seit der „High Level Structure“ (Annex SL) bewusst den PDCA-Aufbau – das macht die Liste leicht erweiterbar.

VERWANDTE FRAGEN

- Warum tauchen so viele ISO-Normen mit PDCA auf? → Die gemeinsame „High Level Structure“ (Annex SL) aller modernen ISO-Managementsystemnormen ist explizit nach PDCA gegliedert → einheitlicher Aufbau, leichter kombinierbar.
- Ist DMAIC (Six Sigma) dasselbe wie PDCA? → Verwandt, nicht identisch: DMAIC (Define–Measure–Analyze–Improve–Control) ist eine datengetriebene Ausdifferenzierung desselben Verbesserungsgedankens.

WARUM Recherchefrage (9 Stück) – testet, ob man PDCA als universelles Strukturprinzip von Managementsystemen erkennt, nicht nur als Produktions-Tool.

– Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht

Aufgabe: Erläutern Sie mögliche Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus Sicht heutiger Anforderungen an erfolgreiches Management!

ANTWORT

Kritikpunkte / Grenzen:

- **Langsamkeit / Inkrementalismus:** PDCA optimiert in kleinen Schritten das Bestehende – wenig geeignet für **disruptive Innovation / radikale Sprünge** (vgl. „Kaikaku“ oder Innovationssprünge). In schnellen, digitalen Märkten teils zu träge.
- **Reaktiv statt antizipativ:** beginnt meist bei einem bestehenden Problem/Prozess; schwach bei völlig neuen, unsicheren Vorhaben (vgl. agile Ansätze, Lean Startup „Build–Measure–Learn“, Design Thinking).
- **Stabilitätsannahme:** funktioniert am besten in **stabilen, wiederholbaren** Prozessen; bei hoher Dynamik/Komplexität (VUCA) greifen Soll-Ist-Vergleiche zu kurz.
- **Zeitintensiv / Bürokratiegefahr:** vollständige Zyklen kosten Zeit; in der Praxis oft auf „PD“ verkürzt (Check/Act entfallen) → Verbesserungen versanden, kein echtes Lernen.
- **Standardisierungs-Risiko:** zu starke Standardisierung kann Flexibilität und Eigeninitiative hemmen; unbedacht auf andere Werke/Länder/Teams ausgerollt, droht **bürokratische Starrheit** (lt. Vorlesung U16).
- **Nach innen gerichtet / keine externen Impulse:** PDCA verarbeitet „keine Impulse aus der Außenwelt“ – es dreht sich um das bestehende System („nur Wachstum in sich“), neue Ideen, Trends und Marktbeobachtung müssen bewusst von außen zugeführt werden (lt. Kompass U16).
- **Fehlendes Entscheidungsmandat:** In PDCA-Runden sitzen oft die operativ Beteiligten, aber ohne Befugnis, einen Prozess grundlegend („ab sofort komplett anders“) zu ändern; sie müssen eskalieren, was den Zyklus ausbremst (lt. Vorlesung U16).
- **Voraussetzung Kultur:** ohne angstfreie, lernende Kultur bleibt PDCA ein leeres Ritual.

Fazit: PDCA bleibt ein robustes Grundprinzip kontinuierlicher Verbesserung, ist aber **kein universelles Innovationswerkzeug**; für Sprunginnovation und hochdynamische Umfelder

braucht es ergänzende, iterativ-explorative Methoden (Agile, Lean Startup, Design Thinking).

VERWANDTE FRAGEN

- Warum ist PDCA für radikale Innovation weniger geeignet? → Es verbessert Bestehendes inkrementell (Kaizen-Logik); Sprunginnovation („Kaikaku“) erfordert bewussten Bruch mit dem Standard, den PDCA gerade festschreiben will.
- Welche moderneren Zyklen konkurrieren/ergänzen PDCA? → Lean-Startup „Build–Measure–Learn“, agile Sprints/Scrum, OODA-Loop, Design Thinking – alle iterativ, aber stärker explorativ/hypothesengetrieben für Unsicherheit.

WARUM „Aus Sicht heutiger Anforderungen“ ist eine **kritisch-reflektierende** Aufgabe – Rohleder prüft, ob man ein etabliertes Tool auch hinterfragen und gegen moderne Ansätze (Agile, Innovation) abgrenzen kann.

6 · Total-Quality-Management (TQM)

– Was bezeichnet TQM? (Definition)

Aufgabe: Was bezeichnet TQM?

ANTWORT

Definition: **Total-Quality-Management (TQM)** ist ein **umfassender, ganzheitlicher Führungs-/Managementansatz**, der **Qualität in den Mittelpunkt** stellt, **alle Mitarbeitenden** einbezieht und auf die **Zufriedenheit der Kunden** sowie den **langfristigen Geschäftserfolg** und Nutzen für alle Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Gesellschaft) zielt.

Begriffszerlegung (klassisch nach DIN/Wikipedia):

- **Total:** umfassend – alle Bereiche, alle Prozesse, alle Mitarbeitenden, der gesamte Produktlebenszyklus, alle Stakeholder.

- **Quality:** Qualität von Produkten, Prozessen UND der Organisation; orientiert an den Kundenanforderungen.
- **Management:** Führungsaufgabe – Qualität ist Chefsache, nicht delegierbar an eine Abteilung.

Fazit: TQM ist **kein Werkzeug, sondern eine Unternehmensphilosophie/**

Führungsmethode, die Qualität als Daueraufgabe aller versteht. (In Japan ursprünglich „CWQC“ – Company-Wide Quality Control.)

VERWANDTE FRAGEN

- Was bedeuten die drei Bestandteile „Total“, „Quality“, „Management“? → siehe Begriffszerlegung oben (umfassend / Qualität als Kern / Führungsaufgabe).
- Ist TQM ein Werkzeug oder eine Philosophie? → Eine ganzheitliche Management-/Führungsphilosophie; einzelne Werkzeuge (Qualitätszirkel, PDCA, Q7) sind nur Mittel.

WARUM Definitionsfrage mit Standard-Drehung „erklären Sie die drei Wortbestandteile“ – Punktesicherung, muss präzise sitzen.

– Prinzipien des TQM

Aufgabe: An welchen Prinzipien orientiert sich das TQM?

ANTWORT

Zentrale TQM-Prinzipien (in Anlehnung an die ISO-9000-Qualitätsmanagementgrundsätze):

1. **Kundenorientierung** – Kundenzufriedenheit als oberstes Ziel (interne + externe Kunden).
2. **Führung / Verantwortung des Top-Managements** – Qualität ist Chefsache.
3. **Einbeziehung aller Mitarbeitenden** (Total) – Beteiligung, Qualifikation, Motivation.
4. **Prozessorientierter Ansatz** – Steuerung von Prozessen statt isolierter Funktionen.
5. **Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen/KVP, PDCA)** als Daueraufgabe.
6. **Sachbezogener / faktengestützter Entscheidungsansatz** – Entscheidungen auf Daten und Analysen.

7. **Lieferanten-/Partnerbeziehungen** – gegenseitig nützliche, langfristige Beziehungen. (Häufig ergänzt: **Systemorientierung** – das Zusammenwirken der Prozesse als System managen.)

Diese sieben decken sich mit den **ISO-9000-Qualitätsgrundsätzen, die Rohleder in der Vorlesung U16 von der ISO-9000-Folie vorliest**: Kundenorientierung, Führung/Leadership, Engagement/Enablement der Personen, prozessorientierter Ansatz, kontinuierliche Verbesserung, faktengestützte Entscheidungsfindung, Beziehungsmanagement.

Der **Kompass U16** formuliert die TQM-Prinzipien als eigene Modellantwort (prüfungsverbindlich): Qualität orientiert sich am Kunden · Qualität wird durch Mitarbeiter aller Bereiche und Ebenen erzielt · Qualität umfasst viele Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen · Qualität ist kein Ziel, sondern ein nie endender Prozess · Qualität bezieht sich auf Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auf die Prozesse ihrer Erzeugung · Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Fazit: Die TQM-Prinzipien verbinden **Kunde, Mitarbeiter, Prozess, Fakten und ständige Verbesserung** zu einem geschlossenen Führungssystem.

VERWANDTE FRAGEN

- Welche drei Bezugsgruppen stehen im TQM im Zentrum? → Kunde (Zufriedenheit), Mitarbeiter (Beteiligung), Gesellschaft/Stakeholder (Nutzen) – teils auch als „Kunde, Mitarbeiter, Prozess“ formuliert.
- Wie hängen TQM-Prinzipien mit den ISO-9000-Grundsätzen zusammen? → Die 7 QM-Grundsätze der ISO 9000 sind die normierte Ausformung der TQM-Prinzipien (Kundenorientierung, Führung, Engagement, Prozess, Verbesserung, faktenbasiert, Beziehungen).

WARUM Prüft, ob man TQM-Prinzipien und ISO-9000-Grundsätze zusammendenken kann, und ob „Total“ = Einbezug aller Stakeholder verstanden wurde.

– Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle

Aufgabe: Was ist der Grundgedanke bei allen TQM-Modellen und von welchen Leitgedanken werden sie getragen?

ANTWORT

Gemeinsamer Grundgedanke: Qualität ist **ganzheitlich, dauerhaft und von allen** zu verantworten – sie entsteht aus dem **Zusammenwirken von Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung** unter Führung des Managements, mit dem Ziel nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Kernsatz lt. Kompass U16: **Wer die Qualität unter Kontrolle hat, hat am Ende auch die Kosten unter Kontrolle** – „Qualität ist essentiell für Unternehmenserfolg“ (Brücke zurück zur Reaktionskette #05).

Tragende Leitgedanken:

- **Kundenzufriedenheit** als Maßstab und Ziel.
- **Mitarbeiterorientierung / Partizipation** – Qualität durch alle, Befähigung und Beteiligung.
- **Prozessorientierung** – Qualität entsteht im Prozess, nicht durch Endkontrolle.
- **Kontinuierliche Verbesserung (Kaizen/PDCA)** als nie endender Anspruch.
- **Führung und Qualitätskultur** – Werteorientierung, Vorbild des Managements.
- **Ganzheitlichkeit (Total)** – alle Bereiche, alle Stakeholder, gesamte Wertschöpfungskette.

Beispiel-Modelle: **EFQM-Modell** (European Foundation for Quality Management – Befähiger/Ergebnisse, RADAR-Logik), **Malcolm Baldrige National Quality Award** (USA), **Deming Prize** (Japan), die **ISO-9000-Familie**. Alle teilen den obigen Grundgedanken.

VERWANDTE FRAGEN

- Nennen Sie zwei bekannte TQM-/Excellence-Modelle. → EFQM-Modell (Europa) und Malcolm Baldrige Award (USA); in Japan der Deming Prize.
- Was unterscheidet „Befähiger“ und „Ergebnisse“ im EFQM-Modell? → Befähiger (Enabler) = wie die Organisation vorgeht (Führung, Mitarbeiter, Strategie, Prozesse); Ergebnisse = was erreicht wird (Kunden-, Mitarbeiter-, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse).

WARUM Synthese-Frage; getestet wird, ob man den gemeinsamen Nenner verschiedener Modelle (Kunde/Mitarbeiter/Prozess/Verbesserung) abstrahieren kann.

– Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung)

Aufgabe: Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur?

ANTWORT

These: Unternehmenskultur ist im TQM **die entscheidende Erfolgsvoraussetzung** – TQM ist primär ein **Kultur-, kein Technikthema**.

Argumente:

- TQM verlangt eine **Qualitätskultur**, in der Qualität von allen als Selbstverständlichkeit und Daueraufgabe gelebt wird.
- **Werte:** Kundenorientierung, Respekt, Vertrauen, Offenheit für Kritik (vgl. Kaizen-Kritikorientierung), angstfreie Fehlerkultur (vgl. Deming „Angst abbauen“).
- **Führung als Vorbild:** Das Management muss die Werte vorleben; ohne Top-Management-Commitment scheitert TQM.
- **Mitarbeiterbeteiligung:** „Total“ funktioniert nur, wenn alle eingebunden und befähigt sind.
- **Roter Faden:** Dieselbe Kulturlogik trägt Deming (#06), TPS (#11) und Kaizen – Kultur ist das verbindende Element aller „Best Practices Made in Japan“.

Fazit: Werkzeuge und Normen sind notwendig, aber **die Kultur entscheidet über Erfolg oder Scheitern** von TQM.

VERWANDTE FRAGEN

- Warum ist TQM ohne Kulturwandel zum Scheitern verurteilt? → Weil „Total“ (alle Mitarbeitenden, Daueranspruch) nur in einer entsprechenden Werte-/Vertrauenskultur tragfähig ist; bloße Tool-Einführung erzeugt Bürokratie ohne Qualitätsverbesserung.
- Was verbindet die Kulturrolle in TPS, Kaizen und TQM? → Gemeinsame Werte: Respekt vor dem Menschen, Mitarbeiterbeteiligung, angstfreie Fehlerkultur,

Langfristorientierung, ständige Verbesserung – alle „japanischen“ Best Practices ruhen auf demselben kulturellen Fundament.

WARUM Explizit als „Wdh.“ markiert – Rohleder prüft den **roten Faden Kultur** über das gesamte Dossier; eine starke Antwort verknüpft #06, #11 und #27.

– Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz

Aufgabe: Stellen Sie klassisches Qualitätsmanagement dem TQM-Ansatz gegenüber!

ANTWORT

Kriterium	Klassisches QM (Qualitätskontrolle)	TQM
Fokus	Produkt (Endprodukt-Prüfung)	Prozess + Gesamtsystem + Mensch
Zeitpunkt	nachgelagert (Endkontrolle, Aussortieren)	vorbeugend / prozessbegleitend (eingebaut)
Verantwortung	Qualitätsabteilung / Prüfer	alle Mitarbeitenden, Chefsache
Ziel	Fehler entdecken/aussortieren	Fehler vermeiden, ständig verbessern
Reichweite	abgegrenzte Funktion	ganzheitlich, alle Bereiche & Stakeholder
Kundensicht	Spezifikation erfüllen	Kundenzufriedenheit / -begeisterung
Zeithorizont	kurzfristig, statisch	langfristig, kontinuierlich (Kaizen/ PDCA)
Qualitätskosten	Prüf-/Fehlerkosten dominieren	Investition in Vorbeugung senkt Gesamtkosten
Menschenbild	Kontrolle	Beteiligung, Befähigung, Vertrauen

Fazit: Der Wandel von klassischem QM zu TQM ist ein **Paradigmenwechsel**: von der nachträglichen **Kontrolle des Produkts** zur **vorbeugenden, ganzheitlichen, mitarbeitergetragenen Gestaltung von Prozessen und Kultur**. Damit schließt sich der

Bogen zu Deming: Qualität wird eingebaut, nicht herausgeprüft, und genau das senkt zugleich die Kosten (Reaktionskette #05).

VERWANDTE FRAGEN

- Was ist der zentrale Paradigmenwechsel von klassischem QM zu TQM? → Von „Qualität kontrollieren (Produkt, nachgelagert, Spezialabteilung)“ zu „Qualität gestalten/vorbeugen (Prozess + Kultur, vorbeugend, alle Mitarbeitenden)“.
- Wie verbindet sich diese Gegenüberstellung mit Demings Reaktionskette? → TQM baut Qualität in den Prozess ein → weniger Fehler/Nacharbeit → niedrigere Kosten → der Übergang zu TQM ist die organisatorische Umsetzung der Reaktionskette.

WARUM Klassische Gegenüberstellungsfrage („Stellen Sie X dem Y gegenüber“) – Tabellendenken; die Verknüpfung zur Reaktionskette zeigt das vernetzte Verständnis, das Rohleder belohnt.

Bingen).

Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Rang 3)

Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (15.07.2024) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #171 · 16 P. · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: A7 · Kundenorientierung, Qualität und... (S. 632) · Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 278) · Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 282)

Einige der großen Marken, die bislang u.a. durch konsequente Kunden*innenorientierung außerordentlich erfolgreich waren, haben im aktuellen Umfeld Schwierigkeiten, diesen Erfolgsfaktor aufrecht zu erhalten.

- a) 6 P. Erläutern Sie den inneren Zusammenhang zwischen Qualität, Effizienz und Kundinnen*orientierung. Gehen Sie dazu von den Begriffsdefinitionen aus.
- b) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum die Orientierung an den Kundinnen und Kunden auf Dauer so schwierig ist.
- c) 4 P. Machen Sie zwei Vorschläge für konkrete organisatorische Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen die Kund*innenorientierung dauerhaft gewährleisten kann.

a) 6 P. Zuerst die drei Definitionen, weil der Zusammenhang bereits in ihnen steckt:

- **Qualität** = **Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt** (ISO 9000). Qualität ist damit **relativ zu Anforderungen**, nicht gleichbedeutend mit „hochwertig“, und die Anforderungen stammen vom Kunden. ✓ **{1}**
- **Effizienz** = Wirtschaftlichkeit, das **Verhältnis von Ergebnis zu eingesetzten Mitteln**; laienverständlich: **nichts verschwenden**. Sie ist dimensionslos und **nicht** dasselbe wie Produktivität (Mengen zu Mengen). ✓ **{2}**
- **Kundenorientierung** = konsequente Ausrichtung allen Handelns am **Kundennutzen**; sie entspricht der **Effektivität** („die richtigen Dinge tun“), während Effizienz heißt „die Dinge richtig tun“. ✓ **{3}**

Der innere Zusammenhang (Demingsche Reaktionskette). Wer sich am Kunden orientiert, weiß überhaupt erst, **woran** Qualität zu messen ist, und erfüllt die Anforderungen – Kundenorientierung erzeugt Qualität. ✓ **{4}** Höhere Qualität bedeutet **weniger Nacharbeit, Ausschuss, Reklamationen und Verzögerungen**, also weniger **Muda** → höhere Produktivität → **niedrigere Stückkosten**: Qualität steigert die Effizienz, statt sie zu kosten. ✓ **{5}** Die niedrigeren Stückkosten erlauben ein **zugleich besseres und günstigeres Angebot** → höherer Marktanteil → gesicherte Marktposition, Arbeitsplätze und Gewinn; das stärkt die Fähigkeit, weiter in Kundenorientierung zu investieren – die Kette **schließt sich zum Kreis**. ✓ **{6}** Kernaussage: **Qualität ist nicht teuer – schlechte Qualität kostet Geld** (ein unzufriedener Kunde vergrätzt etwa das Dreifache an weiteren Kunden). Motor der Verbesserung ist der **PDCA-Zyklus**.

b) 6 P. Drei verschiedene Gründe:

1. **Kostendruck verführt zur stillen Leistungskürzung.** Unter Margendruck wird an Menge oder Qualität gespart, ohne es zu sagen – **Shrinkflation** (weniger Inhalt bei gleichem oder höherem Preis). ✓ {1} Ökonomisch ist das die Verdrängung des „Morgen verdienen“ durch das „Heute verdienen“: Der Ergebnisbeitrag der laufenden Periode ist sofort messbar, der Vertrauensverlust wirkt erst mit Verzögerung, und trifft dann einen **Basisfaktor**, also die Selbstverständlichkeit, deren Verletzung als **Vertrauensbruch** erlebt wird. ✓ {2}
2. **Mit der Größe richtet sich die Organisation nach innen.** Aus Arbeitsteilung entstehen **Silos**: Einkauf, Produktion und Vertrieb definieren Erfolg über die eigene Funktion, nicht über den Kunde-zu-Kunde-Prozess; hinzu kommt das hierarchische Silo, in dem jede Ebene nur mit ihresgleichen spricht. ✓ {3} Die Führung entfernt sich physisch vom Kunden und vom Factory Floor („Krawattenbunker“); Entscheidungen fallen dann in Präsentationen statt am Ort der Wertschöpfung – man arbeitet am Kunden vorbei, ohne es zu merken. ✓ {4}
3. **Falsche Ziele erzeugen kundenfeindliches Verhalten (MBO-Fehlanreiz).** Steuert man über Mengen-, Umsatz- und Abschlussziele mit Bonusbindung, optimieren die Mitarbeitenden **die Kennzahl, nicht den Kundennutzen** – Deming hat genau deshalb gegen quantitative Vorgaben argumentiert (Beispiel: Vertriebsziele im Kreditgeschäft erzeugen faule Kredite). ✓ {5} Der Mechanismus ist ein **Prinzipal-Agent-Problem**: Incentiviert wird, was beobachtbar ist; Kundenorientierung ist schwer messbar und wird deshalb vom Messbaren verdrängt. ✓ {6} *(Weitere tragfähige Gründe als Reserve: Kundenbedürfnisse verschieben sich schneller, als die Organisation sich ändert – Kano; und Erfolg macht bequem, „während die Sektkorken knallen“.)*

c) 4 P. Zwei konkrete organisatorische Maßnahmen:

1. **Kundennähe strukturell erzwingen statt appellieren.** Verpflichtender, terminierter Kundenkontakt für **alle** Führungskräfte (feste Tage im Vertrieb, im Service, in der Filiale – „geh hin und sieh selbst“), verbunden mit einem **geschlossenen Beschwerde- und Feedbackkreislauf**: Jede kritische Rückmeldung erzeugt einen Vorgang mit Verantwortlichem, Frist und Rückmeldung an den Kunden, und die Auswertung geht **verbindlich in die Produktentwicklung**. ✓ {1} Dazu ein **kundenbezogener Steuerungs-KPI** im monatlichen Berichtswesen (Beschwerdequote, Wiederkauftrate, Reklamationskosten) statt reiner Mengenziele. ✓ {2}
2. **Anreiz- und Aufbauorganisation umbauen.** Vergütung und Zielvereinbarungen an **Kundenzufriedenheit und Qualität** koppeln, nicht nur im Vertrieb, sondern auf allen Führungsebenen, sonst bleibt Kundenorientierung Vertriebsfolklore. ✓ {3}

Organisatorisch: die Funktionsorganisation durch **Prozessorganisation mit Prozessverantwortlichen** entlang der Kunde-zu-Kunde-Prozesse ergänzen und kleine, **autonome unternehmerische Einheiten** bilden (Peters/Waterman: *autonomy and entrepreneurship*), in denen ein Team den Kundennutzen von Anfang bis Ende verantwortet – plus ein **Eskalationsrecht** für jeden Mitarbeitenden im Kundenkontakt (Andon-Prinzip: Auslieferung stoppen dürfen, ohne vorher zu fragen). ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: In a) wirklich **von den Definitionen ausgehen** und daraus die Kette entwickeln, nicht drei Begriffe nebeneinanderstellen; in b) drei **verschiedene** Ursachen aus drei Kategorien; in c) **organisatorische** Maßnahmen (Struktur, Anreize, Prozesse), keine Appelle.

Kap. 12 · Vision, Leitbild & Mission — Kundenversprechen · Build/Run the Business · U17

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

(a) ANTWORT	375
(a) ANTWORT	376
(a) ANTWORT	377
(a) ANTWORT	378
(a) ANTWORT	380
(a) ANTWORT	381
(a) ANTWORT	383
(a) ANTWORT	384
(a) ANTWORT	385
(a) ANTWORT	387
(a) ANTWORT	388
Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4).....	389
Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4)	384
Alternative Begriffe / Synonyme	388
(b) VERWANDTE FRAGEN	375
(b) VERWANDTE FRAGEN	376
(b) VERWANDTE FRAGEN	378
(b) VERWANDTE FRAGEN	379
(b) VERWANDTE FRAGEN	380
(b) VERWANDTE FRAGEN	382
(b) VERWANDTE FRAGEN	383
(b) VERWANDTE FRAGEN	385
(b) VERWANDTE FRAGEN	386
(b) VERWANDTE FRAGEN	387
(b) VERWANDTE FRAGEN	388
Begriffe in Bezug auf Vision und Mission.....	379
(c) WARUM.....	375
(c) WARUM.....	377
(c) WARUM.....	378

(c) WARUM.....	379
(c) WARUM.....	381
(c) WARUM.....	382
(c) WARUM.....	384
(c) WARUM.....	385
(c) WARUM.....	386
(c) WARUM.....	387
(c) WARUM.....	388
4 · Entstehung Vision und Entwicklung Mission	382
6 · Gute und schlechte Visionen	387
Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild.....	389
Risiken & #11 Erfolgsfaktoren	381
Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.).....	382
Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden.....	385
8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen Vision/Mission	390
Vision & #05 Mission – Definition	378
5 · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5)	385
Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik	389
Warum ist „Vision“ negativ besetzt?	387
3 · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1)	377
Wesenskern (Collins & Porras)	377
2 · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)	376
1 · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01)	375

Vision, Leitbild & Mission

Modul: Wirtschaftsethik & Unternehmensführung · TH Bingen · B.Eng.
Wirtschaftsingenieurwesen · Prüfer: Prof. Rohleder

Hinweis zur Quellenlage: Die mit „(lt. Vorlesung)“ markierten Inhalte stammen aus den Screencast-Transkripten der Veranstaltung; übrige Antworten sind aus Standard-Managementliteratur (Collins/Porras; Hungenberg; Bea/Haas) und dem Lehrbuch Holzmann „Wirtschaftsethik“ hergeleitet.

(a) ANTWORT

Helmut Schmidt wird das geflügelte Wort zugeschrieben: „**Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.**“ Gemeint ist eine Absage an realitätsferne, schwärmerische „Heilsversprechen“ in der Politik – Schmidt verstand sich als pragmatischer Macher, für den verantwortbares, an Sachzwängen orientiertes Handeln über großen Entwürfen stand. (Quellenkritisch: Die exakte Urhebererschaft gilt als unsicher; Schmidt selbst hat die Zuschreibung zeitweise relativiert – analog zur Fehlattribution in #02.)

Bedeutung für das Thema: Das Zitat illustriert, warum der Begriff *Vision* in der deutschen (Unternehmens-)Sprache **negativ vorbelastet** ist (→ vgl. Frage #16). Es markiert die Gefahr, dass eine Vision zur leeren Phrase verkommt, wenn ihr der **Realitätsbezug** (#08) und die **Glaubwürdigkeit** (#07) fehlen. Genau diese Spannung – zwischen notwendiger Orientierungs- und Sinnstiftungsfunktion einerseits und der Gefahr des „Luftschlosses“ andererseits – ist das Leitmotiv der gesamten Unit.

Fazit: Das Zitat ist als *kritischer Kontrapunkt* gesetzt: Eine gute Vision ist gerade **nicht** das, was Schmidt karikiert, sondern ein anschlussfähiges, glaubwürdiges Zukunftsbild.

Einordnung in der Vorlesung (lt. Vorlesung): Rohleder ordnet das Zitat als Fehlgebrauch ein: Es stammt aus einem Interview von 1980 und war eine pampige, polemische Antwort gegen Willy Brandt, nicht inhaltlich gegen Visionen gemeint. Schmidt selbst hat das 2010 klargestellt. Seither wird es reflexhaft missbraucht, um Visionen zu diffamieren.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- „**Warum stellt das Dossier ausgerechnet ein visionskeptisches Zitat an den Anfang?**“ → Um die didaktische Spannung aufzubauen: Der Studierende soll erkennen, dass eine *gute* Vision die berechtigte Skepsis (leere Phrasen) entkräften muss – über Realitätsbezug und Glaubwürdigkeit.
- „**Steht Schmidts Aussage im Widerspruch zur Saint-Exupéry-Metapher (#02)?**“ → Nur scheinbar. Schmidt warnt vor *substanzloser* Vision; Saint-Exupéry beschreibt die *Wirkung* einer guten, sinnstiftenden Vision. Beide zusammen ergeben die Pol-Spannung „leere Phrase vs. mobilisierende Sehnsucht“.

(c) WARUM

Rohleder testet hier nicht Faktenwissen, sondern ob der Studierende die **kritische Rahmung** des Vision-Begriffs versteht – eine typische Transfer-/Einordnungsfrage statt reiner Reproduktion.

2 · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)

(a) ANTWORT

Das Zitat lautet: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Kernaussage / Funktion der Vision: Die Metapher kontrastiert zwei Führungslogiken:

- **operative Steuerung** (Holz beschaffen, Aufgaben verteilen, einteilen) = klassisches Management, extrinsisch
- **Sinn- und Sehnsuchtsstiftung** (Sehnsucht nach dem Meer) = visionäre Führung, intrinsische Motivation

Eine Vision wirkt demnach, indem sie ein **attraktives Zielbild** schafft, das Mitarbeitende **intrinsisch motiviert** und Selbstorganisation auslöst – statt nur Anweisungen zu erteilen. Das ist die positive Gegenfolie zum Schmidt-Zitat.

Wichtige Einschränkung (Quellenkritik!): Das Zitat ist **Saint-Exupéry nur zugeschrieben**, in „Die Stadt in der Wüste“ (*Citadelle*) so **nicht auffindbar** – ein klassisches Beispiel für ein „Zitat-Fake“ / fehlattribuiertes Bonmot. Die kritische Quelle (Herzberg-Consulting) argumentiert zudem inhaltlich: „Sehnsucht steuert nicht“ – reine Sehnsucht ersetzt weder Planung noch konkrete Ziele; sie ist Voraussetzung, nicht Ersatz.

Fazit: Vision = Sinnstiftung + Motivation, aber sie braucht zur Umsetzung weiterhin operative Steuerung (Mission, Ziele). Beides ist komplementär.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Welche Schwäche hat das Saint-Exupéry-Zitat als Führungsmaxime?“** → Sehnsucht/Vision allein operationalisiert nichts: ohne Ziele, Rollen und Ressourcen entsteht kein Schiff. Die Vision motiviert das *Warum*, ersetzt aber nicht das *Wie* (→ Mission, Unternehmensziele #06).
- **„Warum ist die Quellenkritik an diesem Zitat prüfungsrelevant?“** → Sie zeigt wissenschaftliche Redlichkeit: Auch eingängige Management-Zitate müssen auf Beleg geprüft werden (Fehlattribution ist verbreitet).

(c) WARUM

Rohleder prüft hier doppelt: (1) das *inhaltliche* Verständnis der Motivations-/Sinnfunktion einer Vision und (2) **Quellenkritik** – die Fähigkeit, ein populäres Zitat nicht naiv zu übernehmen. Letzteres passt zum Wirtschaftsethik-Anspruch (Redlichkeit, Quellentransparenz).

3 · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1)

– Wesenskern (Collins & Porras)

Aufgabe: Was verstehen Collins und Porras unter dem Begriff Wesenskern und was zeichnet ihn aus?

(a) ANTWORT

James C. Collins und Jerry I. Porras prägten in „Built to Last“ (dt. „Visionäre Unternehmen“) das Konzept der „**Core Ideology**“, im Deutschen meist als **Wesenskern** übersetzt. Er ist das **zeitlose, unveränderliche Fundament** eines Unternehmens und besteht aus zwei Komponenten:

1. **Core Values (Kernwerte)** – eine kleine Zahl grundlegender, dauerhafter Leitprinzipien, die *nicht* zur Disposition stehen und nicht extern begründet werden müssen.
2. **Core Purpose (Kernzweck)** – der grundlegende Daseinsgrund des Unternehmens jenseits der reinen Gewinnerzielung („Warum gibt es uns?“).

Was ihn auszeichnet:

- **Stabilität / Zeitlosigkeit:** Der Wesenskern bleibt konstant, während sich Strategien, Produkte und Märkte ändern. Collins/Porras: „*Preserve the core, stimulate progress*“ – den Kern bewahren, den Fortschritt anregen.
- **Identitätsstiftung nach innen**, nicht primär Außenmarketing – authentisch, nicht „erfunden“, sondern *entdeckt*.
- **Abgrenzung von der Vision:** Der Wesenskern ist das *Bleibende*; die **Envisioned Future** (das angestrebte Zukunftsbild mit „BHAG“ – Big Hairy Audacious Goal) ist das *Veränderliche/Anzustrebende*.

Definition in der Vorlesung (lt. Vorlesung): Der Wesenskern ist der **dauerhafte, zeitlose, stabile und identitätsstiftende Kern** eines Unternehmens. Er besteht aus **Kernwerten** (grundlegende Überzeugungen) und **Kernzweck** (Sinn/ Daseinsberechtigung) und bleibt bestehen, auch wenn sich Produkte, Strategien oder Märkte ändern. Er kann sich weiterentwickeln, ohne seine Zeitlosigkeit zu verlieren – bei abstrakt-genüger Formulierung (z. B. „wir übernehmen Verantwortung“) ändert sich nur der **Scope** (etwa Verantwortung in der Lieferkette / Nachhaltigkeit), nicht der Kern selbst.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Wie unterscheiden sich Wesenskern und Vision nach Collins/Porras?“** → Wesenskern = stabil, identitätsstiftend (Kernwerte + Kernzweck); Vision/Envisioned Future = veränderbares Zukunftsbild inkl. ehrgeizigem Ziel (BHAG). Merksatz: *Preserve the core, stimulate progress.*
- **„Warum soll der Wesenskern nicht extern (am Markt) begründet werden?“** → Weil er authentisch sein muss; ein nur aus Marketinggründen „erfundener“ Kern verliert Glaubwürdigkeit (#07) nach innen.

(c) WARUM

Klassische Definitionsfrage mit Autorenezuordnung – Rohleder prüft, ob die Begriffe **Wesenskern / Kernwerte / Kernzweck** sauber den richtigen Autoren (Collins & Porras) zugeordnet und von der Vision abgegrenzt werden.

Vision & #05 Mission – Definition

Aufgabe: Definieren Sie die Begriffe Vision und Mission und erläutern Sie, was diese ausdrücken.

(a) ANTWORT

Vision (#04): Ein **langfristiges, idealtypisches Zukunftsbild** des Unternehmens – wohin will es in z. B. 10–30 Jahren, was will es *sein* oder bewirken? Die Vision ist nach **innen** gerichtet, **motivierend, knapp, einprägsam** und bewusst ambitioniert. Sie beantwortet: „*Wohin wollen wir? / Was wollen wir werden?*“

Mission (#05): Der **Auftrag / die Daseinsbegründung** des Unternehmens – was tut es, für wen, mit welchem Nutzen, *heute*? Die Mission ist eher **gegenwarts- und außenorientiert** (Kunden, Markt, Leistung) und konkreter als die Vision. Sie beantwortet: „*Wer sind wir, was tun wir, für wen und warum?*“

	Vision	Mission
Zeithorizont	Zukunft (langfristig)	Gegenwart/Auftrag
Frage	Wohin / was werden?	Wer/was/für wen?
Richtung	v. a. nach innen, motivierend	v. a. nach außen, Markt/Kunde
Charakter	idealtypisch, ambitioniert	konkret, leistungsbezogen

Was sie zusammen ausdrücken: Vision und Mission bilden – zusammen mit den Kernwerten – das **Leitbild** (#09) und damit den normativen Orientierungsrahmen für Strategie, Ziele (#06) und Verhalten.

Definitionen in der Vorlesung (lt. Vorlesung): **Vision** = idealer, angestrebter Zukunftszustand, den das Unternehmen erreichen oder zu dessen Erreichung es beitragen möchte; sie gibt die langfristige Richtung vor (Beispiel Bill Gates: „A computer on every desk and in every home“). **Mission** = wesentlicher Zweck/Auftrag – warum das Unternehmen existiert und was es für seine Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Partner) sein will (Beispiel Microsoft: günstige, breit lauffähige, einfach bedienbare Betriebssysteme + Software, bewusst keine Hardware). **Wichtig – Ableitungsrichtung:** Erst Vision (Zustand), daraus Strategie (Weg), Erfolg messbar an Unternehmenszielen; aus der Vision werden Mission, Ziele und Strategien abgeleitet – **nicht umgekehrt**. Die Vision lässt sich gerade *nicht* aus Zielen ableiten (Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- „**Grenzen Sie Vision, Mission und Leitbild voneinander ab.**“ → Leitbild = Oberbegriff/Dachdokument; es bündelt Vision (Zukunftsbild), Mission (Auftrag) und Werte zu einem kommunizierbaren Selbstverständnis.
- „**Ordnen Sie zu: ›Wir werden bis 2030 klimaneutral produzieren‹ – Vision oder Mission?**“ → Zukunftsgerichtetes Zielbild → Vision (mit messbarem Ziel-Charakter, grenzt an ein BHAG / Unternehmensziel).

(c) WARUM

Kern-Definitionsfrage der Unit; Rohleder testet die **trennscharfe** Verwendung der drei Leitbegriffe – eine häufige Verwechslungsquelle und damit beliebter Klausur-Stolperstein.

– Begriffe in Bezug auf Vision und Mission

Aufgabe: Erläutern Sie die folgenden Begriffe in Bezug auf Vision und Mission: Unternehmensziele, Glaubwürdigkeit, Realitätsbezug, Leitbild.

(a) ANTWORT

#06 Unternehmensziele: Aus Vision und Mission abgeleitete, **konkretisierte und operationalisierbare** Soll-Zustände (idealerweise messbar, terminiert – vgl. SMART). Sie übersetzen das idealtypische Zukunftsbild in steuerbare Größen; die Vision gibt die Richtung, die Ziele machen sie überprüfbar. **Hierarchie:** Vision/Mission → strategische Ziele → operative Ziele.

#07 Glaubwürdigkeit: Vision und Mission müssen vom Management **vorgelebt** und durch Handeln gedeckt sein. Klaffen Anspruch (Leitbild) und Wirklichkeit (Verhalten/ Entscheidungen) auseinander, werden sie als „Hochglanz-Phrasen“ entwertet – Vertrauensverlust nach innen und außen. Glaubwürdigkeit ist die ethische Bedingung dafür, dass ein Leitbild überhaupt wirkt (Bezug Wirtschaftsethik: Integrität, Stimmigkeit von Reden und Handeln).

#08 Realitätsbezug: Die Vision muss **ambitioniert, aber nicht illusorisch** sein – anschlussfähig an Fähigkeiten, Ressourcen und Marktrealität. Fehlender Realitätsbezug erzeugt genau den „Visionen → zum Arzt“-Effekt (#01/#16). Spannungsfeld: motivierend-herausfordernd *und* erreichbar.

#09 Leitbild: Das **schriftlich fixierte Selbstverständnis** des Unternehmens – bündelt Vision, Mission und (Kern-)Werte zu einem kommunizierbaren Dokument. Es dient als **normativer Orientierungs- und Verhaltensrahmen** für Mitarbeitende und als Außendarstellung (Identität, Kultur, Marketinggrundlage).

Präzisierung aus der Vorlesung (lt. Vorlesung): Rohleder fasst **Leitbild** enger als die Standardliteratur auf, nicht als Dach-Dokument über Vision/Mission, sondern als **Teilvision bzw. Vision für spezielle Zwecke** (einzelne Programme, Aktionen, Maßnahmen wie neues Produkt, neue Technologie, Reorganisation). Das Leitbild verbindet die übergeordnete Vision mit dem Tagesgeschäft und orchestriert das Handeln der Mitarbeitenden (Beispiel: SpaceX als Leitbild unter Musks Mars-Vision). Zur **Glaubwürdigkeit**: Vision und Mission werden nur akzeptiert, wenn das Unternehmen entsprechend handelt – bei echten, mutigen Visionen (Musk: Menschen auf den Mars) kann Inspiration aber zeitweise wichtiger sein als kurzfristige Glaubwürdigkeit.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- „**Warum sind Glaubwürdigkeit und Realitätsbezug die ethisch kritischen Größen eines Leitbilds?**“ → Beide betreffen die Stimmigkeit von Anspruch und Wirklichkeit; ohne sie wird das Leitbild zur Fassade – ein Integritätsproblem (Kernthema Wirtschaftsethik).

- **„Wie hängen Vision und Unternehmensziele zusammen?“** → Ziele operationalisieren/messbar machen, was die Vision als Richtung vorgibt (Top-down-Konkretisierung Vision → Strategie → operative Ziele).

(c) WARUM

Rohleder verknüpft hier Management-Begriffe mit dem **ethischen Kern** des Moduls: Glaubwürdigkeit/Realitätsbezug sind die Brücke zwischen „Vision als Tool“ und „Vision als Integritätsfrage“ – typische Verständnis-Verknüpfungsfrage.

Risiken & #11 Erfolgsfaktoren

Aufgabe: Nennen Sie die Risiken bei der Formulierung und die Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Unternehmensvision und Mission!

(a) ANTWORT

#10 Risiken bei der Formulierung von Vision/Mission:

- **Leere Worthülsen / Austauschbarkeit** – generische Floskeln („Wir sind kundenorientiert und innovativ“), die jedes Unternehmen so sagen könnte.
- **Fehlender Realitätsbezug** – überzogene, unerreichbare Ansprüche (→ Unglaubwürdigkeit, Demotivation).
- **Glaubwürdigkeitslücke** – Anspruch wird nicht vorgelebt; Diskrepanz Reden/ Handeln.
- **Zu lang / zu kompliziert**, nicht einprägsam, nicht rememberbar → keine Orientierungswirkung.
- **Top-down-„Verordnung“** ohne Beteiligung → keine Identifikation der Mitarbeitenden.
- **Beliebigkeit / fehlende Differenzierung** – keine Abgrenzung vom Wettbewerb.

#11 Erfolgsfaktoren für die Entwicklung:

- **Authentizität** – am tatsächlichen Wesenskern (Werte, Zweck) ansetzen, nicht erfinden.
- **Klarheit & Prägnanz** – kurz, einprägsam, verständlich.
- **Realistisch & ambitioniert zugleich** – herausfordernd, aber erreichbar (Balance).
- **Partizipation** – Führungskräfte und Mitarbeitende einbeziehen (→ Identifikation, vgl. Visionsteam, Frage #12).
- **Vorleben durch das Management** (Glaubwürdigkeit).

- **Konsequente Kommunikation/Verankerung** nach innen und außen (vgl. #14/#15).
- **Anschluss an Ziele/Strategie** – operationalisierbar machen.

In der Vorlesung genannt (lt. Vorlesung): Risiken = inflationärer/floskelhafter Gebrauch (Modebegriff der 1980er/90er-Jahre), inhaltslose, austauschbare Phrasen, zu starke Realitätsferne, reines Top-Down-Diktat ohne Einbindung. **Erfolgsfaktoren** = Prägnanz (knackig, im Kopf bleibend), Inspiration, Glaubwürdigkeit; eine gute Vision lässt zudem erkennen, wie einzelne Unternehmensteile darauf einzahlen (Beispiel Musk: nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel, Boring Company).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Nennen Sie drei typische Fehler, die eine Vision wirkungslos machen.“** → Floskelhaftigkeit, fehlender Realitätsbezug, fehlendes Vorleben (Glaubwürdigkeitslücke).
- **„Welcher Erfolgsfaktor adressiert direkt das Risiko der ‚verordneten‘ Vision?“** → Partizipation/Beteiligung von Mitarbeitenden (Visionsteam) → schafft Identifikation.

(c) WARUM

Listen-/Aufzählungsfrage – Rohleder prüft Vollständigkeit und ob der Studierende **Risiko** **[?] passender Erfolgsfaktor** als Gegensatzpaar denken kann (häufige „verknüpfen Sie“-Drehung).

4 • Entstehung Vision und Entwicklung Mission

– Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.)

Aufgabe: Erläutern Sie, welche Schritte bei der Entwicklung einer Vision und Mission durchlaufen werden müssen. Fassen Sie die Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision zusammen und gehen Sie dabei auf die Rollen der Führungskräfte, Mitarbeiter und des Visionsteams ein.

(a) ANTWORT

Allgemeiner, in der Literatur typischer Ablauf (der konkrete Stufenplan ist skriptabhängig):

1. **Anstoß/Initiative durch die Führungsspitze** – die oberste Leitung erkennt den Bedarf und gibt den Impuls; ohne Rückhalt der Führung scheitert der Prozess.
2. **Einsetzen eines Visionsteams** – eine repräsentative, oft hierarchie- und bereichsübergreifende Gruppe erarbeitet Entwürfe.
3. **Bestandsaufnahme** – Wesenskern (Werte, Zweck), Stärken, Selbst-/Fremdbild, Markt-/Zukunftsbild.
4. **Formulierungsversuche / Entwürfe** – iteratives Erarbeiten und Verdichten von Vision-Varianten.
5. **Rückkopplung mit Führungskräften und Mitarbeitenden** – Diskussion, Feedback, Beteiligung → Identifikation.
6. **Verabschiedung & Verankerung** – finale Vision wird beschlossen, kommuniziert und in Ziele/Strategie überführt.

Rollen der Gruppen:

- **Führungskräfte:** Initiatoren und Treiber; geben Rückhalt, Ressourcen und Richtung; verabschieden die Vision und **leben sie vor** (Glaubwürdigkeit). Ohne ihr Commitment keine Wirkung.
- **Mitarbeiter:** werden **beteiligt** (Feedback, Rückkopplung), um Identifikation und Akzeptanz zu sichern – eine „verordnete“ Vision trägt nicht. Sie sind zugleich die primären Adressaten der Visionsvermittlung (#14).
- **Visionsteam:** das **operative Erarbeitungsgremium** – repräsentativ besetzt, bündelt Perspektiven, formuliert Entwürfe, moderiert den Prozess zwischen Führung und Belegschaft.

Wichtige Korrektur aus der Vorlesung (lt. Vorlesung): Rohleder betont, dass Vision (und Mission) **Top-Down entstehen, nicht Bottom-Up**. Die Belegschaft erwartet Führung und Richtungsvorgabe von denen, die das Unternehmen mit Geld/Einsatz ins Leben gerufen haben; 15 oder 150 verschiedene Visionen wären nicht integrierbar. Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren. Die oben skizzierte Beteiligung/Rückkopplung dient daher der **Akzeptanz und Identifikation**, ersetzt aber nicht die Richtungsentscheidung der Führung.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- „**Welche Rolle spielt das Visionsteam und wie sollte es besetzt sein?**“ → Operatives Erarbeitungsgremium; möglichst repräsentativ (Hierarchieebenen/ Bereiche), um Akzeptanz und Perspektivenvielfalt zu sichern.

- „**Warum reicht eine top-down von der Geschäftsführung diktierter Vision nicht?**“ → Fehlende Beteiligung → fehlende Identifikation → die Vision entfaltet keine Orientierungs-/Motivationswirkung (Risiko #10).

(c) WARUM

Prozess-/Ablauffrage mit **Rollenzuordnung** – Rohleder prüft, ob der Studierende den Beteiligungsgedanken (Führung *und* Mitarbeiter *und* Team) als Erfolgsbedingung versteht, nicht nur eine Schrittliste auswendig kann.

– Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4)

Aufgabe: Nehmen Sie bei der Erklärung des Ablaufs der Entwicklung einer Mission Bezug auf Selbstbild/Fremdbild, Formulierungsversuche, Kleinunternehmen, Test der Mission, Grundlage für das Marketing.

(a) ANTWORT

Erklärung des Mission-Entwicklungsablaufs unter Bezug auf die geforderten Begriffe:

- **Selbstbild und Fremdbild:** Ausgangspunkt ist der Abgleich, wie sich das Unternehmen **selbst** sieht (Selbstbild: Werte, Kompetenzen, Anspruch) mit der **Außenwahrnehmung** durch Kunden/Markt (Fremdbild). Eine tragfähige Mission muss beide in Einklang bringen – Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild zeigen Korrektur-/Schärfungsbedarf.
- **Formulierungsversuche:** Die Mission entsteht **iterativ** – mehrere Entwürfe werden formuliert, geprüft, verworfen, verdichtet, bis eine prägnante, stimmige Aussage steht („wer wir sind, was wir für wen mit welchem Nutzen tun“).
- **Kleinunternehmen:** Bei kleinen Unternehmen ist die Mission oft **implizit** in der Person des Inhabers/Gründers vorhanden und muss erst **expliziert/verschriftlicht** werden; der Prozess ist schlanker, weniger formalisiert als im Großunternehmen (kein großes Gremium nötig).
- **Test der Mission:** Der Entwurf wird **überprüft**, z. B. auf Verständlichkeit, Differenzierung, Realitätsbezug und Resonanz bei Mitarbeitenden/Kunden (passt die Aussage zur gelebten Wirklichkeit? wird sie verstanden? trägt sie?).
- **Grundlage für das Marketing:** Die fertige Mission liefert die **inhaltliche Basis** für die Außenkommunikation/Markenbotschaft – sie definiert Nutzenversprechen und Positionierung und wird damit zum Fundament des Marketings.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- „Warum ist der Abgleich von Selbst- und Fremdbild für die Mission zentral?“
→ Eine Mission, die nur das Selbstbild abbildet, aber von Kunden anders wahrgenommen wird, ist nicht glaubwürdig/wirksam; der Abgleich sichert Realitätsbezug und Marktanschluss.
- „Wie unterscheidet sich die Missionsentwicklung im Kleinunternehmen vom Konzern?“ → Im Kleinunternehmen oft implizit/personengebunden → primär *Explizieren*; im Konzern formalisierter, gremiengetragener Prozess.

(c) WARUM

Rohleder gibt die **Begriffe vor**, die in der Antwort vorkommen müssen – geprüft wird, ob der Studierende diese fünf Stichworte korrekt in den Ablauf einordnet (typische „nehmen Sie Bezug auf ...“-Drehung = Vollständigkeits-Check).

5 • Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5)

Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden

Aufgabe: Erläutern Sie, wie die Vermittlung der Unternehmensvision an die eigenen Mitarbeiter und die Kommunikation der Mission an die Kunden funktioniert.

(a) ANTWORT

#14 Vermittlung der Unternehmensvision an die Mitarbeitenden (nach innen):

- Ziel ist **Identifikation und Motivation** – die Vision muss von den Beschäftigten *verstanden, geteilt und gelebt* werden.
- Mittel: **wiederholte, glaubwürdige Kommunikation** über viele Kanäle (Leitbild-Dokument, interne Medien, Onboarding, Schulungen, Führungskräfte-Gespräche), vor allem aber **Vorleben durch das Management** (Glaubwürdigkeit #07) und **Storytelling/Symbolik** (anschauliche Bilder statt abstrakter Sätze – vgl. Saint-Exupéry: „Sehnsucht wecken“).
- Beteiligung schon in der Entstehung (#12) senkt den späteren Vermittlungsaufwand.

#15 Kommunikation der Mission an die Kunden (nach außen):

- Die Mission wird zur **Marken-/Nutzenbotschaft** und prägt die Außenkommunikation – sie macht für den Kunden klar, *wofür das Unternehmen steht und welchen Nutzen es stiftet*.
- Mittel: **Marketing und Markenkommunikation** (Claims/Slogans, Website, Werbung, Kundenkontakt) – die Mission ist deren inhaltliche Grundlage (vgl. #13 „Grundlage für das Marketing“).
- Entscheidend ist **Konsistenz**: Das nach außen kommunizierte Versprechen muss durch das tatsächliche Leistungs- und Verhaltensbild gedeckt sein (Glaubwürdigkeit), sonst entsteht eine Erwartungs-Enttäuschungs-Lücke.

Merklinie: Vision → primär **intern** vermittelt (Mitarbeitende, Motivation/Identifikation);
Mission → primär **extern** kommuniziert (Kunden, Marketing/Positionierung). Beide brauchen Wiederholung, Konsistenz und Glaubwürdigkeit.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Warum wird die Vision eher intern, die Mission eher extern kommuniziert?“**
→ Vision = motivierendes Zukunftsbild für die, die es umsetzen (Mitarbeitende);
Mission = Auftrag/Nutzenversprechen für die, an die sich die Leistung richtet (Kunden/Markt).
- **„Welche Rolle spielt Wiederholung in der Visionskommunikation?“** →
Einmalige Verkündung wirkt nicht; Verankerung in der Kultur entsteht durch konsistente, mehrkanalige Wiederholung und Vorleben.

(c) WARUM

Rohleder prüft die **Adressaten-Logik** (innen vs. außen) und die Verbindung zu den Erfolgsfaktoren (Glaubwürdigkeit, Konsistenz) – ein Transfer von „was ist Vision/Mission“ zu „wie wirkt sie operativ“.

6 • Gute und schlechte Visionen

– Warum ist „Vision“ negativ besetzt?

(a) ANTWORT

Der Begriff ist im deutschen (Unternehmens-)Sprachgebrauch negativ vorbelastet, weil er mit **realitätsfernen, schwärmerischen oder leeren Heilsversprechen** assoziiert wird:

- **Helmut-Schmidt-Effekt** (#01): „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ – Vision = unseriöse Träumerei statt verantwortbares Handeln.
- **Inflationäre, floskelhafte Verwendung**: Zu viele austauschbare Hochglanz-„Visionen“ ohne Substanz haben den Begriff entwertet (Glaubwürdigkeitsverschleiß).
- **Glaubwürdigkeitslücken**: Erlebte Diskrepanz zwischen verkündeter Vision und gelebter Wirklichkeit → Zynismus.
- **Sprachlich-kulturell**: „Vision“ klingt im Deutschen schnell nach Esoterik/Halluzination statt nach nüchternem Zielbild (anders konnotiert als im Englischen).

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Wie kann eine Vision die negative Konnotation überwinden?“** → Durch Realitätsbezug (#08), Glaubwürdigkeit/Vorleben (#07), Konkretheit und Anbindung an überprüfbare Ziele (#06).
- **„Inwiefern ist die negative Besetzung auch ein ethisches Problem?“** → Sie entsteht v. a. aus *unaufrichtigen* Leitbildern (Reden ≠ Handeln), also einem Integritätsdefizit (Wirtschaftsethik).

(c) WARUM

Verknüpft die Eingangs-Zitate (#01/#02) mit dem Sachteil – Rohleder prüft, ob der Studierende die kritische Klammer der Unit reproduzieren und *begründen* kann (Warum-Frage, nicht nur Definition).

– Alternative Begriffe / Synonyme

(a) ANTWORT

Um den negativen Beigeschmack zu vermeiden, aber den **Nutzen des Konzepts** zu behalten, bieten sich nüchternere, anschlussfähigere Begriffe an, z. B.:

- **Leitbild / Unternehmensleitbild**
- **Zielbild / Zukunftsbild**
- **Zukunftsvorstellung, Anspruch, Ambition**
- **Nordstern / „North Star“** (modern, zielorientiert)
- **Mission / Purpose / (Unternehmens-)Zweck**
- **Leitstern, Orientierungsrahmen, Selbstverständnis**
- konkret-zielbezogen: **strategisches Ziel, Big Hairy Audacious Goal (BHAG)** (Collins/Porras)

Gemeinsamer Vorteil dieser Begriffe: Sie betonen **Orientierung und Anschlussfähigkeit** statt Schwärmerei und sind damit weniger angreifbar als „Vision“.

(b) VERWANDTE FRAGEN

- **„Welcher Alternativbegriff betont am stärksten die Operationalisierbarkeit?“**
→ „Zielbild“ / „strategisches Ziel“ / „BHAG“ – sie rücken die Messbarkeit/ Erreichbarkeit in den Vordergrund (entkräftet das Realitätsbezugs-Risiko).
- **„Ist ›Purpose‹ ein Synonym für Vision?“** → Nicht exakt: Purpose ≈ Kernzweck (Teil des Wesenskerns, das *Warum*); Vision = Zukunftsbild (*Wohin*). Als Ersatzbegriff im Sprachgebrauch dennoch beliebt – Abgrenzung sauber benennen.

(c) WARUM

Kreativ-/Transferfrage: Rohleder prüft, ob der Studierende das Konzept so durchdrungen hat, dass er es vom belasteten *Wort* lösen und passende Alternativen *begründen* kann (nicht nur eine Wortliste).

Quellen (zur Diskussion gute/schlechte Visionen):

- <https://www.massier.de/news/top-unternehmensvisionen>
- <https://www.notabout.me/2014/03/11/6-grossartige-vision-statements-und-gegen-beispiele/>

Bingen).

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...** – hier nach dem Kritik-Raster (Muster 9) durchargumentiert.

Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (28.07.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #182 · 8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen ·
Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 140) · A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt... (S. 628)

Leading Principles

OTTO



Customer first

Ich stelle die Kund*innen in den Mittelpunkt

Unsere Kund*innen sind Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Sie bestimmen wie und woran wir arbeiten. Nur so bewahren wir unseren Erfolg und wachsen weiter. Das machen wir uns bei allem, was wir tun bewusst. Jeden Tag.



Think & act DATA

Ich denke und handle faktenbasiert

Wir diskutieren und entscheiden faktenbasiert! Dafür brauchen wir Daten und die Fähigkeit, diese zu lesen, um die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. So werden aus Daten Erkenntnisse und aus Erkenntnissen die richtigen Entscheidungen und Handlungen.



Performance is key

Ich trage zur Erhöhung unserer Leistungsfähigkeit bei

Das Ziel ist eindeutig: Wir wollen unsere Leistungsfähigkeit erhöhen. Das gelingt uns, wenn wir unsere Potenziale und Fähigkeiten optimiert nutzen. Wir verankern transparente und klare Ziele, messen unsere Performance und richten uns konsequent daran aus. Leistung macht uns stolz, deswegen feiern wir unsere Erfolge!



Human-centricity

Ich Sorge für ein respektvolles Miteinander

Wir übernehmen Verantwortung für ein respektvolles Miteinander. Dies ist die Voraussetzung für sachliche Dialoge und Konfliktlösungen.

Dabei begegnen wir einander auf Augenhöhe, sind offen und ehrlich und bleiben zu jeder Zeit respektvoll.

Unsere gegenseitige Wertschätzung, Empathie und Toleranz zeichnen uns aus.



Continuous change

Ich gestalte Veränderung

Wir erfinden uns immer wieder neu. Dabei entwickeln wir uns und unser Geschäft stetig weiter und bleiben nie stehen. Wir hinterfragen neugierig den Status-Quo und orientieren uns am Wettbewerb, um weiter zu wachsen. Unsere Werte und unsere Zuversicht geben uns dabei Halt und Orientierung. So leben wir Innovation und Wandel!



Burning for learning

Ich entwickle mich laufend weiter

Zu lernen, uns weiterzuentwickeln und uns auszuprobieren sind feste Bestandteile unseres Arbeitsalltags. Dafür schaffen wir Raum und Zeit und holen uns aktiv Impulse von Innen und Außen. Lernen lebt von Eigenverantwortung. Diese übernehmen wir als Mitarbeiter*innen und als Führungskräfte.



Act responsibly

Ich handle verantwortlich

Wir verstehen uns als Vorbild für Nachhaltigkeit am Markt und lassen uns vom Code of Ethics leiten. Wir übernehmen Verantwortung für unser Handeln als Individuen, unterstützen damit unsere Teams und das Unternehmen. Dabei agieren wir wirtschaftlich und gemeinsam für Nachhaltigkeit. Wir zeigen Rückgrat, halten unser Wort und sind verlässlich, in dem was wir tun.



Decide & fail fast

Ich entscheide mutig und pragmatisch

Große Herausforderungen und Komplexität bestimmen unsere schnelllebige Arbeitswelt. Unsere Entscheidungen treffen wir mutig und pragmatisch.

In neuen Fahrwassern arbeiten wir iterativ, nehmen Fehler in Kauf und lernen daraus. Die Zeit für mutiges Handeln ist jetzt!



Inspire others

Ich motiviere mein Umfeld

Wir entwickeln Visionen, schaffen Raum für Inspiration, begeistern uns gegenseitig und gehen mit Leidenschaft voran! Dabei kommunizieren wir klar und prägnant. Durch das Teilen von Wissen und Erfolgen werden wir gemeinsam immer besser.



Together we succeed

Nur zusammen sind wir erfolgreich

Die Kraft unserer Teams besteht in dem Zusammenspiel verschiedener Fähigkeiten.

Deshalb nutzen wir die Stärke cross-funktionaler und bereichs-übergreifender Zusammenarbeit. Dazu vernetzen wir uns stärker denn je und nutzen Feedback zur Weiterentwicklung. Dieses Miteinander macht uns erfolgreich!

Fassen Sie vier wesentliche und unterschiedliche Aspekte der in der Veranstaltung geäußerten, berechtigten Kritik am Beispiel-Leitbild auf der Folgeseite prägnant zusammen!

Das Beispiel-Leitbild sind die „Leading Principles“ der OTTO Group (Abbildung oben): zehn Prinzipien, jeweils aus englischer Überschrift, deutschem Ich-Satz und Erläuterungsabsatz – *Customer first · Think & act DATA · Performance is key · Human-centricity · Continuous change · Burning for learning · Act responsibly · Decide & fail fast · Inspire others · Together we succeed*. Die vier Kritikpunkte unten sind bewusst **verschieden** (Sprache · Struktur · Adressat · Verbindlichkeit) und jeder ist an einer konkreten Stelle des Dokuments belegt – Dubletten zählen als einer.

1. Floskelhaftigkeit – die Sätze bestehen den Negationstest nicht und sind damit austauschbar. „Ich stelle die Kund*innen in den Mittelpunkt“, „Ich Sorge für ein respektvolles Miteinander“, „Ich handle verantwortlich“, „Ich denke und handle faktenbasiert“: Kein Unternehmen der Welt würde die **Umkehrung** dieser Sätze schreiben, also beschreiben sie keine Wahl, sondern eine Selbstverständlichkeit, und ein Satz, der unverändert auf jeden Wettbewerber passt, hat Differenzierungswirkung null. ✓ **(1)** Er hat auch **Verhaltenswirkung** null, weil er niemandem sagt, was er morgen anders machen soll; besonders deutlich bei „Performance is key“: Dort heißt es „Das Ziel ist eindeutig: Wir wollen unsere Leistungsfähigkeit erhöhen“ – der Satz behauptet, ein eindeutiges Ziel zu haben, und nennt dann weder Größe noch Wert noch Termin, ist also zirkulär statt eindeutig. ✓ **(2)**

2. Zehn gleichrangige Prinzipien ohne Rangfolge, und sie widersprechen einander. Ein Orientierungsrahmen wird genau dort gebraucht, wo zwei Werte kollidieren; hier stehen zehn Werte unverbunden nebeneinander, ohne jede **Trade-off-Regel**. Der Widerspruch ist im Dokument selbst angelegt: „Decide & fail fast – Ich entscheide mutig und pragmatisch“ verlangt schnelle Entscheidungen und nimmt Fehler ausdrücklich in Kauf, „Think & act DATA – Ich denke und handle faktenbasiert“ verlangt, erst die Daten zu lesen und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Was gilt, wenn die Daten fehlen und der Termin drängt, sagt das Leitbild nicht – die Führungskraft entscheidet nach Vorgesetztem und Tagesform und erlebt beide Prinzipien fortan als unverbindlich. ✓ **(3)** Derselbe Konflikt zieht sich durch: „Performance is key“ (Ziele, Messung, Leistungsfähigkeit erhöhen) gegen „Human-centricity“ (Empathie, respektvolles Miteinander) und gegen „Burning for learning“ (Raum und Zeit zum Lernen) – Lernzeit ist Zeit, die nicht in Leistung fließt. Hinzu kommt die schlichte Mengenkritik: **Zehn Prinzipien kann niemand aufzählen**, und was niemand erinnert, orientiert auch niemanden. ✓ **(4)**

3. Falscher Adressat – „Leading Principles“ ohne Führungspflichten. Jedes Prinzip ist als **Selbstverpflichtung des Einzelnen** formuliert („Ich trage zur Erhöhung unserer

Leistungsfähigkeit bei", „Ich entwickle mich laufend weiter", „Ich gestalte Veränderung"), während die Erläuterungsabsätze ins unverbindliche „Wir" wechseln. Damit verlagert das Dokument die Bringschuld nach unten: Es verpflichtet die Geführten, obwohl die Überschrift Führungsprinzipien verspricht – Führungskräfte tauchen nur einmal beiläufig auf, in einer Aufzählung neben den Mitarbeitenden. ✓ {5} Die Gegenleistung des Unternehmens bleibt in derselben Unverbindlichkeit: Zu „Burning for learning" heißt es lediglich, man schaffe „Raum und Zeit" – kein Zeitkontingent, kein Budget, kein Anspruch, auf den sich jemand berufen könnte, während die Eigenverantwortung des Einzelnen ausdrücklich benannt wird. Genau das ist die **Top-down-Kritik**: in Marketingsprache formuliert, ohne Beteiligung derer, die es befolgen sollen, und ohne die eine Bedingung, unter der ein Leitbild überhaupt wirkt – das **Vorleben durch das Management**. ✓ {6}

4. Keine Konsequenz, kein Verzicht, keine Messbarkeit – der Rahmen kostet nichts.

Kein einziger der zehn Punkte benennt beobachtbares Verhalten, einen Termin, einen Verantwortlichen oder eine Folge bei Verstoß; nirgends steht, **worauf verzichtet wird**, wenn zwei Werte kollidieren, etwa auf Umsatz, wenn „Act responsibly" es verlangt. Ein Anspruch ohne Verzicht ist keine Entscheidung, sondern eine Absichtserklärung. ✓ {7} Verstärkt wird das dadurch, dass die Verbindlichkeit aus dem Leitbild **herausdelegiert** wird: „Act responsibly" verweist auf den Code of Ethics, sodass das verbindliche Dokument ein anderes ist und die Prinzipien selbst folgenlos bleiben. Die Ironie liefert das Papier selbst – ausgerechnet „Performance is key" fordert „transparente und klare Ziele" und die Messung der eigenen Performance, und das Leitbild erfüllt diese Anforderung an keiner einzigen Stelle. Was nicht verletzt werden kann, kann auch nicht eingehalten werden. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Vier **unterschiedliche** Aspekte – Dubletten zählen als einer. Jeder Punkt am konkreten Leitbildsatz aus der Abbildung belegt (Zitat-Anker) und mit der Folge versehen („dann passiert X"), nicht als Stichwort. Der stärkste Beleg ist immer ein Widerspruch **innerhalb** des Dokuments, weil er sich nicht wegdiskutieren lässt.

Kap. 13 · Strategie & Umfeldanalyse — strategisch ≠ langfristig · STEEP · VUCA · Normstrategien · U18

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05).....	401
Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)	403
Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig.....	396
Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder)	398
Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz).....	396
Diversifikation vs. Kernkompetenz.....	401
Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft).....	400
Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA.....	402
Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse.....	403
Normstrategien (U18)	399
Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag)	398
STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02)	397
Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien	400
Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals	402
Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt	403
12 P. · Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge Strategie	404
Trendradar & strategisches Denken (U03, U05).....	398
12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 STEEP/VUCA	402
VUCA-Welt	397
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!).....	399
Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld	401

Strategie & Umfeldanalyse

Rohleders Strategiebegriff ist eigenwillig und prüfungsentscheidend: **strategisch ≠ langfristig**. Wer diese Gleichsetzung macht, verliert Punkte. Dazu die Werkzeuge der

Umfeldanalyse (STEEP, Trendradar, VUCA) und die scharfe Aktualitäts-Pflicht bei der Frage, warum strategisches Denken wichtiger geworden ist.

Rohleders Erwartung (Kernthese!): Die Gleichsetzung **strategisch = langfristig** und **operativ = kurzfristig** ist gängig (Bücher, Internet, KI), aber **nicht nützlich** und hilft nicht beim Planen. Entscheidend ist **nicht die Fristigkeit, sondern die Potenzialsicht**. Eine strategische Entscheidung kann binnen Stunden fallen (Unternehmenskauf „beim Golfen“) und ist trotzdem strategisch, weil sie die **Potenzialsituation** ändert. Wer strategisch mit „langfristig“ gleichsetzt, hat die Vorlesung nicht verstanden.

	Operativ	Strategisch
Definition	alles innerhalb gegebener Ressourcen (Tagesgeschäft)	alles, wo man den Rahmen noch gestaltet/gestalten muss
Gegenstand	feste Produkte, Maschinen, Mitarbeiter	Potenziale schaffen, erhalten, pflegen
Budget	OPEX (Betriebsausgaben)	CAPEX (Investitionen/Desinvestitionen)
Leitfrage	<i>Womit verdiene ich heute mein Geld?</i>	<i>Womit verdiene ich morgen mein Geld?</i>
Rechnung	Kostenrechnung / kurzfristige Erfolgsrechnung	Investitionsrechnung / Business Case

Nur zwei Budgetkreise: OPEX (operativ) und CAPEX (strategisch) – **kein drittes**. Deshalb ist die zusätzliche „taktische“ Ebene aus dem Militär in der BWL nicht haltbar (die Finanzierungsfrage wäre nicht beantwortbar).

Beide laufen parallel – das macht Führung anspruchsvoll: Tagesgeschäft sichern UND zugleich überlegen, wie morgen Geld verdient wird (Bild: getrennte „Gehirnhälften“ wie beim Delfin).

Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz)

- **„Heute verdienen“** = Potenziale *nutzen*, operatives Geschäft (run the business), **nichts verschwenden = effizient = OPEX**.
- **„Morgen verdienen“** = Potenziale *schaffen/gestalten*, strategisches Handeln, **Investitionen = CAPEX**.

- „**Übermorgen verdienen**“ = **Vision** – kostet zunächst kein Budget, hat aber koordinierende Wirkung (wo wollen wir hin, wer wollen wir sein?).

STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, Uo2)

Die **STEEP-Analyse** strukturiert das Unternehmensumfeld in fünf Dimensionen:

Buchstabe	Dimension	Beispiele
S	Soziokulturell	Demografie, Werte, Lebensstile, Bildung
T	Technologisch	Digitalisierung, KI, Automatisierung, F&E
E	Ökologisch (Environmental)	Klima, Ressourcen, Umweltauflagen
E	Ökonomisch	Konjunktur, Zinsen, Kaufkraft, Wettbewerb
P	Politisch-rechtlich	Gesetze, Regulierung, Geopolitik, Steuern

Rohleders Erwartung: Vor jeder STEEP-Analyse ist es hilfreich, nicht nur die Dimensionen, sondern auch die **Betrachtungsebene** klar zu definieren. Es macht einen erheblichen Unterschied, ob „alle Unternehmen in Deutschland“, „eine Branche“ oder ein konkretes Unternehmen im Fokus steht. Ebenen: Global · Europa (EU) · Deutschland (Gesellschaft) · Unternehmen (Branche) · Individuum (persönlich). Die Trennung der Ebenen ist in einer vernetzten Welt aber immer eine Vereinfachung.

VUCA-Welt

VUCA beschreibt das moderne Umfeld:

Buchstabe	Begriff	Bedeutung
V	Volatility	Volatilität, schnelle/starke Schwankungen
U	Uncertainty	Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit
C	Complexity	Komplexität, viele vernetzte Faktoren
A	Ambiguity	Mehrdeutigkeit, keine klaren Ursache-Wirkung-Ketten

Trendradar & strategisches Denken

Strategisches Denken = Denken in Potenzialen, kontinuierlich (nicht nur 2x/Jahr Strategie-Meeting), parallel zum Tagesgeschäft, mit „einem Ohr am Markt/Kunden/Mitarbeiter“.

Rohleders Erwartung: Man soll nach Bauchgefühl **mindestens 10 % der Zeit** (≈ halber Arbeitstag/Woche) für Strategie und Potenziale aufwenden – praktikabel über ein **systematisches Trend-/Strategie-Radar** (z. B. 2x/Monat), notfalls draußen / mit Sparringspartner.

Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag)

- **Täglich (Timebox 10–12 Min):** Nachrichten-Scanning („Feel the vibes“, 1 Min/Quelle) über seriöse Quellen (Tagesschau, Deutschlandfunk), Boulevard (n-tv/Focus – „Was interessiert die Allgemeinheit?“), Tech (Heise/Golem), regionale + eine Fachquelle, Google Alerts/KI-Agents. Danach maximal drei Artikel als **thematischer Deep Dive** lesen und Schlussfolgerungen ziehen („Kopfradar aktualisieren“).
- **Monatlich (Timebox 20 Min +):** Jour fixe mit sich selbst; schriftliches **Trendradar** mit dem Kopfradar abgleichen; prüfen, ob Plan-Werte erreicht werden (Meilensteine), ob neue **Potenziale (opportunities)** oder **Gefahren (threats)** entstehen.
- **Quartalsweise / ad hoc bei disruptiven Ereignissen:** **Strategie-Abgleich (strategic fit review)** der beiden obersten Führungsebenen.

Bewertungssystematik von Signalen: Megatrends, Trends, Hypes, Luftnummern. „**Done is the new perfect**“ (Timeboxing gegen Perfektionismus). Nachrichtenaggregatoren meiden („Blasenbildung“).

Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder)

1. **Schriftliche Unternehmensstrategie:** *Womit verdienen wir Geld?*
 2. **Schriftliche Maßnahmenpläne:** *Wie verdienen wir Geld?*
 3. **Schriftlicher Maßnahmenstatus + Kennzahlen:** *Verdienen wir jetzt gerade Geld?*
-

Normstrategien

Strategie	Merkmal
Preisführerschaft / Niedrigpreis	Fixkostendegression über hohe Stückzahl. Extremfall Dumping = nicht kostendeckend, nur vorübergehend zum Verdrängen des Wettbewerbs.
Qualitäts- / Hochpreisstrategie	Technologie-/Markenführerschaft (z. B. Porsche).

Strategien binden langfristig, weil Equipment, Mitarbeiter-Qualifikation und Stückzahlen festgelegt sind: Ein Qualitätsanbieter lässt sich **nicht über Nacht** in einen Billiganbieter umbauen. Ein **Strategiewechsel** ist schmerzhaft (Mut gegenüber Aktionären, Sonderabschreibungen, einmalig Verluste schreiben statt „in die falsche Richtung galoppieren“).

Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!)

Rohleders Erwartung (Klausur – kritisch!): Bei der Frage „*Warum hat strategisches Denken an Bedeutung gewonnen?*“ reichen **vage Begriffe wie „Digitalisierung“ oder „Innovationsdruck“ NICHT** – die gelten seit ~1990. Gefragt sind **konkrete, aktuelle Treiber:**

- Geopolitischer **Machtkampf USA/China** um eine neue Weltordnung.
- **Zölle** (früher geächtet/homöopathisch, heute 25–100 %).
- **Seltene Erden** als Lieferketten-Erpressungsinstrument (China-Exportdrosselung).
- Monroe-Doktrin / „big stick“ – militärische Durchsetzung von Handelsinteressen.

Wer nur „VUCA und Digitalisierung“ schreibt, bekommt hier kaum Punkte. Aktualität zählt.

Deutsche Strukturschwäche: Anpassungsrückstau, zu starre/langsam anpassbare Organisationsstrukturen und Software erschweren es, schnell neue Produkte an den Markt zu bringen (Beispiel verschlafene Transformation der Automobilindustrie – „die Leute sind weiter als die Politik“).

Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien

- Früher alle 2–3 Jahre, **heute mindestens jährlich, evtl. halbjährlich** (erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit). Auslöser für außerplanmäßige Strategie-Meetings: Trump-Zölle, China-Exportdrosselung seltener Erden.
- **„Zu spät losgelaufen“ ist der zentrale Fehler:** schon „während die Sektkorken knallen“ muss man über das Next Big Thing nachdenken – hohe Gewinne ziehen Wettbewerb an „wie Blut im Wasser die Haie“.

Fallbeispiele gescheiterter Strategien:

- **GoPro:** Qualitätsanbieter ohne eigene Komponenten (Chips/Optik zugekauft) → leicht imitierbar; Innovation versiegte, chinesische Clones gleichwertig, Speicherpreis-Schock → Margeneinbruch von 32 % auf 4,3 %. Lehre: rechtzeitig diversifizieren oder via **Target Costing** Kosten senken.
- **Segway:** gleiches Muster – der chinesische Patent-Verletzer kaufte am Ende den insolventen Originalhersteller samt Patenten.

Rohleders Erwartung (Strategieabteilung kritisch): Eine eigene Strategieabteilung ist für Rohleder ein Grund, die Aktie zu verkaufen – eine glaubwürdige Strategie zu entwickeln ist **originäre Führungsaufgabe**, nicht an eine Stabsabteilung delegierbar. Akzeptabel höchstens als „Stachel im Fleisch“/redaktionelle Zuarbeit. Und:

Eine gute Strategie lässt sich auf 3–5 (max. 8) Folien erklären – wer das nicht kann, hat keine gute Strategie.

Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft)

- Klare **Unternehmensziele**.
- Gute Analyse von Markt-/Wettbewerbs**potenzialen** und **künftiger** Nachfrage (nicht nur Ist-Zustand / „Rückspiegel“).
- Einschätzung **künftiger** statt aktueller Chancen/Risiken.
- Einbezug wichtiger Mitarbeiter.
- **Stärken/Schwächen sind nur eine Momentaufnahme** – entscheidend ist, wohin man sich entwickeln kann (eine Stärke ist leichter auszubauen, als eine Schwäche in eine Stärke zu wandeln).

Diversifikation vs. Kernkompetenz

Konzerne „atmen“ zwischen **Diversifikation** und **Rückbesinnung aufs Kerngeschäft**. Beispiele: Mercedes/Daimler unter Edzard Reuter (1980er: Ausbau zum Mischkonzern inkl. AEG, dann Rückzug aufs Automobil); IBM und Hewlett-Packard (aus Hardware kommend, heute IT-Dienstleistungen). Strategischer Vorteil: das Kerngeschäft lässt sich verschieben. **Scope-Beispiel Mobilität**: „Wir bauen PKW“ denkt zu kurz; „Wir machen Menschen mobil“ eröffnet einen weiteren Möglichkeitsraum (autonome Flotten, Mobilität als Service).

Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität

Zwei Werkzeuge, die Rohleder immer wieder betont und die auch bei Strategiefragen greifen:

- **Symptome vs. Ursachen**: Für nachhaltigen Erfolg müssen die **Ursachen** beseitigt werden, nicht die Symptome. Werkzeug: die **Five-Why-Methode** (mind. 5x „warum?“ fragen bis zur *root cause* / Ultima Causa), ergänzt durch das **Ishikawa-/Fischgräten-Diagramm**.
- **Begrenzte Rationalität** als Metaursache: Der Mensch kann nur begrenzt vorausdenken (Nasenspitze / Tellerrand). Beispiel **Exponential Growth Bias** – unser Gehirn kann exponentielles Wachstum nicht abschätzen. Gegenmittel: Werkzeuge (Computer) und **Bildung**.

Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld

Wenn selbst Frühindikatoren zu spät zünden, bleiben nur **schwache Signale** (weak signals): frühe, vage Hinweise auf Diskontinuitäten (Skandale, Technologiesprünge, politische Eingriffe). Ihre systematische Nutzung ist ein **Wettbewerbsvorteil** – Voraussetzung ist permanentes **Scanning** der Umfeldler, ein zentraler Signal-Pool (Chef*innensache/Stabsstelle des Vorstands) und Anreize, Signale weiterzumelden.

Rohleders Erwartung: Ohne eine „**Kultur der schwachen Signale**“ bleiben sie unerkannt – „*Der Fisch stinkt immer vom Kopf*.“ Typische Blockaden: ein sicherheitsverliebtes Top-Management, das über einen **Wahrnehmungstrichter** unpassende Informationen abwehrt, „old-boys-Networks“ und autoritäre Führung, die Meldungen von unten nicht wertschätzt. Überraschungen folgen oft dem Muster „kleine Ursache, große Wirkung“ (**Butterfly Effect**). KI kann beim Erkennen von Mustern

helfen – wer sich aber allein auf sie verlässt, riskiert folgenschwere Fehlentscheidungen.

Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA

Aufgabe #186 · 12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Original-Übung

a) Beschreiben Sie das Modell „VUCA-Welt“ und leiten Sie Konsequenzen für Ihr betriebswirtschaftliches und persönliches Handeln ab. Reicht VUCA noch aus, um Unternehmen auf ihr Handlungsfeld auszurichten? b) Führen Sie eine STEEP-Umfeldanalyse durch – mit der **Gesellschaft** (nicht dem Unternehmen) im Mittelpunkt.

a) 6 P. – VUCA + Konsequenzen + Grenze: **VUCA** = **V**olatility (sprunghafte, heftige Veränderung), **U**ncertainty (Unsicherheit, schwer prognostizierbar), **C**omplexity (viele vernetzte Einflussgrößen), **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit, keine eindeutige Lesart) ✓ **{1}**. Es beschreibt eine Umwelt, in der Planbarkeit sinkt ✓ **{2}**. **Konsequenzen:** betrieblich → **rollierende Planung** statt starrer Mehrjahrespläne, Szenarien, kurze Feedbackzyklen ✓ **{3}**, Nutzung **schwacher Signale**, robuste statt optimale Lösungen ✓ **{4}**; persönlich → lebenslanges Lernen, Anpassungsfähigkeit, Wertschöpfungstiefe „besser als ChatGPT“ ✓ **{5}**. **Reicht VUCA noch?** Als *Beschreibungsmodell* ja, als *Handlungsmodell* nur begrenzt – es diagnostiziert, gibt aber keine Antwort ✓ **{6}**. Deshalb Nachfolgemodelle: **BANI** (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible – betont Fragilität/Angst) und **RUPT** (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled). Ehrliche Bewertung: VUCA bleibt gute Diagnose, muss aber um Antwort-Haltungen (Sinn/Vision, Resilienz, Agilität) ergänzt werden.

b) 6 P. – STEEP gesellschaftszentriert:

Dimension	Gesellschaftlicher Befund (Beispiel)
S oziokulturell	Wertewandel, Individualisierung, Fachkräftemangel, alternde Gesellschaft, Polarisierung ✓ {1}
T echnologisch	KI/ChatGPT im Massenmarkt → Umbruch von Berufsbildern, Automatisierung, Desinformation/Deepfakes ✓ {2}
E conomic (ökonomisch)	Deindustrialisierungsdruck, Inflation/Kaufkraft, Ende der US-Wertepartnerschaft, Handelskonflikte ✓ {3}
E cological (ökologisch)	1,5-Grad-Ziel verfehlt, beschleunigter Klimawandel, Ressourcenknappheit ✓ {4}
P olitical	Krieg in Europa/Nahost, Taiwan-Krise, „Trumpismus“, schwindende Bündnisverlässlichkeit ✓ {5}

Befund/Pitch: Die Gesellschaft steht in einer Häufung disruptiver „Zeitenwenden“ – jede STEEP-Dimension liefert zugleich Risiken *und* Handlungsfelder (z. B. KI als Bedrohung *und* Produktivitätshebel) ✓ {6}.

Rohleders Erwartung: VUCA sauber auflösen *und* die Handlungskonsequenz nennen; die Grenze des Modells erkennen (Diagnose ≠ Antwort). Bei STEEP **alle fünf** Dimensionen mit konkreten, gesellschaftsbezogenen Befunden – keine Allgemeinplätze.

-Block mit den neuen Aufgaben für strategie-umfeldanalyse.md. Writing the append block...

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier nach dem Kritik-Raster (Muster 9) durchargumentiert.

Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)

Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (23.01.2024) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #196 · 12 P. · Struktur, Strategie und Chanders Reihenfolge · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 211) · Self-Concept Maintenance und... (S. 234) · Self-Concept Maintenance und... (S. 236)

„Structure follows strategy.“ lautet ein berühmter Satz des amerikanischen Historikers Alfred D. Chandler aus dem Jahr 1962. Auch über 60 Jahre später wird er kontrovers diskutiert. Nehmen Sie ausführlich zu diesem Satz Stellung:

- a) 4 P. Definieren Sie die Begriffe Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie.
- b) 8 P. Erläutern Sie, was Chandler meint und nehmen Sie Stellung, ob Sie ihm zustimmen. Begründen Sie Ihre Meinung mit zwei unabhängigen, überzeugenden Argumenten.

a) 4 P. – Definitionen

Unternehmensstruktur ist der formale Aufbau des Unternehmens: die

Aufbauorganisation – Hierarchie, Bereiche und Abteilungen, Stellen, Weisungs- und Verantwortungswege, Kostenstellen. Sie legt fest, **wer** wofür zuständig ist und über welche Ressourcen er verfügt. ✓ {1} Dazu gehört zwingend die **Ablauforganisation**, also die Prozesse, Schnittstellen und Entscheidungswege, sowie die Systeme, in denen diese Abläufe fixiert sind (IT, Berichtswesen, Anreiz- und Zielsysteme). Struktur ist damit das **Wie der Organisation**. ✓ {2}

Unternehmensstrategie ist der **Weg**, auf dem ein Unternehmen seine langfristigen Ziele erreichen will – die grundsätzliche Ausrichtung im Markt: Welche Kunden, welches Leistungsversprechen, welche Positionierung (etwa Kosten- oder Qualitätsführerschaft), welche Wettbewerbsvorteile. ✓ {3} Inhaltlich geht es um **Erfolgspotenziale**: „Womit verdiene ich morgen mein Geld?“ Wichtig ist die Abgrenzung – **strategisch ist nicht gleich langfristig**: Strategisch ist eine Entscheidung, die die Potenziale und die

grundsätzliche Positionierung betrifft, und die kann auch binnen Tagen fallen. Strategie ist damit das **Wohin**, nicht das Wie. ✓ {4}

b) 8 P. – Was Chandler meint, und Stellungnahme

Was Chandler sagt. Chandlers These lautet: Die Organisationsstruktur ist der Strategie **nachgeordnet**. Zuerst wird entschieden, wohin das Unternehmen will; danach wird die Organisation so gebaut, dass sie diesen Weg tragen kann. Struktur ist damit **Mittel zum Zweck**, nicht Selbstzweck – sinngemäß „form follows function“ für Unternehmen. ✓ {1}

Woher die These kommt. Sie stammt aus *Strategy and Structure* (1962), einer wirtschaftshistorischen Untersuchung großer US-Konzerne (unter anderem DuPont, General Motors, Standard Oil, Sears). Chandlers Befund: Solange diese Unternehmen ein Produkt in einem Markt verkauften, genügte die funktionale Organisation. Mit der **Diversifikation** in mehrere Produkte und Regionen wurde diese Struktur überfordert, und es entstand die **divisionale Spartenorganisation** – die Strategieänderung erzwang den Strukturwandel, mit erheblicher zeitlicher Verzögerung und über Krisen. Chandler beschreibt also zunächst **historisch**, was geschehen ist. ✓ {2}

Warum das mehr ist als eine Reihenfolgeregel. Der Kern der Aussage ist die **Nachrangigkeit der Struktur**: Wer die Struktur zur Vorgabe macht, lässt die Frage „Was können wir organisatorisch gerade?“ die Frage „Was müssen wir am Markt tun?“ überstimmen. Chandler kehrt die Begründungslast um – die Struktur muss sich rechtfertigen, nicht die Strategie. ✓ {3}

Meine Position. Ich stimme Chandler **als normativer Regel** zu: Die Strategie muss den Vorrang haben, und die Struktur ist ihr anzupassen. Ich stimme ihm **nicht als Beschreibung der Realität** zu – faktisch wirkt die Struktur auf die Strategie zurück. Begründung mit zwei voneinander unabhängigen Argumenten. ✓ {4}

Argument 1 – Umsetzungsargument: ohne Strukturänderung bleibt die Strategie Papier. Eine Strategie wird nicht durch Beschluss wirksam, sondern durch Zuständigkeiten, Prozesse, Ressourcen und Anreize. Wer die Strategie ändert und die Struktur unverändert lässt, erhält weiterhin die alten Ergebnisse, weil dieselben Personen mit denselben Zielen, Budgets und Boni dieselben Entscheidungen treffen. ✓ {5} *Konkret:* Wechselt ein Maschinenbauer vom Produktverkauf zum Lösungs- und Serviceanbieter, muss der Vertrieb von Produktparten auf **Key-Account-Betreuung** umgestellt, die Ergebnisrechnung von Produkt- auf **Kundenebene** umgebaut und die Provision vom Auftragswert auf den **Lebenszyklus-Deckungsbeitrag** umgestellt werden. Bleibt eines davon unverändert, verkauft der Vertrieb weiter Maschinen – vollkommen rational, weil genau das belohnt wird. ✓ {6}

Argument 2 – Vermeidungsargument: die Umkehrung führt in die

Pfadabhängigkeitsfalle. Macht man die vorhandene Struktur zum Ausgangspunkt, lässt man sich vom Bestehenden die Zukunft diktieren. Vorhandene Anlagen, Qualifikationen, IT-Systeme und **Machtverhältnisse** filtern dann bereits die Wahrnehmung: Optionen, für die es keinen Bereich und keinen Fürsprecher gibt, tauchen im Entscheidungsprozess gar nicht erst auf. Genau deshalb ist Chandlers Reihenfolge auch dann sinnvoll, wenn sie schwer durchzuhalten ist – sie ist die einzige Regel, die diesen Filter durchbricht. ✓ {7}

Beleg: **Kodak** besaß die Patente auf die Digitalfotografie und scheiterte dennoch, weil Struktur und Anreizsystem am margenstarken Filmgeschäft hingen; **Nokia** verfügte über die Technologie und verlor den Markt, weil die Organisation schlechte Nachrichten nicht nach oben durchließ. In beiden Fällen war nicht die Strategieidee das Problem, sondern die Weigerung, die Struktur ihr folgen zu lassen.

Fazit mit Einschränkung. Chandler beschreibt die richtige **Reihenfolge der Absicht**, nicht die tatsächliche Kausalität. Die Gegenthese „**Strategy follows Structure**“ (Hall/ Saias, 1980) ist empirisch ebenso belegbar: Die bestehende Struktur begrenzt real den denkbaren Strategieraum, und ein Massenfertiger wird nicht über Nacht zum Qualitätsanbieter. Richtig ist deshalb ein **bidirektionales** Verständnis: Die Strategie gibt die Richtung vor, die Struktur bestimmt das Tempo und die Realisierbarkeit. Praktische Konsequenz: Jede Strategieentscheidung braucht eine **Machbarkeitsprüfung an Struktur und Kultur**, und wo diese nicht mitgeht, ist der Strukturumbau Teil der Strategie, nicht ihre Folge. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Beide Definitionen sauber trennen (Wie vs. Wohin), Chandlers Aussage in eigenen Worten paraphrasieren, klar Position beziehen, und zwei wirklich **unabhängige** Argumente liefern, nicht dasselbe zweimal.

Kap. 14 · Zielsetzung & Entscheidungsfindung · U19

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben	420
Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme	416
Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation.....	421
Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln	410
Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen	418
3 · Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.)	414
4 · Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.)	416
5 · Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.)	417
6 · Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.)	420
Häufige Bewertungsmethoden	420
Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms.....	412
Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker	412
Klärung der Entscheidungssituation	415
2 · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung)	412
Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage.....	417
Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.).....	417
Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung	420
Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess?	415
Was bedeutet SMART?	408
Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten?.....	419
Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung	414
Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?	409
Welchen Zeitbezug haben Ziele?	410
Wertschöpfung SMART formulierter Ziele	410
Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus?.....	421
Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden?.....	409
1 · Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.)	408
Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus).....	412
Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie?.....	414

Zielsetzung & Entscheidungsfindung

Quellennotiz: Für U19 existiert **kein Vorlesungs-Transkript** – Belege stützen sich daher auf die Original-Handouts (ETFÜ-Kompass zu HBW 152 / 026 / 147) und Standard-Literatur. Die zuvor offenen handout-spezifischen Listen („drei Handlungsfelder“ #04, „zwei Entscheidungsfälle“ #15, „drei Formen der Entscheidungsvorlage“ #24) sind aus dem ETFÜ-Kompass (Prüfungsfragen-Bank zu den HBW-Handouts) aufgelöst und unten eingearbeitet.

– Was bedeutet SMART?

Aufgabe: Was bedeutet SMART?

ANTWORT: SMART ist ein Akronym für die Kriterien, die eine gut formulierte Zielvereinbarung erfüllen sollte. Die heute gängigste Auflösung (nach Doran 1981, mit späteren Varianten):

- **S – Specific (spezifisch):** Das Ziel benennt konkret, was erreicht werden soll – eindeutig, nicht schwammig.
- **M – Measurable (messbar):** Es gibt ein quantitatives oder qualitatives Kriterium, an dem Zielerreichung überprüfbar ist.
- **A – Assignable/Achievable (zuweisbar bzw. erreichbar/attraktiv):** In Dorans Original *assignable* = es ist klar, wer zuständig ist. In der heute verbreiteten Lesart *achievable* = realistisch erreichbar (und akzeptiert/attraktiv).
- **R – Realistic/Relevant (realistisch bzw. relevant):** Das Ziel ist mit den verfügbaren Mitteln machbar und für übergeordnete Ziele bedeutsam.
- **T – Time-related/Time-bound (terminiert):** Es gibt einen klaren Zeitpunkt/Zeitraumen.

Wichtig (siehe Abschnitt 2): Die Buchstaben sind historisch *nicht* einheitlich belegt – Doran selbst nutzte u. a. *Assignable* und *Realistic*. Die populäre Auflösung „Achievable/Relevant“ ist eine spätere Umdeutung.

! Klausur-Falle – R schwankt sogar innerhalb von Rohleders eigenem

Foliensatz: Auf der Folie „SMARTe Ziele?“ führt Rohleder R zunächst selbst als **Relevant** ein („Ziele müssen gut erkennbar zur Unternehmensstrategie und –mission passen“). Auf der unmittelbar folgenden Folie („Alle wollen SMART sein, aber keiner weiß wie...“, dort

ausdrücklich als Wikipedia-Tabelle ausgewiesen) wird R dagegen als **Reasonable / Angemessen** gefasst („Das gesteckte Ziel muss möglich und realisierbar sein“; englische Alternativen dort: Relevant, Realistic, Resourced, Resonant). Doran selbst nutzte ursprünglich *Assignable*.

Merke für die Klausur: Je nachdem, welche Folie/Quelle gefragt ist, kann R für Relevant, Reasonable/Angemessen, Realistic oder Assignable stehen – im Zweifel die in der Frage zitierte Quelle exakt benennen statt sich auf „die eine“ Auflösung festzulegen.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, "Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard" V2.6, Folien "SMARTe Ziele".

Fachbegriff-Anker: Operationalisierung von Zielen, Zielvereinbarung, Soll-Vorgabe.

– Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden?

Aufgabe: Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie können sie gemessen werden?

ANTWORT: Ziele beschreiben einen angestrebten **Soll-Zustand** (Ergebnis), nicht eine Aktivität. Beschreibung über: (1) Inhalt (was), (2) Ausmaß/Kennzahl (wie viel), (3) Zeitbezug (bis wann), ggf. (4) Bezugsobjekt/Geltungsbereich. Messung erfolgt über **Indikatoren / Kennzahlen (KPIs)**, z. B. Stückzahl, Umsatz, Durchlaufzeit, Fehlerquote, Termintreue. Eine Messung braucht stets einen **Ausgangswert (Baseline)** und ein **Soll** sowie eine definierte Mess-/Erhebungsmethode, damit Zielerreichung objektiv (statt nach Bauchgefühl) festgestellt werden kann.

– Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?

Aufgabe: Welche Ausgangswerte (Baselines) können bei der Erarbeitung von Soll-Vorgaben genutzt werden?

ANTWORT: Soll-Vorgaben werden plausibel, wenn sie an einen Bezugspunkt geknüpft sind. Übliche Baselines:

- **Ist-Wert / Historie** (Vorperiode, Vorjahr, gleitender Durchschnitt) → relative Verbesserung.
- **Benchmark** (Branchen-/Wettbewerbsvergleich, Best Practice).
- **Plan-/Budgetwert** aus der übergeordneten Planung.
- **Theoretisches Optimum / technische Norm** (z. B. Taktzeit, Kapazitätsgrenze).
- **Erwartungswert / Prognose** (Forecast).

– Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln

Aufgabe: Nennen Sie die drei Handlungsfelder auf denen eine Führungskraft Ziele einsetzen kann, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln. Wie können Ziele für diese Handlungsfelder am besten erarbeitet werden?

ANTWORT: Das Handout (HBW 152, ETFÜ-Kompass) nennt drei **Handlungsfelder**, auf denen eine Führungskraft Ziele einsetzt, um den „Sinn“ zu vermitteln:

1. **Funktionale Ziele für den Verantwortungsbereich** – abgeleitet aus den Unternehmenszielen (strategisch oder operativ); sie verankern den Beitrag des Bereichs zum Gesamtziel.
2. **Entwicklungsziele für den Verantwortungsbereich** – angezielte Veränderungen (an Strukturen/Prozessen), die das Erreichen der funktionalen Ziele erleichtern sollen.
3. **Entwicklungsziele für die Mitarbeiter** – Unterstützung der persönlichen Weiterentwicklung, damit Aufgaben aktuell und künftig besser gelöst werden können.

Erarbeitung „am besten“ **gemeinsam/partizipativ im Dialog** (Zielvereinbarung statt Zielvorgabe), weil mitgestaltete Ziele höhere Akzeptanz/Commitment erzeugen.

– Welchen Zeitbezug haben Ziele?

Aufgabe: Welchen Zeitbezug haben Ziele?

ANTWORT: Ziele sind grundsätzlich **zukunftsgerichtet und terminiert** (das „T“ in SMART). Man unterscheidet nach Fristigkeit: **operativ/kurzfristig** (Tage–Monate), **taktisch/mittelfristig** (bis ~1–3 Jahre) und **strategisch/langfristig** (mehrjährig). Jedes Ziel braucht einen **definierten Stichtag oder Zeitraum** (Start, Meilensteine, Endtermin), sonst ist Zielerreichung nicht überprüfbar.

– Wertschöpfung SMART formulierter Ziele

Aufgabe: Worin liegt die Wertschöpfung von SMART formulierten Zielen?

ANTWORT: Definition: Die „Wertschöpfung“ liegt im Nutzen, den ein präzise formuliertes Ziel gegenüber einem vagen Wunsch stiftet. **Argumente:** SMARTe Ziele (1) schaffen **Klarheit & Orientierung**, (2) machen Erfolg **überprüfbar** (Soll-Ist-Vergleich), (3) ermöglichen **Delegation mit Ergebnisverantwortung**, (4) sind Grundlage für **leistungsorientierte Vergütung** und (5) reduzieren **Konflikte**, weil Erwartungen vorab

eindeutig sind. **Fazit:** SMART-Formulierung übersetzt Absicht in steuerbare, kontrollierbare Führungsgröße – sie ist Voraussetzung für zielorientierte Führung.

- **#07 Delegation von Ergebnisverantwortung:** Nur wenn das *Ergebnis* (nicht der Weg) klar und messbar definiert ist, kann eine Führungskraft Verantwortung delegieren, ohne den Lösungsweg vorzuschreiben. SMART liefert das prüfbare Ergebniskriterium – die Mitarbeiterin verantwortet das *Was/Wieviel/Bis wann*, gestaltet das *Wie* selbst.
- **#08 zielorientierte Führung (Management by Objectives, MbO):** Führungskonzept (geprägt v. a. durch Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954): Führung erfolgt über *vereinbarte Ziele* statt über Anweisungen. Voraussetzung ist Ziel-Klarheit → SMART ist die operative Technik, mit der MbO-Ziele formuliert werden. Wesentlich bei Drucker: Selbstkontrolle der Mitarbeiter und Ableitung der Ziele aus den Unternehmenszielen.
- **#09 variable Entgeltbestandteile:** Leistungsabhängige Vergütung (Bonus, Prämie, Tantieme) setzt **messbare** Ziele voraus, weil sonst die Auszahlungsbasis angreifbar/willkürlich wäre. Das „M“ in SMART ist damit Bedingung für faire, justiziable variable Vergütung. *Risiko:* Fehlanreize / „Teaching to the metric“, wenn Kennzahl das eigentliche Ziel verdrängt.

QUELLEN Abschnitt 1: HBW 152 S. 1 f. (Handout); Doran, G. T. (1981): *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*, Management Review 70(11), S. 35–36 – <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf> ; Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*.

VERWANDTE FRAGEN:

- „*Worin unterscheidet sich eine Zielvereinbarung von einer Zielvorgabe?*“ – Zielvorgabe = einseitig top-down gesetzt; Zielvereinbarung = im Dialog ausgehandelt, daher höhere Akzeptanz/Commitment und Selbstverpflichtung. MbO basiert auf der Zielvereinbarung.
 - „*Nennen Sie ein Beispiel für ein nicht-SMARTes und das daraus abgeleitete SMARTe Ziel.*“ – Nicht-SMART: „Wir wollen den Kundenservice verbessern.“ SMART: „Die durchschnittliche Reaktionszeit auf Support-Tickets wird bis 31.12. von 24 h (Baseline) auf max. 8 h gesenkt; verantwortlich Teamleitung Support.“
 - **Prüfungsrelevanz:** SMART nicht nur aufzählen, sondern anwenden (Beispiel formulieren) und gegen verwandte Konzepte abgrenzen – MbO, variable Vergütung, Zielvorgabe vs. Zielvereinbarung.
-

2 · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung)

Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms

ANTWORT: Das Akronym geht auf **George T. Doran (1981, Management Review)** zurück. In seinem Original stehen die Buchstaben für **S**pecific, **M**easurable, **A**ssignable, **R**ealistic, **T**ime-related. Doran wies selbst darauf hin, dass nicht jedes Ziel alle fünf Kriterien gleichzeitig erfüllen muss. Die heute populäre Auflösung („Achievable“, „Relevant“) ist eine *spätere Umdeutung*, nicht Dorans Original – ein häufiger Fehler in Sekundärquellen. **QUELLE:** Doran 1981 (Link s. o.).

Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker

ANTWORT: SMART wird populär oft Drucker zugeschrieben – das ist falsch. Drucker prägte Management by Objectives (MbO) (1954), also das Konzept der Führung über Ziele, aber nicht das SMART-Akronym (1981, Doran). SMART ist eine Operationalisierungstechnik, die zu MbO passt; die Urheberschaft ist davon zu trennen.

QUELLE: Doran 1981 (SMART-Akronym) vs. Drucker 1954 (MbO) – Links s. Quellenübersicht.

– Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus)

ANTWORT: Definition/These: In der Forschung gilt SMART allein als unzureichend, weil es nur *formale* Qualität prüft, nicht aber Inhalt, Wirkung und Nebenwirkungen. Zusätzlich zu fordern sind u. a.:

1. **Widerspruchsfreiheit / Zielkonsistenz** – Ziele dürfen sich nicht gegenseitig blockieren (Zielkonflikte erkennen; Über-/Unterordnung in einer Zielhierarchie).
2. **Akzeptanz / Commitment** – das Ziel muss vom Mitarbeiter angenommen sein (sonst keine Verhaltenswirkung; vgl. Locke & Latham, Goal-Setting-Theory).
3. **Herausforderungsgrad (Anspruch)** – anspruchsvolle, aber erreichbare Ziele motivieren stärker als triviale (Goal-Setting-Theory).
4. **Relevanz/Strategiebezug** – Ableitung aus übergeordneten Unternehmenszielen (vertikale Konsistenz).
5. **Steuerbarkeit / Beeinflussbarkeit** – der Verantwortliche muss das Ergebnis tatsächlich beeinflussen können.
6. **Ethische Vertretbarkeit / Vermeidung von Fehlanreizen** – kein „Gaming the metric“, keine Verdrängung nicht gemessener, aber wichtiger Aspekte.

7. **Vollständigkeit** – die Zielmenge bildet das Wesentliche ab (keine blinden Flecken durch reine Kennzahlenfokussierung).

Fazit: SMART ist notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung. Erst zusammen mit Konsistenz, Akzeptanz, Anspruchsniveau und ethischer Reflexion entsteht ein wirksames, faires Zielsystem.

Rohleders eigene 10-Punkte-Liste („Beyond SMART: Effektive Ziele brauchen mehr als Phrasen!“; Foliensatz, ausdrücklich mit „Ergänzend zu den oben genannten, eher literaturbasierten Kriterien nennt Rohleder in seinem eigenen Foliensatz zehn konkrete, praxisnahe Zusatz-Anforderungen an Ziele:

1. Die Ziele gehören in den Projektauftrag oder anderweitig verschriftlicht.
2. Jedes Ziel braucht eine natürliche Person als Verantwortliche*n.
3. Die Ziele müssen verbindlich sein, also von beiden Seiten unterschrieben.
4. Ziele dürfen sich kurzfristig nicht ändern (lassen): moving targets verhindern!
5. Nicht-Ziele sollten ebenfalls verschriftlicht werden.
6. Unabdingbare Risiken und ihre Wirkung auf die Ziele müssen dokumentiert werden.
7. Keine „Erblasten“ als Ziele akzeptieren („Affe auf der Schulter“; Rückdelegation).
8. Der Beitrag des Ziels zu den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie muss klar sein.
9. Das Ziel muss von allen Teammitgliedern getragen werden.
10. Sind bestimmte Kennzahl-Werte als Ziele vereinbart, ist deren Erhebung exakt zu definieren und der Ausgangswert (die sog. Baseline) zu sichern.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, "Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard" V2.6, Folien "SMARTe Ziele".

QUELLEN: de.wikipedia.org – *SMART (Projektmanagement)* (als im Dossier genannte Quelle/„Nonsens“-Hinweis) – [https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](https://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement)) ; Goal-Setting-Theory: Locke, E. A. / Latham, G. P. (1990 ff.).

VERWANDTE FRAGEN:

- „Warum wird Drucker SMART fälschlich zugeschrieben, und was ist tatsächlich sein Beitrag?“ – Drucker = MbO-Konzept (1954); SMART = Doran (1981). Verwechslung entsteht, weil SMART als Werkzeug *innerhalb* von MbO genutzt wird.
- „Geben Sie zwei Schwächen von SMART an.“ – (1) prüft nur Form, nicht Inhalt/ Relevanz; (2) verleitet zu Fehlanreizen, weil nur Messbares zählt (Verdrängung des Nicht-Messbaren).

- **Prüfungsrelevanz:** Gefordert ist kritische Distanz statt Akronym-Auswendiglernen
 - Urheberschaft sauber trennen (Doran ≠ Drucker) und mindestens zwei Schwächen von SMART benennen können.
-

3 · Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.)

– Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung

Aufgabe: Was ist eine Entscheidung und welche Einflussfaktoren sind dabei maßgeblich? Welche Besonderheit gilt für rationale Entscheidungen?

ANTWORT: Definition: Eine Entscheidung ist die **bewusste Auswahl einer Handlungsalternative aus mindestens zwei Optionen** zur Erreichung eines Ziels. Kein Wahlspielraum → keine Entscheidung. **Einflussfaktoren:** Ziele/Präferenzen des Entscheiders, verfügbare Information, Zeit- und Ressourcendruck, Risiko/Unsicherheit, Rahmenbedingungen/Restriktionen, persönliche Erfahrung & Intuition, soziale/organisatorische Einflüsse (Stakeholder, Macht), kognitive Verzerrungen (Biases). **Besonderheit der rationalen Entscheidung:** Sie folgt einem **systematischen, nachvollziehbaren Prozess** – klare Ziele → Alternativen → bewertete Konsequenzen → Wahl der nutzenmaximalen Option. Voraussetzung wäre vollständige Information und konsistente Präferenzen (**Homo oeconomicus**). Real ist diese Vollständigkeit nie gegeben → **begrenzte Rationalität (bounded rationality)** (Herbert A. Simon): Entscheider *satisficen* – sie suchen *befriedigende*, nicht *optimale* Lösungen.

– Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie?

Aufgabe: Worin liegt der Zweck von Entscheidungstechniken und was können sie bewirken?

ANTWORT: Entscheidungstechniken (z. B. Entscheidungsmatrix, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaum, paarweiser Vergleich, Pro-/Contra-Liste) **strukturieren** den Entscheidungsprozess. Sie bewirken: höhere **Objektivität & Nachvollziehbarkeit**, Reduktion von **Bias**, Vergleichbarkeit von Alternativen über **definierte Kriterien**, Dokumentation/Begründbarkeit und bessere **Akzeptanz** der Entscheidung. Sie ersetzen nicht das Urteil, sondern **disziplinieren** es.

– Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess?

Aufgabe: Warum ist es wichtig die Entscheidungsfindung nachvollziehbar zu machen und worum geht es im Prozess der Entscheidungsfindung?

ANTWORT: Nachvollziehbarkeit ist wichtig, weil sie (1) **Verantwortung & Rechenschaft** (Accountability, Compliance/Governance) sichert, (2) **Akzeptanz** bei Betroffenen schafft, (3) **Lernen** ermöglicht (Entscheidung später bewertbar), (4) vor **Willkürvorwurf** schützt und (5) Konsistenz über vergleichbare Fälle herstellt. Im **Prozess** der Entscheidungsfindung geht es um die strukturierte Abfolge: *Entscheidungssituation klären* → *Ziele/Kriterien festlegen* → *Alternativen entwickeln* → *bewerten* → *entscheiden* → *umsetzen* → *kontrollieren*.

– Klärung der Entscheidungssituation

Aufgabe: Erläutern sie die Vorgehensweise für die Klärung der Entscheidungssituation.

ANTWORT: Vorgehen: Bevor entschieden wird, ist die Situation zu klären – die vier im Dossier genannten Aspekte:

- **Anlass der Entscheidung:** Warum überhaupt entscheiden? Auslöser/Problem, Dringlichkeit, Bedeutung/Tragweite, Reversibilität. Klärt den *Entscheidungsbedarf* und verhindert vorschnelles Lösen des falschen Problems.
- **Identifikation von Rahmenbedingungen:** Restriktionen und Freiheitsgrade – rechtliche/regulatorische Vorgaben, Budget, Zeit, Technik, Strategie, ethische Grenzen. Sie definieren den zulässigen Lösungsraum (Gestaltungsspielraum, vgl. #16).
- **Entscheider und Zielgruppen:** Wer entscheidet (Kompetenz/Befugnis), wer ist betroffen (Stakeholder), wer setzt um? Klärung von Verantwortung und Einbindung.
- **Entscheidungs-/Bewertungskriterien:** Woran wird die beste Alternative gemessen? Ableitung aus den Zielen; Gewichtung der Kriterien; möglichst messbar (vgl. SMART). Kriterien müssen vor der Alternativenbewertung feststehen, um Rationalisierung im Nachhinein zu vermeiden.

Fazit: Erst eine sauber geklärte Entscheidungssituation macht die folgenden Schritte (Alternativen, Bewertung) belastbar.

QUELLEN Abschnitt 3: HBW 026 S. 1 f.; Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior* (bounded rationality / satisficing); Standard-Managementliteratur zur Entscheidungslehre.

VERWANDTE FRAGEN:

- „Was unterscheidet eine Entscheidung unter Sicherheit, Risiko und Unsicherheit?“
 - Sicherheit: Konsequenzen bekannt. Risiko: Konsequenzen mit Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt (→ Erwartungswert). Unsicherheit: Wahrscheinlichkeiten unbekannt (→ Maximin/Maximax/Laplace-Regeln).
 - „Erklären Sie ‚bounded rationality‘ nach Simon.“ – Begrenzte Informationsverarbeitung des Menschen → keine Optimierung, sondern *Satisficing*: erste Alternative, die ein Anspruchsniveau erfüllt, wird gewählt.
 - **Prüfungsrelevanz:** Die vier Klärungsaspekte (#14) sind eine 1:1-abfragbare Liste – vollständig und in eigenen Worten beherrschen. Die Variante Sicherheit/Risiko/Unsicherheit knüpft an den Rationalitätsbegriff (#11) an.
-

4 · Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.)

– Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme

Aufgabe: Erläutern Sie die zwei Entscheidungsfälle und gehen Sie auf mögliche Probleme ein.

ANTWORT: Das Handout (HBW 026 S. 3 ff., ETFÜ-Kompass) illustriert die Entscheidungsfindung an **zwei (strategischen) Entscheidungsfällen**:

- **(a) Kauf eines Unternehmens** (ein Konkurrent oder Zulieferer steht zum Verkauf)
 - strategische Entscheidung, die z. B. die Marktposition/Marktkapitalisierung stärken oder (bei einem Zulieferer) die Liefersicherheit verbessern kann. *Probleme*: hohe Ausgaben/Investition → wirtschaftliches Risiko; fragliche Sinnhaftigkeit der Übernahme (schlechte Lage, suboptimale Ausstattung/Besetzung, hoher Sanierungsaufwand).
- **(b) Einstieg in einen fremden Markt** (Markteintritt) – *Chance*: teils enorme Wertschöpfungspotenziale bei Erfolg. *Probleme*: hohes Risiko, fehlendes Know-how.

Probleme bei beiden Fällen: hohe Komplexität des Sachverhalts, Abhängigkeit von zahlreichen Faktoren → fehlende Entscheidungssicherheit → Gefahr von Fehlentscheidungen oder (noch schädlicher) dem Aufschieben der Entscheidung.

(Systematisch lassen sich beide Fälle den nicht-programmierten Entscheidungen mit hohem Gestaltungsspielraum zuordnen – vgl. #16 und die Verwandten Fragen unten.)

– Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage

Aufgabe: Welche Rolle spielt der Gestaltungsspielraum für Entscheidungen und auf welcher Grundlage basiert er?

ANTWORT: Der **Gestaltungsspielraum** (auch Entscheidungs-/Handlungsspielraum) beschreibt, **wie frei** der Entscheider zwischen Alternativen wählen kann. Er ist hoch, wenn wenige Restriktionen bestehen, und gering, wenn Vorgaben die Wahl weitgehend determinieren (dann eher „Anwendung“ als „Entscheidung“). **Grundlage:** Er ergibt sich aus den **Rahmenbedingungen und Restriktionen** (vgl. #14) – rechtliche/regulatorische Vorgaben, Budget, Zeit, Strategie/Politik des Unternehmens, technische Möglichkeiten, übertragene **Kompetenz/Befugnis** des Entscheiders und Verfügbarkeit von Information. Je enger Restriktionen, desto kleiner der Spielraum; bewusste Klärung des Spielraums verhindert Über- wie Unterschreitung der eigenen Befugnis.

QUELLEN Abschnitt 4: HBW 026 S. 3 ff.; Simon (programmiert/nicht-programmiert); Managementliteratur Entscheidungslehre.

VERWANDTE FRAGEN:

- „Wovon hängt der Gestaltungsspielraum einer Führungskraft konkret ab?“ – Von übertragener Befugnis/Delegation, geltenden Vorgaben (Recht, Budget, Strategie), Informationsstand und Reversibilität der Entscheidung.
- „Was ist der Unterschied zwischen einer programmierten und einer nicht-programmierten Entscheidung?“ – Programmiert: wiederkehrend, regelbasiert, geringer Spielraum (z. B. Bestellpunkt). Nicht-programmiert: neuartig, komplex, hoher Analyse-/Gestaltungsbedarf (z. B. Markteintritt).
- **Prüfungsrelevanz:** „Gestaltungsspielraum“ verknüpft Abschnitt 4 mit den Rahmenbedingungen (#14) und der Delegation von Ergebnisverantwortung (#07) – die Querverbindung Zielsetzung [?] Entscheidung sollte man ziehen können.

5 · Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.)

– Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.)

Aufgabe: Erläutern Sie kurz und prägnant die Rolle der Intuition und des Bauchgefühls bei der Entscheidungsfindung.

ANTWORT: Intuition ist **schnelles, unbewusstes, erfahrungsbasiertes Urteilen** ohne explizite analytische Herleitung (Kahnemans „System 1“). Sie ist **wertvoll** bei Zeitdruck, hoher Komplexität und großer eigener Erfahrung im Feld (Experten-Intuition, „Recognition-

Primed Decision“, Klein). Sie ist **riskant**, weil sie systematisch durch **kognitive Verzerrungen** verfälscht wird und in neuartigen, unvertrauten Situationen trügt. **Fazit:** Intuition und analytische Verfahren („System 2“) schließen sich nicht aus – Best Practice ist die **Kombination**: Bauchgefühl als Hypothese/Frühwarnung, analytische Technik zur Prüfung und Absicherung.

– Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen

Aufgabe: Gehen Sie auf die möglichen Entscheidungsfehler bei der Entscheidungsfindung ein und geben Sie passende Gegenmaßnahmen an.

ANTWORT: Definition: Entscheidungsfehler sind systematische, oft kognitiv bedingte Abweichungen von einer rationalen Wahl (Biases). Typische Fehler mit Gegenmaßnahmen:

Entscheidungsfehler	Beschreibung	Gegenmaßnahme
Bestätigungsfehler (Confirmation Bias)	Nur Infos gesucht, die eigene Meinung stützen	Bewusst Gegenargumente/Devil's Advocate, Falsifikation suchen
Ankereffekt (Anchoring)	Erste Zahl/Info dominiert Bewertung	Kriterien & Maßstäbe <i>vor</i> der ersten Zahl festlegen, mehrere Referenzpunkte
Verfügbarkeitsheuristik	Leicht erinnerbare Fälle überschätzt	Datenbasis/Statistik statt Anekdoten heranziehen
Sunk-Cost-Fehler	Festhalten wegen versunkener Kosten	Nur künftige Kosten/Nutzen bewerten, „Würde ich heute neu so entscheiden?“
Overconfidence	Selbstüberschätzung der eigenen Treffericherheit	Szenarien, Sensitivitätsanalyse, externe Sicht/Outside View, Premortem
Gruppendenken (Groupthink)	Konformitätsdruck unterdrückt Widerspruch	Anonyme Voten, Advocatus Diaboli, heterogene Besetzung, getrennte Meinungsbildung
Status-quo-/Verlust-Aversion	Veränderung gescheut, Verluste überbewertet	Status quo als <i>eine</i> Alternative explizit mitbewerten, Reframing
Halo-Effekt	Ein Merkmal überstrahlt Gesamturteil	Kriterien einzeln und getrennt bewerten (Nutzwertanalyse)

Übergreifende Gegenmaßnahmen: strukturierte Techniken (Checklisten, Nutzwertanalyse), Vier-Augen-Prinzip, Dokumentation, „Premortem“, Trennung von Optionsfindung und Bewertung.

– Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten?

Aufgabe: Was muss bei der Umsetzung von Entscheidungen beachtet werden?

ANTWORT: Eine Entscheidung wirkt erst durch konsequente **Umsetzung**. Zu beachten:

- **Klare Verantwortlichkeiten & Maßnahmenplan** (Wer macht was bis wann – Aktionsplan, Meilensteine).
- **Kommunikation** an Betroffene/Stakeholder, inkl. **Begründung** (fördert Akzeptanz, vgl. Nachvollziehbarkeit #13).
- **Ressourcen** bereitstellen (Budget, Personal, Zeit).
- **Commitment & Change-Management** – Widerstände adressieren.
- **Erfolgskontrolle / Monitoring** (Soll-Ist-Vergleich, KPIs) und **Rückkopplung** – ggf. Korrektur/Nachsteuern.
- **Dokumentation** für Lernschleife und Verantwortung. **Fazit:** Umsetzung = Planung + Kommunikation + Ressourcen + Kontrolle; ohne Controlling-Schleife bleibt die beste Entscheidung folgenlos.

QUELLEN Abschnitt 5: HBW 026 S. 5 ff.; Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow* (System 1/2, Biases); Klein, G. (1998): *Sources of Power* (Experten-Intuition); Standard-Literatur zu Decision Biases.

VERWANDTE FRAGEN:

- „Nennen Sie drei Entscheidungsfehler und je eine Gegenmaßnahme.“, z. B. Confirmation Bias → Devil's Advocate; Anchoring → Kriterien vorab; Sunk-Cost → nur Zukunftskosten betrachten.
 - „Wann ist intuitives, wann analytisches Entscheiden überlegen?“ – Intuitiv: hohe eigene Erfahrung + Zeitdruck + wiederkehrendes Muster. Analytisch: neuartig, komplex, hohe Tragweite, Begründungspflicht.
 - **Prüfungsrelevanz:** Biases + Gegenmaßnahmen sind ein Standard-Klausurthema („Nennen Sie X und je eine Gegenmaßnahme“). Die Abwägung Intuition vs. Analytik knüpft an #11 (rationale vs. reale Entscheidung) an.
-

6 • Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.)

– Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben

Aufgabe: Definieren Sie den Begriff Entscheidungsvorlage und erklären Sie, was ihre Aufgaben sind.

ANTWORT: Definition: Eine Entscheidungsvorlage ist ein **strukturiertes Dokument**, das einem Entscheidungsträger (bzw. Gremium) alle für eine Entscheidung nötigen Informationen aufbereitet vorlegt: Anlass/Problem, Rahmenbedingungen, **Lösungsalternativen**, deren **Bewertung** anhand definierter Kriterien und einen begründeten **Entscheidungsvorschlag**. **Aufgaben:** (1) Entscheidung **vorbereiten** und **beschleunigen**, (2) **Transparenz & Nachvollziehbarkeit** schaffen, (3) Alternativen **vergleichbar** machen, (4) den Entscheider **entlasten** (Vorarbeit/Empfehlung), (5) die Entscheidung **dokumentieren** (Rechenschaft/Compliance).

– Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung

Aufgabe: Welche Rolle spielen Lösungsalternativen und Bewertungskriterien bei der Entscheidungsvorlage?

ANTWORT: Lösungsalternativen: Es werden i. d. R. **mehrere echte Alternativen** (oft inkl. „Status quo / nichts tun“) dargestellt – Scheinalternativen sind zu vermeiden. **Bewertungskriterien:** aus den Zielen abgeleitet, **gewichtet**, möglichst messbar (vgl. SMART). **Darstellung:** typischerweise in einer **Bewertungs-/Entscheidungsmatrix** (Alternativen in Spalten, Kriterien in Zeilen, Bewertungen + Gewichtung in den Zellen, Ergebniszeile mit Gesamtwert) – so wird der Vergleich auf einen Blick nachvollziehbar.

– Häufige Bewertungsmethoden

Aufgabe: Wie werden diese in der Entscheidungsvorlage dargestellt? Erläutern Sie die Bewertungsmethoden, die bei der Entscheidungsvorlage häufig zum Einsatz kommen.

ANTWORT:

- **Nutzwertanalyse / Scoring-Modell:** Kriterien gewichten, Alternativen je Kriterium bepunkten, gewichtete Summe → Rangfolge. Stärke: macht qualitative Kriterien vergleichbar. Schwäche: Scheingenauigkeit, subjektive Gewichte.
- **Paarweiser Vergleich:** Alternativen/Kriterien paarweise gegeneinander → Gewichtung/Rangfolge.

- **Kosten-Nutzen- / Wirtschaftlichkeitsrechnung:** monetäre Bewertung (z. B. Kapitalwert, Amortisation) bei quantifizierbaren Effekten.
- **SWOT / Pro-Contra-Liste:** qualitativ, für Übersicht.
- **Entscheidungsmatrix** als Darstellungsrahmen (s. #21).

– Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus?

Aufgabe: Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag bei der Entscheidungsvorlage aus?

ANTWORT: Der Entscheidungsvorschlag ist die **klare, begründete Empfehlung** der Vorlage für *eine* Alternative. Er ist **eindeutig formuliert** (welche Alternative wird empfohlen), **begründet** (warum – Bezug auf die Bewertungsergebnisse/Kriterien), nennt ggf. **Konsequenzen/Risiken** und ist oft so formuliert, dass der Entscheider nur noch **zustimmen/ablehnen/modifizieren** muss (Beschlussvorschlag). Wichtig: Vorschlag ≠ Entscheidung – die Entscheidungsbefugnis bleibt beim Entscheidungsträger.

– Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation

Aufgabe: Nennen Sie die drei Formen der Entscheidungsvorlage. Wie könnte eine mögliche Gliederung und Präsentation einer Entscheidungsvorlage aussehen?

ANTWORT: Das Handout (HBW 147, ETFÜ-Kompass) unterscheidet drei Formen nach

Medium/Format: (a) **Dokumentation** (schriftliche Vorlage / Memo / Beschlussvorlage), (b) **Präsentation** (Foliensatz fürs Gremium) und (c) **Formblatt** (standardisiertes Template / tabellarische Kurzvorlage, One-Pager mit Matrix).

Mögliche Gliederung (Standard-Template, vgl. gängige Internet-Vorlagen):

1. **Titel / Betreff & Datum, Adressat (Entscheidungsträger)**
2. **Anlass / Ausgangslage / Problemstellung**
3. **Ziele & Rahmenbedingungen / Restriktionen**
4. **Bewertungskriterien (gewichtet)**
5. **Lösungsalternativen** (inkl. Status quo)
6. **Bewertung der Alternativen** (Entscheidungsmatrix / Nutzwertanalyse)
7. **Risiken & Konsequenzen**
8. **Entscheidungsvorschlag / Beschlussvorschlag**
9. **Nächste Schritte / Umsetzung & Termine**
10. **Anlagen**

Präsentation: klar, entscheidungsorientiert, Empfehlung zuerst oder prominent; Matrix visuell; keine Informationsüberladung – der Entscheider soll *schnell* zustimmen können.

QUELLEN Abschnitt 6: HBW 147 S. 1 ff.; Standard-Managementliteratur zu Entscheidungsvorlagen / Nutzwertanalyse (z. B. Zangemeister, *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik*).

VERWANDTE FRAGEN:

- „Welche Mindestbestandteile muss eine gute Entscheidungsvorlage enthalten?“ – Anlass, Kriterien, ≥ 2 bewertete Alternativen (inkl. Status quo), begründeter Vorschlag, Umsetzungs-/Folgehinweise.
- „Erklären Sie das Vorgehen einer Nutzwertanalyse in Schritten.“ – Kriterien festlegen → gewichten → Alternativen je Kriterium bepunkten → gewichtete Punktsommen → Rangfolge → Empfehlung + Sensitivitätsprüfung.
- **Prüfungsrelevanz:** Die Nutzwertanalyse ist die Brücke zwischen Bewertungskriterien (#14/#21) und Entscheidungsvorschlag (#23) – als Schrittfolge erklären und an einem Zahlenbeispiel rechnen können. Die „drei Formen“ (#24) sind ein abfragbarer Listenpunkt.

Bingen).

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung

Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Kap. 15 · Roadmapping & Strategiekommunikation · U20

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus?.....	425
Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt.....	435
Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum?.....	430
Fortschreibung und Pflege einer Roadmap.....	433
Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, Streuung 20/40).....	441
Nutzen einer Technologie-Roadmap.....	428
Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap.....	432
Reden und Handeln in Einklang bringen.....	440
3 · Roadmap im Unternehmen nutzen.....	432
Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion.....	441
1 · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche.....	424
Scharnierfunktion des mittleren Managements.....	438
Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap.....	432
5 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.).....	437
4 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.).....	434
Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation.....	437
Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation.....	439
Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell.....	441
Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen.....	436
Vorgehensweise beim Roadmapping.....	430
2 · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge.....	429
Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap.....	427
Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig?.....	429
Was ist eine Roadmap?.....	424
Was versteht man unter einer Kernbotschaft?.....	436
Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation?.....	434
Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche.....	426

Roadmapping & Strategiekommunikation

Quellennotiz: Primärquellen laut Aufgabenblatt sind das *Handbuch der Betriebswirtschaft / Wirtschaftslehre* („**HBW 057**“ für Roadmapping, „**HBW 059**“ für Strategiekommunikation). Die fachlichen Antworten beruhen auf Standard-Managementliteratur (siehe Quellenliste unten) und sind mit der eigenen Mitschrift abzugleichen, damit Rohleders Begriffslogik exakt getroffen wird.

Was ist eine Roadmap?

ANTWORT Eine Roadmap ist eine zeitbezogene, grafisch-visuelle Darstellung, die strategische Ziele, die zu ihrer Erreichung nötigen Maßnahmen/Entwicklungsschritte sowie deren zeitliche und sachliche Abhängigkeiten auf einer gemeinsamen Zeitachse abbildet. Sie verknüpft das „**Wohin**“ (Ziel/Vision), das „**Was**“ (Maßnahmen, Technologien, Produkte) und das „**Wann**“ (Meilensteine auf der Zeitachse) zu einem Gesamtbild. Das Bild eines „**Maßnahmenbebauungsplans**“ trifft den Kern: Wie ein Bebauungsplan flächendeckend festlegt, was wo entstehen darf, legt die Roadmap fest, welche Maßnahme wann in welcher Reihenfolge umzusetzen ist, um vom Ist-Zustand planvoll zum Soll-Zustand zu gelangen. Eine Roadmap ist damit zugleich **Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationsinstrument**.

VERWANDTE FRAGEN

- *Worin unterscheidet sich eine Roadmap von einem klassischen Projekt-Gantt-Chart?* → Das Gantt-Chart ist operativ und projektbezogen (einzelne Vorgänge, Ressourcen, Termine eines Projekts). Die Roadmap ist strategischer und aggregierter: Sie bündelt mehrere Vorhaben/Technologien/Produkte über einen längeren Horizont, betont Abhängigkeiten zwischen Ebenen (z. B. Markt → Produkt → Technologie) und dient primär der Orientierung und Kommunikation, nicht der minutiösen Ressourcensteuerung.
- *Warum nennt man die Roadmap ein „Brücken-“, bzw. „Verbindungsinstrument“?* → Weil sie die Lücke zwischen abstrakter Strategie/Vision und konkretem operativem

Handeln schließt und unterschiedliche Ebenen (Markt, Produkt, Technologie, Ressourcen) miteinander verknüpft.

WARUM Die Definitionsfrage prüft, ob man Roadmap als integratives „Wohin/Was/Wann“-Instrument versteht und sie sauber von rein operativen Planungstools abgrenzt. Rohleders typische Drehung „Was unterscheidet X von Y?“ testet genau diese Abgrenzungskompetenz.

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus?

ANTWORT Aufbau (typische Elemente):

- **Zeitachse (x-Achse):** horizontaler Zeitstrahl, meist von „heute“ in die Zukunft, häufig in Phasen/Zeitfenster (kurz-/mittel-/langfristig) gegliedert.
- **Ebenen/Layer (y-Achse):** mehrere übereinanderliegende Schichten, klassischerweise – von oben nach unten – **Markt/Kunde → Produkt → Technologie → Ressourcen/Kompetenzen**. Jede Schicht hat ihren eigenen Strang auf der Zeitachse.
- **Objekte/Einträge:** Ziele, Produkte, Technologien, Projekte, Maßnahmen als Knoten/Balken.
- **Meilensteine:** markante Zeitpunkte (Launch, Technologiereife, Markteintritt).
- **Verbindungen/Abhängigkeiten:** Pfeile, die zeigen, welche Technologie welches Produkt ermöglicht, welcher Markttrend welche Entwicklung treibt (vertikale Verknüpfung der Layer).

Was alle Roadmaps auszeichnet (gemeinsame Merkmale):

1. **Zeitbezug** – alles ist auf einer Zeitachse verortet.
2. **Zielorientierung** – Ausrichtung auf ein definiertes Soll/eine Vision.
3. **Visualisierung** – grafische, auf einen Blick erfassbare Gesamtdarstellung.
4. **Verknüpfung mehrerer Ebenen/Aspekte** – Verbindung von Märkten, Produkten, Technologien etc.
5. **Abhängigkeiten/Logik** – sichtbare sachlich-zeitliche Zusammenhänge zwischen den Einträgen.

VERWANDTE FRAGEN

- *Was steht typischerweise auf der x- bzw. y-Achse einer Roadmap?* → x-Achse: Zeit; y-Achse: Ebenen (Markt/Produkt/Technologie/Ressourcen).

- Nennen Sie drei Merkmale, die jede Roadmap unabhängig vom Typ teilt. → Zeitbezug, Zielorientierung, Visualisierung (ggf. Mehrebenen-Verknüpfung).

WARUM Rohleder fragt gern nach dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ über alle Typen hinweg – das testet, ob man das Strukturprinzip (Zeit × Ebenen × Abhängigkeiten) verstanden hat und nicht nur einen Einzeltyp auswendig kennt.

Ziele des Roadmappings • #04 Anwendungsbereiche

ANTWORT

Ziele (#03):

- **Orientierung schaffen:** gemeinsames, geteiltes Zukunftsbild im Unternehmen.
- **Strategie operationalisieren:** Vision in konkrete, terminierte Maßnahmen übersetzen.
- **Abstimmung/Synchronisation:** Markt-, Produkt- und Technologieplanung zeitlich und sachlich aufeinander abstimmen (Alignment).
- **Frühaufklärung:** Trends, Technologie-Lücken und Handlungsbedarf rechtzeitig erkennen.
- **Ressourcenfokus & Priorisierung:** Mittel auf die wichtigsten Entwicklungspfade lenken.
- **Kommunikation:** komplexe Strategie für interne und externe Stakeholder anschaulich vermitteln.

Anwendungsbereiche (#04):

- **Technologie-Roadmap** (Technologieentwicklung/-einsatz),
- **Produkt-Roadmap** (Produkt-/Releaseplanung),
- **Markt-/Branchen-Roadmap** (Marktentwicklung, ganze Industrien),
- **Projekt-/Programm-Roadmap**,
- **Forschungs- & Innovations-Roadmap (F&E)**,
- **Kompetenz-/Ressourcen-Roadmap**. Roadmapping wird auf Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Branchen- und teils nationaler/politischer Ebene eingesetzt.

VERWANDTE FRAGEN

- Grenzen Sie Ziele und Anwendungsbereiche des Roadmappings voneinander ab.
→ Ziele = der Zweck (wozu man es tut: Orientierung, Alignment, Priorisierung);
Anwendungsbereiche = die Einsatzfelder/Typen (wo man es einsetzt: Technologie, Produkt, Markt ...).

- *In welchen Unternehmensbereichen ist Roadmapping besonders verbreitet und warum?* → F&E/Technologiemanagement und Produktmanagement, weil dort lange Vorlaufzeiten, hohe Unsicherheit und Abhängigkeiten zwischen Technologiereife und Marktfenster bestehen.

WARUM Die häufige Verwechslung „Ziel [?] Anwendungsbereich“ ist eine klassische Falle. Rohleder testet, ob man Zweck (wozu) und Einsatzfeld (wo) sauber trennt.

Vorteile des Roadmappings • #06 Nutzen einer Roadmap

ANTWORT

Vorteile des Roadmappings (#05) – der Prozess:

- **Strukturierter Denk- und Diskussionsprozess** über die Zukunft (zwingt zum Explizitmachen von Annahmen).
- **Bereichsübergreifende Zusammenarbeit** (Marketing, F&E, Produktion an einem Tisch → Silos aufbrechen).
- **Frühzeitiges Erkennen** von Lücken, Risiken und Abhängigkeiten.
- **Konsensbildung** über Ziele und Prioritäten.
- **Bessere Entscheidungsgrundlage** für Investitionen.

Nutzen einer Roadmap (#06) – das Ergebnis-Dokument:

- **Gemeinsames Zielbild** und klare Kommunikation der Strategie.
- **Transparenz** über Zeitpunkte, Meilensteine und Abhängigkeiten.
- **Steuerungs- und Kontrollinstrument** (Soll-Ist-Abgleich, Fortschrittskontrolle).
- **Orientierung & Verbindlichkeit** für alle Beteiligten.

Merksatz: Roadmapping = Nutzen aus dem **Prozess** (gemeinsames Denken, Alignment);
Roadmap = Nutzen aus dem **Produkt** (Dokument, das kommuniziert und steuert).

VERWANDTE FRAGEN

- *Unterscheiden Sie Nutzen des Roadmapping-Prozesses vom Nutzen des Roadmap-Dokuments.* → siehe Merksatz oben: Prozess stiftet Nutzen durch das gemeinsame Erarbeiten; Dokument stiftet Nutzen durch Kommunikation/ Steuerung.
- *„Der Weg ist das Ziel“ – inwiefern trifft das auf Roadmapping zu?* → Viel Wert entsteht bereits im Erarbeitungsprozess (gemeinsames Verständnis, aufgedeckte Annahmen), nicht erst im fertigen Bild.

WARUM Rohleder spitzt gern auf die Unterscheidung „Prozess vs. Ergebnis“ zu. Wer #05 und #06 gleich beantwortet, verliert Punkte; die Trennung ist die geprüfte Pointe.

Nutzen einer Technologie-Roadmap

ANTWORT Eine Technologie-Roadmap verknüpft den geplanten **Markt-/Produktbedarf** mit der **Verfügbarkeit und Reife von Technologien** auf einer Zeitachse. Spezifischer Nutzen:

- **Verbindung Markt ? Produkt ? Technologie:** zeigt, welche Technologie wann reif sein muss, damit ein geplantes Produkt/Marktfenster bedient werden kann (Vermeidung von „Technologie zu spät / Markt zu früh“).
- **Technologie-Frühaufklärung:** identifiziert benötigte Schlüssel- und Zukunftstechnologien sowie Technologielücken.
- **F&E-Priorisierung & Investitionssteuerung:** lenkt Forschungs-/ Entwicklungsbudgets auf die zeitkritischen Technologiepfade.
- **Make-or-Buy-Entscheidungen:** zeigt, wo Eigenentwicklung, Zukauf oder Kooperation nötig sind.
- **Timing/Synchronisation:** stimmt Technologiereife, Produktentwicklung und Markteintritt zeitlich ab.
- **Risikoreduktion:** macht Abhängigkeiten von kritischen Technologien transparent.

VERWANDTE FRAGEN

- *Wie hängen Technologie-Roadmap und Produkt-Roadmap zusammen?* → Die Technologie-Roadmap liefert die technologische Basis (welche Technologie wann reif); die Produkt-Roadmap baut darauf auf (welches Produkt wann marktfähig). Beide werden über die Zeitachse synchronisiert; idealerweise sind sie als Layer einer integrierten Roadmap verbunden.
- *Welche Frage beantwortet primär eine Technologie-Roadmap?* → „Welche Technologien müssen wir wann beherrschen, um unsere künftigen Produkt- und Marktziele zu erreichen?“

WARUM Technologie-Roadmaps sind für Wirtschaftsingenieure das praxisnächste Beispiel; Rohleder testet hier das Zusammenspiel der Layer (Markt-Produkt-Technologie-Timing) statt einer reinen Definition.

2 · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge

Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig?

ANTWORT Roadmapping ist **zukunftsgerichtet** und damit grundsätzlich von **Unsicherheit** geprägt. Die Qualität einer Roadmap hängt unmittelbar von der Qualität der zugrunde liegenden Annahmen über künftige Einflussfaktoren (Markt, Technologie, Wettbewerb, Regulatorik, gesellschaftliche Trends) ab. Methoden und Werkzeuge sind wichtig, weil sie:

- die Annahmenbildung **systematisch, nachvollziehbar und nicht-willkürlich** machen (statt Bauchgefühl),
- **Unsicherheit reduzieren bzw. handhabbar machen** (Szenarien, Trendanalysen, Prognosen),
- **Vollständigkeit** sichern (keine relevanten Einflussfaktoren übersehen),
- **Objektivität/Intersubjektivität** und damit Konsensfähigkeit im Team erhöhen,
- die Roadmap **belastbar und begründbar** machen (falsche Eingangsannahmen führen sonst zwangsläufig zu einer falschen Roadmap).

Typische Methoden: Szenariotechnik, Trend-/Umfeldanalyse (z. B. PESTEL), Delphi-Befragung, Technologiefrüherkennung, Portfolio-Analysen, Stärken-Schwächen-/Wettbewerbsanalysen.

VERWANDTE FRAGEN

- *Was passiert mit einer Roadmap, wenn die Analyse der Einflussfaktoren mangelhaft ist?* → Die Roadmap beruht auf falschen Prämissen, führt zu Fehlinvestitionen und falschem Timing; sie verliert Steuerungs- und Kommunikationswert („Scheinpräzision“).
- *Nennen Sie zwei Prognose-/Analysemethoden, die beim Roadmapping eingesetzt werden, und ordnen Sie sie zu.* → (1) Szenariotechnik (mehrere mögliche Zukünfte, hohe Unsicherheit, qualitativ-explorativ); (2) Delphi-Methode (mehrstufige Experten-Konsensprognose, qualitativ). Als dritte ergänzbar: Trendextrapolation (quantitativ, eher kurz-/mittelfristig).

WARUM Rohleder will hier den Kausalzusammenhang „Unsicherheit → Methodik → Belastbarkeit“ sehen. Die Frage testet, ob man Roadmapping als annahmengetriebenes Prognoseinstrument begreift.

Vorgehensweise beim Roadmapping

ANTWORT Idealtypischer Ablauf (phasenorientiert):

1. **Vorbereitung/Initialisierung:** Ziel, Zweck, Geltungsbereich und Zeithorizont der Roadmap festlegen; Team und Verantwortliche bestimmen (oft moderierter Workshop).
2. **Analyse der Ausgangslage & Einflussfaktoren:** Ist-Zustand, Markt-/Technologie-/Umfeldanalyse, Prognosen (Szenarien, Trends).
3. **Ableitung von Zielen/Anforderungen:** Soll-Zustand, künftige Markt- und Kundenanforderungen definieren.
4. **Identifikation von Maßnahmen/Objekten:** benötigte Produkte, Technologien, Projekte und deren Abhängigkeiten bestimmen.
5. **Zeitliche Einordnung & Verknüpfung:** Objekte auf die Zeitachse legen, Meilensteine und Abhängigkeiten (Layer-Verknüpfung) festlegen.
6. **Visualisierung/Erstellung der Roadmap:** grafische Darstellung erzeugen.
7. **Bewertung, Abstimmung & Verabschiedung:** prüfen, konsentieren, freigeben.
8. **Umsetzung, Überwachung & Fortschreibung:** als lebendes Dokument regelmäßig aktualisieren.

VERWANDTE FRAGEN

- *In welcher Reihenfolge erstellt man eine Roadmap – beginnt man mit der Technologie oder mit dem Markt?* → Üblich ist **market-pull / outside-in**: vom künftigen Markt-/Kundenbedarf rückwärts zu Produkten und benötigten Technologien. Daneben gibt es den **technology-push**-Ansatz (von vorhandener Technologie zu möglichen Produkten/Märkten). In der Praxis oft kombiniert.
- *Warum ist die letzte Phase (Fortschreibung) keine „echte“ Endphase?* → Weil Roadmapping ein iterativer, zyklischer Prozess ist; die Roadmap wird laufend an neue Erkenntnisse angepasst (Regelkreis statt Einmal-Projekt).

WARUM Reihenfolge-Fragen und „market-pull vs. technology-push“ sind klassische Rohleder-Varianten. Geprüft wird, ob man den Prozess als iterativen Regelkreis (nicht als lineares Einmal-Projekt) versteht.

Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum?

ANTWORT Belegbare Autorenezuordnung: Dieter Specht steht für das Technologiemanagement (u. a. Specht/Möhrle [Hrsg.], *Gabler Lexikon Technologiemanagement*). (nicht im schriftlichen Rohleder-Material belegt – als

Zusatzwissen behandeln) Richtung laut Aufgabenlogik: eine zusätzliche Ebene/ Einflussgröße, die die Roadmap realitätsnäher und vollständiger macht.

VERWANDTE FRAGEN

- *Worin besteht der Mehrwert der Specht/Behrens-Erweiterung gegenüber dem Grundmodell?* → Höhere Vollständigkeit/Realitätsnähe durch eine zusätzliche Ebene bzw. zusätzliche Einflussgrößen.
- *Ordnen Sie die Specht/Behrens-Erweiterung in die Entwicklung des Roadmapping-Modells ein.* → Ausbaustufe des Grundmodells in Richtung mehr berücksichtigter Faktoren/Ebenen.

WARUM Namens-/Autorenuordnungen („Wer hat was eingeführt?“) sind typische Rohleder-Detailfragen, die das genaue Studium der Quelle belohnen.

Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zimmer

ANTWORT Belegbare Autorenuordnung: Geschka/Schaufele/Zimmer haben einen Beitrag zum explorativen bzw. szenariobasierten Technologie-Roadmapping im Sammelband Möhrle/Isenmann (Hrsg.), *Technologie-Roadmapping*, veröffentlicht; Horst Geschka steht für Szenariotechnik und Innovationsmanagement. (*nicht im schriftlichen Rohleder-Material belegt – als Zusatzwissen behandeln*) Richtung laut Aufgabenlogik: Erweiterung um gesellschaftliche/politische/ökologische/regulatorische Umfeldfaktoren über die rein markt- und technologiebezogenen Faktoren hinaus.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum wurden über die ursprünglichen Faktoren hinaus weitere Einflussfaktoren ergänzt?* → Um das Umfeld vollständiger abzubilden und die Prognosequalität/ Robustheit der Roadmap zu erhöhen (mehr relevante Treiber berücksichtigt).
- *Vergleichen Sie die Erweiterung von Specht/Behrens (#10) mit der von Geschka et al. (#11).* → Beide erweitern das Grundmodell um zusätzliche Einflussgrößen; Geschka et al. betonen dabei stärker das szenariobasierte Umfeld.

WARUM Wieder eine Autoren-zu-Inhalt-Zuordnung – Rohleder kombiniert #10 und #11 gern in einer Vergleichsfrage.

3 · Roadmap im Unternehmen nutzen

Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap

ANTWORT Schritte der **Erst-Erstellung** (Setup eines Roadmapping-Vorhabens):

1. **Anlass & Ziel klären:** Warum/wofür wird die Roadmap erstellt, welcher Geltungsbereich.
2. **Rahmen festlegen:** Zeithorizont, Roadmap-Typ, Detaillierungsgrad, Layer/Ebenen definieren.
3. **Team & Rollen bestimmen:** Verantwortliche, Moderator, beteiligte Bereiche; ggf. Workshop ansetzen.
4. **Informationsbasis schaffen:** Daten, Analysen, Prognosen zu Einflussfaktoren beschaffen.
5. **Erstbefüllung:** Ziele, Objekte (Produkte/Technologien/Maßnahmen) sammeln und auf der Zeitachse einordnen.
6. **Abstimmung & Verabschiedung:** Roadmap konsentieren, freigeben, kommunizieren.

VERWANDTE FRAGEN

- *Worin unterscheidet sich die erstmalige Erstellung von der laufenden Fortschreibung?* → Erst-Erstellung = einmaliger Aufbau (Rahmen, Team, Methodik, leeres Grundgerüst befüllen). Fortschreibung = wiederkehrende Aktualisierung des bereits bestehenden Dokuments (geringerer Setup-Aufwand, Fokus auf Pflege). Siehe auch #14.
- *Wer sollte an der erstmaligen Erstellung beteiligt sein?* → bereichsübergreifendes Team (Marketing/Vertrieb, F&E/Technologie, Produktion, Controlling, Management) plus Moderation, um Silos zu vermeiden und Konsens zu sichern.

WARUM Die Trennung „erstmalig (#12) vs. Fortschreibung (#14)“ ist im Dossier bewusst angelegt – Rohleder prüft, ob man Setup-Aufwand und laufende Pflege auseinanderhält.

Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap

ANTWORT Kurz und prägnant (Entwicklungsprozess der Roadmap):

1. **Zielsetzung/Scope** definieren.
2. **Ist-Analyse & Einflussfaktoren** erheben (Markt, Technologie, Umfeld).
3. **Soll-Ziele/Anforderungen** ableiten.
4. **Maßnahmen/Objekte** identifizieren und Abhängigkeiten klären.

5. **Zeitliche Einordnung** auf der Roadmap (Meilensteine, Verknüpfung der Layer).
6. **Visualisierung** der Roadmap.
7. **Bewertung & Verabschiedung.** (Im Anschluss: Umsetzung + Fortschreibung, siehe #14.)

Hinweis: #09 (Vorgehensweise) und #13 (Prozessschritte) überschneiden sich inhaltlich stark; #09 betont eher das methodische Gesamtvorgehen, #13 die konkreten, abarbeitbaren Prozessschritte im Unternehmen.

VERWANDTE FRAGEN

- *Skizzieren Sie den Roadmapping-Prozess in maximal fünf Schritten.* → (1) Ziel/Scope, (2) Analyse, (3) Maßnahmen/Objekte ableiten, (4) zeitlich einordnen & visualisieren, (5) verabschieden & fortschreiben.
- *An welcher Stelle im Prozess wird die Zeitachse befüllt?* → nach Identifikation der Maßnahmen/Objekte (Schritt „zeitliche Einordnung“), bevor visualisiert und verabschiedet wird.

WARUM Rohleder verlangt oft eine **komprimierte** Wiedergabe („in fünf Schritten“). Geprüft wird, ob man den Prozess auf das Wesentliche verdichten kann, ohne Schritte zu verlieren.

Fortschreibung und Pflege einer Roadmap

ANTWORT Eine Roadmap ist ein **lebendes Dokument** und kein Einmal-Ergebnis. Fortschreibung/Pflege bedeutet:

- **Regelmäßige Überprüfung** in festen Zyklen (z. B. jährlich/halbjährlich) und **anlassbezogen** bei wesentlichen Änderungen (neue Technologie, Marktbruch, Strategiewechsel).
- **Soll-Ist-Abgleich:** erreichte Meilensteine prüfen, Verzögerungen/Vorsprünge einarbeiten.
- **Aktualisierung der Annahmen:** geänderte Einflussfaktoren (Markt, Technologie, Wettbewerb) neu bewerten.
- **Anpassen/Verschieben/Ergänzen** von Objekten und Meilensteinen, Streichen Obsoletes.
- **Verantwortlichkeit & Versionierung:** klar zugewiesener „Owner“, dokumentierte Versionsstände, erneute Kommunikation an Stakeholder.
- **Rückkopplung in die Strategie:** Erkenntnisse aus der Pflege fließen in die nächste Planungsrunde (Regelkreis).

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum bezeichnet man eine Roadmap als „lebendes Dokument“?* → Weil Zukunftsannahmen sich ändern; eine eingefrorene Roadmap wäre schnell veraltet und verlöre ihren Steuerungs- und Orientierungswert. Sie muss laufend an die Realität angepasst werden.
- *Welche Risiken entstehen, wenn eine Roadmap nicht gepflegt wird?* → Sie wird unrealistisch, verliert Akzeptanz/Glaubwürdigkeit, führt zu Fehlentscheidungen und falschem Timing; sie wird zum „Papiertiger“.

WARUM Das Bild des „lebenden Dokuments“ und die Regelkreis-Logik sind zentrale Lernziele. Rohleder testet, ob man Roadmapping als iterativen Prozess (nicht als statischen Plan) begreift.

4 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.)

Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation?

ANTWORT Strategiekommunikation umfasst alle Aktivitäten, mit denen eine Strategie vermittelt, erklärt, verankert und zum Handeln übersetzt wird. Aspekte:

- **Inhalt (Was):** die Strategie selbst, ihre Ziele, ihr „Warum“ – verdichtet zu verständlichen Kern-/Botschaften.
- **Adressaten (An wen):** Mitarbeitende (alle Ebenen), Führungskräfte, ggf. externe Stakeholder.
- **Richtung (Wie verläuft Kommunikation):** top-down (Kaskade), bottom-up (Rückmeldung), lateral; idealerweise **dialogisch**, nicht nur Einbahnstraße.
- **Medien/Werkzeuge (Womit):** Veranstaltungen, persönliche Gespräche, Führungskräftekaskade, Intranet, visuelle Mittel (z. B. Roadmap) etc.
- **Ziel/Wirkung (Wozu):** Verstehen → Akzeptanz → Identifikation → strategiekonformes Handeln; Sicherstellung, dass die Strategie nicht nur bekannt ist, sondern umgesetzt wird.
- **Konsistenz/Glaubwürdigkeit:** Übereinstimmung von „Reden und Handeln“ (siehe #22).

VERWANDTE FRAGEN

- *Ist Strategiekommunikation eine Einbahnstraße?* → Nein. Wirksame Strategiekommunikation ist dialogisch: top-down für Klarheit/Richtung, bottom-up für Feedback, Verständnisfragen und Akzeptanz. Reines „Senden“ erzeugt kein commitment.

- *Worin liegt der Unterschied zwischen „Strategie kennen“ und „Strategie umsetzen“?* → Kennen = Information ist angekommen; Umsetzen = Mitarbeitende verstehen, akzeptieren und handeln danach. Strategiekommunikation muss den Schritt vom Wissen zum Handeln leisten.

WARUM Rohleder testet, ob man Strategiekommunikation breit (Inhalt, Adressat, Richtung, Wirkung) und als dialogischen Prozess versteht, nicht als bloßes „Bekanntgeben“ der Strategie.

Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt

ANTWORT Typische Erfolgsbedingungen:

- **Klarheit der Strategie:** verständlich, eindeutig, auf Kernbotschaften verdichtet.
- **Verständnis & Akzeptanz** bei den Mitarbeitenden (sie müssen das „Warum“ verstehen).
- **Führungskräfte als Multiplikatoren / Vorbildfunktion:** insbesondere das mittlere Management als „Scharnier“ (siehe #20).
- **Konsistenz von Reden und Handeln** (Glaubwürdigkeit, Vorbild des Top-Managements; siehe #22).
- **Durchgängige Kommunikation/Kaskadierung** über alle Ebenen, dialogisch und wiederholt.
- **Übersetzung in konkrete Ziele/Maßnahmen** auf jeder Ebene (Operationalisierung, z. B. via Roadmap).
- **Ressourcen, Strukturen und Anreizsysteme**, die die Strategie stützen (Alignment von Zielen/Incentives).
- **Rückkopplung/Controlling:** Fortschritt messen, nachsteuern.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum scheitern viele Strategien nicht an der Formulierung, sondern an der Umsetzung?* → Weil die Umsetzung Verständnis, Akzeptanz, Führungsvorbild, Konsistenz und durchgängige Kommunikation verlangt – die häufigsten Schwachstellen liegen in der Kommunikation und im mittleren Management, nicht in der Strategieformulierung.
- *Welche Rolle spielt Glaubwürdigkeit für die Strategieumsetzung?* → Zentral: Stimmen Reden und Handeln der Führung nicht überein, sinkt die Akzeptanz und die Strategie wird nicht gelebt (siehe #22).

WARUM „Strategien scheitern an der Umsetzung, nicht an der Idee“ ist ein Standard-Lehrsatz. Rohleder prüft, ob man die Erfolgsbedingungen (besonders Führung/Kommunikation/Konsistenz) benennen kann.

Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen

ANTWORT Vorgehen (Übersetzung Strategie → wirksame Botschaft):

1. **Kern der Strategie herausarbeiten:** Was ist das Wesentliche, das „Warum“ und das Zielbild?
2. **Auf wenige Kernbotschaften verdichten** (siehe #18): einfach, einprägsam, eindeutig.
3. **Adressatengerecht übersetzen:** Sprache, Beispiele und Relevanz auf die jeweilige Zielgruppe/Ebene zuschneiden („Was bedeutet das für mich/meinen Bereich?“).
4. **Konkret & anschaulich machen:** abstrakte Strategie in greifbare Bilder, Beispiele, ggf. Storytelling und Visualisierung (z. B. Roadmap) übersetzen.
5. **Glaubwürdig & konsistent:** Botschaft muss zum tatsächlichen Handeln der Führung passen.
6. **Über geeignete Kanäle wiederholt kommunizieren** und Dialog/Rückfragen ermöglichen.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum reicht es nicht, die Strategie 1:1 an die Mitarbeiter weiterzugeben?* → Strategiedokumente sind meist abstrakt, komplex und nicht adressatengerecht. Ohne Verdichtung auf Kernbotschaften und Übersetzung in den Arbeitsalltag entsteht kein Verständnis und kein Handeln.
- *Was macht eine Botschaft „wirksam“?* → Sie ist klar, relevant für den Empfänger, einprägsam, glaubwürdig und handlungsleitend.

WARUM Geprüft wird das Prinzip „verdichten + adressatengerecht übersetzen + glaubwürdig machen“. Rohleder fragt gern, *warum* die reine Weitergabe scheitert – das testet das Verständnis der Übersetzungsleistung.

Was versteht man unter einer Kernbotschaft?

ANTWORT Eine **Kernbotschaft** ist die auf das Wesentliche verdichtete, zentrale Aussage einer Strategie/Kommunikation – kurz, klar, einprägsam und eindeutig. Sie bringt

das „Worum geht es im Kern und warum?“ auf den Punkt, ist leicht merkbar und wiederholbar und dient als roter Faden, an dem sich alle weitere Kommunikation und das Handeln ausrichten. Merkmale: **prägnant, verständlich, relevant, konsistent, handlungsleitend**. Eine gute Strategiekommunikation arbeitet mit wenigen Kernbotschaften, damit sie nicht verwässern.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum sollte man die Zahl der Kernbotschaften begrenzen?* → Zu viele Botschaften überfordern, konkurrieren und verwässern; wenige, klare Kernbotschaften bleiben hängen und steuern das Handeln (Fokus).
- *Wie hängt die Kernbotschaft mit der Strategie zusammen?* → Sie ist die kommunikative Essenz der Strategie – die Strategie verdichtet auf ihren kommunizierbaren Kern.

WARUM Definitionsfrage mit klarer Soll-Antwort. Rohleder testet, ob man „Kernbotschaft“ sauber definieren (verdichtet, klar, einprägsam, handlungsleitend) und vom Gesamt-Strategietext abgrenzen kann.

5 • Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.)

Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation

ANTWORT **Top-down** bedeutet: Strategie wird an der **Unternehmensspitze (Top-Management)** entwickelt/festgelegt und dann **stufenweise nach unten** über die Hierarchieebenen kaskadiert und in immer konkretere Ziele/Maßnahmen heruntergebrochen.

- **Planung:** Vision/Gesamtstrategie oben → Bereichs-/Geschäftsfeldstrategien → Abteilungs-/Teamziele → individuelle Ziele (Zielkaskade).
- **Kommunikation:** Botschaften werden von oben nach unten weitergegeben; jede Führungsebene übersetzt und vermittelt sie an die nächste (Kaskadenprinzip; mittleres Management als Scharnier, siehe #20).
- **Vorteile:** klare Richtung, Konsistenz, schnelle Entscheidung, einheitliche Ausrichtung.
- **Nachteile/Risiken:** geringe Beteiligung der Basis → weniger Akzeptanz/commitment; Realitätsferne, wenn Wissen „von unten“ fehlt; „Stille-Post-Effekt“

beim Durchkaskadieren. Deshalb in der Praxis oft mit **bottom-up-Elementen** (Gegenstromverfahren) kombiniert.

VERWANDTE FRAGEN

- *Stellen Sie Top-down und Bottom-up gegenüber.* → Top-down: von der Spitze nach unten, Richtung/Konsistenz stark, Akzeptanz schwächer. Bottom-up: von der Basis nach oben, Beteiligung/Akzeptanz/Realitätsnähe stark, aber langsamer/ uneinheitlicher. **Gegenstromverfahren** kombiniert beide.
- *Welcher Nachteil der reinen Top-down-Kommunikation ist am gravierendsten?* → Mangelnde Akzeptanz/Identifikation an der Basis und Informationsverlust beim Kaskadieren – Strategie wird „verkündet“, aber nicht gelebt.

WARUM Top-down/Bottom-up/Gegenstrom ist ein Kern-Begriffspaar. Rohleder fragt gern nach Vor-/Nachteilen und der Kombination – geprüft wird, ob man die Schwäche (Akzeptanz) und das Heilmittel (Gegenstrom/Beteiligung) kennt.

Scharnierfunktion des mittleren Managements

ANTWORT Das mittlere Management bildet das „**Scharnier**“ (**Gelenk**) zwischen **Top-Management und operativer Ebene/Mitarbeitenden**. Funktion in beide Richtungen:

- **Top-down (Übersetzer/Multiplikator):** nimmt die Strategie/Kernbotschaften der Spitze auf, übersetzt sie adressatengerecht in konkrete Ziele und Maßnahmen für die eigenen Bereiche und kommuniziert/„verkauft“ sie an die Mitarbeitenden (Vorbild, Sinnstiftung).
- **Bottom-up (Sensor/Rückkanal):** trägt Rückmeldungen, Bedenken, Praxiswissen und Umsetzungsprobleme von der Basis nach oben; speist Realität in die Strategie zurück.
- **Umsetzungsverantwortung:** sorgt für die tatsächliche operative Umsetzung und das „Übersetzen von Worten in Taten“.
- **Kritikalität:** Gerade hier scheitern Strategien häufig – wenn das mittlere Management die Strategie nicht versteht, nicht mitträgt oder nicht konsistent vorlebt, bricht die Kaskade. Daher ist diese Ebene ein neuralgischer Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum ist das mittlere Management oft der Engpass der Strategieumsetzung?* → Es muss zugleich nach oben loyal und nach unten überzeugend sein,

Tagesgeschäft und Strategieumsetzung balancieren; fehlt Verständnis, Akzeptanz oder Kapazität, blockiert oder verwässert es die Strategie.

- *Welche Doppelrolle hat das mittlere Management in der Strategiekommunikation?*
→ Übersetzer/Multiplikator nach unten **und** Sensor/Rückkanal nach oben (Gelenkfunktion in beide Richtungen).

WARUM Das Bild des „Scharniers“ mit der Doppelrichtung (übersetzen nach unten / rückmelden nach oben) ist die geprüfte Pointe. Rohleder testet, ob man beide Richtungen nennt und die Kritikalität dieser Ebene erkennt.

Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation

ANTWORT Typische Instrumente (Auswahl, mündlich/schriftlich/visuell):

- **Persönlich/mündlich:** Mitarbeiter-/Betriebsversammlungen, Town-Hall-Meetings, Führungskräfte-Kaskaden, Workshops, persönliche Gespräche, Strategie-Roadshows.
- **Schriftlich:** Strategiepapiere, Leitbild/Vision-Statements, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitung, E-Mail/Newsletter.
- **Digital/medial:** Intranet, Videobotschaften der Führung, Webinare, interne Social-Media-/Collaboration-Tools.
- **Visuell: Roadmaps**, Strategie-Schaubilder, Strategy Maps / Balanced Scorecard, Infografiken, Poster.
- **Steuerung/Anreiz:** Zielvereinbarungen (MbO), Kennzahlen-/Cockpit-Reporting, die die Strategie verankern.
- **Dialogformate:** Q&A-Runden, Feedback-Kanäle, World-Café/ Großgruppenformate (sichern Bottom-up-Rückkopplung).

Wichtig: **Methodenmix** statt eines einzigen Kanals; Wiederholung über mehrere Medien erhöht die Verankerung.

VERWANDTE FRAGEN

- *Warum reicht ein einzelner Kanal (z. B. eine E-Mail) zur Strategiekommunikation nicht aus?* → Eine einmalige Einweg-Botschaft erreicht nicht alle, ermöglicht keinen Dialog und verankert nichts. Mehrkanal + Wiederholung + Dialog sind nötig, damit die Strategie verstanden, akzeptiert und gelebt wird.
- *Ordnen Sie die Werkzeuge nach Einweg- vs. Dialog-Kommunikation.* → Einweg: Rundschreiben, Newsletter, Videobotschaft, Poster/Roadmap als Aushang. Dialog: Town-Hall mit Q&A, Workshops, Feedback-Runden, persönliche Gespräche.

WARUM Rohleder fragt gern nach „Methoden/Werkzeugen“ als Aufzählung und nach deren Einordnung (Einweg vs. Dialog, mündlich/schriftlich/visuell). Geprüft wird Breite **und** die Erkenntnis, dass ein Methodenmix nötig ist.

Reden und Handeln in Einklang bringen

ANTWORT Ziel ist die **Konsistenz / Glaubwürdigkeit** zwischen kommunizierter Strategie („Reden“) und tatsächlichem Verhalten („Handeln“) – besonders der Führung. Vorschläge:

- **Vorbildfunktion / „walk the talk“:** Führungskräfte (v. a. Top-Management) leben die Strategie sichtbar vor; Entscheidungen müssen zur kommunizierten Strategie passen.
- **Konsistenz von Anreiz-/Zielsystemen:** Belohnt und gemessen wird, was die Strategie verlangt (keine Zielkonflikte zwischen Gesagtem und Incentives).
- **Strukturen/Ressourcen anpassen:** Organisation, Budgets, Prozesse auf die Strategie ausrichten (sonst widerspricht das System dem Gesagten).
- **Verbindlichkeit & Konsequenz:** strategiekonformes Verhalten einfordern, Abweichungen ansprechen.
- **Transparenz & Feedback:** Fortschritt offen kommunizieren, Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität benennen statt verschweigen; Dialog und Rückmeldungen zulassen.
- **Wiederholung & Konsistenz über Zeit:** Botschaften und Verhalten dauerhaft kohärent halten, nicht situativ widersprechen.

Kernpunkt: **Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn Worte durch Taten gedeckt sind.**

Andernfalls (Reden ≠ Handeln) entstehen Zynismus, Vertrauensverlust und Strategie-Ablehnung.

VERWANDTE FRAGEN

- *Welche Folgen hat es, wenn Reden und Handeln auseinanderfallen?* → Glaubwürdigkeits- und Vertrauensverlust, Zynismus/Resignation der Belegschaft, sinkende Akzeptanz, die Strategie wird nicht umgesetzt („Wasser predigen, Wein trinken“).
- *Wie kann man Konsistenz von Reden und Handeln strukturell (nicht nur appellativ) sichern?* → Über Anreiz-/Zielsysteme, Ressourcen-/Budgetallokation und Prozesse, die strategiekonformes Verhalten belohnen und ermöglichen, also das „System“ mit der Botschaft in Einklang bringen, nicht nur an Tugend appellieren.

WARUM Hier verbindet sich Strategiekommunikation mit Wirtschaftsethik (Integrität, Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion der Führung). Rohleder testet, ob man über bloße Appelle hinaus **strukturelle** Hebel (Anreize, Ressourcen, Konsequenz) nennt.

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, Streuung 20/40)

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion

Kap. 16 · Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/Plan/Ist · U21

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

CAPEX vs. OPEX.....	446
CAPEX-Allokation (Priorisierung)	448
Die Vergleiche	444
Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema)	450
Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke.....	445
Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil).....	450
• Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!)	443
Kostenstelle vs. Profitcenter	447
Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich	450
• Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)	447
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)	449
8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich Forecast	451
TOTEX und Finanzierungsbedarf	446
Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum)	447

Planung & Budgetierung – Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/ Plan/Ist

Der Controlling-Planungsprozess: Soll/Plan/Ist/Prognose, CAPEX vs. OPEX, operative vs. strategische Lücke, Mittelfrist- und rollierende Planung. *(Die Kennzahlen-Themen U22–U25 – Gewinngrößen, GKR/ROI, BSC, KPI, Erfolgs-/Gewinngrößen – stehen im eigenen Kapitel Kennzahlen.)*

Vier Ausprägungen, die man **sauber trennen** muss:

Ausprägung	Bedeutung
Soll-Wert	Der Zielwert – was erreicht werden soll (Ergebnis der Strategie-/Zielplanung). Termine und Verantwortung sind hinterlegt, aber keine konkreten Maßnahmen .
Plan-Wert	Ein Meilenstein auf dem Weg zum Ziel, mit konkreten Maßnahmen, Terminen und Verantwortung hinterlegt.
Ist-Wert	Der tatsächlich realisierte Wert (aus dem Rechnungswesen).
Prognose-Wert	Der erwartete zukünftige Ist-Wert (Forecast).

Rohleders Erwartung (Klarstellung Planwert vs. Sollwert): Planung ist die *gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns*. Einen **Planwert (Meilenstein)** erkennt man daran, dass er mit **konkreten Maßnahmen, Terminen und Verantwortung** hinterlegt ist. Für **Soll-Werte** sind konkrete Maßnahmen unüblich – Termine und Verantwortung hingegen schon. Diese Feinheit prüft er.

Die Vergleiche

Vergleich	Was wird verglichen	Zweck
Vorjahres-Vergleich	Ist (heute) vs. Ist (Vorjahr)	Entwicklung erkennen
Plan-Ist-Vergleich	Plan-Wert vs. Ist-Wert	<i>Vergangenheitsbezogen</i> – wurde der Meilenstein erreicht?
Prognose-Soll-Vergleich	Prognose-Wert vs. Soll-Wert	<i>Zukunftsbezogen</i> – werden wir das Ziel erreichen?

Rohleders Erwartung (Altklausur Aufgabe 8 – „Prognose-Soll-Vergleiche“): Der Prognose-Soll-Vergleich ist **zukunftsgerichtet**. Er stellt dem Zielwert (Soll) den erwarteten Ist-Wert (Prognose) gegenüber und deckt so **frühzeitig** eine drohende Zielverfehlung auf – *bevor* sie eingetreten ist. Sobald eine Abweichung sichtbar wird, startet eine **Gap-Analyse**. Der Unterschied zum Plan-Ist-Vergleich (der nur die Vergangenheit misst) ist der Kern der Antwort: Man will **gegensteuern, solange noch Zeit ist**, nicht im Nachhinein feststellen, dass das Ziel verfehlt wurde.

Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke

Sobald eine Abweichung zwischen Plan- und Ist-Werten **oder** zwischen Soll- und Prognose-Werten festgestellt wird, wird eine **Gap-Analyse** gestartet. Sie erfolgt **ereignisgesteuert** (aus konkretem Anlass) oder **kalendergesteuert** (regelmäßig, z. B. quartalsweise). Das Ergebnis ist eine der beiden Lückentypen:

	Operative Lücke	Strategische Lücke
Definitionen	Lässt sich durch Intensivierung bereits gestarteter/beschlossener Maßnahmen schließen.	Lässt sich nur durch zusätzliche, bislang weder geplante noch budgetierte Maßnahmen schließen.
Budget	Kein oder wenig zusätzliches Budget nötig (ggf. Umwidmung im OPEX).	Zusätzliches Budget (meist CAPEX) erforderlich.

Die Abweichung zwischen Soll-/Plan- und Prognose-/Ist-Werten ist der permanente **„Stachel im Fleisch“** der Kostenstellenverantwortlichen.

CAPEX vs. OPEX

	CAPEX (capital expenditure)	OPEX (operational expenditure)
=	Investitionsbudget	Betriebsausgabenbudget = Plankosten = Kostenstellenbudget
Nutzu ngsd auer	> 1 Jahr	≤ 1 Jahr (nur in der laufenden Periode verbraucht)
Inhalt	bedeutende Einmalausgaben, Projekte, F&E, Marketing-Kampagnen, Anlagevermögen	Gehälter, Löhne, Material, Energie, „kleine“ Einmalausgaben
Erfolg swirk ung	auszahlungswirksam, aber NICHT unmittelbar erfolgswirksam – wird aktiviert und über die Nutzungsdauer als Abschreibung verteilt	unmittelbar erfolgswirksam (Aufwand), oft in gleicher Höhe wie die Ausgaben
Ziel	„morgen verdienen“ – Potenziale pflegen/ schaffen	„heute verdienen“ – Tagesgeschäft
Maßn ahme nplan	Investitionsplan (jede Investition braucht eine Investitionsrechnung / Business Case)	Produktprogramm-, Marketing-, Vertriebs-, Umsatz-, Kostenplanung

Rohleders Erwartung (Abschreibungs-Sonderfall!): Der Zusammenhang **CAPEX → Abschreibung → OPEX** ist die klassische Falle. Eine Investition (CAPEX) ist im Jahr der Ausgabe *auszahlungswirksam, aber nicht erfolgswirksam*. Die Erfolgswirksamkeit tritt **zeitverzögert** ein – als **Abschreibung** über die Nutzungsdauer. Und: Diese **Abschreibung auf betriebsnotwendiges Vermögen taucht dann im OPEX** (als Aufwand der laufenden Periode) wieder auf. Merke: CAPEX = auszahlungswirksam/nicht erfolgswirksam; die daraus resultierende Abschreibung = erfolgswirksam/nicht auszahlungswirksam.

TOTEX und Finanzierungsbedarf

- **TOTEX = CAPEX + OPEX** = Gesamtkapitalbedarf = Bruttokapitalbedarf = Bruttofinanzbedarf einer Periode.
- **Kapitalbedarf ≠ Finanzierungsbedarf:** Zu Periodenbeginn ist meist schon freie Liquidität da, und im Verlauf fließt Liquidität aus Umsätzen zu.

- **Nettofinanzbedarf = TOTEX – Liquidität zu Periodenbeginn – Cashflow der Periode** (= Nettokapitalbedarf = Finanzierungsbedarf).

Kostenstelle vs. Profitcenter

Werden für einen Verantwortungsbereich **nur Ausgaben** geplant → **Kostenstelle**.

Werden **auch Einnahmen (Umsätze)** geplant → **Profitcenter** (weil sich ein wirtschaftlicher Erfolg ermitteln lässt).

Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)

Die **Mittelfristplanung (MFP)** ist der übergeordnete, **kalendergesteuerte Regelprozess**, der jedes Jahr stattfindet – eine erweiterte, besonders detaillierte Quartalsplanung.

- **Zeitachse:** meist **3–5 Jahre**, oft „nur“ 3 Jahre geplant (laufendes Jahr + Vorjahr werden mitgezählt). Wegen der Dynamik planen viele Unternehmen Jahr 2 nur grob, Jahr 3 nur pro forma.
- **Reihenfolge:** Gegenstand der MFP sind **vor** der Maßnahmen-/Budgetplanung erst die **Strategieplanung** und die **Zielsetzung** (Soll-Werte).
- **Frequenzen:** mindestens **quartalsweise rollierend** analysiert und geplant, **monatlich** überwacht („reportet“/„gemonitort“). Die **Strategie** wird i. d. R. nur **jährlich** oder anlassbezogen überarbeitet, die **Vision nur alle 5–10 Jahre**.
- **Interdependenz:** Maßnahmen und Budgets bedingen sich gegenseitig – der Finanzrahmen begrenzt die Maßnahmen, die notwendigen Maßnahmen definieren den Finanzbedarf.
- **Zielvereinbarung/Bonus:** Ziele, Maßnahmen und Budgets gehen in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte ein; der **Bonus** hängt an der erfolgreichen Umsetzung → Synchronisation von Unternehmens- und Persönlichkeitszielen (gelegentlich auch opportunistisches Verhalten).

Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum)

Größere Unternehmen leiten von einem **ROI-Ziel** über das Du-Pont-Schema ab. Kleine Unternehmen nutzen nur den oberen Ast, ausgehend von einem konkreten **Gewinnziel**: Gewinnziel → aus bekannter **EBIT-Marge** einen **Zielumsatz** ableiten → auf Produkte herunterbrechen (**Absatzplan**) → **Produktionsplan** (via Lagerbestände) → **Beschaffungsplan** → **Investitionsplan**.



Vom Ziel rückwärts zum Plan. Aus dem **Gewinnziel** wird über die **EBIT-Marge** der nötige **Zielumsatz** abgeleitet, auf Produkte heruntergebrochen (Absatzplan) und Stufe für Stufe bis zum **Investitionsplan** konkretisiert. (Große Firmen starten oben mit einem **ROI-Ziel** nach Du-Pont, kleine mit einem konkreten Gewinnziel.) Realitäts-Check: das *genehmigte* Investitionsprogramm ist oft ein Verhandlungsprozess, nicht das kapitalwert-rationale.

CAPEX-Allokation (Priorisierung)

Zunächst werden **strategisch/gesetzlich zwingende** Investitionen genehmigt (diese haben oft einen *negativen* Kapitalwert). Die restlichen Vorschläge werden nach **Kapitalwert absteigend** (alternativ nach **Kapitalwertindex** = Kapitalwert/ Investitionshöhe) sortiert und top-down kumuliert, bis das Budget erschöpft ist.

Rohleders Erwartung (Realitätscheck): In der Praxis ist das Investitionsprogramm **nicht** das rationale, kapitalwertbasierte Ergebnis, sondern oft ein **(auch emotionaler) Verhandlungsprozess** – es geht um Macht, bereichspolitische Ziele, persönliche Agenden, Prestige, Ego/ Gesichtswahrung. „Es gibt Gewinner und Verlierer, Kuhhandel und

Trostpflaster.“ Die nachgelagerten Stellen merken, dass das *genehmigte* vom *kapitalwertbasierten* Investitionsprogramm abweicht.

Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)

Merkmal	Starre (statische) Planung	Rollierende (dynamische) Planung
Ablauf	Maßnahmen werden beschlossen, „alles“ geplant und bis zum Ende des Planungszeitraums umgesetzt. Eine Maßnahme wird nur einmal geplant .	Nächste Schritte im Detail, weitere nur grob. Erste Schritte umsetzen → evaluieren (Erfolg prognostizieren) → nächste Schritte im Detail planen. Der Horizont wird nach hinten verschoben (er rolliert). Eine Maßnahme wird zyklisch überplant .
Länge Planungszeitraum	konstant, aber der umzusetzende Teil wird im Verlauf kürzer	konstant (immer gleich viele Abschnitte in der Zukunft)
Gliederung	Planabschnitte gleich lang, gleiche Detailtiefe	Abschnitte unterschiedlich tief geplant
Planungshorizont	fest definiert	dynamisch (rolliert in die Zukunft)
Detailgrad	einheitlich über den ganzen Zeitraum	hoch kurz vor Umsetzung, abnehmend in die Zukunft
Praktische Relevanz	gering für die MFP; sinnvoll für „frozen zones“ der Produktionsplanung	Standardverfahren , v. a. in der Mittelfristplanung

Vorteile der rollierenden Planung (die 3 Mechanismen):

1. Durch das **mehrmalige Überplanen werden Fehler wahrscheinlicher entdeckt**.
2. Die Planung der nächsten Schritte **kann nie veraltet sein** (immer aktuell).
3. **Vermeidung der unwirtschaftlichen Detailplanung** einer fernen Zukunft (für die man ohnehin keine belastbaren Daten hat). (Zusatz: für agile Umfelder besser geeignet.) **Nachteil:** erhöhter Planungsaufwand / Aufwand für Datenaktualisierung.

Rohleders Erwartung (Altklausur Aufgabe 9-Typ „Rollierende Planung“): Ausführlich beschreiben, wie rollierende Planung funktioniert – Kern ist das **zyklische Überplanen** mit **abnehmendem Detailgrad in die Zukunft** und dem **rollierenden Horizont**. Die drei Vorteile (Fehlererkennung, nie veraltet, keine unwirtschaftliche Ferndetailplanung) sind der Punktebringer.

Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema)

Das bloße Überführen bestehender Prozesse ins Digitale (Kontoauszug/Buch als PDF) ist noch keine Digitalisierung. Digitalisierung im eigentlichen Sinn nutzt die Chancen des neuen Mediums vollständig und stellt ganze Geschäftsmodelle infrage (Versicherung, Retail-Banking). Sie verlangt Change Management und den passenden Mindset; für Unternehmen führt sie zu verändertem Personalbedarf. *(Rohleder kennzeichnet dies ausdrücklich als persönliche Sicht; „Digitalisierung“ bleibt als bloßes Buzzword ohne diese Präzisierung wertlos.)*

Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil)

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbedarf

Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #232 · 8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche... (S. 505) · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen... (S. 634)

- a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Soll- und Planwerten!
- b) 4 P. Warum ist der Prognose-Soll-Vergleich wichtiger für die Finanzplanung als der Plan-Ist-Vergleich?

a) 4 P. – Sollwert vs. Planwert

	Sollwert	Planwert (= Zielwert, Meilenstein)
Zeitpunkt	Ultimo der Periode, z. B. 31.12.	unterjährig , auf dem Weg dorthin
Charakter	Oberziel – wohin wollen wir?	Zwischenziel – was ist bis wann zu tun?
Hinterlegt mit	Termin, Verantwortung	Termin, Verantwortung und konkreter Maßnahme
Zugehöriger Vergleich	Prognose-Soll-Vergleich	Plan-Ist-Vergleich

Der **Sollwert** ist der Zielzustand am Ende der Periode – das Oberziel, auf das alles hinausläuft („Der Bereich Nord erreicht zum 31.12. einen Deckungsbeitrag von 18,00 Mio. €“). ✓ (1) Der **Planwert** ist der unterjährige Meilenstein auf dem Weg dorthin („Bis 30.06. sind zwölf neue Handelspartner akquiriert“). ✓ (2)

Das Erkennungsmerkmal, und die Falle: Einen Planwert erkennt man daran, dass er mit einer **konkreten Maßnahme** hinterlegt ist („drei Roadshows, Budget 120 T€“). Termin und Verantwortung allein machen **noch keinen** Planwert – die hat ein Sollwert auch; beim Sollwert sind konkrete Maßnahmen dagegen unüblich, ohne dass er dadurch unvollständig wäre. ✓ {3}

Wozu die strenge Trennung – der teuerste Teil der Antwort: Sie leistet die **Operationalisierung**. Ein Wert zum 31.12. ist im Februar zu weit weg und zu abstrakt, um Handeln zu steuern; erst der Planwert macht das Ziel im Tagesgeschäft greifbar. **Der Sollwert sagt wohin, der Planwert sagt, was diese Woche zu tun ist.** Zudem hängt **jeder Vergleich an einer bestimmten Ausprägung**: Wer Soll und Plan vermischt – wie die Praxis es üblicherweise tut, indem sie Meilensteine „Ziele“ nennt –, kann Plan-Ist- und Prognose-Soll-Vergleich nicht mehr sauber führen und verliert genau den zukunftsgerichteten. ✓ {4}

Zur Vollständigkeit die vier Ausprägungen als Entscheidungsbaum: ① bereits realisiert → **Ist**; ② erwartet, aufgesetzt auf Ist plus beschlossene Maßnahmen → **Prognose**; ③ Zielwert mit Termin und Verantwortung, **ohne** konkrete Maßnahme → **Soll**; ④ **mit** konkreter Maßnahme → **Plan**.

b) 4 P. – Warum der Prognose-Soll-Vergleich für die Finanzplanung wichtiger ist

1. **Der Plan-Ist-Vergleich ist ein Rückspiegel.** Er stellt dem Meilenstein den bereits realisierten Ist-Wert gegenüber; Ist-Werte sind **historisch und nicht mehr verbesserbar**. Er hat damit nur zwei Nutzen – daraus lernen und Standortbestimmung. Rohleders Wertung: „Die reine Zielkontrolle ist der Blick in den Rückspiegel. Das ist pathologisch. Da liegt das Kind im Brunnen und stinkt.“ ✓ {1}
2. **Der Prognose-Soll-Vergleich ist der einzige zukunftsgerichtete Vergleich.** Er stellt dem **Sollwert** den **erwarteten Ist-Wert zum Ultimo** gegenüber (Forecast, z. B. „8+4“: acht Ist-Monate plus vier prognostizierte). Damit deckt er die drohende Zielverfehlung auf, **bevor sie eingetreten ist** – Radarfunktion statt Nachbetrachtung. Auf Prognosewerte kann realistisch noch hingewirkt werden, auf Ist-Werte nicht. „Hinten kackt die Ente“ – am langen Ende fällt die Entscheidung. ✓ {2}
3. **Speziell für die Finanzplanung ist das existenziell.** Ihre Aufgabe ist die Sicherung der **jederzeitigen Zahlungsfähigkeit**; dahinter stehen die beiden Insolvenzgründe der InsO – **Illiquidität** und **Überschuldung**. Eine Deckungslücke muss erkannt werden, **solange Gegenfinanzierung noch möglich ist**: Kreditlinienerweiterung, Kapitalerhöhung, Sale-and-lease-back, Factoring und Working-Capital-Programme brauchen **Wochen bis Monate Vorlauf**. Wer die

Lücke erst im Plan-Ist-Vergleich sieht, sieht sie, wenn das Geld schon fehlt – dann ist die Insolvenzreife bereits eingetreten und die Antragsfrist läuft. ✓ **⟨3⟩**

4. **Er ist der Auslöser der Gegensteuerung, der Plan-Ist-Vergleich nicht.** Bei negativer Abweichung startet die **Gap-Analyse**: Lücke quantifizieren, Ursachen trennen, dann die Eskalationsleiter in dieser Reihenfolge – (1) beschlossene Maßnahmen **intensivieren oder vorziehen** = **operative Lücke**, kein oder wenig zusätzliches Budget; (2) **zusätzliche, auszahlungswirksame** Maßnahmen = **strategische Lücke**, denn Potenziale gibt es nicht zum Nulltarif; (3) erst danach die Ziel- oder Strategiefrage, weil ein Strategiewechsel ein Riesenkraftakt ist und nicht über Nacht geht. Trennkriterium ist **zusätzliches Geld**, nicht die Zeitachse. ✓ **⟨4⟩**

Rohleders Erwartung: In a) die **konkrete Maßnahme** als Erkennungsmerkmal des Planwerts (Termin und Verantwortung allein genügen nicht) und in b) ausdrücklich den **zukunftsgerichteten** Charakter – rechtzeitig gegensteuern, bevor die Zahlungslücke da ist, statt hinterher festzustellen, dass das Ziel verfehlt wurde.

Kap. 17 · Kennzahlen — traditionell · KPI/ BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen · Profitabilität/ ROI · U22–U25

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	525
Arten von Kennzahlen	491
Balanced Scorecard (BSC)	490
3 Benchmarking	468
5 Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren	477
C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT	499
Datenqualität als Achillesferse	491
Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“	496
Drei Rollen im Kennzahlenmanagement	498
Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel	496
EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King“)	495
Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO)	499
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene Kennzahlen	516
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen Kennzahlen	501
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“)	494
Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets)	488
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung	488
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern Rechnen · EBITDA ·	
Rentabilität	522
• 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern Rechnen ·	
EBITDA · Rentabilität	510
Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow	485
Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“)	492
Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang	
1)	500
4 Kennzahlen auswählen	472
2 Kennzahlen erheben und vergleichen	462

1 Kennzahlen Grundlagen	457
Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“)	493
• Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?	466
• Kennzahlenvergleiche	491
• 14 P. · KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	507
• 14 P. · KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz BSC/KPI	519
• KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS)	494
Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA.....	499
[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen).....	499
Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“)....	492
Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!).....	489
Profitabilität vs. Rentabilität	487
8 P. · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	504
ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität	488
SMART-Ziele.....	497
• 19 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden Kennzahlen	513
Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“).....	490
Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat.....	525
Typische Kennzahlen – Anlagevermögen	478
Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen	484
Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur	480
Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit	482
Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen	479
Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg.....	481
„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt	525
10 P. · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten Forecast	505
Was versteht man unter Benchmarking?	468
Was versteht man unter Bilanzanalyse?	477
Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept?	470
Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief?	462
Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?	464
Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?.....	457
Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen?	472
Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen?.....	460
Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden?	475

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?	473
Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?	476
Welche Ziele verfolgt das Benchmarking?	469
Wie sind Kennzahlen definiert?	459
Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept?	471

Kennzahlen – traditionell · KPI/BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen · Profitabilität/ROI

Hinweis: KI-Nutzung ist bei diesem Dossier laut Aufgabenblatt ausdrücklich erlaubt, Pflicht ist die Quellenangabe. Die Inhalte stützen sich auf frei zugängliche Standardliteratur (Coenenberg; Gladen; Camp; Kaplan/Norton) und § 17 InsO; die Kennzahlen-/Benchmarking-/Bilanzanalyse-Fragen sind gegen die ETFÜ-Kompass-Fragenbank und die Vorlesung U22 (Transkript vom 16.06.) abgeglichen. Vorlesungsspezifische Seitenzahlen (HBW-Skripte) bleiben zu verifizieren.

Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?

Aufgabe: Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen

ANTWORT

Definition/Einordnung: Kennzahlen entfalten ihren Nutzen nicht automatisch, sondern nur unter bestimmten Bedingungen. Die „Erfolgsfaktoren“ sind die Voraussetzungen, unter denen ein Kennzahleneinsatz tatsächlich zu besserer Steuerung führt.

Argumente (zentrale Erfolgsfaktoren):

- **Zielbezug / Strategieableitung:** Kennzahlen müssen aus den Unternehmenszielen bzw. der Strategie abgeleitet sein (Top-down), sonst misst man Beliebiges. (vgl. Balanced-Scorecard-Logik: Strategie → Ziele → Kennzahlen → Maßnahmen.)

- **Wenige, relevante Kennzahlen statt Datenflut:** Fokussierung auf entscheidungsrelevante Kennzahlen („Key“ Performance Indicators); zu viele Kennzahlen lähmen statt zu steuern.
- **Datenqualität und -verfügbarkeit:** zuverlässige, eindeutig definierte, wirtschaftlich erhebbare Datenbasis.
- **Eindeutige Definition und Verantwortlichkeit:** klare Berechnungsvorschrift (Kennzahlensteckbrief, siehe #04) und ein verantwortlicher „Owner“.
- **Verknüpfung mit Maßnahmen und Anreizen:** Kennzahlen müssen Handlungen auslösen; reine Berichterstattung ohne Konsequenz ist wirkungslos.
- **Akzeptanz und Verständlichkeit bei den Beteiligten** sowie regelmäßige Kommunikation/Reporting.
- **Vermeidung von Fehlsteuerung:** Bewusstsein für Manipulationsanreize und Zielkonflikte (z. B. Gewinn kurzfristig steigern zulasten Qualität).

Fazit: Kennzahlen sind erst dann ein Erfolgsfaktor, wenn sie strategiegeleitet, eindeutig definiert, datenqualitativ belastbar, fokussiert ausgewählt und handlungs-/anreizwirksam verankert sind.

Primärquelle (Rohleder, Folien „Erfolgsfaktoren I“ und „Erfolgsfaktoren II und Management Summary“):

„What gets measured gets done. What gets measured and fed back gets done better. What gets rewarded gets repeated.“ (Quelle bei Rohleder als „unbekannt“ angegeben)

Rohleders eigene Erfolgsfaktoren-Liste (Management Summary):

- Klare Vorstellung vom Ziel (Soll-Zustand) **und** der Baseline (Ist-Zustand) sind unerlässlich.
- Zumindest plausible Annahmen über Kausalzusammenhänge sind notwendig, um Maßnahmen ableiten zu können.
- Rückkopplung mit Zwischenerfolgen ist sinnvoll, damit die Richtung klar bleibt.
- Das Anreizsystem muss auf die Ziele und ihre Messung abgestimmt sein.
- Ein klares Rollenkonzept ist notwendig (**3 Rollen, mind. 2 Personen**):
 - **Zielsetzung** – Verantwortung für die Kennzahl an sich (Definition) und ihre Zielhöhe.
 - **Zielerreichung** – Verantwortung für die Zielerreichung und die Verbesserungsmaßnahmen.
 - **Zielverfolgung** – Verantwortung für die Verfolgung der Zielerreichung (persönliche Intervention).
- Die Kennzahlen müssen tief im Unternehmen verankert sein, z. B. in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter (= in deren Geldbeutel!).

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „Warum scheitert ein Kennzahlensystem in der Praxis häufig?“ → Typische Gründe: Datenflut statt Fokus, fehlender Strategiebezug, schlechte Datenqualität, fehlende Verantwortlichkeit, Fehlanreize/Manipulation, keine Verknüpfung mit Maßnahmen. (Spiegelbild der Erfolgsfaktoren.)
- „Was unterscheidet einen KPI von einer einfachen Kennzahl?“ → Ein KPI (Key Performance Indicator) ist eine bewusst ausgewählte Kennzahl mit hoher strategischer Steuerungsrelevanz; jede KPI ist eine Kennzahl, aber nicht jede Kennzahl ist ein KPI.

WARUM Rohleder dreht „Erfolgsfaktoren“ gern in „Misserfolgss faktoren/Stolperfallen“ um – beide testen, ob man die Voraussetzungen für wirksame Steuerung verstanden hat statt nur Definitionen auswendig zu können.

Wie sind Kennzahlen definiert?

Aufgabe: Wie sind Kennzahlen definiert?

ANTWORT

Definition: Kennzahlen sind **quantitative, verdichtete (aggregierte) Größen, die betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte in konzentrierter, zahlenmäßiger Form abbilden** und so Information über betriebliche Tatbestände und Entwicklungen geben. Sie reduzieren komplexe Realität auf eine messbare Zahl und machen Sachverhalte vergleichbar.

Wörtliches Zitat (Rohleder-Folie „Kennzahlen: Definition und Funktionen“): „Kennzahlen sind Daten, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben.“ [Wöhe 2016, S. 199]

Systematik (gängige Einteilungen, Rohleder-Begriffe in Klammern):

- **Absolute Kennzahlen (Rohleder: Grundzahlen):** Einzelzahlen (z. B. Mitarbeiterzahl), Summen, Differenzen, Mittelwerte.
- **Relative Kennzahlen (Rohleder: Verhältniszahlen):** Quotient zweier Größen, aussagekräftiger durch Bezugsgröße:
 - *Gliederungszahlen* (Anteile; Teil zu Gesamtgröße, z. B. Eigenkapitalquote),

- *Beziehungszahlen* (Brüche; zwei verschiedenartige Größen, z. B. Umsatz je Mitarbeiter),
- *Indexzahlen* (zeitliche Entwicklung gegenüber Basisjahr = 100 %).

Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten (Rohleder):

- nach zeitlichem Bezug: Zeitpunktgrößen, Zeitraumgrößen, Bar- und Endwerte.
- nach Verwendung: Historie, Ist, Plan, Prognose, Soll (vgl. #06 „Ausprägungen einer Kennzahl“).

Fazit: Eine Kennzahl ist die zahlenmäßige Verdichtung eines steuerungsrelevanten Sachverhalts; ihre Aussagekraft steigt, wenn sie als Verhältniszahl in Bezug gesetzt wird.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „*Erklären Sie den Unterschied zwischen absoluten und relativen Kennzahlen mit je einem Beispiel.*“ → Absolut = Einzelwert ohne Bezug (Umsatz 10 Mio. €); relativ = Quotient mit Bezugsgröße (Umsatzrendite = Gewinn/Umsatz), erst dadurch vergleichbar zwischen unterschiedlich großen Einheiten.
- „*Was sind Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen?*“ → Gliederungszahl: Teilgröße/Gesamtgröße (EK-Quote). Beziehungszahl: zwei wesensverschiedene Größen (Umsatz/Mitarbeiter). Indexzahl: zeitliche Reihe relativ zu Basisjahr (Umsatzindex).

WARUM Die Drei-Wege-Gliederung relativer Kennzahlen ist klassischer Klausurstoff; Rohleder fragt gern die Zuordnung konkreter Beispiele zu den Kategorien ab.

Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen?

Aufgabe: Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen?

ANTWORT

Definition: Funktionen = Zwecke, die Kennzahlen im Führungs- und Steuerungsprozess erfüllen.

Primärquelle (Rohleder, wörtliche Foliengliederung „Kennzahlen: Definition und Funktionen“): Rohleder unterscheidet genau **zwei** Hauptfunktionen mit je drei Unterpunkten:

- **Informationsfunktion**
 - Entscheidungsfundierung → Zeitreihenvergleich, Betriebsvergleich, Branchenvergleich.
 - Information über bestimmte Sachverhalte.
 - Operationalisierung komplexer Informationen („Griff dranschrauben“).
- **Steuerungsfunktion**
 - Motivation, Anregung zur Verbesserung („Imperativ!“).
 - Koordination durch Verknüpfung der Kennzahlen mit dem Unternehmensziel als Gesamtziel und seinen Teilzielen in einem Kennzahlensystem.
 - Leistungskontrolle (Soll-Ist-Vergleich): Vorgabe von Planzahlen (Ziele, Budgets).

Ergänzende akademische Ausdifferenzierung (ordnet sich den zwei Rohleder-Funktionen unter):

- **Informations-/Erkenntnisfunktion:** Transparenz über Zustände und Entwicklungen schaffen.
- **Operationalisierungsfunktion:** abstrakte Ziele in messbare Größen überführen (Ziel „wachsen“ → „Umsatz +5 %“).
- **Anregungs-/Auslösefunktion:** Auffälligkeiten/Abweichungen signalisieren (Frühwarnung).
- **Vorgabe-/Zielfunktion:** Soll-Werte/Zielvorgaben definieren.
- **Steuerungsfunktion:** Verhalten und Entscheidungen lenken.
- **Kontrollfunktion:** Soll-Ist-Vergleich, Zielerreichung messen.
- **Koordinationsfunktion:** Abstimmung zwischen Bereichen über gemeinsame Größen.

Fazit: Kennzahlen dienen über den gesamten Managementkreislauf hinweg – von Information über Zielvorgabe und Steuerung bis zur Kontrolle. Rohleder selbst reduziert dies bewusst auf zwei Kernfunktionen (Information, Steuerung), unter die sich die feineren akademischen Einzelfunktionen einordnen lassen.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „Ordnen Sie die Kennzahlenfunktionen dem Managementregelkreis (Planung–Steuerung–Kontrolle) zu.“ → Planung: Operationalisierung, Vorgabe/Ziel; Steuerung: Anregung, Steuerung, Koordination; Kontrolle: Soll-Ist-Vergleich, Kontrollfunktion.
- „Was bedeutet die Operationalisierungsfunktion konkret?“ → Überführung qualitativer/abstrakter Ziele in messbare, überprüfbare Größen, damit Zielerreichung objektiv beurteilbar wird.

WARUM Die Zuordnung der Funktionen zum Managementregelkreis (Planung–Steuerung–Kontrolle) ist die typische Drehung – sie prüft Kennzahlen als Führungsinstrument statt als isolierte Definition.

2 Kennzahlen erheben und vergleichen

Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief?

Aufgabe: Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief?

ANTWORT

Definition: Ein **Kennzahlensteckbrief** (auch KPI-Steckbrief/Kennzahlen-Definitionsblatt) ist ein standardisiertes Dokument, das eine Kennzahl vollständig und eindeutig beschreibt, damit sie über Zeit, Bereiche und Personen hinweg gleich berechnet und interpretiert wird.

Typische Inhalte (Bestandteile):

- **Name/Bezeichnung** und ggf. Abkürzung
- **Ziel/Zweck** der Kennzahl (welche Frage beantwortet sie?)
- **Definition und Berechnungsformel** (exakte Zähler-/Nennergrößen)
- **Datenquelle(n)** und Erhebungsmethode
- **Einheit / Dimension**
- **Messzeitpunkt / Erhebungsintervall** (z. B. monatlich)
- **Zielwert / Soll / Schwellen- und Toleranzwerte**
- **Verantwortlicher (Owner)** und Empfänger des Reportings
- **Interpretationshinweise / Abgrenzungen** (was die Kennzahl nicht aussagt)

Vollständige Feldliste (Primärquelle Rohleder, „Felder des Kennzahlensteckbriefs I/II“, wörtlich):

- **Bezeichnung:** muss eindeutig und intuitiv verständlich sein; bei mehreren Versionen im Zeitablauf inkl. Versionierung; bei mehreren Konzernsprachen in allen Sprachen.
- **Formel:** bei Verwendung von Symbolen deren Definitionen.
- **Zielhöhe:** mit Einheit und Zeitbezug (Stichtag oder Zeitraum).
- **Zeithorizont und Periodizität:** Stichtag oder Ermittlungszeitraum, Periodizität (täglich, monatlich, quartalsweise ...).
- **Handlungsschwellen (Ampel):** Grenze grüner Bereich (darunter: gelb), Grenze gelber Bereich (darunter: rot).
- **Verantwortung (mind. 3 natürliche Personen):**
 - *Zielsetzung* – Definition und Zielhöhe: Name oder Stelle der Führungskraft.
 - *Zielverfolgung* – Name und Stelle der Führungskraft.
 - *Zielerreichung* – Name oder Stelle des Mitarbeiters.
 - *(Zielermittlung* – Berechnung und Kommunikation, häufig aus der Fachabteilung ans Controlling ausgelagert: Name und Stelle des Mitarbeiters.)
- **Datenquellen:** Zähler und Nenner mit genauer Bezeichnung der Quellkonten (Rohleders Beispiel: SAP-Konten).
- **Risiken:** mögliche zufällige Ereignisse mit negativen Folgen für die Kennzahl – wichtig, denn für eingetretene Risiken kann der operative Mitarbeiter nicht verantwortlich gemacht werden; umgekehrt werden ihm alle im Steckbrief nicht genannten Risiken zugerechnet.
- **Maßnahmen:** operative Möglichkeiten der Beeinflussung der Kennzahl, ggf. gestaffelt nach Handlungsschwellen. Sind keine Maßnahmen spezifizierbar, ist auch keine Verantwortlichkeit zuzuweisen.
- **Darstellungsweise:** z. B. Tabelle mit Vorperiodenwerten und Soll-Vorgaben, Abweichungsdiagramm, Indexverlaufsdiagramm, Ampel, ggf. mit Muster-Abbildungen.
- **Empfänger:** Verteiler, Medium.
- **Vorlagetermin:** Stichtag und Intervall (z. B. „am 10. jedes Monats“).
- **Anhänge:** ggf. Vorlagen und Muster.
- **Freigabe:** Datum, Unterschrift oder Name.

Fazit: Der Steckbrief sichert die

Eindeutigkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit einer Kennzahl und ist Voraussetzung für ein konsistentes Kennzahlensystem.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „*Warum braucht man einen Kennzahlensteckbrief – welches Problem löst er?*“ → Er verhindert, dass dieselbe Kennzahl in verschiedenen Bereichen unterschiedlich berechnet/interpretiert wird (Vergleichbarkeit, Manipulationsschutz, Wissenssicherung bei Personalwechsel).
- „*Nennen Sie fünf Pflichtangaben eines Kennzahlensteckbriefs.*“ → Name, Berechnungsformel, Datenquelle, Erhebungsintervall, Zielwert/Verantwortlicher (Auswahl aus obiger Liste).

WARUM Der Steckbrief ist die praktische Brücke zwischen Definition (#02) und Anforderungen (#05); gefragt wird hier die konkrete Aufzählung der Pflichtbestandteile, nicht nur die Existenz des Konzepts.

Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?

Aufgabe: Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?

ANTWORT

Definition: Anforderungen = Gütekriterien, die eine Kennzahl erfüllen muss, um steuerungstauglich zu sein.

Argumente (Kriterienkatalog):

- **Relevanz / Entscheidungsbezug:** misst tatsächlich Steuerungsrelevantes.
- **Eindeutigkeit / klare Definition:** unmissverständliche Berechnungsvorschrift.
- **Validität (Gültigkeit):** misst, was sie messen soll.
- **Reliabilität (Zuverlässigkeit):** bei Wiederholung gleiches Ergebnis.
- **Wirtschaftlichkeit:** Erhebungsaufwand < Nutzen.
- **Aktualität / Rechtzeitigkeit:** liegt rechtzeitig zur Entscheidung vor.
- **Vergleichbarkeit:** über Zeit, Bereiche, Unternehmen hinweg (vgl. Benchmarking).
- **Verständlichkeit / Kommunizierbarkeit:** für Adressaten nachvollziehbar.
- **Beeinflussbarkeit / Steuerbarkeit:** der Verantwortliche kann die Kennzahl beeinflussen.
- **Manipulationssicherheit / Objektivität:** möglichst geringe Verzerrbarkeit.

Primärquelle – Rohleders Original-Checkliste („Anforderungen: Checkliste“, 13 Punkte, wörtlich):

1. **Aktuell**, d. h. liegt 3 Werkstage nach Periodenende vor.
2. **Zukunftsorientiert**, idealerweise Frühindikator.
3. **Plausibel** bezüglich ihrer Wirkung auf die Ziele des Unternehmens (Wirkungszusammenhang).
4. **Steuerungsrelevant**: wenige, ausgewählte Kennzahlen, die unmittelbar und kurzfristig zu Entscheidungen und Maßnahmen führen („Kennzahl 2 Jahre ohne Konsequenz? Irrelevant! Löschen!“).
5. **Operationalisiert**: mit konkreten, unmittelbaren Verbesserungsmaßnahmen versehen.
6. **Wirtschaftlich**: Ermittlungsaufwand muss im Verhältnis zum Nutzen stehen.
7. **Verantwortet**: definierte Rollen, je eine Person trägt die Verantwortung – für die operative Höhe der Kennzahl sowie die Umsetzung der Maßnahmen zu ihrer Verbesserung (**Zielerreichung**), für die Ermittlung und Erreichung der Kennzahl (**Zielverfolgung**), für die Definition der Kennzahl und ihrer Zielhöhe (**Zielsetzung**) – vgl. das 3-Rollen-Konzept aus #01.
8. **Einfach, eindeutig definiert und transparent** hinsichtlich ihrer Definition und Ermittlung bzw. ihres Zustandekommens.
9. **Langfristig vergleichbar und stabil**.
10. **Vergleichbar im Unternehmen und/oder der Branche**.
11. **Einheitlich und skalierbar** im Unternehmen bzw. Konzern.
12. **Wenig manipulationsanfällig**.
13. **Praktisch ermittelbar**: notwendige Daten müssen verfügbar sein.

Fazit: Eine gute Kennzahl ist relevant, valide, zuverlässig, wirtschaftlich erhebbar, aktuell, vergleichbar und für die Adressaten verständlich und beeinflussbar. Rohleders eigene 13-Punkte-Checkliste konkretisiert diese Kriterien exam-relevant im Detail (s. o.).

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „Was bedeuten Validität und Reliabilität im Kennzahlenkontext, und worin unterscheiden sie sich?“ → Validität = die Kennzahl misst den richtigen Sachverhalt (Gültigkeit); Reliabilität = sie misst zuverlässig/reproduzierbar (Messgenauigkeit). Eine Kennzahl kann reliabel, aber nicht valide sein (zuverlässig das Falsche messen).

- „Welche Anforderung steht oft im Konflikt mit Aktualität?“ → Wirtschaftlichkeit/ Datenqualität: hohe Genauigkeit und vollständige Daten kosten Zeit und Geld, was schnelle Verfügbarkeit erschwert (Trade-off).

WARUM Validität-vs-Reliabilität ist ein Klassiker für Verständnisfragen; Rohleder testet hier gern Trade-offs zwischen den Kriterien statt bloßer Aufzählung.

Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?

Aufgabe: Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?

ANTWORT

Definition: Eine einzelne Kennzahl ist für sich genommen wenig aussagekräftig; ihren Informationswert gewinnt sie erst durch **Vergleich** mit einer Bezugsgröße.

Argumente (Vergleichsformen):

- **Zeitvergleich (intertemporal):** gleiche Kennzahl über mehrere Perioden → erkennt Entwicklungen/Trends. (Risiko: Vergangenheit als Maßstab schreibt Ineffizienzen fort.)
- **Soll-Ist-Vergleich (Plan-/Budgetvergleich):** Ist-Wert gegen geplanten/Ziel-Wert → Zielerreichung, Abweichungsanalyse.
- **Betriebs-/Unternehmensvergleich (zwischenbetrieblich):** Vergleich mit anderen Unternehmen, Branchendurchschnitt oder Wettbewerbern → externe Standortbestimmung (Überleitung zum Benchmarking).
- **(Soll-Soll- bzw. Branchen-/Normvergleich):** Vergleich mit Branchenkennzahlen, Standards oder Best-Practice-Werten.

Primärquelle – Rohleders Kennzahlenvergleich-Baum (wörtliche Foliengliederung):

- **Zeitvergleich**
 - *Zeitpunktvergleich:* Endwertvergleich, Stichtagsvergleich, Barwertvergleich.
 - *Zeitraumvergleich:* year-to-date (ytd), year-over-year (yoy), Plan-Ist-Vergleich.
- **Wunsch vs. Wirklichkeit** → Soll-Prognose-Vergleich.
- **Objektvergleich**
 - *Betriebsvergleich:* intern, extern.
 - *Branchenvergleich:* traditionell, Benchmarking.

Voraussetzung: sachliche, zeitliche und methodische **Vergleichbarkeit** (gleiche Definition, gleiche Abgrenzung, gleiche Bedingungen) – sonst „Äpfel mit Birnen“.

Fazit: Üblich und sinnvoll sind Zeitvergleich, Soll-Ist-Vergleich und zwischenbetrieblicher Vergleich; jeder hat eigene Aussagekraft und Grenzen, alle setzen Vergleichbarkeit voraus.

Ausprägungen einer Kennzahl (Rohleder-Vokabular, Voraussetzung für die Vergleichstypen):

- **Soll-Wert:** Zielvorgabe als Zeitraum- (z. B. Budget) oder Zeitpunktgröße (Zielerreichung zum Jahresende); Teil der Zielvereinbarung von Budgetverantwortlichen, Boni richten sich danach; i. d. R. ohne konkrete Einzelmaßnahmen unterlegt.
- **Plan-Werte:** unterjährige Meilensteine zum realistischen Erreichen des „fernen“ Soll-Werts, je mit Maßnahme („Was tun wir?“), Budget („Was kostet es?“) und Zielbeitrag („Was bringt es?“).
- **Ist-Werte Vorjahr:** ermöglichen den Jahresvergleich (yoy) sowie die Berücksichtigung von Saisonzyklen in der Planung.
- **Ist-Werte laufendes Jahr:** ermöglichen den ytd-Vergleich mit dem Vorjahr sowie Plan-Ist-Vergleiche; Datengrundlage der Prognosen.
- **Prognose (Forecast):** baut auf den aktuellen Ist-Werten auf und prognostiziert den bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen wahrscheinlich erreichten Wert zum Stichtag des Soll-Werts, z. B. als 8+4-Forecast (8 Monate Ist + 4 Monate Prognose bis Jahresende).
- **Gap-Analyse:** zentrales Management-Instrument – liegt der Ist-Wert unter dem Plan-Wert, ist die Zielerreichung (Soll-Wert) gefährdet, zusätzliche Maßnahmen sind erforderlich.

Primärquelle – Wichtige Vergleichstypen (mit Begründung, nach Rohleder):

- **Plan-Ist-Vergleich:** eigentlich sinnfrei, weil Ist-Werte historisch und nicht mehr verbesserbar sind – dennoch gut sichtbare „gelbe Karte“ bei negativer Abweichung, hoher Handlungsdruck/Motivationswirkung für die Verantwortlichen.
- **Soll-Ist-Vergleich:** erst möglich, wenn der Soll-Zeitpunkt erreicht ist; auch hier keine Handlungsmöglichkeit mehr, aber zentral für den Zielerreichungsgrad – davon hängen die Boni der Führungskräfte ab.
- **Vorjahres-Ist-Vergleich (ytd):** falls der Sollwert unrealistisch hoch ist, können Führungskräfte anhand des Übertreffens der Vorjahreswerte dennoch Erfolge nachweisen (wirtschaftliches Umfeld bleibt zu berücksichtigen).
- **Prognose-Plan-Vergleich:** da Prognosewerte in der Zukunft liegen, kann auf ihre Verbesserung noch realistisch hingewirkt werden; hilft bei Ursachenforschung und Maßnahmenableitung. Planwerte sind aber nur Mittel zum Zweck, deshalb ist der Prognose-Soll-Vergleich vorrangig durchzuführen.
- **Prognose-Soll-Vergleich:** zeigt frühestmöglich, ob und in welchem Umfang die eigentliche Zielerreichung (Jahresende) gefährdet ist; Gegenmaßnahmen können

noch geplant werden. Prognosen sollten daher immer bis zum nächsten Sollwert/Jahresende laufen (z. B. 6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1). Bei negativer Abweichung folgt eine Gap-Analyse.

Fazit der Primärquelle: Ist-Vergleiche sind ein Blick in den Rückspiegel, Prognose-Vergleiche haben Radarfunktion – auch wenn Prognosen naturgemäß unsicher bleiben.

Quelle (Primärtext): Rohleder-Blog, „Kennzahlen, Kennzahlensysteme und die Balanced Scorecard“ V2.6.

VERWANDTE FRAGEN

- „Welcher Vergleich ist anspruchsvoller – Zeitvergleich oder Betriebsvergleich, und warum?“ → Betriebsvergleich, weil unterschiedliche Unternehmen unterschiedliche Bilanzierungswahlrechte, Strukturen und Definitionen haben; die Vergleichbarkeit muss erst hergestellt werden.
- „Welche Gefahr birgt der reine Zeitvergleich?“ → Er nimmt die eigene Vergangenheit als Maßstab und kann bestehende Ineffizienzen fortschreiben; ein gutes Ergebnis im Zeitvergleich kann im Branchenvergleich trotzdem schlecht sein.

WARUM Der Schritt vom Zeitvergleich zum zwischenbetrieblichen Vergleich ist die inhaltliche Brücke zum Benchmarking-Kapitel – Rohleder nutzt diese Überleitung gern als Verständnisfrage.

3 Benchmarking

Was versteht man unter Benchmarking?

Aufgabe: Was versteht man unter Benchmarking?

ANTWORT

Definition: **Benchmarking** ist der **systematische, kontinuierliche Vergleich** von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen oder Methoden des eigenen Unternehmens mit denen der **Besten** (Best-in-Class), um Leistungslücken zu erkennen und durch Lernen von den Besten zu schließen. Der „Benchmark“ ist der Bestwert/Referenzmaßstab.

Arten des Benchmarking:

- **Internes Benchmarking:** Vergleich zwischen Bereichen/Standorten desselben Unternehmens.

- **Wettbewerbs-/konkurrenzbezogenes Benchmarking:** Vergleich mit direkten Konkurrenten.
- **Funktionales Benchmarking:** Vergleich gleicher Funktionen branchenübergreifend.
- **Generisches/prozessbezogenes Benchmarking:** Vergleich von Prozessen branchenunabhängig mit dem Klassenbesten.

Fazit: Benchmarking geht über den reinen Kennzahlenvergleich hinaus: Es vergleicht nicht nur Zahlen, sondern sucht die **Ursachen** überlegener Leistung, um sie zu adaptieren.

VERWANDTE FRAGEN

- „*Worin unterscheidet sich Benchmarking vom klassischen Betriebsvergleich?*“ → Betriebsvergleich vergleicht v. a. Kennzahlen (Was-Werte); Benchmarking sucht zusätzlich das *Warum* (Prozesse/Methoden der Besten) und zielt auf Lernen/Übernahme – kontinuierlich, nicht einmalig.
- „*Nennen und erläutern Sie die Arten des Benchmarking.*“ → intern / wettbewerbsbezogen / funktional / generisch (siehe oben).

WARUM Die Abgrenzung Benchmarking [?] Betriebsvergleich und die vier Arten sind Standard-Klausurfragen; Rohleder testet, ob man Benchmarking als Lern-/Prozessinstrument und nicht nur als Zahlenvergleich versteht.

Welche Ziele verfolgt das Benchmarking?

Aufgabe: Welche Ziele verfolgt das Benchmarking?

ANTWORT

Definition: Ziele = beabsichtigte Wirkungen des Benchmarking.

Argumente (Zielbündel):

- **Leistungslücken erkennen** (Performance Gap zum Klassenbesten sichtbar machen).
- **Verbesserungspotenziale identifizieren** und realistische, ambitionierte Zielwerte ableiten.
- **Von den Besten lernen** (Best Practices adaptieren statt das Rad neu zu erfinden).
- **Wettbewerbsfähigkeit / Effizienz und Effektivität steigern.**
- **Überwindung der „Betriebsblindheit“** / Aufbrechen des „Not-invented-here“-Denkens.

- **Objektivierung von Zielvorgaben** (extern abgeleitete statt nur fortgeschriebener Ziele).
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** als Daueraufgabe.

Fazit: Benchmarking zielt darauf, durch externen Maßstab Leistungslücken transparent zu machen, von den Besten zu lernen und so dauerhaft wettbewerbsfähig zu werden.

VERWANDTE FRAGEN

- „Warum sind externe Zielwerte aus Benchmarking oft besser als fortgeschriebene eigene Zielwerte?“ → Weil sie nicht die eigene (möglicherweise ineffiziente) Vergangenheit fortschreiben, sondern am tatsächlich Machbaren der Besten ausgerichtet sind – ambitionierter und realistischer zugleich.
- „Wie hängt Benchmarking mit dem KVP zusammen?“ → Benchmarking liefert immer neue Referenzmaßstäbe und Verbesserungsimpulse und ist damit ein Motor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (nicht einmalig, sondern fortlaufend).

WARUM Rohleder verbindet Benchmarking-Ziele gern mit der Schwäche des reinen Zeitvergleichs (#06) und dem KVP – die Frage testet das Verständnis von Benchmarking als kontinuierlichem Lerninstrument.

Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept?

Aufgabe: Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept?

ANTWORT

Definition: Das **Best-Practice-Konzept** bezeichnet die Orientierung an **bewährten, nachweislich überlegenen Vorgehensweisen, Methoden oder Prozessen** („beste Praxis“), die zu herausragenden Ergebnissen führen. Im Benchmarking ist die Best Practice das anzustrebende Vorbild/der Maßstab.

Merkmale:

- Es geht nicht nur um den **Bestwert (Benchmark als Zahl)**, sondern um die **dahinterliegende Methode/Praxis**, die diesen Wert ermöglicht.
- Best Practices können **branchenübergreifend** identifiziert werden (Klassenbester einer Funktion, nicht nur Branchenführer).
- Ziel ist die **Adaption** (Anpassung an den eigenen Kontext), nicht die bloße Kopie.

Fazit: Best Practice liefert den qualitativen Inhalt zum quantitativen Benchmark: das Wissen, *wie* Spitzenleistung erreicht wird, um es übertragbar zu machen.

VERWANDTE FRAGEN

- „Unterscheiden Sie Benchmark und Best Practice.“ → Benchmark = der überlegene Vergleichs-/Bestwert (Zahl/Maßstab); Best Practice = die bewährte Vorgehensweise, die diesen Wert hervorbringt (Inhalt/Methode). Benchmarking sucht beides.
- „Warum genügt es nicht, nur den Benchmark-Wert zu übernehmen?“ → Eine Zielzahl ohne die zugrundeliegende Methode bleibt folgenlos; erst das Verstehen und Adaptieren der Best Practice macht die Lücke schließbar.

WARUM Die Trennung Benchmark (Zahl) vs. Best Practice (Methode) ist eine typische Verständnis-Falle; Rohleder prüft, ob man das Konzept über die bloße Vokabel hinaus durchdrungen hat.

Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept?

Aufgabe: Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. dem Best-Practice-Konzept?

ANTWORT

Definition: Trotz hoher theoretischer Attraktivität stößt Benchmarking in der Praxis auf erhebliche Umsetzungsprobleme.

Argumente (Problemfelder):

- **Datenbeschaffung / Geheimhaltung:** Wettbewerber geben relevante Daten/ Prozesse nicht preis; verlässliche Vergleichsdaten sind schwer zugänglich.
- **Vergleichbarkeit:** Unterschiede in Größe, Struktur, Bilanzierungswahlrechten, Rahmenbedingungen, Marktumfeld → „Äpfel mit Birnen“.
- **Übertragbarkeit (Kontextabhängigkeit):** Best Practices funktionieren im fremden Unternehmenskontext nicht zwingend (unterschiedliche Kultur, Ressourcen, Strukturen).
- **Aufwand / Kosten:** Benchmarking-Projekte sind zeit- und ressourcenintensiv.
- **Aktualität:** Bis Best Practices erhoben, übertragen und umgesetzt sind, hat sich der Bestwert ggf. schon weiterentwickelt (man läuft hinterher / „Reaktivität“).
- **Akzeptanz / Widerstände:** „Not-invented-here“-Syndrom, Angst vor Vergleich, mangelnde Veränderungsbereitschaft.
- **Gefahr reiner Imitation statt Innovation:** wer nur nachahmt, wird bestenfalls Zweitbesten; eigene Innovationskraft kann verkümmern.

Fazit: Die Hauptprobleme liegen in Datenzugang/Geheimhaltung, mangelnder Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit, hohem Aufwand sowie der Gefahr, durch reine Imitation nur „nachzulaufen“ statt selbst innovativ zu führen.

VERWANDTE FRAGEN

- „Welche Gefahr besteht, wenn ein Unternehmen ausschließlich auf Benchmarking/ Best Practice setzt?“ → Es bewegt sich nur reaktiv im Schlepptau der Besten (Imitation), verliert eigene Innovationsfähigkeit und wird bestenfalls Zweitbester – echte Wettbewerbsvorteile entstehen aber durch eigene Differenzierung/Innovation.
- „Warum ist Vergleichbarkeit das Kernproblem des Benchmarking?“ → Ohne sachliche, zeitliche und methodische Vergleichbarkeit sind die abgeleiteten Lücken und Zielwerte verzerrt; Schlussfolgerungen werden unzuverlässig.

WARUM Rohleder fragt Probleme gern als Kontrast zu den Zielen (#08) ab und legt Wert auf die kritische Reflexion (Imitations-Falle) – das testet eigenständiges Urteilen statt reiner Methodenkenntnis.

4 Kennzahlen auswählen

Aufgabenstellung: Auswahl von **sieben monetären** und **sieben nicht-monetären** Kennzahlen für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung. Die folgende Auswahl ist ein begründeter Vorschlag (Lehrbuch-/Balanced-Scorecard-Logik).

Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen?

Aufgabe: Welche finanziellen Aspekte (Ziele) des unternehmerischen Handelns sollen die Kennzahlen berücksichtigen?

ANTWORT

Definition: Gemeint sind die finanzwirtschaftlichen Oberziele, die ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen ausbalancieren muss.

Aspekte (finanzielle Zieldimensionen):

- **Rentabilität / Ertragskraft** (lohnt sich der Kapitaleinsatz? z. B. EK-Rentabilität, Umsatzrendite).
- **Liquidität / Zahlungsfähigkeit** (jederzeitige Zahlungsfähigkeit sichern).

- **Wachstum** (Umsatz-/Ergebniswachstum).
- **Wirtschaftlichkeit / Kostenstruktur** (Effizienz des Mitteleinsatzes).
- **Finanzielle Stabilität / Kapitalstruktur** (Eigenkapitalquote, Verschuldung).
- **Wertschöpfung / Unternehmenswert** (z. B. wertorientierte Steuerung, EVA/ROCE).
- **Cashflow / Innenfinanzierungskraft** (selbst erwirtschaftete liquide Mittel).

Spannungsfeld: insbesondere **Rentabilität** ? **Liquidität** ? **Sicherheit** stehen teilweise im Zielkonflikt (magisches Dreieck der Finanzwirtschaft) und müssen ausbalanciert werden.

Fazit: Eine sinnvolle Kennzahlenauswahl deckt Rentabilität, Liquidität, Kapitalstruktur/Sicherheit, Wachstum und Cashflow/Wert ab – kein Aspekt darf dominieren.

VERWANDTE FRAGEN

- „Erklären Sie das ‚magische Dreieck‘ der Finanzwirtschaft.“ → Rentabilität, Liquidität und Sicherheit stehen in Zielkonflikt: Mehr Rentabilität (z. B. hohe Verschuldung/Leverage) senkt Sicherheit; hohe Liquiditätsreserven senken Rentabilität. Steuerung heißt austarieren, nicht einseitig maximieren.
- „Warum reicht reine Gewinnmaximierung als finanzielles Ziel nicht aus?“ → Gewinn ist kurzfristig manipulierbar und sagt nichts über Liquidität, Risiko/Kapitalstruktur oder nachhaltige Wertschöpfung; ein gewinnstarkes Unternehmen kann an Illiquidität scheitern.
- „Unterscheiden Sie Profitabilität und Rentabilität.“ → Profitabilität = absolute Ertragskraft/Marge (Gewinn bzw. Gewinn/Umsatz) → operative Leistungsfähigkeit. Rentabilität = Gewinn relativ zum eingesetzten Kapital (EKR, GKR, ROI) → Verzinsung/Attraktivität für Kapitalgeber. Ein profitables Geschäft kann unrentabel sein (zu viel Kapital gebunden) und umgekehrt – beide Größen sind nötig.

WARUM Das magische Dreieck und die Mehrdimensionalität finanzieller Ziele sind klassische Verständnisfragen; Rohleder testet, ob man Zielkonflikte erkennt statt nur „Gewinn“ zu nennen.

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?

Aufgabe: Welche monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?

ANTWORT (begründeter Vorschlag)

1. **Eigenkapitalrentabilität (ROE)** = Jahresüberschuss / Eigenkapital → Verzinsung des Eigenkapitals (Rentabilität).

2. **Umsatzrentabilität (Umsatzrendite)** = Gewinn / Umsatz → Ertragskraft je Umsatzeuro.
3. **Gesamtkapitalrentabilität (ROI)** = (Gewinn + Fremdkapitalzinsen) / Gesamtkapital → Effizienz des gesamten eingesetzten Kapitals (ROCE bezieht den Gewinn auf das *Capital Employed* und ist davon abzugrenzen).
4. **Eigenkapitalquote** = Eigenkapital / Gesamtkapital → finanzielle Stabilität/ Kapitalstruktur.
5. **Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)** = (flüssige Mittel + kurzfr. Forderungen) / kurzfr. Verbindlichkeiten → kurzfristige Zahlungsfähigkeit (näherungsweise = (Umlaufvermögen – Vorräte) / kurzfr. Verbindlichkeiten, sofern das Umlaufvermögen nur aus flüssigen Mitteln, Forderungen und Vorräten besteht; Definition konsistent zu #20 halten).
6. **Cashflow** (bzw. Cashflow-Marge = Cashflow / Umsatz) → Innenfinanzierungskraft/selbst erwirtschaftete Mittel.
7. **Umsatzwachstum** = $(\text{Umsatz}_t - \text{Umsatz}_{t-1}) / \text{Umsatz}_{t-1}$ → Wachstums-/ Marktentwicklung.

Begründung: Die Auswahl deckt alle finanziellen Zieldimensionen aus #11 ab (Rentabilität: 1–3; Stabilität: 4; Liquidität: 5; Innenfinanzierung: 6; Wachstum: 7) und vermeidet Einseitigkeit.

VERWANDTE FRAGEN

- „Begründen Sie, warum Sie genau diese Kennzahlen ausgewählt haben.“ → Jede Kennzahl repräsentiert eine andere finanzielle Zieldimension (Rentabilität, Liquidität, Kapitalstruktur, Cashflow, Wachstum); zusammen bilden sie ein ausgewogenes, nicht redundantes Steuerungsset.
- „Welche Kennzahl würden Sie streichen, wenn nur fünf erlaubt wären, und warum?“ → Argumentationssache; vertretbar z. B. eine der drei Rentabilitätskennzahlen zusammenfassen (Redundanzvermeidung), um Liquidität, Stabilität, Cashflow, Wachstum und *eine* Rentabilitätskennzahl zu behalten – Hauptkriterium: jede Zieldimension bleibt abgedeckt.

WARUM Rohleder bewertet hier weniger die exakte Liste als die **Begründung der Ausgewogenheit**; die Drehung „streichen Sie eine“ testet, ob man Redundanz erkennt und Zieldimensionen priorisieren kann.

Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden?

Aufgabe: Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) des unternehmerischen Handelns sollten in Kennzahlen abgebildet werden?

ANTWORT

Definition: Nicht-finanzielle Dimensionen sind die qualitativen Erfolgstreiber, die den späteren finanziellen Erfolg vorbereiten (Frühindikatoren). Strukturierung üblicherweise nach der **Balanced Scorecard (Kaplan/Norton)**.

Dimensionen (BSC-Perspektiven + Nachhaltigkeit):

- **Kundenperspektive:** Kundenzufriedenheit, -bindung, Marktanteil, Reklamationsquote.
- **Prozess-/interne Perspektive:** Prozessqualität, Durchlaufzeit, Termintreue, Fehler-/Ausschussquote.
- **Lern- & Entwicklungs-/Potenzialperspektive:** Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation/Weiterbildung, Innovationskraft, Fluktuation.
- **Nachhaltigkeit / ESG:** Umwelt (CO₂, Ressourcenverbrauch), Soziales, Governance – zunehmend pflichtrelevant.

(lt. Vorlesung U22) Rohleder verortet die nicht-finanzielle Erweiterung in der **Triple Bottom Line** – ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit –, die die frühere einseitige Fixierung auf finanzielle „Klassik“-Kennzahlen ablöst. Der Nachhaltigkeitsgedanke steckt dabei bereits im Ökonomischen („ohne Investition keine Potenziale, ohne Potenziale kein Verdienst“).

Fazit: Finanzielle Kennzahlen sind **nachlaufende** Größen (Ergebnis der Vergangenheit); nicht-finanzielle Kennzahlen sind **vorlaufende** Treiber (Kunde, Prozess, Mitarbeiter, Nachhaltigkeit) – beide zusammen ergeben eine ausgewogene, zukunftsfähige Steuerung.

VERWANDTE FRAGEN

- „Was ist die Grundidee der Balanced Scorecard?“ → Ausbalancierte Steuerung über vier Perspektiven (Finanzen, Kunde, Prozesse, Lernen/Entwicklung), die strategiegeleitet verknüpft sind, damit nicht nur kurzfristige Finanzgrößen, sondern auch deren Treiber gesteuert werden.
- „Unterscheiden Sie vor- und nachlaufende Indikatoren (Leading vs. Lagging).“ → Lagging (nachlaufend): messen Ergebnisse der Vergangenheit (z. B. Gewinn).

Leading (vorlaufend): treiben künftige Ergebnisse (z. B. Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterqualifikation) und ermöglichen frühzeitiges Gegensteuern.

WARUM Die BSC und die Leading/Lagging-Unterscheidung sind hier der erwartete Bezugsrahmen; Rohleder prüft, ob man versteht, *warum* nicht-finanzielle Kennzahlen nötig sind (Frühindikatorfunktion).

Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?

Aufgabe: Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?

ANTWORT (begründeter Vorschlag entlang der BSC-Perspektiven)

1. **Kundenzufriedenheit** (z. B. NPS/Zufriedenheitsindex) – Kundenperspektive.
2. **Kundenbindungs-/Wiederkaufquote** (oder Kundenfluktuation) – Kundenperspektive.
3. **Reklamations-/Fehler-(Ausschuss-)quote** – Prozess-/Qualitätsperspektive.
4. **Termintreue / Liefertreue** – Prozessperspektive.
5. **Mitarbeiterzufriedenheit** – Potenzial-/Lernperspektive.
6. **Mitarbeiterfluktuation** (oder Krankenstand) – Potenzial-/Lernperspektive.
7. **Innovationskennzahl** (z. B. Umsatzanteil neuer Produkte)
oder Nachhaltigkeits-/CO₂-Kennzahl – Lern-/Nachhaltigkeitsperspektive.

Begründung: Die sieben Kennzahlen verteilen sich bewusst über die nicht-finanziellen Dimensionen aus #13 (Kunde: 1–2; Prozess/Qualität: 3–4; Mitarbeiter: 5–6; Innovation/Nachhaltigkeit: 7) und wirken als **Frühindikatoren** für den späteren finanziellen Erfolg.

VERWANDTE FRAGEN

- „Wie hängen die nicht-monetären mit den monetären Kennzahlen kausal zusammen?“ → Ursache-Wirkungs-Kette der BSC: zufriedene/qualifizierte Mitarbeiter → bessere Prozesse (Qualität, Termintreue) → zufriedenerere/treuerer Kunden → höherer Umsatz/Gewinn. Frühindikatoren erklären spätere Finanzgrößen.
- „Nennen Sie je eine nicht-monetäre Kennzahl pro BSC-Perspektive.“ → Kunde: Kundenzufriedenheit; Prozess: Fehlerquote; Lernen/Entwicklung: Weiterbildungsstunden/Mitarbeiterzufriedenheit; (Finanzen wäre monetär).

WARUM Die Kausalkette von Mitarbeiter → Prozess → Kunde → Finanzen ist Rohleders typische Anschlussfrage; sie testet, ob man die BSC nicht nur als Liste, sondern als Wirkungslogik versteht.

5 Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren

Was versteht man unter Bilanzanalyse?

Aufgabe: Was versteht man unter Bilanzanalyse?

ANTWORT

Definition: **Bilanzanalyse** ist die **systematische Aufbereitung und Auswertung des Jahresabschlusses** (Bilanz, GuV, ggf. Anhang/Lagebericht) mit Hilfe von Kennzahlen, um ein Urteil über die **wirtschaftliche Lage** – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – eines Unternehmens zu gewinnen.

Systematik:

- **Formelle Bilanzanalyse:** Aufbereitung/Strukturierung des Zahlenmaterials (Strukturbilanz).
- **Materielle Bilanzanalyse:** inhaltliche Auswertung über Kennzahlen, gegliedert in:
 - **Vermögens-/Finanzwirtschaftliche Analyse** (Bilanzstruktur: Anlage-/Umlaufvermögen, Kapitalstruktur, Liquidität).
 - **Erfolgswirtschaftliche Analyse** (Rentabilität, Ergebnisquellen aus der GuV).
- Unterscheidung **interne** (mit vollem Datenzugang) vs. **externe** Bilanzanalyse (nur veröffentlichte Daten).

Grenzen: stichtagsbezogen/vergangenheitsorientiert, abhängig von Bilanzierungswahlrechten und Ansatz-/Bewertungsspielräumen → eingeschränkte Aussagekraft, Vorsicht bei Bilanzpolitik.

Fazit: Bilanzanalyse verdichtet den Jahresabschluss kennzahlenbasiert zu einem Urteil über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – als vergangenheitsorientiertes Instrument mit klaren Grenzen.

VERWANDTE FRAGEN

- „Worin unterscheiden sich interne und externe Bilanzanalyse?“ → Interne Analyse nutzt alle internen Daten (Kostenrechnung, Detailinfos); externe Analyse stützt sich nur auf den veröffentlichten Jahresabschluss und ist daher stärker durch Bilanzpolitik/Wahlrechte beschränkt.
- „Nennen Sie zwei Grenzen der Bilanzanalyse.“ → Vergangenheits-/Stichtagsbezug (sagt wenig über Zukunft) und Verzerrbarkeit durch Bilanzierungswahlrechte/Bilanzpolitik (eingeschränkte Vergleichbarkeit).

WARUM Die Dreiteilung Vermögens-/Finanz-/Ertragslage und die Grenzen der Bilanzanalyse sind der Rahmen für alle folgenden Kennzahlen (#16–#21); Rohleder prüft gern die kritische Einordnung der Aussagekraft.

Typische Kennzahlen – Anlagevermögen

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Anlagevermögen und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Kennzahlen zur Anlagenintensität und zur fristenkongruenten Finanzierung des langfristig gebundenen Vermögens.

Kennzahl	Formel	Aussage
Anlagenintensität	Anlagevermögen / Gesamtvermögen	Anteil langfristig gebundenen Vermögens; hoch = kapitalintensiv, geringere Flexibilität
Anlagendeckungsgrad I	Eigenkapital / Anlagevermögen	langfristiges Vermögen durch EK gedeckt? (goldene Bilanzregel i. e. S.)
Anlagendeckungsgrad II	(Eigenkapital + langfr. Fremdkapital) / Anlagevermögen	Anlagevermögen durch langfristiges Kapital gedeckt? (sollte $\geq 100\%$)
Investitionsquote	Nettoinvestitionen / Anlagevermögen (bzw. Investitionen/Abschreibungen)	Modernisierung/Wachstum der Anlagen
(Anlagenabnutzungsgrad)	kumulierte Abschreibungen / AHK des Anlagevermögens	Alter/Abnutzung des Anlagenbestands

Interpretation: Anlagendeckungsgrad II $\geq 100\%$ erfüllt die **goldene Bilanzregel** (Fristenkongruenz): langfristiges Vermögen sollte langfristig finanziert sein.

VERWANDTE FRAGEN

- „Was besagt die goldene Bilanzregel?“ → Langfristig gebundenes Vermögen (Anlagevermögen) soll auch langfristig finanziert sein (i. e. S. durch Eigenkapital, i. w. S. durch EK + langfr. FK), Anlagendeckungsgrad $\geq 100\%$ → Fristenkongruenz, Vermeidung von Anschlussfinanzierungsrisiken.

- „Was sagt eine hohe Anlagenintensität über ein Unternehmen aus?“ → Hohe Kapitalbindung/Fixkostenlastigkeit, geringere Anpassungsflexibilität bei Beschäftigungsschwankungen (typisch für Industrie/Produktion).

WARUM Die goldene Bilanzregel und der Anlagendeckungsgrad sind hier der Prüfungskern; Rohleder verlangt typischerweise Formel **plus** Interpretation, nicht nur die Formel.

Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Umlaufvermögen und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Kennzahlen zur Kapitalbindung und Umschlagshäufigkeit im kurzfristig gebundenen Vermögen (Vorräte, Forderungen).

Kennzahl	Formel	Aussage
Umlaufintensität	$\text{Umlaufvermögen} / \text{Gesamtvermögen}$	Anteil kurzfristig gebundenen Vermögens (Flexibilität)
Vorratsumschlag (Lagerumschlag)	$\text{Materialaufwand bzw. Umsatz} / \text{Ø Vorratsbestand}$	wie oft das Lager umgeschlagen wird; hoch = geringe Kapitalbindung
(durchschnittliche) Lagerdauer	$360 / \text{Vorratsumschlag}$ (kaufmänn. Jahr; alternativ 365)	Tage, die Vorräte gebunden sind
Debitorenumschlag	$\text{Umsatz (auf Ziel)} / \text{Ø Forderungen aus L+L}$	Häufigkeit des Forderungsumschlags
Debitorenlaufzeit (DSO)	$(\text{Ø Forderungen aus L+L} / \text{Umsatz}) \times 360$	durchschnittliche Kundenzahlungsdauer in Tagen

Interpretation: Hoher Umschlag / kurze Lagerdauer / kurze Debitorenlaufzeit → geringe Kapitalbindung, bessere Liquidität. Lange Debitorenlaufzeiten binden Kapital und erhöhen das Ausfallrisiko.

VERWANDTE FRAGEN

- „Was sagt die Debitorenlaufzeit (DSO) aus und warum ist sie steuerungsrelevant?“
→ Sie misst, wie lange Kunden im Schnitt bis zur Zahlung brauchen; lange

Laufzeiten binden Liquidität, erhöhen Finanzierungsbedarf und Ausfallrisiko → Hebel für Working-Capital-Management.

- „Wie hängen Lagerumschlag und Liquidität zusammen?“ → Höherer Lagerumschlag bedeutet weniger gebundenes Kapital in Vorräten → mehr frei verfügbare Liquidität und geringere Lager-/Kapitalkosten.

WARUM Working-Capital-Kennzahlen (Umschlag, Laufzeiten) sind ein typischer Anwendungs-/Rechenbereich; Rohleder verknüpft sie gern mit dem Liquiditätsthema (#20).

Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Kapitalstruktur und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Kennzahlen zur Finanzierungs-/Kapitalstruktur (Verhältnis Eigen- zu Fremdkapital, Stabilität).

Kennzahl	Formel	Aussage
Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	finanzielle Stabilität/ Unabhängigkeit, Risikopuffer
Fremdkapitalquote	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	Verschuldungsanteil
Verschuldungsgrad (Leverage)	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$	Verhältnis FK zu EK; hoch = höheres finanzielles Risiko
Dynamischer Verschuldungsgrad / Entschuldungsdauer	$\frac{(\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel})}{\text{Cashflow}}$	Jahre zur Schuldentilgung aus eigener Kraft (Cashflow- bezogen, vgl. #21)
Selbstfinanzierungsgrad	$\frac{(\text{Rücklagen} + \text{Gewinnvortrag})}{\text{EK bzw. einbehaltene Gewinne}}$	Anteil selbst finanzierten Eigenkapitals

Interpretation: Hohe Eigenkapitalquote → mehr Stabilität, Krisenfestigkeit, bessere Bonität.
Hoher Verschuldungsgrad → **Leverage-Effekt** (Chance auf höhere EK-Rendite, aber steigendes Risiko).

VERWANDTE FRAGEN

- „Erklären Sie den Leverage-Effekt.“ → Solange die Gesamtkapitalrendite über dem Fremdkapitalzins liegt, steigert zusätzliche Verschuldung die Eigenkapitalrentabilität (positiver Hebel); kehrt sich das Verhältnis um (GK-Rendite < FK-Zins), sinkt die EK-Rendite überproportional (negativer Hebel, Risiko).
- „Warum ist eine hohe Eigenkapitalquote vorteilhaft?“ → Größerer Risikopuffer/ Verlustabsorption, geringere Abhängigkeit von Kreditgebern, bessere Bonität/ Rating und Krisenfestigkeit – allerdings tendenziell auf Kosten der EK-Rentabilität (Trade-off).

WARUM Der Leverage-Effekt ist eine der beliebtesten Verständnis-/Rechenfragen im Controlling; Rohleder verbindet Kapitalstruktur gern mit Rentabilität (#19) und dem magischen Dreieck (#11).

Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Unternehmenserfolg und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Erfolgswirtschaftliche Kennzahlen (Rentabilität/Ertragskraft) aus GuV und Bilanz.

Kennzahl	Formel	Aussage
Eigenkapitalrentabilität (ROE)	Jahresüberschuss / Eigenkapital	Verzinsung des Eigenkapitals
Gesamtkapitalrentabilität	(Gewinn + FK-Zinsen) / Gesamtkapital	Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals
Umsatzrentabilität (ROS)	Gewinn (bzw. Betriebsergebnis) / Umsatz	Gewinnspanne je Umsatzeuro
Return on Investment (ROI)	$\text{Umsatzrentabilität} \times \text{Kapitalumschlag} = \text{Gewinn/Umsatz} \times \text{Umsatz/Gesamtkapital}$	Gesamtkapitalverzinsung; Kern des DuPont-Schemas
EBIT / EBITDA-Marge	EBIT(DA) / Umsatz	operative Ertragskraft, finanzierungs-/ abschreibungsbereinigt

Interpretation: Der **ROI** lässt sich im **DuPont-Schema** in Umsatzrentabilität × Kapitalumschlag zerlegen → zeigt, ob Erfolg über Marge oder über Kapitaleffizienz entsteht.

VERWANDTE FRAGEN

- „Zerlegen Sie den ROI nach dem DuPont-Schema und interpretieren Sie die beiden Treiber.“ → $\text{ROI} = \text{Umsatzrendite (Gewinn/Umsatz)} \times \text{Kapitalumschlag (Umsatz/Gesamtkapital)}$. Erster Treiber = Margenstärke, zweiter = Kapitaleffizienz; ein niedriger ROI kann an schwacher Marge oder langsamem Kapitalumschlag liegen – die Zerlegung zeigt den Ansatzpunkt.
- „Warum kann die Eigenkapitalrentabilität höher sein als die Gesamtkapitalrentabilität?“ → Durch positiven Leverage-Effekt: günstiges Fremdkapital hebt die EK-Rendite, solange die GK-Rendite über dem FK-Zins liegt.

WARUM Das DuPont-Schema (ROI-Zerlegung) ist ein Standard-Klausurklassiker; Rohleder testet, ob man Rentabilität nicht nur berechnen, sondern in ihre Treiber zerlegen und interpretieren kann.

Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Liquidität und Zahlungsunfähigkeit und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Statische Liquiditätskennzahlen (Bilanz-Deckungsgrade) zur Beurteilung der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit.

Kennzahl	Formel	Aussage
Liquidität 1. Grades (Cash Ratio)	flüssige Mittel / kurzfr. Verbindlichkeiten	Barliquidität; sofortige Deckung
Liquidität 2. Grades (Quick Ratio)	(flüssige Mittel + kurzfr. Forderungen) / kurzfr. Verbindlichkeiten	sollte $\geq 100\%$ (One-to-One-Regel)
Liquidität 3. Grades (Current Ratio)	Umlaufvermögen / kurzfr. Verbindlichkeiten	sollte $> 100\%$ (UV deckt kurzfr. Schulden; Faustregel $\sim 150\text{--}200\%$)
Working Capital	Umlaufvermögen – kurzfr. Verbindlichkeiten	Netto-Umlaufvermögen; positiv = langfr. finanzierter UV-Teil
(Working Capital Ratio / Deckung)	Working Capital / Umlaufvermögen	Anteil langfristig finanzierten Umlaufvermögens

Interpretation: Faustregeln: Liquidität 2. Grades $\geq 100\%$, Liquidität 3. Grades $> 100\%$; positives Working Capital signalisiert fristenkongruente Finanzierung.

Zahlungsunfähigkeit (Insolvenzgrund, § 17 InsO) liegt vor, wenn das Unternehmen seine fälligen Zahlungspflichten nicht mehr erfüllen kann; statische Kennzahlen sind nur **stichtagsbezogene Indizien**, keine sichere Prognose.

Grenze: Statische Liquiditätskennzahlen sind stichtagsbezogen und manipulierbar; eine echte Zahlungsfähigkeitsbeurteilung braucht eine **dynamische (zukunftsbezogene) Liquiditätsplanung/Finanzplan**.

VERWANDTE FRAGEN

- „Warum reichen statische Liquiditätsgrade zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit nicht aus?“ → Sie sind stichtagsbezogen, vergangenheits-/bilanzorientiert und manipulierbar (Window Dressing); die tatsächliche Zahlungsfähigkeit hängt vom künftigen Zahlungsstrom ab → dynamische Liquiditätsplanung nötig.
- „Was ist Working Capital und was sagt ein negatives Working Capital aus?“ → WC = UV – kurzfr. Verbindlichkeiten. Negativ bedeutet, dass Teile des Umlaufvermögens kurzfristig finanziert sind bzw. kurzfristige Schulden das UV übersteigen → potenzielles Liquiditätsrisiko (branchenabhängig, z. B. Handel teils unkritisch).
- „Definieren Sie Zahlungsunfähigkeit.“ → Unvermögen, fällige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen (§ 17 InsO). Nach der Leitentscheidung **BGH, Urteil v. 24.05.2005 – IX ZR 123/04** gilt eine Liquiditätslücke von **unter 10 %** der fälligen Verbindlichkeiten i. d. R. noch als unschädliche **Zahlungsstockung**, sofern sie voraussichtlich innerhalb von rund **drei Wochen** geschlossen wird; eine

Lücke von **10 % oder mehr** indiziert dagegen Zahlungsunfähigkeit, wenn nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit mit baldiger (vollständiger) Beseitigung zu rechnen ist.

WARUM Der Kontrast statische vs. dynamische Liquidität und die Abgrenzung Zahlungsstockung/Zahlungsunfähigkeit sind typische Rohleder-Drehungen; sie testen kritisches Verständnis statt reiner Formelkenntnis.

Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen

Aufgabe: Nennen und erklären Sie die typischen Kennzahlen der Position Cashflow-Kennzahlen und geben Sie die entsprechende Formel an.

ANTWORT

Einordnung: Cashflow misst den **tatsächlichen Zahlungsmittelüberschuss** einer Periode (Innenfinanzierungskraft) und ist weniger bilanzpolitisch verzerrbar als der Gewinn.

Ermittlung:

- **Indirekt:** Jahresüberschuss + nicht zahlungswirksame Aufwendungen (v. a. Abschreibungen, Zunahme langfr. Rückstellungen) – nicht zahlungswirksame Erträge (v. a. Zuschreibungen, Auflösung langfr. Rückstellungen).
- (Direkt: zahlungswirksame Einnahmen – zahlungswirksame Ausgaben.)

Kennzahl	Formel	Aussage
Cashflow (operativ)	s. o. (indirekte Ermittlung)	selbst erwirtschaftete liquide Mittel
Cashflow-Marge (Cashflow-Umsatzrate)	Cashflow / Umsatz	Innenfinanzierungskraft je Umsatzeuro
Cashflow-ROI / Cashflow-Rentabilität	Cashflow / Gesamtkapital	Verzinsung auf Zahlungsstrombasis
Dynamischer Verschuldungsgrad / Entschuldungsdauer	(Fremdkapital – liquide Mittel) / Cashflow	Jahre zur Schuldentilgung aus eigener Kraft
Innenfinanzierungs-/ Investitionsdeckung	Cashflow / (Netto-)Investitionen	Anteil der aus eigener Kraft finanzierten Investitionen

Interpretation: Hoher Cashflow → starke Innenfinanzierungskraft, geringere Abhängigkeit von Außenfinanzierung, kürzere Entschuldungsdauer. Cashflow gilt als **manipulationsärmere** Erfolgs-/Finanzkraftgröße als der Jahresüberschuss.

VERWANDTE FRAGEN

- „Warum ist der Cashflow oft aussagekräftiger als der Jahresüberschuss?“ → Der Cashflow bereinigt um nicht zahlungswirksame Posten (v. a. Abschreibungen, Rückstellungen) und ist dadurch weniger durch Bilanzierungswahlrechte/ Bilanzpolitik verzerrbar; er zeigt die tatsächliche Finanzkraft.
- „Was sagt der dynamische Verschuldungsgrad aus?“ → Wie viele Jahre das Unternehmen bräuchte, um seine Nettoschulden vollständig aus dem laufenden Cashflow zu tilgen → Maß der Schuldentragfähigkeit/Verschuldungsqualität (niedriger = besser).
- „Skizzieren Sie die indirekte Cashflow-Ermittlung.“ → Ausgangspunkt Jahresüberschuss, Hinzurechnung nicht zahlungswirksamer Aufwendungen (Abschreibungen, Rückstellungszunahmen), Abzug nicht zahlungswirksamer Erträge (Zuschreibungen, Rückstellungsaufösungen).

WARUM Die Gegenüberstellung Cashflow [?] Jahresüberschuss (Manipulationsresistenz) und der dynamische Verschuldungsgrad sind klassische Rohleder-Verständnisfragen; sie verknüpfen Erfolgs-, Liquiditäts- und Finanzierungsanalyse.

Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow

Rohleders Kaskade, „einfach erklärt“ – mit den Feinheiten, bei denen er die KI ausdrücklich warnt:

Größe	Voller Name	Bedeutung (Rohleders Worte)
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	Das operative Cash-Ergebnis des Kerngeschäfts – noch ohne Abschreibungen. Zeigt, wie profitabel das Kerngeschäft ist, als Cash-Ergebnis .
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes	Das ordentliche Betriebsergebnis = „Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ = Kerngeschäftsergebnis. Jetzt sind die Abschreibungen (Wertverzehr, auch wenn nicht zahlungswirksam) berücksichtigt.
EBT	Earnings Before Taxes	Vorsteuerergebnis = EBIT ± Finanzergebnis (v. a. Zinsen). Die Finanzierung des Kerngeschäfts (Zinsen z. B. für die Rohstoff-Zwischenfinanzierung) gehört zum Wirtschaften dazu.
Jahresüberschuss (JÜ)	Earnings After Taxes	Gewinn nach Steuern = verwendungsfähiger Gewinn. Jetzt sind alle Stakeholder befriedigt (Lieferanten, Kunden, Bank/ Zinsen, Staat/Steuern). Über die Verwendung entscheiden die Eigentümer.
Cashflow	–	Nach Herausrechnen der nicht-zahlungswirksamen Bestandteile: was fließt an Bargeld in einer Periode rein und raus.

Rohleders Erwartung (KI-Warnungen!):

- **EBITDA ist ein Cash-Ergebnis** – „da kann man der KI nicht trauen“.
- **Depreciation ≠ Amortization NICHT künstlich übersetzen:** Im Amerikanischen unterscheidet man beides; im **Deutschen sind das alles nur „Abschreibungen“**. Wer im Deutschen künstlich trennt, macht einen typischen KI-Fehler.
- Bei **„Taxes“** im EBITDA sind nur die **Ertragsteuern** (Steuern vom Einkommen und Ertrag) gemeint, **nicht Aufwandssteuern** (z. B. Mineralölsteuer beim Kraftstoffkauf).
- **„Vorsteuerergebnis“** ist der korrekte Begriff für das EBT; „Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ ist der Jahresabschluss-Sprech für das EBIT.
- Steuersatz-Schätzer für Deutschland: **~30 %** (je nach Standort).

Wozu welche Größe?

- **EBITDA** misst die Profitabilität des Kerngeschäfts als Cash-Größe (grob, ohne Abschreibungen).
- **EBIT** misst die nachhaltige Profitabilität des Kerngeschäfts (mit Abschreibungen) – notwendige Bedingung: ein **positives EBIT**.
- **EBT** zeigt die Gesamtprofitabilität inkl. Fremdkapitalkosten.
- **Jahresüberschuss** = zentrale Größe für die **Aktionäre** (Dividende/ Thesaurierung).
- **Cashflow** zeigt das **Innenfinanzierungspotenzial** (Basis für Free Cashflow / DCF-Unternehmensbewertung).

Profitabilität vs. Rentabilität

	Profitabilität	Rentabilität
Frage	Erzielt das Unternehmen einen Gewinn ?	Steht der Gewinn in einem guten Verhältnis zum eingesetzten Kapital ?
Bezug	absolute/relative Gewinngröße (z. B. Marge)	Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital gesetzt
Rolle	notwendige Bedingung	misst die Qualität der Kapitalverwendung (Ist das Unternehmen eine gute Geldanlage?)

Rohleders Erwartung (Altklausur Aufgabe 3a): Die Rolle beider Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung klar machen: **Profitabilität** sagt, *ob* Gewinn erwirtschaftet wird (überlebensnotwendig, aber allein zu eng gefasst – berücksichtigt nicht das eingesetzte Kapital und das eingegangene Risiko). **Rentabilität** sagt, *ob sich das eingesetzte Kapital lohnt* – sie ist die entscheidende Größe für die **Aktionäre**, weil sie das Unternehmen als **Geldanlage** mit Alternativen vergleichbar macht. Für die Steuerung braucht man beides: profitabel *und* rentabel.

Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung

Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets)

$$\text{GKR} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}}$$

Rohleders Erwartung (die zentrale Frage – warum die FK-Zinsen oben drauf?): Die GKR **soll nicht von der Finanzierung abhängen**. Betrachte zwei Unternehmen mit **gleichem Jahresüberschuss vor Zinsen** und **gleichem Kapitaleinsatz**, aber unterschiedlicher Finanzierung:

- Wer **viel Fremdkapital** aufnimmt, zahlt viele Zinsen → kleiner Jahresüberschuss → *scheinbar* niedrige Rentabilität.
- Wer **kein Fremdkapital** hat, zahlt keine Zinsen → großer Jahresüberschuss → *scheinbar* hohe Rentabilität.

Damit bei **gleichem operativem Erfolg und gleichem Kapitaleinsatz** – **unabhängig von der Finanzierung** – die **gleiche GKR** herauskommt, werden die **Fremdkapitalzinsen zum Jahresüberschuss wieder hinzugerechnet**. Man neutralisiert so den Effekt der Finanzierung. (Betrachtungsebene: Gesamtunternehmen; man will den *Ertrag*, nicht den finanzierungsabhängigen Jahresüberschuss.)

ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität

$$\text{ROI} = \frac{\text{ordentliches Betriebsergebnis (EBIT)}}{\text{durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital}}$$

Rohleders Erwartung (Unterscheidung ist ihm ein Anliegen!): Wenn man die **amerikanische Original-Idee** ernst nimmt, ist der ROI die **Kerngeschäfts-Rentabilität** – das **Betriebsergebnis** (vor Finanzergebnis, also ohne Finanzierungsaktivitäten) ins Verhältnis zum **durchschnittlich gebundenen betriebsnotwendigen Kapital**. Vorteil: Man kann ihn **je Geschäftsfeld** ermitteln (unterschiedlich kapitalintensiv). Beispiel Autohaus (Neuwagen / Gebrauchtwagen / Werkstatt / Ersatzteile / Verleih): jedes Geschäftsfeld hat seinen eigenen ROI → man kann

entscheiden, was man einstellt. (Achtung: strategische Überlegungen – z. B. „Ersatzteilhandel bringt Kunden ins Haus“ – liegen *jenseits* der reinen Rentabilitätsbetrachtung.) – Also: **GKR** = Sicht aufs Gesamtunternehmen (finanzierungsneutral); **ROI** = Kerngeschäfts-/Geschäftsfeldrentabilität.

Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität

Rohleder trennt diese drei Begriffe streng und warnt vor der KI, die sie synonym verwendet.

Begriff	Definition	Einheit
Produktivität	Mengenverhältnis von Output zu Input. Eine Sachdimension – es geht nicht um Euro .	Mengen (z. B. Stück/h)
Effizienz	Wirtschaftlichkeit („die Dinge richtig tun“). Kein Synonym für Produktivität.	oft wertmäßig
Effektivität	Zielerreichungsgrad („die richtigen Dinge tun“) – Ziel gesetzt, wie viel davon erreicht?	Angabe in Prozent

Rohleders Erwartung:

- **Produktivität hat Sachdimensionen** – „wir reden nicht über Euros“. Wenn das Problem in den Euros liegt, hilft der Blick auf die Produktivität nicht unmittelbar. Typische Produktivitätskennzahlen: **Maschinenproduktivität** (Output pro Maschinenstunde), **Arbeitsproduktivität** (Output pro Mitarbeiterstunde), im Handel die **Flächenproduktivität** (die aber schon wertbehaftet ist → atypisch).
- **Produktivität ist KEIN Synonym für Effizienz.** Eine hohe Produktivität führt **nicht automatisch** zu hoher Rentabilität – sie *kann* über niedrigere Stückkosten die Profitabilität und damit *ceteris paribus* die Rentabilität verbessern, aber nur *kann*.
- **Effektivität** ist eine Prozentangabe (Grad der Zielerreichung). Voraussetzung: **klare Ziele definieren** – sonst kann man nicht messen, ob man sie erreicht hat.

Zusammenhang (Altklausur Aufgabe 7a – Qualität, Effizienz, Kundenorientierung):

Von den Definitionen ausgehen – **Qualität** = Erfüllung der Kundenanforderungen;

Effizienz = Wirtschaftlichkeit (Ressourcen sparsam einsetzen); **Kundenorientierung** = Ausrichtung am Kundennutzen. Der innere Zusammenhang (Demingsche Reaktionskette):

Bessere Qualität → weniger Nacharbeit/Verschwendung → **höhere Effizienz** → niedrigere Kosten → man kann günstiger UND kundenorientierter anbieten. Qualität ist also *nicht* teuer, sondern die Voraussetzung von Effizienz und dauerhafter Kundenorientierung.

Balanced Scorecard (BSC)

Die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton) ergänzt die rein finanzielle Sicht um weitere Perspektiven, um Strategie zu operationalisieren. Klassische vier Perspektiven:

1. **Finanzperspektive** (z. B. Rentabilität, Cashflow)
2. **Kundenperspektive** (Zufriedenheit, Marktanteil)
3. **Interne Prozessperspektive** (Qualität, Durchlaufzeit)
4. **Lern- und Entwicklungsperspektive** (Mitarbeiter, Innovation)

Idee: **Balance** zwischen finanziellen (vergangenheitsbezogenen) und nicht-finanziellen (zukunftsgerichteten) Kennzahlen, verbunden über die **Strategy Map** (Ursache-Wirkungskette der vier Perspektiven).

Rohleders Erwartung (KPI-Skepsis): In der Kennzahlensteuerung ist **nur EIN sinnvoller KPI** ratsam (statt einer Flut von Kennzahlen) – die Reduktion auf eine steuernde Hauptkennzahl (z. B. ROI/EBITDA als Kompromiss zwischen Liquidität und Profitabilität). Zu viele/zu dumme/zu kurzfristige Ziele (MBO) richten Flurschaden an.

Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“)

Die perfekte Kennzahl existiert nicht; jede Verdichtung von Rohdaten geht mit Informationsverlust einher („**Verdichtung ist Vernichtung**“). Drei Bedingungen entscheiden über die Wirksamkeit – „*what gets measured gets done, what gets measured and fed back gets done better, what gets rewarded gets done best*“: Gemessen wird, was getan werden soll; Rückkopplung an die Verantwortlichen verbessert das Ergebnis; erst die Kopplung an das Anreizsystem (Zielvereinbarung, Bonus) setzt die Verhaltensänderung durch. Eine gute Kennzahl ist steuerungsrelevant, zukunftsgerichtet (Frühindikator statt reiner Bilanz-/Vergangenheitsbetrachtung, nicht „mit 200 auf der Autobahn nur in den Rückspiegel schauen“), plausibel mit den Zielen verknüpft, manipulationsarm und wirtschaftlich zu ermitteln. Eine Kennzahl, die über zwei Jahre zu keiner Entscheidung geführt hat, ist einzustellen. Voraussetzung ist immer ein definierter **Soll**, eine gemessene **Baseline (Ist)** und plausible Annahmen über die Kausalzusammenhänge.

Kennzahlensteckbrief. Jede Kennzahl ist verbindlich zu dokumentieren: eindeutige Bezeichnung (mit Versionierung bei geänderter Berechnung), Formel mit definierten Symbolen, Zielhöhe mit Einheit, Zeithorizont/Periodizität, Handlungsschwellen (**Ampel** grün/gelb/rot), Verantwortlichkeiten, Datenquellen, nicht zu vertretende Risiken sowie hinterlegte **Verbesserungsmaßnahmen**. Ohne spezifizierte Maßnahmen lässt sich keine Verantwortung zuweisen. Die Ampel-Logik setzt eine **Fehlerkultur** voraus, die „rot“ als Anlass für Gegenmaßnahmen behandelt, nicht zur Schuldzuweisung.

Arten von Kennzahlen

Absolute Zahlen (Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte) und **Verhältniszahlen**. Verhältniszahlen gliedern sich in **Gliederungszahlen** (Anteile eines Ganzen), **Beziehungszahlen** (zwei verschiedenartige Größen im Bruch, z. B. Umsatz je Mitarbeiter) und **Indexzahlen** (Bezug auf einen Basiswert).

Kennzahlenvergleiche

Isoliert ist eine Kennzahl selten aussagefähig – Aussagekraft entsteht erst durch Vergleich. **Zeitvergleiche** unterscheiden Zeitpunktvergleiche (Stichtagsgrößen) und Zeitraumvergleiche; gebräuchlich ist der **Year-to-date-Vergleich** (kumuliert bis zum Stichtag gegen Vorjahr/Plan bis zum selben Stichtag). **Objektvergleiche** sind der interne/externe **Betriebsvergleich** und der **Branchenvergleich** (anonymisiert über Verbände/Beratungen, da Unternehmensgeheimnisse). **Benchmarking** ist der Vergleich mit dem Klassenbesten.

Datenqualität als Achillesferse

Kennzahlen sind nur so gut wie ihre Rohdaten („**shit in, shit out**“); die Verdichtung kaschiert schlechte Datenqualität, statt sie zu beheben. Vor jeder Auswertung sind die Urdaten auf Vollständigkeit und Plausibilität zu prüfen. Schon einfache Kennzahlen sind heikel: Die Mitarbeiterzahl ist in **Vollzeitäquivalente (VZÄ/FTE)** umzurechnen (die Kopfzahl ist bei hohem Teilzeitanteil irreführend); festzulegen ist außerdem der Umgang mit Azubis, Werkstudierenden, Leiharbeit und unbesetzten Stellen. Kennzahlen sind zudem gestaltbar: Auslagerung an Fremdfirmen wandelt **Personalkosten in Sachkosten** um, ohne den tatsächlichen Ressourceneinsatz zu senken.

Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“)

Präzise Verwendung. Ein Gut ist **frei**, wenn es begrenzt, aber nicht knapp ist und unentgeltlich zur Verfügung steht (Luft – durch Umweltbelastung zunehmend selbst knapp).

Wertlos ist, was keinen individuellen Nutzen stiftet und keine Zahlungsbereitschaft auslöst. **Umsonst** heißt: ohne den erwarteten Effekt (ineffektiv/vergebens), nicht dasselbe wie kostenlos. **Kostenlos** = ohne Wertverzehr oder Nutzenentgang, insbesondere ohne **Opportunitätskosten** (wegen des Zeiteinsatzes praktisch selten). **Unentgeltlich** = ohne Gegenleistung (nicht auszahlungswirksam). Umgangssprachlich vermischt, fachlich zu trennen.

Vier Wertbegriffe statt Wortneuschöpfungen. Sämtliche kaufmännischen Wertangaben lassen sich mit vier Begriffen fassen: **Auszahlung, Ausgabe, Aufwand, Kosten**. „Unkosten“ ist ein sachlicher Fehlbegriff und zu vermeiden. Ebenso irreführend ist „Anschaffungskosten“: Die Anschaffung einer langlebigen Investition ist zunächst **erfolgsneutral** – ein reiner **Aktivtausch** (Geld gegen Anlagegut gleichen Werts), es entstehen keine Kosten. Erfolgswirksam wird sie erst zeitverzögert, indem die **Anschaffungsauszahlung** über die Nutzungsdauer als **Abschreibung** verteilt wird. Korrekt ist daher „Anschaffungsauszahlung“, nicht „Anschaffungskosten“.

Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“)

Opportunitätskosten sind die Kosten der nächstbesten, entgangenen Verwendungsmöglichkeit einer Ressource – eines der zentralen Entscheidungskalküle der BWL, weil sie zur ökonomisch optimalen Wahl führen. Ökonomisch profitabel ist eine Tätigkeit erst, wenn sie **über die Opportunitätskosten hinaus** Ertrag abwirft. Beim Einzelunternehmer werden sie als **kalkulatorische Kosten** angesetzt: kalkulatorische **Zinsen** (entgangene Rendite des gebundenen Kapitals), kalkulatorische **Miete** (entgangene Vermietung eigener Räume), kalkulatorischer **Unternehmerlohn** (entgangenes Gehalt einer Anstellung). Erst der Überschuss über alle drei ist der eigentliche Profit der Selbstständigkeit. Dasselbe Kalkül trägt die Investitionsrechnung: Der Kapitalwert ist der Überschuss über die als kalkulatorischer Zins (meist WACC) angesetzten Opportunitätskosten.

Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“)

Rendite ist inhaltlich mit der Rentabilität identisch, bezieht sich aber stets auf ein Jahr (Rentabilität pro Jahr).

Vom Cashflow zum Free Cashflow. Rechnet man dem Jahresüberschuss die Abschreibungen wieder hinzu, ergibt sich der (Basis-) **Cashflow** – das **Innenfinanzierungspotenzial** (aus eigener Kraft erwirtschaftete Mittel). Nach Abzug bereits verplanter Verwendungen (Ausschüttung, Unternehmerlohn) verbleibt der **Free Cashflow**, ungebunden in der Verwendung. Ist er kapitaldienstfähig, lässt er sich über Fremdkapital hebeln (Leverage-Risiko). Er ist Grundlage der **DCF-Methode** (Diskontierung mit dem **WACC**) zur Ermittlung des Ertragswerts – Alternative: Substanzwertverfahren.

Methodische Fallstricke bei GKR/ROI. Die GKR verknüpft eine Zeitraumgröße (JÜ + FK-Zinsen aus der GuV) mit einer Zeitpunktgröße (Bilanzsumme zum Stichtag). Der einzelne Stichtag ist die schwächste Lösung; belastbarer ist ein **Durchschnittskapital** ((Anfangs- + Endbestand)/2, genauer Monats-Ultimowerte). Zu entscheiden ist außerdem

Bruttoanlagenwerte (ursprüngliche Anschaffungsauszahlungen) vs. **Nettoanlagenwerte** (um Abschreibungen vermindert): Für die Unternehmensrendite Nettowerte; für Bereichsvergleich/Personalbeurteilung Bruttowerte, damit Bereiche mit voll abgeschriebenen Altanlagen nicht scheinbar besser dastehen als investierende. Auf Bereichsebene besteht zudem ein Zurechnungsproblem (anteiliges EBIT und Kapital nur über Schlüsselung).

Grenzen der Profitabilität als Steuerungsgröße. Bereits ein Euro Gewinn genügt für nominelle Profitabilität – eine niedrige Hürde. Die Kennzahl blendet Kapitalbindung und Risiko aus, wird meist historisch aus dem Jahresabschluss ermittelt (Rückspiegel) und ist manipulationsanfällig: Gewinne lassen sich kurzfristig über **Einmaleffekte** (Verkauf von Aktiva / stille Reserven, „Tafelsilber“) oder Personalabbau erzeugen, ohne Bezug zur nachhaltigen Ertragskraft. Als Grundlage von Vergütung oder Vergleich ist die absolute Profitabilität ungeeignet; die Rentabilität mildert das teilweise, hebt Risiko-/Manipulations-/Historikproblematik aber nicht auf.

Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“)

Monetärer Wirtschaftskreislauf. Vier Akteure in Zahlungsbeziehungen: Staat, Unternehmen (Produktionshaushalte), Geschäftsbanken, private Haushalte (Konsumhaushalte). Für Unternehmen drei Finanzierungsquellen: **Eigenkapital** (dauerhaft, haftend, von Investoren/Inhabern), **Fremdkapital** (auf Zeit, von Gläubigern/Banken), **Umsatz** (von Kunden).

Forderungen & Insolvenz. Offene Forderungen werden im kaufmännischen (Erinnerung → Mahnung → Verzug), dann im gerichtlichen Mahnverfahren (Mahnbescheid, Gerichtsvollzieher) verfolgt. Zwei Insolvenzgründe: **Illiquidität** (Zahlungsunfähigkeit) und **Überschuldung** (aufgezehrt Eigenkapital, § 19 InsO). Das Insolvenzrecht wählt zwischen **Liquidation** (Gläubigerschutz) und **Sanierung** (Fortführung, Vorbild US-Chapter-11). Die **Generalnorm** § 264 Abs. 2 HGB verlangt ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** → Kennzahlenfelder: Finanzlage = Liquidität, Ertragslage = GuV/Profitabilität, Vermögenslage = Bilanz.

KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS)

Ein **Key Performance Indicator (KPI)** ist eine einzelne, einfache Kennzahl, an der der Fortschritt bei einem kritischen Erfolgsfaktor gemessen wird. Idealerweise steuert **genau ein** KPI einen Bereich (sonst drohen Zielkonflikte). Häufige Prüfungsfrage: Fördert das KPI-Konzept nicht bloß **Opportunismus** und **Tunnelblick** ?

- **Opportunismus** = prinzipienloses Anpassen an die Lage zum eigenen Vorteil; die persönliche Agenda wird über das Unternehmensziel gestellt, ein Schaden fürs Unternehmen billigend in Kauf genommen.
- **Tunnelblick** = Verengung des Sichtfelds (eine Form des Silodenkens); alles, was nicht der KPI-Verbesserung dient, wird ausgeblendet.

Rohleders Erwartung: Beide Effekte sind real und werden durch KPI-Steuerung **verstärkt** – trotzdem ist kein Unternehmen bekannt, das dauerhaft erfolgreich mit **nur einer** Kennzahl geführt wird. Fazit: Als **vorübergehender Problemlösungsturbo** ist das KPI-Konzept sinnvoll (man beseitigt mit aller Kraft einen konkreten, existenziellen Missstand – hier ist der Tunnelblick gewollt und das kurzzeitig opportunistische

Verhalten akzeptabel). Als **nachhaltiges Patentrezept** für den Unternehmenserfolg taugt es nicht. Gute KPIs wirken als „**Health Check**“ / „Fiebermessung“ / „Finger in der Wunde“ und halten das Bewusstsein wach, dass **wenige** Kennzahlen mehr Erfolg versprechen als die üblichen Kennzahlenkataloge.

EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King“)

Das EBITDA ist einfach, geläufig und marketing-tauglich („kapitalmarktfähig“) und daher fester Bestandteil der KfW-Rentabilitätsvorschau (gründerfreundlich). Für **etablierte** Unternehmen ist es jedoch mit Vorsicht zu lesen: manipulationsanfällig und schwer vergleichbar – bei kleinen Kapitalgesellschaften können sich Gewinnentnahmen als **Geschäftsführergehalt** im zahlungswirksamen Aufwand verstecken. Entscheidend ist, was das EBITDA **ausblendet**:

Ausgeblendet	Konsequenz
Before Interest	Die Finanzierung ist unsichtbar – ein zu 100 % eigenkapitalfinanziertes und ein überschuldetes Unternehmen sehen im EBITDA gleich aus.
Before Taxes	Rechtsform und Steuerlast bleiben außen vor (bei Unternehmen meist unkritisch, da hohe unmittelbare Steuerschulden selten sind).
Before Depreciation & Amortization	Das Investitionsverhalten ist unsichtbar – ob viel investiert wird (Wettbewerbsfähigkeit) oder gar nichts (kurzfristige Gewinnmaximierung), zeigt das EBITDA nicht.

Rohleders Erwartung (Faustregel): Streicht ein etabliertes Unternehmen in seiner Berichterstattung **auffällig oft das EBITDA heraus**, ist Vorsicht geboten – es könnte im Kerngeschäft zu ertragsschwach sein, um seine Abschreibungen zu verdienen („Leichen im Keller“). Mit dem EBITDA lässt sich den Aktionären erklären, man verdiene „eigentlich“ operativ Geld, während wegen der Abschreibungen dennoch keine Dividende fließt. Praxisregel: bei **mehr als ~30 EBITDA-Erwähnungen** im Geschäftsbericht zusätzlich die **Dividendenhistorie** prüfen. Merksatz: **„Profit is an opinion, cash is a fact“** – der Gewinn hat Bewertungsspielräume, der Zahlungsmittelbestand nicht.

Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“

Sämtliche betriebswirtschaftlichen Wertangaben lassen sich mit acht Begriffen fassen – vier auf der Auszahlungs-/Verbrauchsseite, vier auf der Einzahlungs-/Erzeugungsseite:

Begriff	Definition
Auszahlung	Geldabfluss einer Periode
Ausgabe	Beschaffungswert der in einer Periode eingekauften Güter/Leistungen
Aufwand	Beschaffungswert der in einer Periode verbrauchten Güter/Leistungen
Kosten	Wert der in einer Periode betriebsbedingt (im Kerngeschäft) verbrauchten Güter/Leistungen
Einzahlung	Geldzufluss einer Periode
Einnahme	Absatzwert der in einer Periode verkauften Güter/Leistungen
Ertrag	Wert der in einer Periode erzeugten Güter/Leistungen
Leistung	Wert der in einer Periode betriebsbedingt (im Kerngeschäft) erzeugten Güter/Leistungen

Die Begriffspaare entsprechen drei **Betrachtungsperspektiven** :

- **Erträge & Aufwendungen** = externe, „öffentliche“ Brille (Staat/Finanzamt, Eigentümer/Dividende, Gläubiger/Zinsen & Tilgung) → **Unternehmenserfolg**.
- **Leistungen & Kosten** = interne Brille aufs **Kerngeschäft** : Wirtschaftlichkeit (nichts verschwenden) und Profitabilität (nachhaltig Geld verdienen).
- **Einzahlungen & Auszahlungen** = interne Brille auf den **Cashflow** : liquide bleiben, Kerngeschäft und Investitionen bezahlen können.

Merke: **Kosten** und **Leistungen** sind stets nur der **betriebsbedingte** Ausschnitt von Aufwand bzw. Ertrag.

Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel

Das **Du-Pont-Schema** zerlegt den ROI in zwei Treiber:

$$\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{\text{Kapital}}$$

Zahlenbeispiel (Ist gegen Plan):

Größe	Ist	Plan
Umsatz	40.000	45.000
Gewinn	15.000	14.000
eingesetztes Kapital	78.000	68.500
Umsatzrendite (Gewinn/Umsatz)	37,50 %	31,11 %
Kapitalumschlag (Umsatz/Kapital)	0,51	0,66
ROI (= Rendite × Umschlag)	19,23 %	20,44 %

Kontrolle: 37,50 % × 0,51 = **19,23 %**.

Interpretation (der Lerneffekt): Obwohl die **Umsatzrendite über Plan** liegt (37,5 % statt 31,1 %), liegt der **ROI unter Plan** (19,23 % statt 20,44 %), weil der **Kapitalumschlag eingebrochen** ist (0,51 statt 0,66; das gebundene Kapital stieg auf 78.000 statt geplanter 68.500, v. a. im Anlagevermögen). Kernaussage des Schemas: Eine gute Marge nützt wenig, wenn zu viel Kapital gebunden ist. Zwei Stellhebel für den ROI – **Marge verbessern** oder **Kapital schneller umschlagen**.

SMART-Ziele

Effektivität setzt **klar definierte Ziele** voraus. Als Prüfraster dient die **SMART**-Formel:

Buchstabe	Kriterium	Bedeutung
S	Specific (spezifisch)	eindeutig, unmissverständlich formuliert
M	Measurable (messbar)	mit definierten Messkriterien
A	Achievable (erreichbar)	realistisch mit den vorhandenen Ressourcen (nicht demotivierend hoch)
R	Relevant	passt erkennbar zu Strategie und Mission
T	Time-bound (terminiert)	mit fixem Datum hinterlegt

Rohleders Erwartung (Beyond SMART): SMART allein genügt nicht. Ein wirksames Ziel ist zusätzlich **verschriftlicht** (Projektauftrag), einer **natürlichen Person** als Verantwortliche zugeordnet, **verbindlich** (beidseitig unterschrieben) und stabil (keine „moving targets“). Auch **Nicht-Ziele** und die auf die Ziele wirkenden **Risiken** gehören dokumentiert; ist ein Kennzahl-Wert das Ziel, sind Erhebung und **Baseline** (Ausgangswert) exakt zu definieren. (Historie: SMART von George T. Doran, 1981.)

Drei Rollen im Kennzahlenmanagement

Erfolgreiches Kennzahlenmanagement verlangt ein klares **Rollenkonzept** – drei Verantwortungen auf **mindestens zwei bis drei Personen** verteilt:

- **Zielsetzung** – Verantwortung für **Definition und Zielhöhe** der Kennzahl (Führungskraft).
- **Zielverfolgung** – Verantwortung für die **Nachverfolgung** der Zielerreichung inkl. persönlicher Intervention (Führungskraft).
- **Zielerreichung** – Verantwortung für die **operative Erreichung** und die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen (Mitarbeiter).

Die reine **Ermittlung/Berechnung** der Kennzahl wird häufig ans Controlling ausgelagert. Rohleders Erfolgsformel: **persönliche Intervention des Steuernden + Kennzahl in der Zielvereinbarung (Bonus) des Gesteuerten** – die Kennzahl muss „jemandem im Portemonnaie wehtun“. Und: **Controller = Steuermann, nicht „Kontrolletti“** (engl. *to control* = steuern, nicht kontrollieren).

Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO)

Zur Insolvenz führen drei Tatbestände: **Zahlungsunfähigkeit** (§ 17 InsO – kann fällige Zahlungen nicht mehr leisten), **drohende Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO – absehbar nicht mehr zahlungsfähig; einziger Grund, der zur *freiwilligen* Antragstellung berechtigt) und **Überschuldung** (§ 19 InsO – das Vermögen deckt die Schulden nicht mehr, aufgezehrtes Eigenkapital). „Gewinn“ ist dabei der „bunteste Hund der BWL“: handelsrechtlich korrekt heißt das Ergebnis **Jahresüberschuss** (§ 275 HGB, GuV), während § 120 HGB (OHG) noch schlicht von „Gewinn“ spricht.

Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Effekt, Bonus-Opportunismus

Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...** – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT

[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen)

Signal: „Ich mache ja in vielen Veranstaltungen deutlich, dass es **überhaupt kein Problem ist, ein defizitäres Unternehmen kurzfristig wieder profitabel zu machen. Dann entlassen wir ein Drittel der Mitarbeiter, wir streichen sämtliche Investitionen und wir kurbeln ... unseren Umsatz an** ... sind wir dem hohen Risiko ausgesetzt, mittelfristig vor die Wand zu fahren.“ Und: „so wird also dieser Effekt tatsächlich auch noch zur Legendenbildung ausgenutzt. Das ist zum Teil relativ abstoßend.“ **Klausur-Konsequenz:** **Dieselbe Story taucht in drei Videos auf** (Silo, Gewinngrößen, Profitabilität) – starkes Wiederholungssignal. Verwendbar als Beleg für: Profitabilität ist manipulierbar / EBITDA-Nachhaltigkeit / Timelag / warum Einmaleffekte (Tafelsilber verkaufen) nichts über das Kerngeschäft sagen.

[illegible]

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im **Klausur-Radar** · Seite 593.

Aufgabe #255 · 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene (S. 516) · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 274) · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden (S. 513)

		Ziel	
		heute verdienen	morgen verdienen
Handlungsebene	Kern-geschäft (Betrieb)		
	Unternehmen		

a) 4 P. Schlagen Sie für jeden Quadranten im nachfolgenden Schema eine Finanzkennzahl vor, die sich zur Verfolgung des jeweiligen Ziels auf der jeweiligen Handlungsebene besonders eignet!

Das Schema: **Ziel** (Spalten) = „heute verdienen“ · „morgen verdienen“ –

Handlungsebene (Zeilen) = „Kerngeschäft (Betrieb)“ · „Unternehmen“.

b) 8 P. Begründen Sie mit je einem Satz, warum sich die von Ihnen unter a) gewählten Kennzahlen für den jeweiligen Quadranten besonders eignen!

Die Achsen zuerst lesen – daraus folgt die Auswahl, sie ist nicht geraten. Die Ziel-Achse ist Rohleders Unterscheidung der **zwei Ziele wirtschaftlichen Handelns**: *heute verdienen* heißt vorhandene Potenziale nutzen (OPEX, Kostenrechnung, Ziel Effizienz), *morgen verdienen* heißt Potenziale erst schaffen (CAPEX, Investitionsrechnung, Ziel Effektivität) – „strategisch bedeutet immer, es hat was mit unseren Potenzialen zu tun, und wenn ich Potenziale schaffen will, bedeutet das investieren“. Die Handlungsebene ist seine **ROI-/GKR-Trennung**: *Kerngeschäft (Betrieb)* meint ausschließlich das betriebsnotwendige operative Geschäft – ohne Finanzierung, ohne Steuern, ohne nicht betriebsnotwendiges Vermögen (**Leistungsfrage**); *Unternehmen* meint das Ganze einschließlich Finanzierung, Steuern, Beteiligungen und nicht betriebsnotwendigem Vermögen (**Finanzierungsfrage**). Die linke Spalte verlangt damit **Ertragskennzahlen der laufenden Periode**, die rechte **Investitions- und Innenfinanzierungskennzahlen**.

Symbole: EBIT = Betriebsergebnis (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) · K = durchschnittlich gebundenes **betriebsnotwendiges** Kapital · JÜ = Jahresüberschuss · FKZ = Fremdkapitalzinsen · GK = Gesamtkapital (Bilanzsumme) · AfA = Abschreibungen auf Sachanlagen · I = Auszahlungen für Investitionen ins Sachanlagevermögen · CF_{op} = operativer Cashflow · FCF = Free Cashflow · WACC = gewichteter Kapitalkostensatz.

a) 4 P. – Je eine Finanzkennzahl pro Quadrant

Handlungsebene ↓ / Ziel →	heute verdienen	morgen verdienen
Kerngeschäft (Betrieb)	ROI = $\text{EBIT} \div K \times 100$ ✓ {1}	Reinvestitionsquote = $I \div \text{AfA}$ ✓ {2}
Unternehmen	Gesamtkapitalrentabilität (GKR) = $(\text{JÜ} + \text{FKZ}) \div \text{GK} \times 100$ ✓ {3}	Free Cashflow = $\text{CF}_{\text{op}} - I$ ✓ {4}

Zahlenkontrolle der vier Rechenwege (Annahmen frei gesetzt): Umsatz 100,00 Mio. € · EBIT 8,00 Mio. € · K 50,00 Mio. € · AfA 6,00 Mio. € · I 7,50 Mio. € · FKZ 1,50 Mio. € · Ertragsteuersatz 30,00 % · GK 65,00 Mio. €. → **ROI** = $8,00 \div 50,00 = 16,00\%$ · **Reinvestitionsquote** = $7,50 \div 6,00 = 1,25$ · EBT = $8,00 - 1,50 = 6,50$, Steuern 1,95, JÜ = $4,55$ → **GKR** = $(4,55 + 1,50) \div 65,00 = 9,31\%$ · CF_{op} = $4,55 + 6,00 = 10,55$ → **FCF** = $10,55 - 7,50 = 3,05 \text{ Mio. €}$.

b) 8 P. – Begründung je Quadrant (je ein Satz, zwei tragende Aussagen)

Kerngeschäft × heute verdienen – ROI. Der ROI setzt das **Betriebsergebnis vor Finanzergebnis** ins Verhältnis zum durchschnittlich gebundenen **betriebsnotwendigen** Kapital und misst damit exakt das, was der Betrieb aus den heute vorhandenen Potenzialen herausholt – Zähler und Nenner liegen beide auf der Kerngeschäftsebene, Finanzierung und Fiskus bleiben draußen. ✓ {1} Er eignet sich für genau diesen Quadranten, weil er als einzige der vier Kennzahlen **je Geschäftsfeld** ermittelbar ist und über das **Du-Pont-Schema** (ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag) sofort zeigt, *welcher* der beiden Treiber eine Abweichung verursacht hat – Steuerungsinformation statt bloßem Befund. ✓ {2}

Kerngeschäft × morgen verdienen – Reinvestitionsquote. Die Reinvestitionsquote misst, ob der Betrieb mehr in seine Sachanlagen investiert, als er an ihnen abschreibt: ein Wert über 1,00 baut Kapazität auf, ein Wert unter 1,00 bedeutet, dass das Kerngeschäft **von seiner Substanz lebt** – sie ist damit die früheste finanzielle Antwort auf die Frage, ob morgen überhaupt noch etwas zu verdienen ist. ✓ {3} Sie gehört auf die Kerngeschäftsebene, weil Abschreibungen und Investitionen unmittelbar am betriebsnotwendigen Anlagevermögen anfallen und der Betriebsleiter sie verantwortet, und

sie deckt genau den Missstand auf, den jede Rentabilitätskennzahl belohnt: Unterlassene Ersatzinvestitionen heben den ROI (kleinerer Nenner) und senken die Reinvestitionsquote im selben Zug, weshalb beide Kennzahlen einer Zeile **gemeinsam** gelesen werden müssen. ✓ {4}

Unternehmen x heute verdienen – Gesamtkapitalrentabilität. Die GKR verzinst das **gesamte** eingesetzte Kapital und beantwortet die Kapitalgeberfrage des Gesamtunternehmens: Rechtfertigt der Ertrag dieser Periode das insgesamt gebundene Geld – im Vergleich zur Alternativanlage? ✓ {5} Sie gehört auf die Unternehmensebene, weil erst die Hinzurechnung der Fremdkapitalzinsen im Zähler die Kennzahl von der **Finanzierungsstruktur** löst: Die Zinsen sind kein Verlust des Gesamtkapitals, sondern der Ertragsanteil, den die Fremdkapitalgeber vorab bereits erhalten haben, deshalb heißt der Zähler „Return“ und nicht „Jahresüberschuss“, und deshalb ist der Vergleichsmaßstab hier der **WACC** und nicht der Vorjahreswert allein. ✓ {6}

Unternehmen x morgen verdienen – Free Cashflow. Der Free Cashflow zeigt, wie viel Zahlungskraft **nach** den Investitionen übrig bleibt, und misst damit die eine Größe, aus der die Potenziale von morgen bezahlt werden – er beantwortet die strategische Kernfrage, ob das Unternehmen sein Morgen **aus eigener Kraft** finanziert oder es sich über Eigen- bzw. Fremdkapital erkaufen muss. ✓ {7} Er gehört auf die Unternehmensebene, weil er alle Zahlungsströme nach Zinsen, Steuern und über sämtliche Bereiche hinweg zusammenfasst, und er eignet sich für den Morgen-Quadranten besonders, weil er als Cash-Größe **kaum bilanzpolitisch gestaltbar** ist: „Profit is an opinion, cash is a fact“ – ein Ergebnis lässt sich schönen, ein Zahlungsmittelbestand nicht. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Die Achsen zuerst abschreiben und in einem Satz übersetzen („heute verdienen = Potenziale nutzen, morgen verdienen = Potenziale schaffen; Kerngeschäft = Leistungsfrage, Unternehmen = Finanzierungsfrage“) – dann **eine** Kennzahl je Feld, keine doppelt, und in b) je einen Begründungssatz, der nur für diese eine Kennzahl gilt; ein Satz, der auf jede beliebige Kennzahl passen würde („liefert wichtige Informationen für die Steuerung“), zählt nicht.

Aufgabe #256 · 8 P. · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 554) · ↔ A3 · Profitabilität, Rentabilität und... (S. 625) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 510)

„The point is, ladies and gentlemen, that greed, for lack of a better word, is good.“ – Gordon Gekko, fiktiver Finanzinvestor bzw. „Heuschrecke“ im Kinofilm „Wall Street“ von 1987.

Vielen Unternehmen bzw. ihrem Führungspersonal wird in Deutschland Gier vorgeworfen, wenn sie ambitionierte Gewinnziele verfolgen.

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Profitabilität und Rentabilität, so dass die Rolle beider Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung klar wird!

b) 4 P. Erläutern Sie zwei verschiedene Gründe ausführlich, warum bspw. Aktiengesellschaften darauf angewiesen sind, nachhaltige und angemessene Gewinne zu erzielen.

a) 4 P. Begriffsbasis vorab, damit die Rollen klar werden:

	Profitabilität	Rentabilität
Leitfrage	Erwirtschaftet das Geschäft einen Gewinn ?	Lohnt sich das eingesetzte Kapital ?
Bezugsgröße	Gewinn ÷ Umsatz (Marge, z. B. EBIT-Marge)	Gewinn ÷ Kapital (GKR, EKR, ROI/ROCE)

Die **Profitabilität** ist die **notwendige, aber nicht hinreichende** Bedingung: Ohne positives Betriebsergebnis ist das Geschäft nicht überlebensfähig, und die Marge zeigt, ob das Preis-Kosten-Verhältnis stimmt. ✓ **{1}** Sie ist als alleinige Steuerungsgröße jedoch zu eng, weil sie **den Kapitaleinsatz und das Risiko ausblendet** – ein margenstarkes, aber kapitalfressendes Geschäft sieht in der Marge gesund aus. ✓ **{2}** Genau diese Lücke schließt die **Rentabilität**: Sie misst die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, macht das Unternehmen als **Geldanlage** mit Alternativen vergleichbar und ist damit die Größe für die **Kapitalallokation** – welches Geschäftsfeld verdient welchen Kapitaleinsatz? ✓ **{3}** Für die Steuerung braucht man deshalb **beide**: Profitabilität steuert das operative Geschäft, Rentabilität die Investitions- und Portfolioentscheidung. Verbunden sind sie im **Du-Pont-Schema**: $\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$ – die Profitabilität ist der erste Faktor der Rentabilität. ✓ **{4}**

b) 4 P. Zwei verschiedene Gründe:

1. **Wettbewerb um Eigenkapital am Kapitalmarkt.** Aktionäre sind Eigentümer, die ihr Kapital dauerhaft **riskieren**, und erwarten dafür eine **risikoadäquate Rendite** – mindestens die Verzinsung der zweitbesten Anlage (Opportunitätskosten). ✓ {1} Bleibt sie aus, verkaufen sie, der Kurs fällt, die Beschaffung neuen Eigenkapitals wird teuer oder unmöglich, und im Extremfall wird die Gesellschaft übernahmefähig. Ohne angemessenen Gewinn kein Eigenkapital, und ohne Eigenkapital keine Investition. ✓ {2}
2. **Substanzerhalt und Zukunftsfähigkeit (Innenfinanzierung).** Gewinne finanzieren über den Cashflow **Ersatz-, Erweiterungs- und F&E-Investitionen**, also das „Morgen verdienen“. Wer nur die laufende Periode bedient, verzehrt seine Erfolgspotenziale und wird vom Wettbewerb überholt. ✓ {3} Genau das meint „nachhaltig“: nicht aus der Substanz ausschütten. Zusätzlich sind einbehaltene Gewinne der **Verlustpuffer** für Krisenjahre und die Basis der Eigenkapitalquote, an der das Rating und damit die Fremdkapitalkosten hängen. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Nicht zwei Definitionen nebeneinanderstellen, sondern die **Konsequenz-Zeile** liefern – wer beide verwechselt, hält ein kapitalfressendes Geschäft für gesund, und „angemessen“ über Kapitalkosten und Substanzerhalt begründen statt moralisch.

Aufgabe #257 · 10 P · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergl... (S. 451) · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen... (S. 634)

- a) 4 P. Erläutern Sie zwei verschiedene Gründe, warum die Aussagekraft von Vorjahres-Ist-Vergleichen (ytd-Vergleichen) sehr begrenzt ist!
- b) 6 P. Erläutern Sie ausführlich, wie und warum Prognose-Soll-Vergleiche genutzt werden!

a) 4 P. Der Vorjahres-Ist-Vergleich stellt den kumulierten Ist-Wert des laufenden Jahres bis zum Stichtag (**year to date**) dem Ist-Wert des Vorjahres bis zum selben Stichtag gegenüber. Zwei verschiedene Gründe für seine begrenzte Aussagekraft:

1. **Die eigene Vergangenheit ist kein Maßstab.** Der Vorjahreswert ist ein **historischer Zufallswert, kein Ziel**: Er enthält sämtliche Ineffizienzen, Fehlentscheidungen und Sondereffekte des Vorjahres – wer ihn als Referenz nimmt, **schreibt genau diese Ineffizienzen fort**. ✓ {1} Hinzu kommt der fehlende externe Bezug: Ein gutes ytd-Ergebnis kann im Branchen- oder

Benchmarkvergleich schlecht sein. Wer 3 % zulegt, während der Markt um 10 % wächst, **verliert Marktanteil** und sieht im Vorjahresvergleich trotzdem erfolgreich aus. Der Vergleich misst Fortschritt gegen sich selbst und verwechselt ihn mit Erfolg. ✓ {2}

2. **Rückspiegel ohne Handlungsoption, und fehlende Vergleichbarkeit.** Beide Größen sind **Ist-Werte**, also historisch und nicht mehr veränderbar; aus der Abweichung folgt unmittelbar keine Maßnahme mehr, sie ist ein **Blick in den Rückspiegel**. ✓ {3} Zudem ist die sachliche und zeitliche **Vergleichbarkeit** selten gegeben: Sondereffekte (Großauftrag, Streik, Pandemie), Preis-, Mengen-, Mix- und Währungseffekte, Inflation, unterschiedliche Arbeitstage und Saisonverläufe, geänderter Konsolidierungskreis oder geänderte Kontierung und Kennzahldefinition verzerren den Vergleich. Ohne **Abweichungserlegung** nach Preis, Menge, Mix und Währung ist der Wert nicht interpretierbar – man vergleicht Äpfel mit Birnen. ✓ {4}

(Reserve, falls ein Grund nicht zählt: Der Vergleich ist manipulationsanfällig, weil eine schwache Vorjahresbasis den laufenden Erfolg optisch aufwertet – der „günstige Basiseffekt“.)

b) 6 P. Die vier Ausprägungen einer Kennzahl als Grundlage: **Soll** = Zielwert am Ende der Periode; **Plan** = unterjähriger Meilenstein, hinterlegt mit Maßnahme, Budget und Zielbeitrag; **Ist** = tatsächlich realisiert; **Prognose (Forecast)** = der bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen voraussichtlich erreichte Ist-Wert zum Soll-Stichtag. ✓ {1}

Wie er funktioniert. Man rechnet die Prognose **bis zum nächsten Sollwert** durch – als *Last Estimate* in der Form „7+5“, also sieben Monate Ist plus fünf Monate Prognose bis Jahresende (analog 6+6, 8+4 ... 11+1), und stellt dieses Jahresergebnis dem **Soll-Wert** gegenüber. ✓ {2} Weicht die Prognose vom Soll ab, folgt die **Gap-Analyse**, in der die Lücke nach Ursachen zerlegt wird (Preis, Menge, Mix, Währung, Zeitverschiebung) – erst die Ursache entscheidet über die Maßnahme, nicht die Größe der Lücke. ✓ {3}

Warum er genutzt wird – der Kernpunkt. Er ist der **einzige zukunftsgerichtete** der gängigen Vergleiche und damit das einzige Instrument mit **Frühwarn- statt**

Kontrollfunktion: Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich messen Vergangenes, das nicht mehr beeinflussbar ist (Feedback), der Prognose-Soll-Vergleich zeigt **während** der Periode, ob das Jahresziel voraussichtlich verfehlt wird (Feedforward) – **Radar statt Rückspiegel**. Nur so bleibt Zeit zum Gegensteuern. ✓ {4} Die Maßnahmenwahl folgt dann der Gap-Analyse in fester Reihenfolge:

- **Operative Lücke:** Es genügt, bereits beschlossene Maßnahmen zu **intensivieren oder vorzuziehen** – kein oder nur wenig zusätzliches Budget, allenfalls Umwidmung im OPEX. ✓ {5}

- **Strategische Lücke:** Es sind **zusätzliche Maßnahmen** nötig, die in aller Regel **auszahlungswirksam** sind und Potenziale schaffen, also investiert werden muss (CAPEX). Erst wenn auch das nicht trägt, stehen Ziel- oder Strategieanpassung zur Debatte – ein Strategiewechsel ist ein Kraftakt und nicht die erste Antwort auf eine Abweichung. ✓ {6}

Nutzen zusammengefasst: Der Prognose-Soll-Vergleich ist der permanente „Stachel im Fleisch“ der Budgetverantwortlichen – er macht Zielabweichungen **rechtzeitig** sichtbar und ist damit der Kern einer rollierenden, vorausschauenden Unternehmenssteuerung.

Rohleders Erwartung: In a) zwei **verschiedene** Gründe, die konkret am ytd-Vergleich hängen und nicht für jeden beliebigen Vergleich gelten; in b) die Kette **Prognose gegen Soll → Gap-Analyse → operative oder strategische Lücke** mit dem Trennkriterium „zusätzliches Geld“ und dem Kernsatz, dass dies der einzige Vergleich mit Blickrichtung nach vorn ist.

Aufgabe #258 · 14 P. · KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz (S. 519) · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 274) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 501)

- a) 4 P. Was ist ein KPI? Erläutern Sie prägnant und in eigenen Worten.
 b) 10 P. Ist das KPI-Konzept zur Unternehmensführung überhaupt sinnvoll oder fördert es nur opportunistisches Verhalten bzw. einen Tunnelblick auf den einzelnen KPI? Nehmen Sie dazu Stellung, indem Sie zunächst erklären, was man in diesem Zusammenhang unter opportunistischem Verhalten bzw. einem Tunnelblick versteht (6 P.). Beantworten Sie dann die gestellte Frage und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen (4 P.).

a) 4 P. – Was ist ein KPI?

Ein **Key Performance Indicator** ist eine einzelne, verdichtete Kennzahl, die den Fortschritt bei einem **kritischen Erfolgsfaktor** misst, also bei genau der Größe, an der der Erfolg des Bereichs tatsächlich hängt. Das „Key“ ist die eigentliche Aussage: Nicht jede Kennzahl ist ein KPI, sondern nur die wenigen entscheidenden. ✓ {1}

Er ist keine Beobachtungs-, sondern eine **Steuerungsgröße**: Er wird gegen einen definierten Zielwert gemessen (Soll-Ist-Vergleich) und braucht dafür einen **Steckbrief** – eindeutige Berechnungsvorschrift, Datenquelle, Ausgangswert (Baseline), Zielwert, Termin, Messfrequenz und eine **namentlich benannte verantwortliche Person**. Ohne diese Festlegungen ist der Wert nicht steuerbar, sondern nur berichtbar. ✓ {2}

Damit ein KPI überhaupt steuern kann, muss er durch die Adressaten **beeinflussbar** sein. Idealtypisch steuert **genau ein** KPI einen Bereich, weil mehrere gleichrangige Kennzahlen Zielkonflikte erzeugen und die Verantwortung verwischen. ✓ {3}

Zu unterscheiden ist außerdem, ob der KPI **nachlaufend** (lagging – Umsatz, Ergebnis: er misst, was bereits passiert ist) oder **vorlaufend** (leading – Auftragseingang, Ausschussquote, Angebotsdurchlaufzeit: er kündigt an, was passieren wird) ist. Beispiele für saubere KPIs: Liefertermintreue in Prozent, Ausschussquote, Reichweite der liquiden Mittel in Tagen. ✓ {4}

b) 10 P. – Opportunismus, Tunnelblick und Stellungnahme

Teil 1 (6 P.) – Was die beiden Begriffe in diesem Zusammenhang bedeuten

Opportunismus meint das prinzipienlose Anpassen des eigenen Verhaltens an die jeweilige Lage zum **eigenen Vorteil**: Die persönliche Agenda wird über das Unternehmensziel gestellt, ein Schaden für das Unternehmen wird billigend in Kauf genommen. ✓ {1}

Der **Mechanismus** dahinter: Sobald eine Kennzahl über Zielvereinbarung und Bonus an das Portemonnaie des Gesteuerten gekoppelt ist, wird aus dem *Indikator* eine *Zielgröße*. Ab diesem Moment lohnt es sich, nicht mehr die Realität zu verbessern, sondern die Zahl, und weil jede Kennzahl Definitions-, Abgrenzungs- und Periodisierungsspielräume hat, ist das regelmäßig der billigere Weg. ✓ {2}

Typische Erscheinungsformen: Umsätze werden über Rabatte in die laufende Periode gezogen, Aufwendungen in die nächste verschoben, Instandhaltung und Schulungen aufgeschoben, Vorgänge früher als „erledigt“ gemeldet, Fälle so zugeschnitten, dass sie in die günstigere Kategorie fallen. Der Wert stimmt jeweils – das Geschäft ist schlechter geworden. ✓ {3}

Tunnelblick meint die **Verengung des Sichtfelds**: Alles, was nicht der Verbesserung des einen KPI dient, wird ausgeblendet. Es ist eine Form des Silodenkens, nicht böswillig, sondern die logische Folge davon, dass Aufmerksamkeit eine knappe Ressource ist und die Organisation ausdrücklich mitgeteilt hat, worauf sie zu richten ist. ✓ {4}

Der **Mechanismus** dahinter: Was nicht gemessen wird, verschwindet aus der Steuerung – typischerweise die schwer messbaren, aber wertvollen Größen (Qualität, Kundenbeziehung, Arbeitssicherheit, Wissenstransfer). Zugleich wird **lokal statt global optimiert**: Ein KPI je Bereich beseitigt Zielkonflikte nicht, er **verlagert** sie an die Bereichsgrenze, wo sie niemandes Kennzahl mehr sind. ✓ {5}

Beispiel mit Zahlen: Der Einkauf wird am Materialpreis gemessen und wechselt auf einen um 3,00 % günstigeren Lieferanten – bei 20,00 Mio. € Einkaufsvolumen eine Ersparnis von **600.000,00 €**. Steigt dadurch die Ausschussquote in der Fertigung von 2,00 % auf 3,50 %, entstehen bei 40,00 Mio. € Herstellkosten zusätzliche **600.000,00 €**, zuzüglich Nacharbeit, Terminverzug und Reklamationen. Der Einkauf erreicht seinen KPI, das Unternehmen verliert Geld. ✓ (6)

Teil 2 (4 P.) – Stellungnahme mit Begründung

Position. Das KPI-Konzept ist **sinnvoll**, aber nicht als alleiniges und nicht als dauerhaftes Steuerungsprinzip. Ohne Messung gibt es keine Steuerung, sondern nur Meinungen; und **wenige, systematisch aus der Strategie abgeleitete Kennzahlen** versprechen mehr Erfolg als die üblichen umfangreichen Kennzahlenkataloge, in denen die entscheidende Größe untergeht. Ein guter KPI wirkt wie eine Fiebermessung: Er hält den Finger in der Wunde. ✓ (7)

Erste Begründung – die Fehlwirkungen liegen nicht am Konzept, sondern an seiner Kopplung. Opportunismus und Tunnelblick sind real und werden durch KPI-Steuerung nachweislich **verstärkt**. Ursache ist aber nicht das Messen, sondern die **einseitige Kopplung einer einzigen Zahl an die Vergütung**. Daraus folgt unmittelbar das Gegenmittel: ein ausbalanciertes Kennzahlenset im Sinne der **Balanced Scorecard** (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen und Entwicklung), zu jedem Mengen- eine **Gegen- oder Wächterkennzahl** (Menge [?] Qualität, Preis [?] Ausschuss, Umsatz [?] Marge und Zahlungsziel) und mindestens ein **vorlaufender** Wert neben jedem Ergebniswert. ✓ (8)

Zweite Begründung – die Zeitdimension ist das eigentliche Entscheidungskriterium. Als **vorübergehender Problemlösungsturbo** ist die Steuerung über einen einzelnen KPI sogar richtig: Wird ein konkreter, existenzieller Missstand mit aller Kraft beseitigt (Liquiditätskrise, Qualitätsdesaster, Liefertermintreue am Boden), ist der Tunnelblick **gewollt** und ein kurzzeitig opportunistisches Verhalten hinnehmbar. Als **nachhaltiges Patentrezept** taugt er nicht – es ist kein Unternehmen bekannt, das dauerhaft erfolgreich mit nur einer Kennzahl geführt wird. ✓ (9)

Fazit als Bedingungssatz. Das KPI-Konzept ist sinnvoll, **wenn** vier Bedingungen erfüllt sind: (1) der KPI ist aus der Strategie abgeleitet, nicht aus der Datenverfügbarkeit; (2) er ist durch die Adressaten beeinflussbar; (3) die Rollen sind getrennt – **Zielsetzung** und **Zielverfolgung** bei der Führungskraft, **Zielerreichung** beim Mitarbeitenden, Berechnung beim Controlling als Steuermann, nicht als Kontrolleur; (4) er ist durch Gegen- und Frühindikatoren flankiert und hat eine definierte **Rückkehrschwelle**, ab der die Ausnahmephase endet. Fehlt eine dieser Bedingungen, ist die Frage der Aufgabe mit „ja, es fördert vor allem Opportunismus und Tunnelblick“ zu beantworten, und dann liegt das an der Anwendung, nicht am Instrument. ✓ (10)

Rohleders Erwartung: Beide Begriffe zuerst sauber definieren und mit dem Wirkmechanismus samt konkretem Beispiel unterlegen, und dann die Zeitdimension erkennen: als temporärer Turbo ja, als dauerhaftes Patentrezept nein.

Aufgabe #259 · 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den... (S. 522) · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 504) · Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 554)

Basisdaten:		Unternehmen 1 (U1)	Unternehmen 2 (U2)
Finanzierung:	EK	100%	15%
	FK	0%	85%
Kapital (Bilanzsumme):		1000	1000
EBIT:		100	100
Zinsaufwand:	9%	0	76,5
Vorsteuergewinn (EBT):		100	23,5
Steuern vom Einkommen und Ertrag:	30%	30	7,05
Jahresüberschuss (JÜ, EAT):		70	16,45
Gesamtkapitalrentabilität, Return on Assets (ROA):		7,0%	9,3%
Eigenkapitalrentabilität, Return on Equity (ROE):		7,0%	11,0%

Basisdaten (Werte in GE), jeweils **U1 / U2**: Finanzierung EK 100 % / 15 %, FK 0 % / 85 % · Kapital (Bilanzsumme) 1000 / 1000 · EBIT 100 / 100 · Zinsaufwand (Zinssatz 9 %) 0 / 76,5 · Vorsteuergewinn (EBT) 100 / 23,5 · Steuern vom Einkommen und Ertrag (Steuersatz 30 %) 30 / 7,05 · Jahresüberschuss (JÜ, EAT) 70 / 16,45 ·

Gesamtkapitalrentabilität, Return on Assets (ROA) 7,0 % / 9,3 % ·

Eigenkapitalrentabilität, Return on Equity (ROE) 7,0 % / 11,0 %.

a) 4 P. Erläutern Sie die Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2.

b) 6 P. Erläutern Sie drei Maßnahmen, um den Financial Leverage von U2 zu steigern.

Symbole: GK = Gesamtkapital (Bilanzsumme) = 1.000,00 GE · EK = Eigenkapital · FK = Fremdkapital · i = Fremdkapitalzinssatz = 9,00 % · Z = Zinsaufwand · s = Ertragsteuersatz

= 30,00 % · EBIT = Betriebsergebnis · EBT = Vorsteuergewinn · JÜ = Jahresüberschuss (EAT) · ROA = Gesamtkapitalrentabilität · ROE = Eigenkapitalrentabilität · VG = Verschuldungsgrad = FK ÷ EK.

a) 4 P. – Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2

Formel und ihre Logik. Die Gesamtkapitalrentabilität setzt den Ertrag des **gesamten** eingesetzten Kapitals ins Verhältnis zu diesem Kapital, und zwar so, wie die Tabelle es vorgibt: **nach Steuern, zuzüglich Zinsaufwand**, nicht mit dem EBIT.

$$ROA = (JÜ + Z) \div GK \times 100$$

Der Zähler heißt bewusst *Return* und nicht *Jahresüberschuss*: Er ist der Ertrag, den das Gesamtkapital erwirtschaftet hat, bevor er auf Fremd- und Eigenkapitalgeber aufgeteilt wird. ✓ {1}

Die Ausgangsgrößen Schritt für Schritt aus der Tabelle. Aus der Eigenkapitalquote von 15,00 % folgt EK = 0,15 × 1.000,00 = **150,00 GE**, damit FK = 0,85 × 1.000,00 = **850,00 GE** und VG = 850,00 ÷ 150,00 = **5,67**. Zinsaufwand Z = 9,00 % × 850,00 = **76,50 GE**. Vorsteuergewinn EBT = 100,00 – 76,50 = **23,50 GE**. Steuern = 30,00 % × 23,50 = **7,05 GE**. Jahresüberschuss JÜ = 23,50 – 7,05 = **16,45 GE**. ✓ {2}

Rechnung.

$$ROA(U2) = (16,45 + 76,50) \div 1.000,00 \times 100 = 92,95 \div 1.000,00 \times 100 = 9,295 \% \approx \mathbf{9,30 \%}$$
 ✓ {3}

Gegenprobe U1: Dort ist der Zinsaufwand null, also $ROA(U1) = (70,00 + 0,00) \div 1.000,00 \times 100 = \mathbf{7,00 \%}$ – identisch mit der dortigen ROE, weil U1 zu 100 % eigenfinanziert ist. Die Eigenkapitalrentabilität von U2 beträgt $ROE(U2) = 16,45 \div 150,00 \times 100 = 10,97 \% \approx \mathbf{11,00 \%}$.

Warum die Fremdkapitalzinsen im Zähler wieder hinzugerechnet werden, und was diese Tabelle dabei offenlegt. Die Zinsen sind kein Verlust des Gesamtkapitals, sondern der **Ertragsanteil, den die Fremdkapitalgeber vorab bereits erhalten haben**; ohne die Rückrechnung erschiene ein stark fremdfinanziertes Unternehmen allein wegen seines Zinsaufwands unrentabler, obwohl es operativ dasselbe leistet. Vollständig finanzierungsneutral wird die Kennzahl dadurch aber **nur ohne Steuern**: U1 und U2 haben dasselbe EBIT (100,00) und dasselbe Kapital (1.000,00), sind operativ also identisch, und weisen trotzdem 7,00 % gegen 9,30 % aus. Die Differenz von **2,295 Prozentpunkten** ist exakt das **Tax Shield**: $Z \times s \div GK = 76,50 \times 0,30 \div 1.000,00 = 22,95 \div 1.000,00 = \mathbf{2,295 PP}$, und $7,00 + 2,295 = \mathbf{9,295 \%}$. Ursache ist, dass der Zähler eine **Nachsteuergröße** (JÜ) mit einem **Vorsteuerbetrag** (Z) addiert; wer streng

finanzierungsneutral rechnen will, nimmt $\text{EBIT} \times (1 - s) \div \text{GK} = 100,00 \times 0,70 \div 1.000,00 =$
7,00 % – dann sind U1 und U2 gleich. Gefragt ist hier aber ausdrücklich die Ermittlung
seiner Zahl; die Beobachtung gehört als Präzisierungssatz daneben, nicht statt der
Rechnung. ✓ {4}

b) 6 P. – Drei Maßnahmen zur Steigerung des Financial Leverage von U2

Begriff und Ansatzpunkte vorab. Als *Financial Leverage* wird zweierlei bezeichnet: der
Verschuldungsgrad $\text{FK} \div \text{EK}$ als Hebelgröße und die daraus folgende **Hebelwirkung** auf
die Eigenkapitalrentabilität. Beides fasst die Leverage-Formel zusammen:

$$\text{ROE} = \text{ROA} + (\text{ROA} - i) \times \text{FK} \div \text{EK}$$

Probe mit den Tabellenwerten: $9,295 + (9,295 - 9,00) \times 5,6667 = 9,295 + 1,672 =$ **10,97**
% $\approx$ 11,0 % – die Formel trifft die Tabelle **exakt**, sofern man den **nominalen** Zinssatz
von 9,00 % einsetzt. Sie ist hier keine Näherung, sondern eine Identität: Aus $\text{ROA} = (\text{JÜ} + \text{Z}) \div \text{GK}$
und $\text{Z} = i \times \text{FK}$ folgt $\text{ROA} \times \text{GK} \div \text{EK} - i \times \text{FK} \div \text{EK} = (\text{JÜ} + \text{Z} - \text{Z}) \div \text{EK} = \text{JÜ} \div \text{EK} = \text{ROE}$.
Daraus folgen genau drei Stellschrauben: der **Hebel** ($\text{FK} \div \text{EK}$), der **Zins** (i) und die
Gesamtkapitalrentabilität (ROA).

Maßnahme 1 – Verschuldungsgrad erhöhen. Eigenkapital durch Fremdkapital ersetzen:
Gewinnausschüttung, Kapitalherabsetzung oder Anteilsrückkauf, alternativ die nächste
Investition fremd- statt eigenfinanzieren. ✓ {1} *Rechnung:* Werden 50,00 GE
ausgeschüttet und durch Fremdkapital ersetzt, gilt $\text{EK} = 100,00 \text{ GE}$, $\text{FK} = 900,00 \text{ GE}$, $\text{VG} =$
9,00. Dann $\text{Z} = 9,00 \% \times 900,00 = 81,00 \text{ GE}$, $\text{EBT} = 19,00 \text{ GE}$, Steuern 5,70 GE, $\text{JÜ} =$
13,30 GE $\rightarrow \text{ROE} = 13,30 \div 100,00 =$ **13,30 %** ($\text{ROA} = 94,30 \div 1.000,00 = 9,43 \%$;
Kontrolle: $9,43 + 0,43 \times 9,00 = 13,30 \%$). Die Eigenkapitalrendite steigt um 2,33
Prozentpunkte, **ohne dass das Geschäft besser geworden wäre** – es wurde
ausschließlich Risiko übernommen. ✓ {2}

Maßnahme 2 – Fremdkapitalzins senken und damit den Zinsspread verbreitern.

Anzusetzen ist an der Refinanzierung: Umschuldung teurer Altkredite, Besicherung durch
Grundschuld oder Sicherungsübereignung, Verbesserung von Rating und Transparenz,
zinsvergünstigte Förderkredite, Ausschreibung des Kreditbedarfs bei mehreren Häusern.

✓ {3} *Rechnung:* Sinkt i von 9,00 % auf 7,00 %, ist $\text{Z} = 59,50 \text{ GE}$, $\text{EBT} = 40,50 \text{ GE}$,
Steuern 12,15 GE, $\text{JÜ} = 28,35 \text{ GE} \rightarrow \text{ROE} = 28,35 \div 150,00 =$ **18,90 %** (Kontrolle: $\text{ROA} =$
 $87,85 \div 1.000,00 = 8,785 \%$; $8,785 + 1,785 \times 5,6667 = 18,90 \%$). Bemerkenswert und ein
sicherer Zusatzpunkt: Die **ROA sinkt** dabei von 9,295 % auf 8,785 %, weil das Tax Shield
mit dem Zinssatz schrumpft – die ROE steigt trotzdem um 7,93 Prozentpunkte, weil der
Spread ($\text{ROA} - i$) von 0,295 auf 1,785 Prozentpunkte wächst. ✓ {4}

Maßnahme 3 – Gesamtkapitalrentabilität steigern, über Zähler oder Nenner. Zähler: das operative Ergebnis erhöhen (Preisdurchsetzung, Mixverschiebung zu margenstarken Produkten, Kostensenkung, Ausschussreduzierung). Nenner: **gebundenes Kapital abbauen**, nicht betriebsnotwendiges Vermögen veräußern, Vorräte und Forderungslaufzeiten senken, Sale-and-lease-back; das wirkt doppelt, weil der freigesetzte Betrag zugleich Fremdkapital ablösen kann. ✓ **(5)** *Rechnung Zählerweg:* Steigt das EBIT auf 120,00 GE, ist $Z = 76,50$, $EBT = 43,50$, Steuern 13,05, $J\ddot{U} = 30,45 \rightarrow ROE = 30,45 \div 150,00 = 20,30 \%$ ($ROA = 106,95 \div 1.000,00 = 10,695 \%$; Kontrolle: $10,695 + 1,695 \times 5,6667 = 20,30 \%$). *Rechnung Nennerweg:* Werden 100,00 GE Kapital freigesetzt und zur Tilgung verwendet ($GK = 900,00$, $FK = 750,00$, $EK = 150,00$, EBIT unverändert 100,00), ist $Z = 67,50$, $EBT = 32,50$, Steuern 9,75, $J\ddot{U} = 22,75 \rightarrow ROE = 22,75 \div 150,00 = 15,17 \%$, und das **trotz gesunkenem** Verschuldungsgrad von 5,00. Nur diese dritte Maßnahme verbessert die Leistung des Unternehmens tatsächlich; die ersten beiden verändern ausschließlich die Finanzierung. ✓ **(6)**

Rohleders Erwartung: In a) seinen Rechenweg nachvollziehbar aufschreiben – EK und FK aus den Prozentsätzen, Z aus dem Zinssatz, EBT, Steuern, $J\ddot{U}$, dann $(J\ddot{U} + Z) \div GK$, und begründen, warum die Zinsen im Zähler stehen; in b) drei **verschiedene** Ansatzpunkte der Leverage-Formel, jeweils mit vollständigem Satz und durchgerechneter Wirkung, plus der Hinweis, dass der Hebel bei einem Spread von nur einem Prozentpunkt auch nach unten wirkt.

Aufgabe #260 · 19 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 274) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 501) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene (S. 516)

In vielen Unternehmen ist nicht nur die Kennzahldefinition vage, sondern auch die Unterscheidung ihrer Ausprägungen. So halten nicht wenige Praktiker*innen Soll- und Plangrößen für dasselbe, was sich leider auch in manchen Büchern und im Internet widerspiegelt. Definieren Sie deshalb die folgenden Begriffe ausführlich und präzise:

- Je 3 P.: Soll-Wert, Plan-Werte, Ist-Werte, Prognosen
- 3 P. Warum ist der Prognose-Soll-Vergleich für die Finanzplanung wichtiger als der Plan-Ist-Vergleich?
- 4 P. Erläutern Sie zwei verschiedene Gründe, warum die Aussagekraft von Vorjahres-Ist-Vergleichen (ytd-Vergleichen) derzeit sehr begrenzt ist!

a) 12 P. (je 3 P.) – Die vier Ausprägungen einer Kennzahl

Soll-Wert. Der Soll-Wert ist die **Zielvorgabe** für eine Kennzahl – in der strengeren Fassung, die hier verlangt ist, das **Oberziel am Ende der Periode** (Ultimo, 31.12.) bzw. die Zielgröße für einen ganzen Zeitraum (Budget). ✓ {1} Er stammt aus der **Zielvereinbarung** mit den Budget- und Ergebnisverantwortlichen; an ihm hängen der Zielerreichungsgrad und damit die Boni der Führungskräfte. ✓ {2} Kennzeichnend ist, dass er **in der Regel nicht mit konkreten Einzelmaßnahmen unterlegt** ist: Er sagt, was erreicht werden soll, nicht wie. Genau hier sitzt der in der Aufgabenstellung angesprochene Praxisfehler – wer Soll und Plan gleichsetzt, verliert die Unterscheidung zwischen **Ziel und Weg**. ✓ {3}

Plan-Werte. Plan-Werte (synonym: Zielwerte) sind die **unterjährigen, terminierten Meilensteine** auf dem Weg zum weit entfernten Soll-Wert. ✓ {4} Jeder Planwert ist mit drei Angaben unterlegt: **Maßnahme** („Was tun wir?“), **Budget** („Was kostet es?“) und **Zielbeitrag** („Was bringt es?“) – Planung ist hier also Weg und Ressourceneinsatz, nicht nur eine Zahl. ✓ {5} Ihr Zweck ist die **Operationalisierung**: Ein Ziel zum 31.12. ist im Januar oder Februar zu weit weg und zu abstrakt, um Handeln zu steuern; erst Meilensteine machen Abweichungen früh sichtbar und damit adressierbar. ✓ {6}

Ist-Werte. Ist-Werte sind die **tatsächlich realisierten, im Rechnungswesen gemessenen** Werte – sie sind **historisch und nicht mehr veränderbar**. ✓ {7} Zu unterscheiden sind die **Ist-Werte des Vorjahres** (sie ermöglichen den Jahresvergleich, yoy, und die Berücksichtigung von Saisonzyklen in der Planung) und die **Ist-Werte des laufenden Jahres** (sie ermöglichen den ytd-Vergleich und den Plan-Ist-Vergleich und sind die Datengrundlage jeder Prognose). ✓ {8} Ihr Steuerungsnutzen ist begrenzt – Ist-Vergleiche sind ein **Blick in den Rückspiegel**; ihr Wert liegt in der gut sichtbaren „gelben Karte“ bei negativer Abweichung, im Handlungsdruck auf die Verantwortlichen und im Zielerreichungsgrad für die Bonusabrechnung. ✓ {9}

Prognosen. Die Prognose (Forecast) ist der Wert, der **zum Stichtag des Soll-Werts voraussichtlich erreicht wird, wenn alle beschlossenen Maßnahmen umgesetzt werden** – eine begründete Erwartung, weder Zielsetzung noch Messung. ✓ {10} Sie baut auf den aktuellen Ist-Werten auf und wird als **„x + y“-Rechnung** geführt: 8 + 4 heißt acht Monate Ist plus vier Monate geschätzt. Prognosen laufen **immer bis zum nächsten Soll-Zeitpunkt** und werden rollierend fortgeschrieben (6 + 6, 7 + 5, 8 + 4 ... 11 + 1). ✓ {11} Sie ist die **einzige der vier Größen, die in der Zukunft liegt**, und damit die einzige, auf die sich noch realistisch hinwirken lässt; zugleich ist sie die einzige **ohne objektive Grundlage**: Soll und Plan sind vereinbart, das Ist ist gemessen, die Prognose ist geschätzt. Bei negativer Abweichung folgt die **Gap-Analyse**. ✓ {12}

b) 3 P. – Warum der Prognose-Soll-Vergleich für die Finanzplanung wichtiger ist

Der **Plan-Ist-Vergleich** betrifft ausschließlich **historische, nicht mehr veränderbare Werte**. Er kann eine Abweichung feststellen, aber nicht mehr abwenden – in der Regelkreis-Sprache ist er **Feedback-Kontrolle**, ein Rückspiegel. ✓ **{1}** Der **Prognose-Soll-Vergleich** stellt dagegen zwei Größen mit Blick nach vorn gegenüber und zeigt **frühestmöglich, ob und in welchem Umfang die Zielerreichung gefährdet ist** – **Feedforward-Kontrolle**, Radarfunktion; nur auf Prognosewerte lässt sich noch einwirken, und bei negativer Abweichung folgt unmittelbar die Gap-Analyse mit zusätzlichen Maßnahmen. ✓ **{2}** Für die **Finanzplanung** ist dieser Vorlauf existenziell: Kapitalbedarf, Liquiditätsdeckung, Kreditlinien und Finanzierungsgespräche brauchen Wochen bis Monate Vorbereitungszeit. Eine erst im Dezember festgestellte Deckungslücke lässt sich operativ nicht mehr schließen, sondern allenfalls noch bilanziell kaschieren, und dahinter stehen unmittelbar die beiden Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung. ✓ **{3}**

c) 4 P. – Zwei Gründe für die begrenzte Aussagekraft von ytd-Vergleichen

Grund 1 – Die Vergleichsbasis ist kein normales Jahr. Der ytd-Vergleich unterstellt, dass das Vorjahr ein tauglicher Maßstab ist. Genau das trifft derzeit nicht zu: Corona-Einbruch und Nachholeffekte, Lieferkettenstörungen (Ever Given, Halbleiterknappheit), Ukrainekrieg und Energiepreisschock haben die Vergleichsjahre zu **Ausnahmejahren** gemacht – dieselbe Begründung, mit der auch das dritte Jahr der Mittelfristplanung faktisch entwertet ist. ✓ **{1}** Die Folge ist ein reiner **Basiseffekt**: Ein zweistelliges ytd-Wachstum kann bloß die Erholung von einem Krisenjahr sein, ein Rückgang bloß die Normalisierung nach einem Sondereffekt. Die Zahl misst dann die Störung des Vorjahres, nicht die eigene Leistung, und wird trotzdem als Führungserfolg verbucht. ✓ **{2}**

Grund 2 – Die zeitliche und sachliche Vergleichbarkeit fehlt (Preis- statt Mengeneffekt). Jeder Kennzahlenvergleich setzt **sachliche, zeitliche und methodische Vergleichbarkeit** voraus, sonst vergleicht man Äpfel mit Birnen. Bei hoher Inflation ist die zeitliche Vergleichbarkeit nicht gegeben: Der in Euro gemessene Umsatz steigt, während die abgesetzte **Menge** sinkt. ✓ **{3}** Ohne Preisbereinigung – also ohne Trennung von **Preis- und Mengeneffekt** – misst der nominale ytd-Vergleich Preissteigerungen und feiert sie als Wachstum. Dasselbe gilt für **Struktur- und Portfolioänderungen** (Zukäufe und Verkäufe, Sortimentsbereinigungen, Werksschließungen, geänderte Abgrenzungen oder Bilanzierungsregeln), die die Basis verschieben, ohne dass sich die Leistung geändert hätte. ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: Seine strengere Terminologie statt der Praxisvermischung – **Soll = Ultimo-/Oberziel, Plan = unterjähriger Meilenstein mit Maßnahme, Budget und Zielbeitrag** –, bei b) das Begriffspaar Rückspiegel/Radar mit dem Vorlaufargument der

Finanzplanung, bei c) zwei **wirklich verschiedene** Gründe (nicht zweimal „das Umfeld war schwierig“).

Aufgabe #261 · 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 501) · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 274) · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden (S. 513)

		Ziel	
		heute verdienen	morgen verdienen
Handlungsebene	Kern-geschäft (Betrieb)		
	Unternehmen		

a) 4 P. Schlagen Sie für jeden Quadranten im nachfolgenden Schema eine Finanzkennzahl vor, die sich zur Verfolgung des jeweiligen Ziels auf der jeweiligen Handlungsebene besonders eignet!

Das Schema: **Ziel** (Spalten) = „heute verdienen“ · „morgen verdienen“ – **Handlungsebene** (Zeilen) = „Kerngeschäft (Betrieb)“ · „Unternehmen“.

b) 8 P. Begründen Sie mit je einem Satz, warum sich die von Ihnen unter a) gewählten Kennzahlen für den jeweiligen Quadranten besonders eignen!

Wortgleiche Wiederholung. Diese Aufgabe ist identisch mit der Finanzkennzahlen-Aufgabe der Klausur vom 02.08.2022 (dort Aufgabe 8, ebenfalls 12 Punkte) – gleiches Schema, gleiche Achsen, gleiche Punktzahl. Die Antwort unten benennt dieselben vier Kennzahlen, rechnet sie aber an einem durchgängigen Fall vor: **Ein Set lernen, nicht zwei.**

Die beiden Achsen in je einem Satz – das ist bereits der halbe Punkt in a). Ziel: „heute verdienen“ heißt vorhandene Potenziale **nutzen** (OPEX, Kostenrechnung, Effizienz), „morgen verdienen“ heißt Potenziale erst **schaffen** (CAPEX, Investitionsrechnung, Effektivität). Handlungsebene: „Kerngeschäft (Betrieb)“ meint das betriebsnotwendige

operative Geschäft ohne Finanzierung, Steuern und nicht betriebsnotwendiges Vermögen – die **Leistungsfrage**; „Unternehmen“ meint das Ganze einschließlich Finanzierung, Steuern und Beteiligungen – die **Finanzierungsfrage**. Damit fällt die Auswahl von selbst: linke Spalte Ertragskennzahlen der laufenden Periode, rechte Spalte Investitions- und Innenfinanzierungskennzahlen; obere Zeile mit betrieblichen Größen, untere Zeile mit Größen des Gesamtabchlusses.

Symbole: EBIT = Betriebsergebnis · K = durchschnittlich gebundenes

betriebsnotwendiges Kapital · U = Umsatzerlöse · JÜ = Jahresüberschuss · FKZ = Fremdkapitalzinsen · GK = Gesamtkapital (Bilanzsumme) · AfA = Abschreibungen auf Sachanlagen · I = Auszahlungen für Investitionen ins Sachanlagevermögen · CF_{op} = operativer Cashflow · FCF = Free Cashflow · s = Ertragsteuersatz · WACC = gewichteter Kapitalkostensatz.

a) 4 P. – Je eine Finanzkennzahl pro Quadrant

Handlungsebene ↓ / Ziel →	heute verdienen	morgen verdienen
Kerngeschäft (Betrieb)	ROI = $\text{EBIT} \div K \times 100$ ✓ {1}	Reinvestitionsquote = $I \div \text{AfA}$ ✓ {2}
Unternehmen	Gesamtkapitalrentabilität (GKR) = $(JÜ + \text{FKZ}) \div \text{GK} \times 100$ ✓ {3}	Free Cashflow = $\text{CF}_{\text{op}} - I$ ✓ {4}

Der durchgerechnete Fall, der alle vier Felder füllt (Annahmen frei gesetzt, Werte in Mio. €): U = 100,00 · EBIT = 8,00 · K = 50,00 · AfA = 6,00 · I = 7,50 · FKZ = 1,50 · s = 30,00 % · GK = 65,00.

Quadrant	Kennzahl	Rechnung	Wert
Kerngeschäft × heute	ROI	$8,00 \div 50,00 \times 100$	16,00 %
Kerngeschäft × morgen	Reinvestitionsquote	$7,50 \div 6,00$	1,25
Unternehmen × heute	GKR	$\text{EBT} = 8,00 - 1,50 = 6,50 \cdot \text{Steuern } 1,95 \cdot JÜ = 4,55 \rightarrow (4,55 + 1,50) \div 65,00 \times 100$	9,31 %
Unternehmen × morgen	Free Cashflow	$\text{CF}_{\text{op}} = 4,55 + 6,00 = 10,55 \rightarrow 10,55 - 7,50$	+3,05 Mio. €

Gelesen ergibt das eine einzige Aussage: Der Betrieb verdient heute ordentlich (ROI 16,00 %), baut seine Kapazität aus statt sie zu verzehren ($1,25 > 1,00$), das Gesamtunternehmen

verzinst sein Kapital mit 9,31 % über den Kapitalkosten, und finanziert das Wachstum mit +3,05 Mio. € gerade noch aus eigener Kraft.

b) 8 P. – Begründung je Quadrant (je ein Satz, zwei tragende Aussagen)

Kerngeschäft x heute verdienen – ROI. Der ROI misst mit dem **Betriebsergebnis vor Finanzergebnis** im Zähler und dem **betriebsnotwendigen** Kapital im Nenner genau das, was der Betrieb aus den heute schon vorhandenen Potenzialen herausholt – beide Größen liegen auf derselben Bezugsebene, dem Betrieb, weshalb Finanzierung und Fiskus die Zahl nicht verfälschen. ✓ **{1}** Für diesen Quadranten eignet er sich besonders, weil er als einzige der vier Kennzahlen **je Geschäftsfeld** ermittelbar ist und über das **Du-Pont-Schema** (im Fall: 8,00 % Umsatzrendite $\times$ 2,00 Kapitalumschlag = 16,00 %) sofort offenlegt, ob eine Abweichung aus der Marge oder aus dem Kapitaleinsatz stammt. ✓ **{2}**

Kerngeschäft x morgen verdienen – Reinvestitionsquote. Sie stellt die Investitionen ins Sachanlagevermögen dem Werteverzehr desselben Vermögens gegenüber und beantwortet damit als einzige Zahl die Frage, ob der Betrieb seine künftige Leistungsfähigkeit aufbaut (Wert über 1,00) oder von seiner Substanz lebt (Wert unter 1,00) – im Fall bedeutet 1,25, dass je Euro Abschreibung 1,25 Euro neu investiert werden. ✓ **{3}** Sie gehört auf die Kerngeschäftsebene, weil Abschreibungen und Investitionen unmittelbar am betriebsnotwendigen Anlagevermögen anfallen und vom Betrieb verantwortet werden, und sie ist die notwendige Gegenkennzahl zum ROI im selben Quadrantenpaar: Unterlassene Ersatzinvestitionen **heben** den ROI (kleinerer Nenner) und **senken** die Reinvestitionsquote, sodass der Substanzverzehr nur auffällt, wenn beide gemeinsam gelesen werden. ✓ **{4}**

Unternehmen x heute verdienen – Gesamtkapitalrentabilität. Die GKR verzinst das **gesamte** in der Bilanz gebundene Kapital und beantwortet damit die Frage aller Kapitalgeber an das Gesamtunternehmen: Rechtfertigt der Ertrag dieser Periode das insgesamt eingesetzte Geld gegenüber der Alternativanlage? ✓ **{5}** Auf die Unternehmensebene gehört sie, weil erst die Hinzurechnung der Fremdkapitalzinsen im Zähler die Kennzahl von der **Finanzierungsstruktur** löst – die Zinsen sind kein Verlust des Gesamtkapitals, sondern der Ertragsanteil, den die Fremdkapitalgeber vorab bereits erhalten haben, weshalb der Zähler „Return“ heißt, und weil ihr Maßstab folgerichtig nicht der Vorjahreswert ist, sondern der **WACC**: Wert entsteht ausschließlich oberhalb der Kapitalkosten. ✓ **{6}**

Unternehmen x morgen verdienen – Free Cashflow. Der Free Cashflow zeigt, welche Zahlungskraft **nach** den Investitionen frei bleibt, und misst damit genau die Größe, aus der die Potenziale von morgen bezahlt werden: Er beantwortet, ob das Unternehmen sein Morgen **aus eigener Kraft** finanziert (im Fall: +3,05 Mio. €) oder es über Eigen- bzw. Fremdkapital erkaufen muss. ✓ **{7}** Für die Unternehmensebene eignet er sich

besonders, weil er alle Zahlungsströme nach Zinsen, Steuern und über sämtliche Bereiche hinweg zusammenfasst, und für den Morgen-Quadranten deshalb, weil er als reine Zahlungsgröße **kaum bilanzpolitisch gestaltbar** ist – Aktivierungswahlrechte, Rückstellungen und Abschreibungsdauern verschieben das Ergebnis, nicht den Zahlungsmittelbestand. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Je Quadrant **eine** Kennzahl, die wirklich zu Ziel und Handlungsebene passt, keine doppelt, und in b) je einen **konkreten** Begründungssatz, der nur für diese Kennzahl gilt; ein Satz, der auf jede beliebige Kennzahl passen würde („liefert wichtige Informationen für die Steuerung“), zählt nicht.

Aufgabe #262 · 14 P. · KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ KPI erklären und Fehlanreize der... (S. 507)

- a) 4 P. Was ist ein KPI? Erläutern Sie prägnant und in eigenen Worten.
b) 10 P. Ist das KPI-Konzept zur Unternehmensführung überhaupt sinnvoll oder fördert es nur opportunistisches Verhalten bzw. einen Tunnelblick auf den einzelnen KPI? Nehmen Sie dazu Stellung, indem Sie zunächst erklären, was man in diesem Zusammenhang unter opportunistischem Verhalten bzw. einem Tunnelblick versteht (6 P.). Beantworten Sie dann die gestellte Frage und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen (4 P.).

a) 4 P. – Was ist ein KPI?

Ein **Key Performance Indicator** ist eine einzelne, verdichtete Kennzahl, an der der Fortschritt bei einem **kritischen Erfolgsfaktor** gemessen wird. Das „Key“ ist der Kern: Nicht jede Kennzahl ist ein KPI, sondern nur die, an der der Erfolg tatsächlich hängt.

✓ {1} Zur Kennzahl kommen vier Bestandteile hinzu, die sie erst steuerungsfähig machen: eindeutige Berechnungsvorschrift und Datenquelle, **Ausgangswert (Baseline)**, terminierter **Zielwert** und eine namentlich verantwortliche Person – ohne Vergleichsmaßstab ist eine Kennzahl wertlos. ✓ {2} Ihr Zweck ist **Steuerung, nicht Statistik**: Sie macht Abweichungen früh sichtbar und löst die persönliche Intervention der Führungskraft aus; idealerweise steuert genau **ein** KPI einen Bereich, weil mehrere gleichrangige Größen Zielkonflikte erzeugen. ✓ {3} Beispiele mit Zielwert: Gesamtanlageneffektivität (OEE) in der Fertigung, Liefertreue (OTIF) in der Logistik, Debitorenlaufzeit (DSO) im Forderungsmanagement. ✓ {4}

b) 10 P.

Opportunistisches Verhalten (3 P.)

- **Begriff:** prinzipienloses Anpassen an die Lage zum **eigenen** Vorteil – die persönliche Agenda (Bonus, Karriere, Bereichsinteresse) wird über das Unternehmensziel gestellt, ein Schaden für das Unternehmen wird billigend in Kauf genommen. ✓ {1}
- **Mechanismus:** Sobald die Kennzahl vergütet wird, wird **die Kennzahl optimiert statt des Zwecks**, den sie abbilden soll – durch Periodenverschiebung, Nachverhandeln der Definition, Vorziehen von Abschlüssen, Ausnutzen von Ermessensspielräumen, im Extremfall Manipulation. Der Mitarbeitende handelt dabei rational: Er reagiert genau auf das, was gemessen und belohnt wird. ✓ {2}
- **Beispiel:** Vertriebliche Mengenziele im Kreditgeschäft führen zu faulen Krediten und späteren Abschreibungen; bei Wells Fargo führten Cross-Selling-Vorgaben 2016 zu Millionen ohne Kundenauftrag eröffneter Konten. Das Ziel wurde erreicht, das Unternehmen geschädigt. ✓ {3}

Tunnelblick (3 P.)

- **Begriff:** Verengung des Sichtfelds – eine Form des Silodenkens: Alles, was nicht der Verbesserung des eigenen KPI dient, wird ausgeblendet. ✓ {4}
- **Mechanismus:** Aufmerksamkeit ist knapp, die Vergütung dagegen eindeutig. Nicht gemessene, aber wichtige Größen – Qualität, Instandhaltung, Arbeitssicherheit, Kundenzufriedenheit, Nachwuchsentwicklung – verlieren Priorität; es entsteht **lokale statt globaler Optimierung**. Zielkonflikte verschwinden dabei nicht, sie wandern nur an die Bereichsgrenze, wo sie niemandes Kennzahl mehr sind. ✓ {5}
- **Beispiel:** Der Einkauf wird auf den Materialpreis gemessen, wechselt zum günstigeren Lieferanten und erreicht sein Ziel; die Ausschussquote in der Fertigung steigt, Nacharbeit und Terminverzug fressen die Ersparnis auf. Niemandem wird die Gesamtwirkung zugerechnet. ✓ {6}

Stellungnahme (4 P.)

- **Der Einwand trifft zu, aber er trifft die Ausgestaltung, nicht das Konzept.** Beide Effekte sind real und werden durch KPI-Steuerung **verstärkt**; erzeugt werden sie jedoch von der Kombination aus einer einzigen Ergebnisgröße, harter Bonuskopplung und kurzer Bemessungsperiode, nicht von der Messung als solcher. ✓ {7}
- **Ohne Kennzahlen ist Führung nicht möglich.** Ziele, deren Erreichung niemand feststellen kann, sind keine Ziele; ohne Messung gibt es weder Zielverfolgung noch die persönliche Intervention, die Rohleders Erfolgsformel ausmacht. Zugleich gilt

die Gegenprobe: Es ist **kein Unternehmen bekannt, das dauerhaft erfolgreich mit nur einer Kennzahl geführt wird**. ✓ (8)

- **Die Entscheidung fällt über die Zeitdimension.** Als **vorübergehender Problemlösungsturbo** gegen einen konkreten, existenziellen Missstand ist das Konzept sinnvoll – dann ist der Tunnelblick sogar gewollt und kurzzeitiger Opportunismus hinnehmbar. Als **nachhaltiges Patentrezept** der Unternehmensführung taugt es nicht. ✓ (9)
- **Begründete Position mit Bedingungen:** sinnvoll, wenn **wenige, systematisch aus der Strategie abgeleitete** Kennzahlen verwendet werden (Balanced-Scorecard-Logik: Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen), jede Ergebnisgröße einen **Frühindikator** neben sich hat, ein unverhandelbares Überwachungsset (Arbeitsschutz, Compliance, Covenants) daneben bestehen bleibt und die Bemessungsperiode lang genug ist, um Nachwirkungen zu erfassen. Gute KPIs sind dann ein **„Health Check“** – Fiebermessung, Finger in der Wunde –, kein Autopilot. ✓ (10)

Rohleders Erwartung: Zuerst beide Begriffe sauber definiert und je an einem konkreten Fall gezeigt – dann keine Ja/Nein-Antwort, sondern die **Zeitdimension**: als Turbo gegen einen akuten Missstand ja, als dauerhaftes Patentrezept nein, weil kein Unternehmen dauerhaft mit einer einzigen Kennzahl geführt wird.

Aufgabe #263 · 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 510) · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 504) · Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 554)

		Unternehmen 1 (U1)	Unternehmen 2 (U2)
Basisdaten:			
Finanzierung:	EK	100%	15%
	FK	0%	85%
Kapital (Bilanzsumme):		1000	1000
EBIT:		100	100
Zinsaufwand:	9%	0	76,5
Vorsteuergewinn (EBT):		100	23,5
Steuern vom Einkommen und Ertrag:	30%	30	7,05
Jahresüberschuss (JÜ, EAT):		70	16,45
Gesamtkapitalrentabilität, Return on Assets (ROA):		7,0%	9,3%
Eigenkapitalrentabilität, Return on Equity (ROE):		7,0%	11,0%

Basisdaten (Werte in GE), jeweils **U1 / U2**: Finanzierung EK 100 % / 15 %, FK 0 % / 85 % · Kapital (Bilanzsumme) 1000 / 1000 · EBIT 100 / 100 · Zinsaufwand (Zinssatz 9 %) 0 / 76,5 · Vorsteuergewinn (EBT) 100 / 23,5 · Steuern vom Einkommen und Ertrag (Steuersatz 30 %) 30 / 7,05 · Jahresüberschuss (JÜ, EAT) 70 / 16,45 ·

Gesamtkapitalrentabilität, Return on Assets (ROA) 7,0 % / 9,3 % ·

Eigenkapitalrentabilität, Return on Equity (ROE) 7,0 % / 11,0 %.

- Erläutern Sie die Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2.
- Erläutern Sie drei Maßnahmen, um den Financial Leverage von U2 zu steigern.

Wortgleiche Wiederholung. Diese Aufgabe ist identisch mit der Financial-Leverage-Aufgabe der Klausur vom 23.01.2024 (dort ebenfalls Aufgabe 6, 10 Punkte) – gleiche Tabelle, gleiche Teilfragen, gleiche Punkteverteilung 4 + 6. Die Zahlen und der Lösungsweg unten sind deshalb dieselben; hier steht die **Prüf- und Kontrollmechanik** im Vordergrund, mit der man in der Klausur jede Zeile gegenrechnen kann.

Symbole: GK = Gesamtkapital (Bilanzsumme) = 1.000,00 GE · EK = Eigenkapital · FK = Fremdkapital · i = Fremdkapitalzinssatz = 9,00 % · Z = Zinsaufwand · s = Ertragsteuersatz = 30,00 % · EBIT = Betriebsergebnis · EBT = Vorsteuergewinn · JÜ = Jahresüberschuss (EAT) · ROA = Gesamtkapitalrentabilität · ROE = Eigenkapitalrentabilität · VG = Verschuldungsgrad = $FK \div EK = 5,67$.

a) 4 P. – Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2

Der Rechenweg der Tabelle, Zeile für Zeile. Rohleder rechnet die Gesamtkapitalrentabilität **nach Steuern zuzüglich Zinsaufwand**, nicht mit dem EBIT:

Schritt	Herleitung	U2
Eigenkapital	$15,00 \% \times 1.000,00$	150,00 GE
Fremdkapital	$85,00 \% \times 1.000,00$	850,00 GE
Zinsaufwand Z	$9,00 \% \times 850,00$	76,50 GE
Vorsteuergewinn EBT	$100,00 - 76,50$	23,50 GE
Steuern	$30,00 \% \times 23,50$	7,05 GE
Jahresüberschuss JÜ	$23,50 - 7,05$	16,45 GE
ROA	$(JÜ + Z) \div GK \times 100 = (16,45 + 76,50) \div 1.000,00 \times 100$	9,295 % $\approx$ 9,30 %

✓ {1}

Warum im Zähler „Return“ und nicht „Jahresüberschuss“ steht. Die Fremdkapitalzinsen sind kein Verlust des Gesamtkapitals, sondern der **Ertragsanteil, den die Fremdkapitalgeber vorab bereits erhalten haben**. Rechnete man sie nicht hinzu, hinge die Kennzahl an der Finanzierungsstruktur: U2 hätte allein wegen seines Zinsaufwands eine Rentabilität von $16,45 \div 1.000,00 = 1,65 \%$ und sähe damit gut viermal schlechter aus als U1 (7,00 %), obwohl beide dasselbe EBIT von 100,00 GE erwirtschaften. Die Hinzurechnung stellt genau diesen Vergleich wieder her. ✓ {2}

Die Gegenprobe an U1, und was sie offenlegt. Bei U1 ist der Zinsaufwand null, also $ROA(U1) = (70,00 + 0,00) \div 1.000,00 \times 100 = 7,00 \%$, identisch mit der dortigen ROE, weil U1 zu 100 % eigenfinanziert ist. **Beide Unternehmen sind operativ identisch** (EBIT 100,00, Kapital 1.000,00), und weisen dennoch 7,00 % gegen 9,30 % aus. ✓ {3}

Die Erklärung der Differenz, die kaum jemand mitschreibt: das Tax Shield. Die 2,295 Prozentpunkte Unterschied sind exakt die Steuerersparnis auf den Zinsaufwand, bezogen

auf das Gesamtkapital: $Z \times s \div GK = 76,50 \times 0,30 \div 1.000,00 = 22,95 \div 1.000,00 = \mathbf{2,295\%}$, und $7,00 + 2,295 = \mathbf{9,295\%}$. Ursache ist, dass der Zähler eine **Nachsteuergröße** (JÜ) und einen **Vorsteuerbetrag** (Z) addiert – algebraisch: $J\ddot{U} + Z = EBIT \times (1 - s) + Z \times s$. Diese ROA ist damit **nicht vollständig finanzierungsneutral**, sondern belohnt Fremdfinanzierung um die Steuerersparnis. Wer strikt neutral rechnen will, nimmt $EBIT \times (1 - s) \div GK = 100,00 \times 0,70 \div 1.000,00 = \mathbf{7,00\%}$ für beide. Gefragt ist in der Klausur aber die Ermittlung **seiner** Zahl; die Beobachtung gehört als ein Präzisierungssatz daneben, nicht anstelle der Rechnung. ✓ {4}

b) 6 P. – Drei Maßnahmen zur Steigerung des Financial Leverage von U2

Ausgangspunkt ist die Leverage-Formel: $ROE = ROA + (ROA - i) \times FK \div EK$. Kontrolle mit den Tabellenwerten: $9,295 + (9,295 - 9,00) \times 5,6667 = 9,295 + 1,672 = \mathbf{10,97\% \approx 11,0\%}$ – sie trifft die Tabelle **exakt**, wenn man den **nominalen** Zinssatz von 9,00 % einsetzt (nicht $9,00 \times 0,70 = 6,30\%$, siehe grüner Block). Die Formel enthält genau drei Stellschrauben: Verschuldungsgrad, Fremdkapitalzins und Gesamtkapitalrentabilität.

- 1. Verschuldungsgrad $FK \div EK$ erhöhen – Eigenkapital durch Fremdkapital ersetzen.** Praktisch: Gewinnausschüttung, Kapitalherabsetzung, Anteils- bzw. Aktienrückkauf, oder die nächste Investition fremd- statt eigenfinanzieren. ✓ {1}
Wirkung: Werden 50,00 GE ausgeschüttet und durch Fremdkapital ersetzt (EK 100,00, FK 900,00, VG **9,00**), ist $Z = 81,00$, $EBT = 19,00$, Steuern 5,70, $J\ddot{U} = 13,30 \rightarrow \mathbf{ROE = 13,30\%}$ ($ROA = 9,43\%$; Kontrolle $9,43 + 0,43 \times 9,00 = 13,30\%$). Plus 2,33 Prozentpunkte – allein durch Umschichtung, ohne einen Euro Mehrertrag. ✓ {2}
- 2. Fremdkapitalzins i senken und damit den Zinsspread vergrößern.** Praktisch: Umschuldung auf günstigere Kontrakte, Besicherung stellen, Rating und Transparenz verbessern, Förderdarlehen nutzen, Zinsbindung und Laufzeiten optimieren, Kreditbedarf bei mehreren Häusern ausschreiben. ✓ {3} *Wirkung:* Sinkt i von 9,00 % auf 7,00 %, ist $Z = 59,50$, $EBT = 40,50$, Steuern 12,15, $J\ddot{U} = 28,35 \rightarrow \mathbf{ROE = 18,90\%}$ ($ROA = 8,785\%$; Kontrolle $8,785 + 1,785 \times 5,6667 = 18,90\%$). Der Spread wächst von 0,295 auf 1,785 Prozentpunkte und wird mit dem unveränderten Hebel von 5,67 multipliziert – die **ROA sinkt** dabei sogar, weil mit dem Zins auch das Tax Shield schrumpft. ✓ {4}
- 3. Gesamtkapitalrentabilität erhöhen – die einzige Maßnahme, die echte Leistung abbildet.** Über das Du-Pont-Schema zwei Hebel: **Marge** (Preisdurchsetzung, Materialeinsatz, Prozesskosten, Ausschuss) oder **Kapitalumschlag** (Vorräte und Forderungen abbauen, nicht betriebsnotwendiges Anlagevermögen veräußern, Sale-and-lease-back). ✓ {5} *Wirkung Zählerweg:* $EBIT\ 100,00 \rightarrow 120,00$ ergibt $Z = 76,50$, $EBT = 43,50$, Steuern 13,05, $J\ddot{U} = 30,45 \rightarrow \mathbf{ROE = 20,30\%}$ ($ROA = 10,695\%$; Kontrolle $10,695 + 1,695 \times 5,6667 = 20,30\%$).

Wirkung Nennerweg: Werden 100,00 GE freigesetzt und zur Tilgung verwendet (GK 900,00, FK 750,00, EK 150,00, EBIT unverändert), ist $Z = 67,50$, $EBT = 32,50$, Steuern 9,75, $J\ddot{U} = 22,75 \rightarrow \text{ROE} = 15,17\%$ trotz **gesunkenem** Verschuldungsgrad von 5,00. Nur hier steigt nicht bloß die Kennzahl, sondern die Ertragskraft. ✓ (6)

Warnung zum Schluss: Der Leverage ist eine **Risiko-, keine Ertragskennzahl**. Der Verstärkungsfaktor beträgt $(1 - s) \times (1 + VG) = 0,70 \times 6,67 = 4,67$ – jede Veränderung der Vorsteuer-Gesamtkapitalrendite um einen Prozentpunkt schlägt 4,67-fach auf die Eigentümer durch, in beide Richtungen.

Rohleders Erwartung: In a) seinen Rechenweg vollständig aufschreiben (EK und FK aus den Prozentsätzen, Z, EBT, Steuern, JÜ, dann $(J\ddot{U} + Z) \div GK$) **und begründen, warum die Fremdkapitalzinsen im Zähler stehen**; in b) die drei Maßnahmen erkennbar aus der Leverage-Formel ableiten und je mit Zahl belegen – plus der Hinweis, dass der Hebel bei einem Spread von nur einem Prozentpunkt auch nach unten wirkt.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut

In jeder der sechs ausgewerteten Altmeisterklausuren eröffnete mindestens eine große Aufgabe mit einem echten Presseartikel. Diese Fälle sind auf demselben Muster gebaut, mit belegten Zahlen und namentlich zitierten Personen – Stand Juli 2026.

Kap. 18 · Führung & Change Management — Lewin · Kotter · Erfolgsfaktoren · U26

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

(a) ANTWORT	528
Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall	543
Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern	543
(b) VERWANDTE FRAGEN	529
Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management	538
(c) WARUM	529
4 · Change-Management I: Veränderung gestalten	536
5 · Change-Management II	539
6 · Change-Management III	542
1 · Das #00 Grundproblem des Change Managements	528
Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie!	536
Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts.	538
Ethische Grundlagen guter Führung	544
3 · Führungskompetenz entwickeln	532
Kommunikation	542
Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren	543
Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben	542
2 · Management vs. Führung vs. Leadership	530
Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements!	537
Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden.	541
Personalentwicklung und -Qualifizierung	543
Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up	540
Visionsentwicklung	542
Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle?	532
Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht!	534
Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie?	531
Wdh.: Was versteht man unter #01 Management?	530

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung?	530
Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt?.....	531
Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unterschied #07 transaktionale vs. #08 transformationale Führung .	533
Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen?	537
Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort und Zeit wichtig?	539
Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung?	535
Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-Management, Kennzahlen, Risikomanagement)	538

Führung & Change Management – Lewin · Kotter

Bearbeitungshinweis aus dem Dossier: Die KI-Nutzung ist bei diesem Dossier ausdrücklich erlaubt, Pflicht ist die Quellenangabe. Dieser Entwurf beantwortet jede Lernkontrollfrage fachlich und ergänzt prüfungsnahe Varianten (typische Rohleder-Drehungen). Die Change-Management-Inhalte stützen sich auf die HBW-Hefte (HBW 105 „Führungskompetenz“, HBW 084 „Change-Management“) und den Konsens der Standard-Managementliteratur (Kotter 1996, Lewin 1947, Bass/Avolio, Doppler/Lauterburg, Senge 1990). Für Unit 26 liegt **kein Vorlesungstranskript** vor – es wird daher bewusst **nichts „laut Vorlesung“ belegt**, sondern ausschließlich über Fachliteratur.

Quelle laut Dossier: unbekannt

(a) ANTWORT

Definition. Change Management ist die systematische Planung, Steuerung und Stabilisierung von tiefgreifenden Veränderungsprozessen in Organisationen (Strukturen, Prozesse, Strategie, Kultur).

Das Grundproblem. Der zentrale Widerspruch des Change Managements ist die **Spannung zwischen der Notwendigkeit von Veränderung und dem menschlichen/organisationalen Beharrungsvermögen (Trägheit, „organizational inertia“)**. Konkret:

- **Rationale Notwendigkeit vs. emotionale Ablehnung:** Veränderung ist sachlich oft zwingend (Markt, Technologie, Wettbewerb), aber Menschen reagieren mit Verlustangst, Verunsicherung und Widerstand. Wandel verlangt also gerade dann das Mitziehen der Betroffenen, wenn diese am stärksten verunsichert sind.
- **Stabilität vs. Flexibilität:** Organisationen brauchen Routinen und Stabilität, um effizient zu funktionieren – genau diese Routinen blockieren aber den Wandel.
- **Tempo-Problem:** Die Umwelt verändert sich schneller, als die Organisation sich anpassen kann (vgl. die „Famous Last Words“ des Dossiers: „Die Zeiten ändern sich schneller denn je“).

Fazit. Das Grundproblem lässt sich auf die Formel bringen: *Veränderung wird von Menschen getragen, die Veränderung instinktiv ablehnen.* Erfolgreiches Change Management ist deshalb weniger ein technisches als ein psychologisch-kommunikatives Führungsproblem – es muss Betroffene zu Beteiligten machen.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. **„Warum scheitern die meisten Change-Projekte?“** – In der Literatur kursiert die Faustzahl, rund 70 % der Veränderungsprojekte scheiterten; diese Zahl ist allerdings empirisch nicht belegt und wird Kotter oft zugeschrieben, obwohl er sie nur als Schätzung formuliert hat (kritisch: M. Hughes, *Journal of Change Management* 2011). Unabhängig von der Quote sind die genannten Hauptgründe gut belegt: fehlendes Dringlichkeitsbewusstsein, mangelnde Kommunikation, Widerstand der Mitarbeitenden, fehlende Einbindung der Führung, zu frühes Feiern von Erfolgen, keine Verankerung in der Kultur. → Verweist direkt auf das Grundproblem (Beharrung schlägt Notwendigkeit).
2. **„Was meint ‚organisationale Trägheit‘?“** – Die Tendenz von Organisationen, an bestehenden Strukturen, Routinen und Machtverhältnissen festzuhalten, auch wenn diese dysfunktional geworden sind. Ursachen: Sunk Costs, eingespielte Prozesse, Besitzstandswahrung, Risikoscheu.

(c) WARUM

Rohleder rahmt das ganze Kapitel mit diesem „Grundproblem“; eine Transferfrage „Warum scheitern Change-Projekte?“ testet, ob man das abstrakte Spannungsfeld auf reale Misserfolgsursachen herunterbrechen kann – die typische Drehung vom Begriff zur Praxis.

2 · Management vs. Führung vs. Leadership

Quelle laut Dossier: <https://www.fritz.tips/fuehrung-vs-management-vs-leadership/>

Wdh.: Was versteht man unter #01 Management?

(a) ANTWORT Definition. Management ist das **sachbezogene Steuern und Verwalten** einer Organisation: Planen, Organisieren, Entscheiden, Koordinieren, Kontrollieren von Ressourcen (Menschen, Kapital, Zeit, Material), um vorgegebene Ziele effizient zu erreichen.

- Klassische Managementfunktionen (Fayol: planen, organisieren, befehlen, koordinieren, kontrollieren; Gulick: **POSDCORB**; Steinmann/Schreyögg): **Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung i. e. S., Kontrolle.**
- Management ist primär auf **Effizienz** ausgerichtet („die Dinge richtig tun“), arbeitet mit formaler Autorität und Strukturen, ist sachorientiert und kurzfristig-operativ.
- Gängiges Bonmot zur Abgrenzung (verbreitet, Urheberschaft umstritten): „*Management is doing things right; leadership is doing the right things.*“ Die verbatim belegte Fassung stammt von Bennis/Nanus (siehe #03), nicht gesichert von Drucker.

Fazit. Management = das System am Laufen halten, Komplexität durch Strukturen beherrschen.

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung?

(a) ANTWORT Definition. (Personal-)Führung ist die **zielgerichtete, soziale Einflussnahme auf das Verhalten von Menschen**, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie ist der personenbezogene Teil des Managements – die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten.

- Unternehmensführung im weiteren Sinn = die Gesamtheit der Lenkung eines Unternehmens ($\approx$ Management). Führung im engeren Sinn = die Menschenführung (Motivieren, Anleiten, Kommunizieren, Vorbild sein).
- Kernmechanismen: Motivation, Kommunikation, Vorbildwirkung, Zielvereinbarung.

Fazit. Führung wirkt **über Menschen**, Management **über Strukturen** – beide überlappen, sind aber nicht identisch.

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie?

(a) ANTWORT Position. Eine Abgrenzung ist sinnvoll, weil sie zwei unterschiedliche Funktionslogiken sichtbar macht – wobei „Führung“ im Deutschen oft beides meint und die Trennlinie eher **Management** **?** **Leadership** ist:

Dimension	Management / Führung i. S. v. Verwalten	Leadership
Fokus	Strukturen, Prozesse, Stabilität	Menschen, Vision, Wandel
Frage	„Wie?“ / „Die Dinge richtig tun“	„Wozu/Wohin?“ / „Die richtigen Dinge tun“
Autorität	formal (Position)	persönlich (Akzeptanz, Charisma, Sinnstiftung)
Zeit	kurzfristig, operativ	langfristig, strategisch/visionär
Haltung	Komplexität beherrschen	Veränderung anstoßen, inspirieren

- Kotter: *Management* bewältigt Komplexität, *Leadership* bewältigt Wandel.
- Bennis/Nanus (*Leaders*, 1985): „*Managers do things right; leaders do the right things.*“ – dies ist die verbatim belegte Quelle der oben (#01) genannten Abgrenzungsformel.

Fazit. Ja – die Abgrenzung ist sinnvoll, aber **komplementär**, nicht gegensätzlich: Eine gute Führungskraft braucht beides. Reines Management ohne Leadership erstarrt; reines Leadership ohne Management bleibt folgenlos.

Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt?

(a) ANTWORT Zukunftsanforderungen (VUCA-Welt – volatile, uncertain, complex, ambiguous):

- **Agilität & Wandlungsfähigkeit** – kontinuierliche Anpassung statt fixer Pläne (vgl. „Bleiben Sie geschmeidig“, Dossier).
- **Digital- und KI-Kompetenz** – Verständnis für datengetriebene Entscheidungen, Automatisierung, neue Geschäftsmodelle.
- **Sinnstiftung / Purpose** – jüngere Generationen (Gen Z) erwarten Werte und Sinn, nicht nur Weisung.

- **Empathie & emotionale Intelligenz** – Führung auf Distanz (Remote/Hybrid), Diversität, psychologische Sicherheit.
- **Selbstführung & Resilienz** – Umgang mit Unsicherheit, lebenslanges Lernen.
- **Netzwerk- statt Hierarchiedenken** – moderieren, befähigen (Servant Leadership) statt anweisen.
- **Ethische Urteilskraft** – Nachhaltigkeit, ESG, Verantwortung (Bezug zur Wirtschaftsethik des Moduls).

Fazit. Die Führungskraft der Zukunft ist weniger Befehlsgeber als **Ermöglicher (Enabler)**, **Sinnstifter und Lernbegleiter** in einer sich beschleunigenden, unsicheren Umwelt.

(b) VERWANDTE FRAGEN

1. **„Grenzen Sie Management und Leadership anhand eines Beispiels ab.“** – Z. B. ein Werksleiter, der Schichtpläne, Budgets und Qualitätskontrolle steuert (Management), aber zusätzlich eine Vision „Null-Fehler-Kultur“ entwickelt und das Team dafür begeistert (Leadership).
2. **„Was ist VUCA und was folgt daraus für Führung?“** – VUCA beschreibt eine volatile, unsichere, komplexe, mehrdeutige Umwelt; Konsequenz: kürzere Planungszyklen (rollierende Planung), Dezentralisierung von Entscheidungen, Befähigung der Mitarbeitenden, Fehlertoleranz.

(c) WARUM Rohleder liebt die saubere Begriffstriebe und das Beispiel-am-konkreten-Fall. Eine Drehung „mit Beispiel“ oder „VUCA“ prüft, ob man die Begriffe nicht nur auswendig kennt, sondern operationalisieren kann, und verknüpft das Kapitel mit den „Famous Last Words“ (Agilität, Resilienz).

3 · Führungskompetenz entwickeln

Quelle laut Dossier: HBW 105 S. 1 f. (Handelsblatt-Wissen-Heft „Führungskompetenz“)

Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle?

(a) ANTWORT Kernaussage. Fachkompetenz (das fachliche „Können“ auf der Sachebene) und Führungskompetenz (Menschen anleiten, motivieren, entwickeln) sind **verschiedene Kompetenzfelder**. Der oft begangene Fehler: Der/die fachlich Beste wird zur Führungskraft befördert – obwohl Führung andere Fähigkeiten verlangt (vgl. **Peter-Prinzip**: „Jeder steigt bis zur Stufe seiner Unfähigkeit auf“).

Die **zwei zentralen Aspekte**, die Fachkompetenz von Führungskompetenz unterscheiden, sind (nach Standardlesart):

1. **Sozial-/Beziehungskompetenz** – Umgang mit Menschen: Kommunizieren, Motivieren, Konflikte lösen, Vertrauen aufbauen. Fachwissen hilft hier nicht.
2. **Selbst-/Methodenkompetenz (Reflexions- und Steuerungsfähigkeit)** – die eigene Rolle reflektieren, delegieren statt selbst machen, Prioritäten setzen, sich selbst führen.

Fazit. Eine Führungskraft muss von der Logik „Ich bin der/die fachlich Beste und mache es selbst“ umschalten auf „Ich befähige andere, es gut zu machen.“ Fachkompetenz ist notwendig, aber nicht hinreichend.

Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unterschied #07 transaktionale vs. #08 transformationale Führung

(a) ANTWORT – Authentische Führung Definition. Authentische Führung (Authentic Leadership, u. a. Avolio/Gardner) bedeutet, dass die Führungskraft **glaubwürdig, wertebasiert und in Übereinstimmung mit ihrer eigenen Persönlichkeit** handelt.

Ansprüche:

- **Selbstkenntnis** (eigene Werte, Stärken, Schwächen kennen),
- **Transparenz/Offenheit** in Beziehungen (ehrliche Kommunikation),
- **innere moralische Orientierung** (Handeln nach eigenen ethischen Maßstäben, nicht nach äußerem Druck),
- **ausgewogene Informationsverarbeitung** (auch unbequeme Sichtweisen zulassen),
- **Vorbildwirkung / Konsistenz** zwischen Reden und Handeln (Walk the talk).

(a) ANTWORT – Transaktional vs. transformational (Bass & Avolio)

	Transaktionale Führung (#07)	Transformationale Führung (#08)
Grundprinzip	Austausch: Leistung gegen Gegenleistung („Tausch-Geschäft“)	Sinn & Inspiration: Werte und Visionen verändern die Geführten
Mechanismen	Bedingte Belohnung (Contingent Reward), Management by Exception (Eingreifen bei Abweichung)	Idealisierter Einfluss (Vorbild/Charisma), inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulierung, individuelle Förderung („4 I“)
Ziel	Stabilität, Zielerreichung im bestehenden Rahmen	Wandel, Übertreffen der Erwartungen, Mitarbeiterentwicklung
Menschenbild	extrinsisch motivierbar	intrinsisch über Sinn motivierbar
Bezug zu Change	sichert das Tagesgeschäft	Treiber von Veränderung (deshalb für Change Management zentral)

Fazit. Transaktionale Führung hält den Betrieb am Laufen, transformationale Führung verändert ihn. Die Forschung sieht beide nicht als Gegensatz, sondern als ergänzend („Full Range of Leadership“); transformationale Führung ist aber stärker mit langfristigem Erfolg, Engagement und gelingendem Wandel korreliert.

Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht!

(a) ANTWORT (Übersicht)

Dimension	Was gute Führung auszeichnet
Orientierung geben	klare Ziele/Vision, Sinn vermitteln
Kommunizieren	offen, transparent, zuhören, Feedback geben
Vertrauen & Wertschätzung	Beziehung auf Augenhöhe, psychologische Sicherheit
Motivieren	intrinsisch über Sinn, Autonomie, Entwicklung (vgl. Deci/Ryan: Selbstbestimmungstheorie)
Vorbild sein	Authentizität, Konsistenz zwischen Wort und Tat
Delegieren & Befähigen	Verantwortung übertragen, Menschen entwickeln
Entscheiden	klar, nachvollziehbar, auch unter Unsicherheit
Fördern & Fordern	Potenziale erkennen, Leistung einfordern
Situativ handeln	Führungsstil an Reife/Situation anpassen (situative Führung, Hersey/Blanchard)

Fazit. Gute Führung verbindet **Aufgabenorientierung** (Ziele, Ergebnisse) mit **Beziehungsorientierung** (Menschen, Vertrauen) und passt das Verhalten situativ an.

Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung?

(a) ANTWORT Kommunikation ist das **zentrale Werkzeug der Führung** – „man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick). Funktionen:

- **Orientierung & Sinn stiften** (Ziele, Vision, Erwartungen klar machen),
- **Motivation** (Anerkennung, Feedback, Wertschätzung),
- **Vertrauen aufbauen** (Transparenz, Ehrlichkeit, Offenheit),
- **Konflikte lösen** und Missverständnisse vermeiden,
- **im Change** Widerstände abbauen, Betroffene zu Beteiligten machen. Wichtig: Authentizität (verbal/nonverbal müssen kongruent sein), aktives Zuhören, Dialog statt Einweg-Information.

Fazit. Ohne wirksame Kommunikation bleibt Führung folgenlos; im Wandel ist sie **der** Erfolgsfaktor schlechthin (siehe Kapitel 4–6).

(b) VERWANDTE FRAGEN (zu Kapitel 3 insgesamt)

1. „Erklären Sie die ,4 I' der transformationalen Führung.“ – *Idealized Influence* (Vorbild/Charisma), *Inspirational Motivation* (begeisternde Vision), *Intellectual*

Stimulation (zum Mit- und Querdenken anregen), *Individualized Consideration* (individuelle Förderung jedes Mitarbeitenden).

2. „Was ist das Peter-Prinzip und was hat es mit Führungskompetenz zu tun?“ –

Mitarbeitende werden so lange befördert, bis sie eine Position erreichen, der sie nicht mehr gewachsen sind; Beispiel: der beste Ingenieur wird Teamleiter und scheitert, weil Führung andere (soziale/Selbst-)Kompetenzen verlangt als Fachexpertise.

(c) WARUM Die „4 I“ und das Peter-Prinzip sind klassische Prüfungs-Anker, weil sie die abstrakte Unterscheidung (Fach- ≠ Führungskompetenz; transaktional ≠ transformational) in merkbare Modelle gießen. Rohleder fragt gern nach der **Aufzählung mit kurzer Erläuterung** – genau das Format der „Erstellen Sie eine Übersicht“-Frage.

4 • Change-Management I: Veränderung gestalten

Quelle laut Dossier: HBW 084 S. 1 ff. (Handelsblatt-Wissen-Heft „Change-Management“)

Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie!

(a) ANTWORT Definition. Change Management ist das **systematische Management von Veränderungsprozessen** – die Planung, Initiierung, Umsetzung und Stabilisierung tiefgreifender Wandlungen in Strategie, Struktur, Prozessen, Technologie und/oder Kultur einer Organisation.

Bezug zur Strategie. Strategie legt das **Ziel/„Was und Wohin“** fest (z. B. Digitalisierung, neue Märkte, Kostenführerschaft); Change Management liefert das **„Wie“** der Umsetzung. Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Implementierung, und genau hier scheitern viele Unternehmen. Change Management ist damit die **Brücke zwischen**

Strategieformulierung und Strategieumsetzung: Es übersetzt strategische Entscheidungen in organisationales und menschliches Handeln und sichert, dass die Organisation der Strategie auch tatsächlich folgt.

Fazit. Strategie ohne Change Management bleibt Papier; Change Management ohne Strategie ist richtungsloser Aktionismus.

Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen?

(a) ANTWORT Definition Widerstand. Ablehnende, bremsende oder blockierende Reaktionen von Betroffenen auf Veränderungsvorhaben (offen oder verdeckt). Treiber starken Widerstands:

- **Angst/Verlustfurcht** – vor Arbeitsplatzverlust, Statusverlust, Kompetenzentwertung, Mehrbelastung.
- **Fehlende Information / Intransparenz** – „Warum?“ wird nicht verstanden; Gerüchte.
- **Fehlende Beteiligung** – Betroffene werden nicht einbezogen („von oben verordnet“).
- **Mangelndes Vertrauen** in Führung/Management (frühere gescheiterte Projekte).
- **Gewohnheit/Bequemlichkeit & Besitzstandswahrung** – eingespielte Routinen, Komfortzone.
- **Überforderung** – zu viel Veränderung in zu kurzer Zeit (Change-Müdigkeit).
- **Kultureller/emotionaler Widerstand** – Werte und Identität werden bedroht.

Fazit. Widerstand ist meist **emotional, nicht sachlich** begründet, und ein Signal, das ernst genommen werden muss (er enthält oft berechtigte Hinweise auf Umsetzungsrisiken).

Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements!

(a) ANTWORT (Konsens-Liste, eng an Kotters 8-Stufen-Modell; J. P. Kotter, *Leading Change*, 1996)

- **Dringlichkeit erzeugen** (Sense of Urgency) – Warum jetzt?
- **Klare Vision & Ziele** – Bild des Zielzustands.
- **Sichtbare Unterstützung durch Top-Management** (Sponsorship) und eine **Führungscoalition**.
- **Offene, kontinuierliche Kommunikation** – über alle Kanäle, ehrlich.
- **Beteiligung der Mitarbeitenden** (Betroffene zu Beteiligten machen).
- **Befähigung/Qualifizierung** – Menschen für das Neue fit machen, Hindernisse beseitigen.
- **Schnelle, sichtbare Erfolge** (Quick Wins) zur Motivation.
- **Verankerung in der Kultur** – Nachhaltigkeit, nicht zu früh „fertig“ feiern.

Fazit. Erfolgsfaktoren lassen sich bündeln zu: **Führung + Kommunikation + Beteiligung + Verankerung.**

Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management

(a) ANTWORT (typische „Goldene Regeln“, u. a. Doppler/Lauterburg)

- **„Betroffene zu Beteiligten machen.“**
- **Offen und ehrlich kommunizieren** (auch Unfertiges/Probleme ansprechen).
- **Vom Ziel her denken**, aber **prozessorientiert** vorgehen (Weg entsteht im Gehen).
- **Widerstand ernst nehmen**, nicht überfahren – „Es gibt keinen Wandel ohne Widerstand.“
- **Tempo und Belastbarkeit der Organisation beachten** (nicht überfordern).
- **Vorbildfunktion der Führung** – Wandel beginnt oben.
- **Erfolge sichtbar machen und feiern.**
- **Konsequenz dranbleiben**, bis das Neue verankert ist.

Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts.

(a) ANTWORT (Phasen-/Schrittlogik)

1. **Analyse & Diagnose** – Ausgangslage, Handlungsbedarf, Betroffene (Umfeld-/Stakeholderanalyse).
2. **Zielbildung & Vision** – Zielzustand, Strategie, Kennzahlen.
3. **Planung** – Maßnahmen, Roadmap, Ressourcen, Rollen, Risikomanagement.
4. **Mobilisierung/Vorbereitung** – Dringlichkeit erzeugen, Koalition bilden, kommunizieren.
5. **Umsetzung** – Maßnahmen durchführen, Quick Wins, Hindernisse beseitigen, begleiten.
6. **Stabilisierung/Verankerung** – Neues sichern, in Kultur/Prozesse einbinden, Lessons Learned. (Häufig parallel zum Kotter-8-Stufen-Modell oder zum Phasenmodell Lewin – siehe Kapitel 5.)

Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-Management, Kennzahlen, Risikomanagement)

(a) ANTWORT Die Vorbereitung schafft das Fundament. Die vier genannten Instrumente:

- **Umfeldanalyse / Stakeholderanalyse:** Wer ist betroffen, wer sind Befürworter/ Gegner, welche internen und externen Rahmenbedingungen (Markt, Technik, Recht)? → Grundlage für gezielte Kommunikation und Einbindung.

- **Szenario-Management:** Entwicklung mehrerer plausibler Zukunftsbilder (Best/Worst/Realistic Case), um auf Unsicherheit vorbereitet zu sein und **rollierend** planen zu können (vgl. „Handeln Sie planvoll“, Dossier).
- **Kennzahlen (KPIs):** Messbare Ziele und Fortschrittsindikatoren festlegen – Was ist Erfolg, woran wird er gemessen? Ermöglicht Steuerung und Nachweis von Quick Wins.
- **Risikomanagement:** Risiken (Widerstände, Ressourcenengpässe, Zeitverzug) systematisch identifizieren, bewerten, Gegenmaßnahmen planen.

Fazit. Gute Vorbereitung = **Klarheit über Ausgangslage (Umfeld), Zukunft (Szenarien), Erfolg (Kennzahlen) und Gefahren (Risiko)** – bevor die Umsetzung startet.

(b) VERWANDTE FRAGEN (zu Kapitel 4)

1. **„Wie geht man mit Widerstand konstruktiv um?“** – Ursachen verstehen (zuhören), informieren, beteiligen, qualifizieren, Vertrauen aufbauen, ggf. verhandeln; Widerstand als wertvolles Feedback nutzen statt unterdrücken. (Klassisch: Kotter/Schlesinger – Education, Participation, Facilitation, Negotiation, Co-optation, Coercion.)
2. **„Warum ist die Stakeholderanalyse so wichtig für Change?“** – Sie macht Macht- und Interessenlagen sichtbar, identifiziert Promotoren und Opponenten und erlaubt eine zielgruppengerechte Kommunikations- und Einbindungsstrategie – der häufigste Scheiterungsgrund (fehlende Einbindung) wird so adressiert.

(c) WARUM Rohleder verknüpft Vorbereitung gern mit den vier konkreten Instrumenten (Umfeld/Szenario/Kennzahl/Risiko) – eine Drehung auf „Widerstand konstruktiv begegnen“ testet, ob man von der Ursachenanalyse (#12) zur Handlungsstrategie kommt. Das ist die typische Brücke von „Was bremst?“ zu „Was tun?“.

5 • Change-Management II

Quelle laut Dossier: HBW 084 S. 4 f.

Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort und Zeit wichtig?

(a) ANTWORT – Lewin (3-Phasen-Modell; Kurt Lewin, 1947)

1. **Unfreezing (Auftauen):** Bereitschaft zur Veränderung schaffen – alte Muster lockern, Dringlichkeit erzeugen, Sicherheit geben.

2. **Moving/Changing (Verändern):** Die eigentliche Veränderung durchführen – neue Prozesse, Strukturen, Verhaltensweisen einführen und einüben.
3. **Refreezing (Einfrieren/Stabilisieren):** Das Neue verfestigen und in Routinen/ Kultur verankern, damit kein Rückfall erfolgt. Lewins Grundgedanke: Veränderung ist ein **Gleichgewicht zwischen treibenden und hemmenden Kräften** (Kraftfeldanalyse) – wirksamer als Druck zu erhöhen ist oft, Widerstände zu reduzieren.

(a) ANTWORT – Burke (Einordnung) Gemeint ist das **Burke-Litwin-Modell** (W. W. Burke / Litwin, 1992). Es unterscheidet zwölf vernetzte Organisationsfaktoren in zwei Ebenen: *transformationaler* Wandel (externes Umfeld, Mission/Strategie, Führung, Kultur – wirkt tief und richtungsgebend) und *transaktionaler* Wandel (Struktur, Systeme, Managementpraktiken, Aufgaben, Klima – wirkt operativ). Kernaussage: Wandel ist ein kontinuierlicher, kausal vernetzter Prozess (Umwelt → Transformation → Transaktion → Leistung), nicht eine simple 3-Phasen-Abfolge wie bei Lewin.

Warum Ort und Zeit wichtig sind. Veränderung braucht den **richtigen Zeitpunkt** (Reife der Organisation, Dringlichkeit spürbar, keine konkurrierenden Großprojekte – Tempo/ Sequenz der Phasen) und den **richtigen Ort/Kontext** (wo wird begonnen – Pilotbereich, betroffene Einheit; geschützter Raum zum Ausprobieren). Ort und Zeit entscheiden über Akzeptanz: Zu früh/zu spät oder am falschen Ort gestartet, kippt das Kräftegleichgewicht zugunsten der Widerstände.

Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up

(a) ANTWORT – Rollen

- **Führungskräfte (#19):** Initiieren und tragen den Wandel – Vision vorgeben, Vorbild sein, kommunizieren, Ressourcen sichern, motivieren, Hindernisse beseitigen, als „Change Sponsor/Promotor“ auftreten. Ohne sichtbares Commitment der Führung scheitert Wandel.
- **Mitarbeitende (#18):** Sind **Betroffene und zugleich Träger** des Wandels – sie setzen Veränderung im Alltag um. Ihre Akzeptanz, Mitwirkung und ihr Praxiswissen entscheiden über Erfolg. Ziel: **Betroffene zu Beteiligten machen.**

(a) ANTWORT – Top-Down (#20) vs. Bottom-Up (#21)

	Top-Down	Bottom-Up
Richtung	von der Führung verordnet, nach unten ausgerollt	von Mitarbeitenden/Basis initiiert, nach oben getragen
Stärken	schnell, klar, einheitlich, bei Krisen geeignet	hohe Akzeptanz, nutzt Praxiswissen, Motivation, Identifikation
Schwächen	wenig Akzeptanz, Widerstand, „über die Köpfe hinweg“	langsam, uneinheitlich, Koordinationsaufwand
Eignung	radikaler/schneller Wandel, Krisen	kultureller Wandel, kontinuierliche Verbesserung (KVP)

Fazit. In der Praxis bewährt sich meist ein **Gegenstromverfahren (Both-Directions / „gegenläufige Planung“)**: Die Führung gibt Rahmen und Richtung vor (Top-Down), die konkrete Ausgestaltung erfolgt unter Beteiligung der Basis (Bottom-Up). So verbindet man Klarheit mit Akzeptanz.

Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden.

(a) ANTWORT Steigende Stufen der Partizipation (Konsens-Darstellung, von gering → hoch):

1. **Information** – Mitarbeitende werden über die Veränderung informiert (Einweg).
2. **Anhörung / Konsultation** – Meinungen/Feedback werden eingeholt.
3. **Mitsprache / Mitwirkung** – Mitarbeitende bringen Vorschläge ein, werden gehört (Dialog).
4. **Mitentscheidung / Mitgestaltung** – gemeinsame Entscheidungen, aktive Beteiligung an Lösungen.
5. **Selbstorganisation / Eigenverantwortung** – Mitarbeitende gestalten und steuern den Wandel eigenständig. Je höher der Einbindungsgrad, desto höher i. d. R. Akzeptanz und Identifikation, aber auch Zeit-/Koordinationsaufwand.

(b) VERWANDTE FRAGEN (zu Kapitel 5)

1. **„Was ist die Kraftfeldanalyse nach Lewin?“** – Modell, das in jeder Situation **treibende Kräfte** (pro Veränderung) und **hemmende Kräfte** (contra) gegenüberstellt; Wandel gelingt, indem man treibende Kräfte stärkt und v. a. hemmende reduziert (statt nur Druck zu erhöhen, was Gegendruck erzeugt).
2. **„Wann ist Top-Down, wann Bottom-Up sinnvoll?“** – Top-Down bei Krisen/ Zeitdruck/radikalem Umbruch (Geschwindigkeit > Akzeptanz); Bottom-Up bei

Kultur-/Verhaltenswandel und kontinuierlicher Verbesserung (Akzeptanz > Geschwindigkeit). Ideal: Kombination im Gegenstromverfahren.

(c) WARUM Lewins drei Phasen und die Partizipationsstufen sind **die** klassischen Reproduktionsfragen. Eine Drehung auf „Kraftfeldanalyse“ oder „wann welcher Ansatz“ prüft, ob man Lewin nicht nur benennt, sondern das dahinterliegende Kräfte-Denken anwendet, und ob man Top-Down/Bottom-Up situativ abwägen kann statt nur zu definieren.

6 • Change-Management III

Quelle laut Dossier: HBW 084 S. 6 f.

Gehen Sie skizzenhaft auf folgende Methoden und Instrumente ein:

Kommunikation

(a) ANTWORT. Wichtigstes Change-Instrument. Aufgaben: über das „Warum“ aufklären, Vision vermitteln, Ängste abbauen, Gerüchten vorbeugen, Beteiligung ermöglichen. Prinzipien: **früh, ehrlich, kontinuierlich, dialogisch, über mehrere Kanäle**; Führungskräfte als glaubwürdige Absender. Faustregel: lieber zu viel als zu wenig kommunizieren.

Visionsentwicklung

(a) ANTWORT. Eine **klare, attraktive, einfache Vision** gibt Orientierung und Sinn („Wohin gehen wir, und warum lohnt es sich?“). Sie muss vorstellbar, wünschenswert, machbar und kommunizierbar sein (vgl. Kotter). Die Vision ist der emotionale Kompass, der durch Unsicherheit trägt und Energie freisetzt.

Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben

(a) ANTWORT. Eine **lernende Organisation** (Senge 1990, *Die fünfte Disziplin*) entwickelt sich kontinuierlich weiter und macht Wandel zur Daueraufgabe. „Drehbuch für den Wandel“ = ein durchdachtes **Storyboard/Skript des Veränderungsprozesses**: Welche Schritte in welcher Reihenfolge, welche Schlüsselereignisse, welche Botschaften, welche Meilensteine? Es gibt Struktur und Dramaturgie, bleibt aber **rollierend anpassbar** (vgl. „Handeln Sie planvoll“ – der Plan wird bei Bedarf neu gefasst). Senges fünf Disziplinen (Personal Mastery, Mentale Modelle, gemeinsame Vision, Teamlernen, Systemdenken) bilden den Rahmen.

Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern

(a) ANTWORT. Wandel verbreitet sich über **Multiplikatoren**: einflussreiche, anerkannte Personen (Promotoren, Meinungsführer, informelle Führer) gezielt einbinden und zu Botschaftern machen. Promotorenmodell: ursprünglich **Macht- und Fachpromotor** (Witte 1973), später um den **Prozesspromotor** erweitert (Hauschildt/Chakrabarti 1988) – diese „Promotoren-Gespanne“ treiben Veränderung. Werden Meinungsführer überzeugt, ziehen sie die Mehrheit mit; werden sie übergangen, organisieren sie den Widerstand.

Personalentwicklung und -Qualifizierung

(a) ANTWORT. Wandel verlangt **neue Kompetenzen**. Schulung, Training, Coaching und Weiterbildung befähigen Mitarbeitende, das Neue zu beherrschen – das reduziert Überforderung und Widerstand und sichert die Nachhaltigkeit. Personalentwicklung ist zugleich Wertschätzung (Investition in die Menschen) und damit motivierend.

(b) VERWANDTE FRAGEN (zu Kapitel 6)

1. **„Was ist eine lernende Organisation (nach Senge) und warum ist sie für Change relevant?“** – Organisation, die systematisch ihre Fähigkeit erweitert, sich anzupassen und zu lernen; für Change relevant, weil sie Wandel nicht als Ausnahmezustand, sondern als Normalzustand beherrscht (Anschluss an „Bleiben Sie geschmeidig“).
2. **„Welche Rolle spielen Meinungsführer/Promotoren im Wandel?“** – Sie sind Hebel für Akzeptanz: Als glaubwürdige Multiplikatoren beschleunigen sie die Verbreitung der Veränderung in der Belegschaft; ihre Aktivierung ist oft wirksamer als reine Top-Down-Anweisung.

(c) WARUM Diese fünf Instrumente sind die „Werkzeugkasten“-Frage – Rohleder lässt sie gern **skizzenhaft (Stichworte) je Instrument** abfragen. Die Vertiefung „lernende Organisation / Senge“ und „Promotoren“ testet, ob man über die Aufzählung hinaus das dahinterliegende Konzept benennen kann.

Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren

Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Ethische Grundlagen guter Führung

U28 ist die **letzte inhaltliche Einheit vor der Klausur** und ausdrücklich als Klausurübung angelegt – hier kommt nichts Neues mehr hinzu, sondern die ethischen Grundpositionen werden auf das Führungshandeln der Kapitel 2 und 3 angewandt. Die Aufgaben schneiden deshalb nicht noch einmal die Begriffstrias an (die steht oben), sondern die ethische Frage: Woran macht sich *gute* Führung fest, was schuldet eine Führungskraft, und wo endet Führung und beginnt Manipulation.

Kap. 19 · Ethische Fallentscheidungen – Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle · U08 · U27

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	565
Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau	554
Das Argumentationsraster für ethische Fälle	546
Definition: Was ist ein Unternehmen?	547
12 P. · Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	552
Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser	554
Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe)	565
• Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung	554
Ethische Argumentation (Musterlösung)	548
• Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3 ..	548
Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06	547
Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27	550
Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder)	551
• Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)	549
Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1	550
• Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil)	552
16 P. · Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	561
14 P. · Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	557
• 14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität ·	
Gier	554
• Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste)	547
• Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)	549
Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing	553
• Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung	551

Ethische Fallentscheidungen – Methode & Musterfälle

Rohleder prüft nicht nur Wissen, sondern die **strukturierte Anwendung** an einem Fall (BASF China, die U27-Fälle, Subventionen). Er verachtet „KI-Geschwafel“ – gefragt ist eine nachvollziehbare Argumentationskette mit den Fachbegriffen aus den anderen Kapiteln. Dieses Kapitel liefert das Argumentationsraster und arbeitet die bekannten Fälle durch.

Jede Fallbewertung folgt derselben Struktur (angelehnt an Rohleders Methodik einer guten Diskussion, U06):

1. **Zielformulierung / Diskussionsgegenstand schärfen** – Worum geht es genau? Die Ausgangsformulierung ist oft **nicht neutral, sondern tendenziös** (Rohleder: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“ → Manipulationsgefahr). Erst die Frage neutral fassen.
2. **Perspektiven/Dimensionen entwickeln** – welche Blickwinkel sind relevant (ökonomisch, ökologisch, sozial, rechtlich, politisch)?
3. **Fakten sammeln** – belastbare Faktengrundlage, keine Behauptungen.
4. **Stakeholder identifizieren** – wer ist betroffen/interessiert (traditionell + modern)?
5. **Ethische Prinzipien anlegen** – deontologisch (Kant) vs. teleologisch (Utilitarismus), Rawls, Tugendethik, Diskursethik.
6. **Abwägen** – Fakten vor dem Hintergrund der Zielformulierung bewerten, gegenüberstellen, priorisieren.
7. **Begründete Entscheidung** + „we agree to disagree“ festhalten.

Timeboxing: Zeitbudget je Schritt setzen; abbrechen, wenn nichts Neues mehr kommt. Gretchenfrage: „Hat jemand noch Argumente, die nicht gehört wurden?“

Rohleders Erwartung: Er will **eigenständige, strukturierte Argumentation** mit den Fachbegriffen, nicht „seitenweise inhaltsleeres Geschwafel“. Eine gute Antwort **benennt die Fachkonzepte** (License to Operate, Stakeholder, deontologisch/teleologisch, blinder Fleck, Schleier des Nichtwissens, Sein-Sollen-Fehlschluss) und wendet sie **konkret** auf den Fall an. Eine Entscheidung treffen und **begründen**, nicht ausweichen.

Definition: Was ist ein Unternehmen?

Basisdefinition (für Stakeholder-Fälle): Ein Unternehmen ist eine **zeitlich befristete**

Koalition von verschiedenen Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen. Diese Definition macht die Stakeholder-Analyse anschlussfähig.

Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06

Sachverhalt: BASF tätigt eine der größten Einzelinvestitionen der deutschen Industriegeschichte ins Ausland – das Werk in **Zhanjiang** ist als „Spiegelbild von Ludwigshafen“ konzipiert. **Leitfrage:** Ist ein Unternehmen moralisch verpflichtet, an einem teuren, aber fairen (deutschen) Produktionsstandort festzuhalten – auch wenn es dadurch im Wettbewerb unterliegt?

Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste)

- **Mitarbeitende, Betriebsrat** (Jobsicherheit an beiden Standorten).
- **Eigentümer/Aktionäre** – Eigenkapital = dauerhaft im Unternehmen verbleibendes Geld (im Gegensatz zu Fremdkapital). Auch private Altersvorsorge (Riester) fließt über Versicherungen/Pensionskassen anteilig zu BASF.
- **Geschäftsführung** (für Rohleder eher nachrangig – „Schergen“, Ausführung der Inhaber-Order).
- **Kunden, Gläubiger/Banken.**
- **Staat – mehrdimensional** (Rohleder betont diese Dimension besonders):
 - Beide **Kommunen** (Ludwigshafen + chinesischer Standort).
 - Das **Land** (Rheinland-Pfalz als wesentlicher Finanzier der Kommune; BASF großer Gewerbesteuerzahler).
 - Das **Finanzamt.**
 - Die **politische Dimension** (Standort-Unabhängigkeit, Jobsicherheit, Wiederwahl, Deindustrialisierung; Beispiel Firma Stihl/Schweiz).
 - **Rechtssicherheit** (Eigentums-/Patentschutz in China, Szenario China/Taiwan).
- **Gesellschaftliche Dimension:** „Welche Botschaft sendet es, wenn BASF das Geld nicht in Deutschland/Europa, sondern in China investiert? Und was, wenn das alle machen?“

Ethische Argumentation (Musterlösung)

Contra (Verpflichtung zur Standorttreue) – deontologisch/Rawls/License to Operate:

- Aus **Kant** (Handeln aus Pflicht): Faire Produktionsbedingungen sind aus Einsicht geboten, nicht nur, solange sie sich rechnen. Menschen (Mitarbeiter) nie bloß als Mittel.
- **License to Operate**: Massive Standortverlagerung ins Ausland kann die gesellschaftliche Akzeptanz (und damit Vertrauen/Marke) in Deutschland beschädigen.
- **Rawls**: Wer die „Spielregeln“ der Globalisierung entwirft, müsste sich fragen, ob er als der abhängige deutsche Arbeitnehmer (oder der ausgebeutete Arbeiter in Niedriglohnländern) leben wollte.

Pro (Verlagerung/Wettbewerbsfähigkeit) – teleologisch/ökonomische Ethik:

- **Utilitaristisch/Konsequenzprinzip**: Ohne Wettbewerbsfähigkeit ist langfristig das ganze Unternehmen (und alle Arbeitsplätze) gefährdet – der größere Nutzen kann in der Sicherung der Firma liegen. Der Markt in China ist real; Nähe zum Absatzmarkt ist ökonomisch rational.
- **Ökonomische Ethik (Brecht)**: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ – ein nicht überlebensfähiges Unternehmen kann gar keine Ethik leisten.
- **Sachzwang**: Wettbewerber fertigen längst kostengünstiger; der Preisdruck ist nicht wegzudiskutieren.

Abwägung & Entscheidung: Keine reine Entweder-oder-Antwort. Die tragfähige Position benennt den **Dilemma-Charakter** (Kosten sparen + Arbeitsplätze erhalten ist gleichzeitig nicht erfüllbar) und sucht die Harmonisierung von Eigeninteresse und Gemeinwohl: Investition in China als Marktzugang **ja**, aber **nicht auf Kosten** des heimischen Standorts (kein „Ausbluten“ von Ludwigshafen), plus faire Bedingungen an beiden Standorten aus Einsicht (Kant) – sonst droht der Verlust der License to Operate.

Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3

Sachverhalt: Gordon Gekko (Film „Wall Street“, 1987): „*Greed, for lack of a better word, is good.*“ Vielen Unternehmen wird „Gier“ vorgeworfen, wenn sie ambitionierte Gewinnziele verfolgen. Frage: Gibt es „Übergewinne“ und eine „Gierflation“?

Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)

1. **Wettbewerb um Eigenkapital am Kapitalmarkt:** Aktionäre sind Eigentümer, die ihr Kapital *riskieren* und dafür eine **risikoadäquate Rendite** erwarten. Bleibt der Gewinn/die Rentabilität aus, ziehen sie ihr Kapital ab (verkaufen) → der Aktienkurs fällt, die Kapitalbeschaffung wird teuer/unmöglich. Ohne angemessenen Gewinn kein Eigenkapital → keine Investitionen → kein „Morgen verdienen“.
2. **Substanzerhalt und Zukunftsfähigkeit (Investitionen/CAPEX):** Gewinne finanzieren F&E, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen (Innenfinanzierung über den Cashflow). Wer keine angemessenen Gewinne erzielt, kann nicht in Potenziale investieren und wird vom Wettbewerb überholt (vgl. GoPro/Segway). „Nachhaltig“ heißt außerdem: **nicht aus der Substanz ausschütten** (Gegenbeispiel VW/Porsche – Dividende trotz halbiertem Gewinn kaum gesenkt → höhlt den Konzern aus).

Rohleders Erwartung: „Gier“ (kurzfristige Maximierung auf Kosten anderer) $\neq$ **angemessener, nachhaltiger Gewinn** (Voraussetzung des Fortbestands). Die Argumentation soll **Profitabilität vs. Rentabilität** und die **Kapitalmarktlogik** (Wettbewerb um Eigenkapital) verwenden. Der Gekko-Punkt „Management hat keinen Stake“ (Prinzipal-Agent-Problem: Vorstand besitzt <3 % → Interessenkonflikt) ist ein legitimer Teilaspekt.

Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)

Sachverhalt: Wer reich ist, genießt sein Alter im Schnitt neun Jahre länger als ein Armer.

- **a) Drei mögliche Ursachen:** (1) besserer Zugang zu Gesundheitsversorgung/Prävention (privat versichert, IGeL); (2) geringere körperliche/psychische Belastung im Beruf + gesündere Lebensführung (Bildung, Ernährung, weniger Stress/Existenzangst); (3) besseres Wohnumfeld (weniger Lärm/Schadstoffe, mehr Erholung).
- **b) Aus Sicht des Wirtschaftsliberalismus (kein ethisches Problem):** Ungleichheit ist das **legitime Ergebnis freier Marktprozesse** – jeder trägt Verantwortung für sein Handeln, Leistung wird belohnt, Umverteilung wäre ein ungerechtfertigter Eingriff in Angebot/Nachfrage. Der Markt reguliert sich selbst; die Aussicht auf Wohlstand ist ein produktiver Leistungsanreiz.
- **c) Das wichtige Rawls-Argument: Schleier des Nichtwissens + Maximin.** Würde man die Gesellschaftsregeln entwerfen, ohne zu wissen, ob man arm oder reich geboren wird, würde man ein System wählen, in dem selbst der Ärmste noch

eine gute Gesundheitsversorgung und Lebenserwartung hat (Maximin: das schlechteste Los so gut wie möglich machen). **Lebenschancen/Grundgüter dürfen nicht vom Zufall der Geburt (Wiegenlotterie) abhängen** – genau das lehnt Rawls gegen den Utilitarismus ab.

Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27

Sachverhalt: Durchschnittliche Beamtenpension ~3.240 €/Monat (mehr als das Doppelte der gesetzlichen Durchschnittsrente); Pensionen kosten den Staat >53 Mrd. €/Jahr.

- **Ethische Bewertung (soziale Marktwirtschaft):** Spannung zwischen dem **Gleichheits-/Gerechtigkeitswert** (warum eine privilegierte Gruppe?) und dem **Vertrauensschutz/Alimentationsprinzip** (Beamte verzichten auf Streikrecht, der Dienstherr sichert dafür die Versorgung – ein „Vertrag“). **Rawls:** Wer hinter dem Schleier des Nichtwissens entscheidet, würde ein Zwei-Klassen-System der Alterssicherung kaum wählen. **Solidaritätsargument:** Eine Rentenkasse, in die auch Beamte (und Selbstständige) einzahlen, verbreitert die Basis.
- **b) Wirtschaftlicher Effekt einer Aufnahme (Schätzung):** **Kurzfristig positiv** (zusätzliche Beitragszahler → mehr Einnahmen, Entlastung der laufenden Kasse), **langfristig aber erkaufte Mehrbelastung** (die neuen Beitragszahler erwerben eigene Rentenansprüche). Klassisches **Umlagesystem-Problem**: heute Entlastung, morgen zusätzliche Auszahlungsverpflichtung. Als Fall der **Diskursethik/zukünftige Generationen** zu flaggen – die Entscheidung verschiebt Lasten in die Zukunft.

Rohleders Erwartung: Bei allen U27-Fällen: mit **plausiblen, naheliegenden Annahmen** eine Größenordnung schätzen (nicht auf exakte Zahlen fixieren) und die **soziale Marktwirtschaft** (Ordoliberalismus) sowie **Rawls** als Bewertungsraster explizit anlegen.

Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1

Leitfrage: Sind Subventionen eine ethisch gebotene Konsequenz des Sozialstaatsprinzips oder eine staatliche Wettbewerbsverzerrung zugunsten gutvernetzter Lobbys? (Siehe ausführliche Musterlösung im Kapitel „Altklausur gelöst“, Aufgabe 1.)

Kurzraster: **Pro (Sozialstaat/Ordoliberalismus):** Korrektur von Marktversagen, Schutz strategischer Industrien, Strukturhilfe (Leitplanken). **Contra (Wirtschaftsliberalismus):** Subventionen entkoppeln von echter Nachfrage, wirken „wie eine Droge“ (Dienstwagen,

Kohle, Baukindergeld), begünstigen lobbystarke Branchen, verzerren den Wettbewerb, belasten Steuerzahler. **Entscheidung:** Subventionen nur eng begrenzt, degressiv/befristet und bei echtem Marktversagen, nicht als Dauersubvention.

Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema- Standorttreue, Überbevölkerung

- **Zivilcourage / Wegschauen:** Wer nicht wegschaut, riskiert heute u. U. sein Leben. Frage: Wer wird noch Zivilcourage zeigen? (deontologische Pflicht vs. teleologisches Eigeninteresse).
- **Kündigung / Sozialauswahl:** Wen kündigt man – nach Betriebszugehörigkeit oder nach sozialer Verantwortung (Alleinverdiener)? Klassisches Dilemma.
- **Trigema (Standorttreue):** Inland-Fertigung vs. China/Bangladesch; Trigema kalkuliert „fair“. Frage: Bezahlen meine Kund*innen für Ethik? (T-Shirt 7,50–9 € vs. ethisch garantiert 28 €; aber selbst ein 70-€-Shirt garantiert keine faire Fertigung).
- **„Überbevölkerung“ (Altklausur Aufgabe 2):** Der Begriff ist in bestimmten Kontexten **ethisch fragwürdig** (menschenverachtend, wenn er einzelne Gruppen/Länder als „zu viel“ abwertet – Nähe zu Sozialdarwinismus, blinder Fleck des Utilitarismus, Verletzung der Menschenwürde/Kant), in anderen **legitim** (nüchtern-ökologisch als Tragfähigkeitsfrage von Ressourcen, sofern nicht mit Abwertung von Menschen verbunden). Immer fragen: *Wer* ist angeblich „zu viel“ und *wer* definiert das?

Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder)

Rohleder rahmt KI **sozialwissenschaftlich** mit einem Januskopf: „*KI nutzt uns (aus?) – wir nutzen KI.*“ Leitfrage: Ist KI **Hype oder industrielle Revolution**? (Industrielle Revolution = drastischer Produktivitätsanstieg in kürzester Zeit.) Der Vortrag prüft drei Wirkungsebenen – ein brauchbares Gerüst für eine KI-Ethik-Frage:

1. **Berufe/Arbeitswelt.** Prognose: Callcenter-Mitarbeitende werden nahezu vollständig durch KI (synthetische Antwort + Stimme) ersetzt – aus Kundensicht Vorteile (keine Warteschlange, keine Sprachbarriere, 24/7), aus Arbeitgebersicht niedrigere Kosten, aus Sicht der Beschäftigten Zwang zur Weiterqualifikation. Analog die Gastro-Servicekraft (Service-Drohne). Die Arbeitswelt verändert sich radikal.

2. **Gesellschaft.** Chancen (Medizin-Diagnostik, genauere Wettervorhersage → längere Vorwarnzeit im Katastrophenfall) stehen **Schattenseiten** gegenüber (Deepfakes/Werbung mit fremdem Konterfei, KI-geplante Straftaten, Marktmacht weniger Konzerne). Leitfrage: „*Wer begrenzt die Macht von Google & Co.?*“
3. **Individuum.** Risiko der Verdummung/Bequemlichkeit („Macht uns KI dumm und faul?“); KI nutzt den Menschen zugleich als Datenquelle.

Rohleders Erwartung: Kein KI-Optimismus und kein Kulturpessimismus, sondern **abwägende Anwendung** – „*Wer KI gedankenlos einsetzt, riskiert sein Leben*“ und „*Wer sich allein auf KI verlässt, gesteht die eigene Überflüssigkeit ein.*“ Ethisch einzuordnen mit den bekannten Werkzeugen:

Utilitarismus (Nutzenmaximierung vs. blinder Fleck bei den Verlierern des Strukturwandels), **Diskursethik/zukünftige Generationen** (Robotersteuer-Debatte, siehe Grundpositionen), **Kant** (Menschenwürde, nie bloß Mittel/Datenquelle). Schluss mit Brecht: „*Wir stehen selbst enttäuscht und sehen betroffen / den Vorhang zu und alle Fragen offen.*“

Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil)

Aufgabe #291 · 12 P. · Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Original-Übung

Sollen alle Studierenden per Semesterbeitrag zum Deutschlandticket verpflichtet werden, wenn bei einer Urabstimmung nur eine Mehrheit **innerhalb von 25 % Wahlbeteiligung** zustimmt (rechnerisch ~12,5 % + 1 Stimme der Studierendenschaft)? Nehmen Sie strukturiert und mehrperspektivisch Stellung.

Struktur (7-Schritt-Raster, verdichtet):

- **Frage neutral fassen:** Nicht „Ticket gut/schlecht?“, sondern „Legitimiert eine 12,5-%-Zustimmung eine **verbindliche Zahlungspflicht für alle?**“ – es ist primär eine **Legitimations-/Verfahrensfrage**, sekundär eine Kosten-Nutzen-Frage. ✓ {1}
- **Perspektiven:** rechtlich (Satzungs-/Beitragskompetenz der Studierendenschaft), demokratietheoretisch (Legitimation), ökonomisch (Solidartarif nur bei Vollerhebung kalkulierbar), sozial (Belastung einkommensschwacher Studierender), ökologisch (Verlagerung vom Auto). ✓ {2}
- **Fakten und Faktenlücke:** Gesichert sind Beitragshöhe, Beteiligungsquote und die formale Zuständigkeit. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** wie hoch der Anteil der faktischen Nicht-Nutzer wirklich ist, ob die niedrige Beteiligung

Ablehnung oder Desinteresse ausdrückt, und ob der Solidaritarif bei Opt-out überhaupt noch angeboten würde. Ohne diese Fakten ist die Abwägung eine Wette. ✓ {3}

- **Stakeholder:** alle Studierenden (Zahlende, auch Nicht-Nutzer/Autofahrer), Stupa/Selbstverwaltung, Verkehrsverbund (RNN), Umwelt/Nachwelt. ✓ {4}

Bewertung aus mehreren Positionen:

- **Utilitaristisch:** Zwang kann den **Gesamtnutzen** heben (günstiger Solidaritarif ~107 €, Mobilität, Umweltentlastung) ✓ {5} – *blinder Fleck*: die überstimmte Minderheit (Autofahrer, schlecht Angebundene) trägt Kosten ohne Nutzen; ein Menschen-/Interessenopfer im Nutzensaldo. ✓ {6}
- **Rawls (Schleier des Nichtwissens):** Wüsste man nicht, ob man Nutzer oder Nicht-Nutzer ist, würde man eine **faire Regel mit hoher Legitimationsschwelle** wählen (Härtefall-/Opt-out-Regel für den Ärmsten/Nicht-Erreichbaren). Eine Dauerbelastung darf nicht vom Zufall der Wohnlage abhängen. ✓ {7}
- **Diskursethik (Habermas):** Legitim ist die Regel nur, wenn ihr **alle Betroffenen** in einem fairen, informierten Verfahren zustimmen könnten. 25 % Beteiligung + fehlende Info-Kampagne verletzen die Verfahrensbedingungen – eine **engagierte Minderheit steuert die Mehrheit** (persönliche Agenda der Meinungsführer). Formal legal (Stupa-Kompetenz, Selbstverwaltung), aber diskursethisch schwach legitimiert. ✓ {8}
- **Demokratie-/Verfahrensethik:** Bindende Umverteilungsentscheidungen sollten **Quoren** verlangen (Mindestbeteiligung/Zustimmungsschwelle), sonst droht Legitimationsdefizit („Demokratie-Fragezeichen“). ✓ {9}

Begründete Entscheidung: Rechtlich zulässig – **ethisch aber nur mit Nachbesserung** vertretbar ✓ {10}: höhere **Beteiligungs-/Zustimmungsschwelle**, echte **Info-Kampagne**, **Härtefall-/Übergangsregel**. ✓ {11} Ohne diese Bedingungen ist der Zwang zwar legal, aber legitimatorisch fragwürdig. „*We agree to disagree*“ – beide Seiten (Solidarität vs. Zwangskritik) sind vertretbar begründbar. ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Die **Legitimations-/Verfahrensfrage** vom Sachnutzen trennen, **mehrere Positionen** (Utilitarismus + blinder Fleck, Rawls, Diskursethik) konkret anwenden und **eine** begründete Entscheidung treffen, nicht ausweichen.

Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau

Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung.

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren (02.08.2022, 15.07.2024, 28.07.2023) – gelöst

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 593.

Aufgabe #303 · 14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 504) · ↔ A3 · Profitabilität, Rentabilität und... (S. 625) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 510)

„The point is, ladies and gentlemen, that greed, for lack of a better word, is good.“ – Gordon Gekko, fiktiver Finanzinvestor bzw. „Heuschrecke“ im Kinofilm „Wall Street“, 1987.

Vielen Unternehmen bzw. ihrem Führungspersonal wird in Deutschland Gier vorgeworfen, wenn sie ambitionierte Gewinnziele festlegen.

- a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Profitabilität und Rentabilität!
- b) 6 P. Wie lässt sich der „angemessene Gewinn“ bemessen? Erläutern Sie zwei unterschiedliche Kalküle ausführlich!
- c) 4 P. Erläutern Sie zwei verschiedene Gründe ausführlich, warum bspw. Aktiengesellschaften darauf angewiesen sind, nachhaltige und angemessene Gewinne zu erzielen.

a) 4 P. – Profitabilität vs. Rentabilität

	Profitabilität	Rentabilität
Leitfrage	Erwirtschaftet das Unternehmen überhaupt einen Gewinn?	Lohnt sich das dafür eingesetzte Kapital ?
Größenart	absolute Gewinngröße bzw. Marge (EBIT, EBIT-Marge)	Verhältniszahl Gewinn ÷ Kapital (ROI, GKR, EKR)

Die **Profitabilität** ist die *notwendige* Bedingung: Ein Unternehmen gilt schon als profitabel, wenn es einen Euro Gewinn erzielt – die „schwarze Null“. ✓ {1} Sie ist damit zu eng, weil sie **weder den Kapitaleinsatz noch das Risiko** berücksichtigt und zudem nichts darüber sagt, woher die Euros stammen (Kerngeschäft oder Einmaleffekt). ✓ {2} Die **Rentabilität** setzt den Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital und beantwortet damit die Anlegerfrage: Verzinst sich das Kapital besser als in der zweitbesten Verwendung? Erst dadurch wird das Unternehmen als **Geldanlage vergleichbar** und Kapital lässt sich zwischen Geschäftsfeldern allozieren (ROI je Geschäftsfeld). ✓ {3} Konsequenz für die Steuerung: Wer beides verwechselt, hält ein margenstarkes, aber kapitalfressendes Geschäft für gesund – **profitabel und rentabel** sind zwei getrennte Prüfungen, beide sind nötig. ✓ {4}

(Dritte Ebene zur Abgrenzung, kostet einen Halbsatz: **Produktivität** ist ein reines Mengenverhältnis $\text{Output} \div \text{Input}$, also Sachdimension – kein Synonym für Effizienz und erst recht nicht für Rentabilität.)

b) 6 P. – Zwei Kalküle zur Bemessung des „angemessenen Gewinns“

Symbole: K = betriebsnotwendiges Kapital · r_f = risikofreier Zins · β = Beta-Faktor · MRP = Marktrisikoprämie · i = Fremdkapitalzins · s = Ertragsteuersatz · $WACC$ = gewichteter Kapitalkostensatz.

Kalkül 1 – Kapitalkosten-/Opportunitätskostenkalkül (Top-down, vom Kapitalmarkt her). Angemessen ist der Gewinn, der mindestens die **Kapitalkosten deckt**. Maßstab ist die Opportunität: Was hätte dasselbe Kapital bei gleichem Risiko anderswo gebracht? ✓ {1} Die Eigenkapitalkosten ergeben sich als $r_f + \beta \cdot MRP$, die Fremdkapitalkosten als $i \cdot (1-s)$; gewichtet nach Kapitalstruktur ergibt das den $WACC$. Der **Mindestgewinn** ist $WACC \times K$; was darüber hinausgeht, ist echter Wertbeitrag (EVA), was darunter bleibt, ist **Wertvernichtung trotz schwarzer Zahlen**. ✓ {2} Annahmen (frei gesetzt, zur Illustration): $r_f = 2,50\%$, $MRP = 6,00\%$, $\beta = 1,10 \rightarrow$ EK-Kosten $9,10\%$; $i = 4,00\%$, $s = 30,00\% \rightarrow$ FK-Kosten $2,80\%$; Struktur 50/50 $\rightarrow WACC = 5,95\%$. Bei $K = 50,00$ Mio. € ist der angemessene Gewinn **2,98 Mio. €**, nicht mehr und nicht weniger. ✓ {3}

Kalkül 2 – Gewinnbedarfskalkül (Bottom-up, von der Mittelverwendung her). Angemessen ist der Gewinn, der die **künftigen Zahlungsverpflichtungen des**

Unternehmens deckt. Er wird nicht am Markt abgelesen, sondern addiert: (1) **Substanzerhalt** – Reinvestition zu Wiederbeschaffungspreisen; die bilanzielle Abschreibung auf historische Anschaffungskosten reicht dafür bei Inflation nicht („Abschreibungslücke“); (2) **Wachstum/F&E** – das „Morgen verdienen“; (3) **Risikopuffer/Rücklagenzuführung** für Verlustjahre; (4) **Ertragsteuern**; (5) **angemessene Ausschüttung** an die Eigentümer. ✓ {4} *Annahmen (frei gesetzt):* Anlagevermögen zu Wiederbeschaffungspreisen 120,00 Mio. €, Nutzungsdauer 10 Jahre → Ersatzbedarf 12,00 Mio. €/Jahr; bilanzielle Abschreibung auf historische AK von 90,00 Mio. € → 9,00 Mio. € → **Lücke 3,00 Mio. €**. Zuzüglich Erweiterung/F&E 4,00 Mio. €, Rücklage 1,50 Mio. €, Dividende 2,50 Mio. € → Bedarf nach Steuern 11,00 Mio. €; bei $s = 30,00\%$ vor Steuern $11,00 : 0,70 = 15,71 \text{ Mio. €}$. ✓ {5}

Der Unterschied der beiden Kalküle ist der Punktebringer: Kalkül 1 fragt von **außen** („Was verlangt der Kapitalmarkt für dieses Risiko?“), Kalkül 2 von **innen** („Was muss das Unternehmen finanzieren, um zu bestehen?“). Beide liefern eine **Untergrenze**, keine Obergrenze, und genau daran zeigt sich, dass „angemessen“ ein begründbarer, nachrechenbarer Wert ist und keine Gesinnungsfrage. Gier ist nicht der hohe Gewinn, sondern der **entgrenzte, zweckfreie** Gewinn zulasten Dritter. ✓ {6}

c) 4 P. – Zwei Gründe für nachhaltige, angemessene Gewinne bei AGs

1. **Wettbewerb um Eigenkapital am Kapitalmarkt.** Aktionäre sind Eigentümer, die ihr Kapital riskieren und dafür eine **risikoadäquate Rendite** erwarten; sie vergleichen laufend mit Alternativenanlagen. ✓ {1} Bleibt die Rendite aus, verkaufen sie, der Kurs fällt, und neues Eigenkapital wird teuer oder ist gar nicht zu beschaffen – ohne angemessenen Gewinn kein Eigenkapital, ohne Eigenkapital keine Investitionen. ✓ {2}
2. **Substanzerhalt und Zukunftsfähigkeit (Innenfinanzierung).** Gewinne finanzieren über den Cashflow Ersatz-, Erweiterungs- und F&E-Investitionen; wer sie nicht erzielt, kann seine Erfolgspotenziale nicht pflegen und wird überholt (GoPro, Segway). ✓ {3} „Nachhaltig“ heißt zusätzlich: **nicht aus der Substanz ausschütten** – eine Dividende, die trotz halbiertem Ergebnis kaum gesenkt wird, höhlt den Konzern aus (VW/Porsche). ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Er will die saubere Trennung Profitabilität (absolut, kapital- und risikobind) / Rentabilität (Verhältnis zum eingesetzten Kapital) und dann den Nachweis, dass „angemessen“ **nachrechenbar** ist – über Kapitalkosten und über den Gewinnbedarf –, sodass „Gier“ als entgrenztes, nicht als hohes Gewinnstreben entlarvt wird.

Aufgabe #304 · 14 P. · Minijobs ethisch beurteilen und einordnen · Original-Aufgabenstellung

"Sozial nicht gerecht"

Oberster Sozialrichter verlangt Abschaffung von Minijobs

30.01.2024, 16:26 Uhr

 [Artikel anhören](#)



Das Modell Minijob verursacht für die Allgemeinheit Kosten, sagt der Präsident des Bundessozialgerichts, Rainer Schlegel.
(Foto: picture alliance / dpa)

Der Aufgabe ist ein Zeitungsausschnitt vorangestellt. Quelle laut Klausur: <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Oberster-Sozialrichter-verlangt-Abschaffung-von-Minijobs-article24699992.html>, zuletzt abgerufen 240711.

Sind Minijobs ethisch? Beantworten Sie die Frage in angemessener Ausführlichkeit und unter Anwendung der einschlägigen Fachtermini.

Zahlen und Namen aus der Original-Quelle (n-tv, 30.01.2024, „Sozial nicht gerecht“) **Rainer Schlegel**, Präsident des **Bundessozialgerichts**, verlangt die Abschaffung der Minijobs. Sein Kernsatz: „*Das Modell Minijob verursacht für die Allgemeinheit Kosten.*“ Wer den Namen und die Funktion nennt, zeigt, dass er die Quelle gelesen hat – Rohleder legt darauf Wert.

Struktur: Frage neutralisieren → Begriff und Mechanismus → Stakeholder → Pro → Contra mit Grundpositionen → Ordnungsebene → begründete Entscheidung.

Fragestellung neutralisieren. Ich beantworte die Frage nicht als „gut oder böse“, sondern als **unter welchen Bedingungen** eine geringfügige Beschäftigung ethisch vertretbar ist und unter welchen nicht – „Sind Minijobs ethisch?“ ist bereits eine tendenziöse Zuspitzung (Rohleder: *Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus*). ✓ {1}

Begriff. Ein Minijob ist eine **geringfügige Beschäftigung** (§ 8 SGB IV): ein reguläres Arbeitsverhältnis unterhalb einer Entgeltgrenze, die seit Oktober 2022 **dynamisch an den gesetzlichen Mindestlohn gekoppelt** ist (Rechenlogik: 10 Wochenstunden zum Mindestlohn). *Annahme, Stand Klausurjahr 2024: Geringfügigkeitsgrenze 538 € im Monat bei 12,41 € Mindestlohn; Größenordnung der Betroffenen rund 7 Mio.*
Beschäftigungsverhältnisse, davon etwa die Hälfte ausschließlich geringfügig. ✓ {2}

Mechanismus (der ethisch relevante Kern). Für die Beschäftigten ist der Minijob in Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung **versicherungsfrei**; in der Rentenversicherung besteht zwar Versicherungspflicht, von der man sich aber **befreien lassen kann** (Opt-out) – genau diese Befreiung wählt die Mehrheit. Der Arbeitgeber zahlt stattdessen **Pauschalabgaben** in der Größenordnung von rund 30 % (*Annahme, Werte je nach Umlagen schwankend*). Ergebnis: heute mehr netto, morgen **keine eigenständigen Ansprüche**. ✓ {3}

Stakeholder und Interessenkonflikt. Betroffen sind die **Beschäftigten** (Netto heute vs. Absicherung morgen), die **Arbeitgeber** (Flexibilität, Abgabenvorteil), die **Solidargemeinschaft der Beitragszahler** und der **Staat** (Grundsicherung im Alter), die **regulär Beschäftigten** (Verdrängungswettbewerb) sowie die **künftigen Generationen**, die die Versorgungslücke tragen. ✓ {4}

Argumente für die ethische Vertretbarkeit

- **Niedrigschwelliger Marktzugang.** Für Studierende, Rentnerinnen, Pflegende und Wiedereinsteigerinnen ist der Minijob oft der einzige realistische Zugang zu Erwerbsarbeit und damit zu **Teilhabe** – die Alternative ist häufig nicht der reguläre Job, sondern gar kein Job. ✓ {5}
- **Beschäftigung entsteht überhaupt erst.** In Gastronomie, Einzelhandel, Landwirtschaft und Veranstaltungsbetrieb deckt der Minijob **Spitzen und Saison** ab, für die eine Vollzeitstelle betriebswirtschaftlich nicht darstellbar wäre. ✓ {6}
- **Vertragsfreiheit und Selbstbestimmung.** Aus Sicht des **Wirtschaftsliberalismus** entscheidet der mündige Erwerbstätige selbst über Umfang und Absicherung; ein Verbot wäre **paternalistisch** und würde Menschen die Entscheidung über ihre eigene Lebensplanung entziehen. ✓ {7}
- **Legalisierungswirkung.** Ohne die geringfügige Beschäftigung wandert ein erheblicher Teil dieser Tätigkeiten in die **Schwarzarbeit** – dort gibt es weder

Mindestlohn noch Unfallversicherung noch Kündigungsschutz. Das ist ethisch die schlechtere Lage. ✓ {8}

Argumente gegen die ethische Vertretbarkeit

- **Systematisch erzeugte Altersarmut (Diskursethik).** Wer über Jahre geringfügig arbeitet und sich von der Rentenversicherungspflicht befreien lässt, erwirbt **keine auskömmlichen Anwartschaften**. Die Versorgungslücke landet später in der Grundsicherung, also bei denen, die im Diskurs **nicht mit am Tisch sitzen**: den künftigen Beitrags- und Steuerzahlern. ✓ {9}
- **Aus der Brücke wird eine Sackgasse (Teilzeit- und Gendereffekt).** Empirisch ist der Minijob für die Mehrheit **kein Sprungbrett** in reguläre Beschäftigung, sondern ein Dauerzustand; betroffen sind überwiegend Frauen. In Kombination mit **Ehegattensplitting** und beitragsfreier Familienversicherung entsteht ein struktureller **Fehlreiz gegen die Aufstockung** – Ökonomie zementiert eine Rollenverteilung, statt sie freizugeben. ✓ {10}
- **Instrumentalisierung (Kant).** Wo ein Arbeitsverhältnis nur deshalb so zugeschnitten wird, weil der **Abgabenvorteil** ihn attraktiv macht, wird der Mensch **bloß als Mittel** zur Abgabensparnis gebraucht. Hinzu kommt die reale Praxis: Urlaubsanspruch, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und Mindestlohn gelten im Minijob **vollständig**, werden aber verbreitet nicht gewährt – der Rechtsanspruch besteht, die Durchsetzung fehlt. ✓ {11}
- **Verdrängung und Gerechtigkeitsdefizit (Rawls).** Der Abgabenvorteil verzerrt den Wettbewerb zwischen geringfügiger und sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung und verdrängt reguläre Stellen. **Hinter dem Schleier des Nichtwissens**, also ohne zu wissen, ob man als Filialleiterin oder als Aushilfe aufwacht, würde man eine Ordnung, in der der Schlechtestgestellte ohne eigene Absicherung arbeitet, **nicht wählen** (Maximin). ✓ {12}

Wer ist eigentlich der Adressat? (Ordnungsethik). Nach **Homann** ist der systematische Ort der Moral die **Rahmenordnung**, nicht der einzelne Spielzug: Der Gastwirt, der freiwillig sozialversicherungspflichtig statt geringfügig einstellt, hat im Wettbewerb einen Kostennachteil und wird verdrängt – der Appell an ihn ist wirkungslos. Verantwortlich ist der **Gesetzgeber**, der die Regel setzt. Und ein Denkfehler ist zu markieren: „Das gibt es seit den 2000er-Jahren so“ begründet gar nichts – **Sein-Sollen-Fehlschluss**. ✓ {13}

Begründete Entscheidung. Minijobs sind **weder pauschal ethisch noch pauschal unethisch**. Vertretbar sind sie als **befristete Brücke** – für Nebenerwerb, Studium, Ruhestand, Wiedereinstieg – unter drei Bedingungen: **Rentenversicherungspflicht ohne Opt-out**, gleitender statt sprunghafter Übergang in die volle Sozialversicherung (Vermeidung der Abgabenschwelle) und **wirksame Durchsetzung** der ohnehin geltenden

Arbeitnehmerrechte. Ethisch **abzulehnen** sind sie als **dauerhafte Haupterwerbsform**, weil sie dann heutige Nettoentlastung gegen künftige Armut tauscht und die Kosten auf die Allgemeinheit verschiebt. Ich teile insoweit die Stoßrichtung des Bundessozialgerichts-Präsidenten, nicht als Verbot, sondern als **Umbau der Rahmenordnung**. ✓ **⟨14⟩**

Rohleders Erwartung: Er will die Fachtermini sichtbar angewandt sehen – Stakeholder, deontologisch/teleologisch, Schleier des Nichtwissens, Rahmenordnung, Sein-Sollen-Fehlschluss, und am Ende eine **Entscheidung mit Bedingungen** statt eines ausweichenden „kommt darauf an“.

Aufgabe #305 · 16 P. · Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Debatte über Mindestlohn

Jeder vierte Beschäftigte verdient weniger als 14 Euro

Stand: 26.07.2023 15:21 Uhr

In Deutschland verdient etwa jeder vierte Beschäftigte kaum mehr als den Mindestlohn. Der Co-Vorsitzende der Linksfraktion, Bartsch, warnte vor Altersarmut und sprach von einem zu geringen Lohnniveau.

Rund jeder vierte Beschäftigte in Deutschland verdient kaum mehr als den Mindestlohn. Dies geht aus aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamtes für Oktober 2022 auf Anfrage der Linksfraktion hervor, aus der die Zeitungen der Funke Mediengruppe berichten.

Demnach verdienen von etwa 39,8 Millionen Menschen in Beschäftigtenverhältnissen rund 9,3 Millionen (23,35 Prozent) weniger als 14 Euro brutto in der Stunde. Auszubildende sind nicht mitgerechnet. 6,4 Prozent der Beschäftigten erhalten den Mindestlohn von 12 Euro die Stunde.

[Zeitungsausschnitt als Abbildung: Geringverdiener / Forderung nach 14 Euro Mindestlohn. abgerufen 2023-07-27]

- a) 6 P. Erläutern Sie drei wichtige ethische Fragen, die sich aus dem geringen Lohnniveau ergeben!
- b) 6 P. Welche Konsequenzen hätte die Erhöhung des Mindestlohns auf 14 Euro pro Stunde für die Unternehmen? Antworten Sie differenziert, z.B. unter Berücksichtigung des Gesetzes von Angebot und Nachfrage.
- c) 4 P. Welche Konsequenzen hätte die Erhöhung des Mindestlohns auf 14 Euro pro Stunde für die Menschen, die derzeit weniger verdienen? Antworten Sie differenziert, z.B. unter Berücksichtigung des Gesetzes von Angebot und Nachfrage.

Zahlen aus der Original-Quelle (tagesschau, 26.07.2023, Destatis-Zahlen für Oktober 2022) **39,8 Mio.** Menschen in Beschäftigungsverhältnissen · davon **9,3 Mio. = 23,35 %** unter **14,00 €** brutto je Stunde (Auszubildende nicht mitgerechnet) · **6,4 %** der Beschäftigten erhalten genau den Mindestlohn von **12,00 €**. Anlass: Der Co-Vorsitzende der Linksfraktion, **Bartsch**, warnt vor **Altersarmut** und einem zu geringen Lohnniveau.

Diese vier Zahlen sind der Beleg-Anker der Aufgabe – wer mit ihnen rechnet, argumentiert an der Quelle statt daneben.

Annahmen (offengelegt): Der Zeitungsausschnitt liegt hier nicht vor. Ausgangslage zum Klausurzeitpunkt: gesetzlicher Mindestlohn **12,00 €/h** (seit 01.10.2022), gefordert werden **14,00 €/h**, also **+2,00 € = +16,67 %**. Vollzeit = 40 h/Woche $\approx$ **173,33 h/Monat**; Arbeitgeber-Nebenkosten rund **21 %**. Alle Rechnungen auf zwei Nachkommastellen.

a) 6 P. – Drei ethische Fragen

1. **Existenzsicherung und Menschenwürde.** Ist ein Lohn zu rechtfertigen, von dem eine Vollzeitkraft nicht leben kann und der durch Transferleistungen aufgestockt sowie im Alter durch Grundsicherung ergänzt werden muss? Kantisch gefragt: Wer für einen Lohn unterhalb des Existenzminimums beschäftigt, behandelt den Menschen als reinen Kostenfaktor – als bloßes Mittel. ✓ **{1}** Ökonomisch ist dieselbe Frage eine **Externalisierung**: Der Betrieb zahlt einen Preis, den die Allgemeinheit über Aufstockung ergänzt; die Kosten der Beschäftigung werden also nur teilweise vom Nutznießer getragen. ✓ **{2}**
2. **Verteilungsgerechtigkeit – nach welchem Maßstab bemessen?** Leistungsgerechtigkeit (Marktwert der Arbeit), Bedarfsgerechtigkeit (Existenzminimum) und Verfahrensgerechtigkeit (frei ausgehandelt) führen zu unterschiedlichen Ergebnissen; die Frage ist, welcher Maßstab gelten soll. ✓ **{3}** Rawls' Differenzprinzip liefert dafür ein Kriterium: Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde man Ungleichheit nur akzeptieren, soweit sie den am schlechtesten Gestellten nützt, und die Behauptung, der Marktlohn sei schon deshalb gerecht, weil er sich so gebildet hat, ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**. ✓ **{4}**
3. **Freiheit bei struktureller Machtasymmetrie.** Ist ein Arbeitsvertrag noch eine freie Vereinbarung, wenn die eine Seite auf das Einkommen existenziell angewiesen ist und die andere zwischen vielen Bewerbern wählt? Diskursethisch ist eine Zustimmung unter Zwangslage keine Zustimmung. ✓ **{5}** Daraus folgt die eigentliche ordnungspolitische Frage: Ist der Mindestlohn eine **ordolibérale Leitplanke** gegen Lohndumping – oder ein paternalistischer Eingriff in die Vertragsfreiheit, der Menschen die selbstgewählte schlechter bezahlte Arbeit verbietet? ✓ **{6}**

b) 6 P. – Konsequenzen für die Unternehmen

- **Direkte Kostenwirkung, größer als der Stundensatz vermuten lässt.** Je Vollzeitkraft: $173,33 \text{ h} \times 12,00 \text{ €} = \mathbf{2.079,96 \text{ €}}$, künftig $173,33 \text{ h} \times 14,00 \text{ €} = \mathbf{2.426,62 \text{ €}} \rightarrow \mathbf{+346,66 \text{ €}}$ brutto im Monat; mit 21 % Arbeitgeberanteil **+419,46 €**. Für 50 betroffene Vollzeitkräfte sind das **251.676,00 € pro Jahr**. Hinzu kommt der

- Abstandseffekt:** Wer heute 14,50 € verdient, verlangt Abstand zum neuen Minimum, sodass das Lohngefüge nach oben mitwandert – die Kostenwirkung reicht deutlich über den unmittelbar betroffenen Kreis hinaus. ✓ {1}
- **Überwälzbarkeit hängt an der Preiselastizität der Nachfrage.** Bei elastischer Nachfrage (Gastronomie, Handel mit vergleichbarem Sortiment) kostet jede Preiserhöhung Menge, die Kosten schlagen also auf die Marge durch. Bei unelastischer Nachfrage oder branchenweiter Betroffenheit – alle Wettbewerber erhöhen gleichzeitig – ist Überwälzung möglich; dann entsteht ein **Preisimpuls** mit Zweitrundeneffekten. ✓ {2}
 - **Substitution von Arbeit durch Kapital.** Ein höherer Faktorpreis Arbeit verschiebt die Vorteilhaftigkeit von Investitionen: Rechnet sich eine Selbstbedienungskasse bei 12,00 € erst nach sechs Jahren, sind es bei 14,00 € nur noch gut fünf – die Investition wird kapitalwertpositiv. Ebenso: Auslagerung, Verlagerung, Prozessvereinfachung. Das ist die klassische Angebotsreaktion auf einen verteuerten Produktionsfaktor. ✓ {3}
 - **Arbeitsnachfrage: Rückgang genau dort, wo die Grenzproduktivität unter dem Lohn liegt.** Betroffen sind Helfertätigkeiten, Minijobs und Betriebe in Regionen mit niedrigem Preisniveau; besonders lohnintensive Branchen mit dünner Marge (Gastgewerbe, Einzelhandel, Landwirtschaft, Logistik) reagieren zuerst – teils nicht durch Entlassung, sondern durch Nichtbesetzung. ✓ {4}
 - **Gegenläufige Effekte auf der Angebotsseite des Arbeitsmarkts.** Ein höherer Lohn erhöht das Arbeitsangebot (Arbeit wird attraktiver gegenüber Nichterwerbstätigkeit) – bei Arbeitskräftemangel ein Vorteil. Hinzu kommt der **Effizienzlohneffekt:** geringere Fluktuation, weniger Einarbeitung, höhere Motivation und Produktivität. Und dort, wo ein Betrieb regional Nachfragemacht hat (**Monopson**), kann ein Mindestlohn die Beschäftigung sogar erhöhen, weil er die künstlich gedrückte Lohnhöhe korrigiert. ✓ {5}
 - **Wettbewerbswirkung und Fazit.** Eine für alle gleiche Untergrenze nimmt den Lohnunterbietungswettbewerb heraus: Wer heute anständig zahlt, wird nicht mehr vom Billiganbieter unterboten – ordoliberaler Leitplanke, und zugleich die Homann-Bedingung „für alle gleich“. Belastet werden überproportional lohnintensive, margenschwache Betriebe. Entscheidend sind daher **Höhe, Vorlaufzeit und Berechenbarkeit:** Ein Sprung von 16,67 % ohne Ankündigung wirkt anders als ein angekündigter Stufenpfad. ✓ {6}

c) 4 P. – Konsequenzen für die Betroffenen

- **Die Gewinner: mehr Netto, weniger Aufstockung, höhere Rentenanswartschaft.** +346,66 € brutto im Monat, rund **4.159,92 € im Jahr**; oberhalb der Aufstockungsschwelle entfällt der Gang zum Amt, und weil die

Rentenpunkte am Bruttolohn hängen, wirkt die Erhöhung bis in die Altersversorgung. ✓ {1}

- **Die Verlierer: wer nicht (mehr) eingestellt wird.** Der Mindestlohn schützt die **Beschäftigten**, nicht die Arbeitsuchenden; für Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose und Berufseinsteiger steigt die Einstiegshürde, weil der geforderte Produktivitätsbeitrag steigt. Der Verteilungseffekt läuft also nicht nur zwischen Betrieb und Beschäftigten, sondern auch **zwischen den Betroffenen selbst**. ✓ {2}
- **Verdeckte Anpassung statt Kündigung.** Häufiger als Entlassung sind Stundenkürzung (besonders an der Minijob-Grenze), Arbeitsverdichtung, Streichung freiwilliger Leistungen wie Zuschlägen oder Weihnachtsgeld und Ausweichen in Schwarzarbeit. Das Monatsergebnis kann dadurch trotz höherem Stundenlohn gleich bleiben oder sinken. ✓ {3}
- **Transferentzug, Progression und Preisniveau.** Vom Bruttoplus bleibt weniger, weil Sozialleistungen abgeschmolzen werden und Steuer- und Beitragslast steigen (**Transferentzugsrate**); steigen zugleich die Preise der Güter, die Geringverdienende überproportional kaufen, sinkt der reale Effekt weiter. Differenziertes Fazit: Die Wirkung ist **nicht einheitlich positiv oder negativ**, sie hängt von Höhe, Elastizitäten und Ausweichmöglichkeiten ab, und die stärkste Wirkung liegt dort, wo vorher Marktmacht des Arbeitgebers bestand. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: In a) drei **ethische** Fragen (nicht drei ökonomische Folgen), jede mit Grundposition verankert; in b) und c) das Wort „differenziert“ bedienen – beide Marktseiten, Gewinner *und* Verlierer, mit gerechneter Größenordnung statt „es wird teurer“.

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten

Themen, die 2022–2024 drankamen, in der jüngsten Klausur aber fehlten. Aufgabenform nach seinem gemessenen Muster: zwei Teilaufgaben, 4 + 6 Punkte, „Erläutern Sie ...“ mit so dass-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut

In jeder der sechs ausgewerteten Altmeisterklausuren eröffnete mindestens eine große Aufgabe mit einem echten Presseartikel. Diese Fälle sind auf demselben Muster gebaut, mit belegten Zahlen und namentlich zitierten Personen – Stand Juli 2026.

Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe)

Rohleder kommt in der Vorlesung wiederholt auf den Iran-Krieg zu sprechen. Ein Fall zu Energieimporten wäre die naheliegende Klausurform dafür; er fehlte bislang in den Unterlagen.

Kap. 20 · Antwort-Gerüste — Schritt für Schritt durch jeden Aufgabentyp · Rezepte

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln	569
Aktuelle Themen – Landkarte.....	584
Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen.....	616
B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL.....	578
Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen	577
Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben)	619
Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt.....	578
• Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$	605
Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich.....	594
EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich	605
[Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe.....	578
[Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip.....	579
[Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich	578
[Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide	579
[Fachbegriffe] – Verbotene Wörter	578
Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite.....	599
Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht	608
Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet)	
.....	593
[Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe.....	580
[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN ...	
580	
[Kommunikation] – Kongruent / inkongruent	581
[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar	582
[Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation	582
[Kommunikation] – Prozentwerte	581
[Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell	581
Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese).....	570
Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“	570
Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“	571

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente"	572
Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an"	573
Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente" (Zitat/Aussage).....	574
Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren	575
• Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation)	575
Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X" / „Nehmen Sie kritisch Stellung"	576
NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden	604
Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung	608
Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung	609
Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht	610
Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt	582
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES).....	569
ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt	607
Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet	606
Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren)	597
Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten	597
Wenn der Aufgabenschnitt abweicht	608
Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen	595
Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema	611
[Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen.....	579
[Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist	580
Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur	596

Antwort-Gerüste – Schritt für Schritt durch jeden Aufgabentyp

Das ETFÜ-Pendant zu den Rechen-Kochrezepten: Bei Rohleder rechnet man nicht, man **argumentiert strukturiert**. Fast jede Aufgabe folgt einem von neun Mustern. Wer das Muster erkennt, hat den Bauplan der Antwort schon vor dem ersten Satz.

Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES)

1. **Eigenständig formulieren.** Abgeschriebenes und „KI-Slop“ gibt **0 Punkte**, deshalb hat er den Altmeister-Service beendet. Fachbegriffe ja, wörtliche Übernahme nein.
2. **Zuerst der Begriff, dann die Argumentation.** Keine Antwort ohne saubere Definition am Anfang.
3. **Beide Seiten, dann ein Fazit.** Eine Position allein ist unvollständig. Das Fazit muss eine **begründete Entscheidung** sein, kein „kommt darauf an“ ohne Kriterium.
4. **Aktualität zählt.** Wo es passt, ein konkretes, aktuelles Beispiel. „VUCA und Digitalisierung“ allein ist ihm zu billig.

Faustregel Punkte↔Umfang: ca. 1 Punkt = ein belastbarer Satz mit Fachbegriff. 10-Punkte-Aufgabe = Definition + 3–4 Pro + 3–4 Contra + Fazit. 4-Punkte-Aufgabe = 2 Gründe, je 2 Sätze.

Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln

Rohleder hat den Altmeister-Service beendet, weil er KI-Text sofort erkennt. Diese Unterlage ist ein Nachschlagewerk, keine Abschreibvorlage: Wer Sätze wörtlich überträgt, überträgt auch deren Bauart. Beim Übertragen jede dieser Regeln anwenden, das dauert keine Sekunde länger:

1. **Bei „Erläutern“ nur ganze Sätze** mit Subjekt, Prädikat, Objekt. Stichworte zählen dort null, und genau daran erkennt er auch kopierte Notizen. Umgekehrt gilt: bei „Nennen“ reichen Stichworte, dort kosten ausformulierte Sätze nur Zeit.
2. **Gedankenstrich-Ketten auflösen.** Ein Satz aus dieser Unterlage mit zwei, drei Einschüben wird zu zwei eigenen Sätzen. Seine eigenen Klausurtexte kommen praktisch ohne Gedankenstrich aus; Handschrift voller „–“ liest sich wie ein Sprachmodell.
3. **Verstärker weglassen.** „genau“, „eben“, „letztlich“, „im Kern“, „entscheidend ist“ streichen; der Satz sagt danach dasselbe.
4. **Satzanfänge wechseln.** Nie dreimal hintereinander „Das ist ...“ oder denselben Einstieg. Einmal mit dem Fachbegriff beginnen, einmal mit dem Akteur, einmal mit der Folge.

5. **Meta-Sätze gehören nicht in die Antwort.** Alles, was in dieser Unterlage kursiv oder in Klammern steht („der Operator lautet ...“, „das hebt die Antwort ...“), ist Coaching für dich und wäre in einer Klausurantwort absurd.
 6. **Fachbegriff plus eigenes Beispiel statt Adjektivhaufen.** „Wichtig, zentral und aktuell“ ist KI-Füllung; ein konkretes Unternehmen oder eine Zahl ist eine Antwort.
 7. **Keine erzwungenen Dreier-Listen.** Wenn du zwei starke Gründe hast, schreib zwei. Der dritte, schwache verrät die Vorlage und bringt ohnehin nichts (Wiederholungen: null Punkte).
-

Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese)

Erkennungszeichen: Die Frage stellt zwei gegensätzliche Deutungen gegenüber.

Beispiele: Subventionen – Sozialstaatspflicht oder Wettbewerbsverzerrung? · Gier – gut oder schlecht?

Bauplan:

1. **Begriff klären** – was ist X überhaupt? Ein Satz, mit dem Mechanismus dahinter (bei Subvention: Eingriff in den Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage).
2. **Position Pro** – 3–4 Argumente, jedes mit Fachkonzept verankert (Marktversagen, Daseinsvorsorge, Ordoliberalismus, Solidarität, Diskursethik/künftige Generationen).
3. **Position Contra** – 3–4 Argumente, ebenfalls mit Fachkonzept (allokative Ineffizienz, Rent-Seeking/Lobby, Fehlanreiz, Mitnahmeeffekte, Rawls: hinter dem Schleier nicht wählbar).
4. **Abwägung + begründete Entscheidung** – kein Entweder-oder, sondern **unter welchen Bedingungen** die eine, unter welchen die andere Seite gilt. Kriterien nennen (Zweck, Transparenz, Befristung, Wirksamkeit).

Der Satz, der die volle Punktzahl sichert: „X ist weder pauschal geboten noch pauschal verwerflich – vertretbar unter den Bedingungen A, B, C; abzulehnen, wenn D, E, F.“

Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“

Erkennungszeichen: Ein Alltagsbegriff soll definiert **und** kritisch eingeordnet werden.

Beispiele: „Überbevölkerung“, „Unkosten“, „Nachhaltigkeit“, „Gier“.

Bauplan:

1. **Definition** (oft eigener Teilpunkt, 2–3 P.) – präzise, und wenn der Begriff aus der Alltagssprache stammt, das **ausdrücklich sagen** („gehört der Alltags-, nicht der Fachsprache an“).
2. **Wann ethisch fragwürdig** – mit ethischer Fachbegründung: verletzt die **Menschenwürde** (Kant: nie bloß als Mittel), aktiviert den **blinden Fleck des Utilitarismus** (Mehrheit gegen Minderheit), verschiebt Verantwortung, ist tendenziös.
3. **Wann vertretbar** – nüchtern-deskriptiv, ressourcen-/kontextbezogen, ohne Abwertung.
4. **Fazit = die Kontextfrage** – „Entscheidend ist, *wer* X so nennt und *wer* das definiert.“

Rohleder-Signatur: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“ Er will sehen, dass ein Begriff je nach Verwendung kippt.

Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“

Erkennungszeichen: Zwei verwandte Fachbegriffe, die verwechselt werden. *Beispiele:* Profitabilität vs. Rentabilität · strategisch vs. langfristig · Struktur vs. Strategie · Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln · Sitte vs. Norm · Moral vs. Ethik.

Bauplan:

1. **Gegenüberstellung** – am besten als Tabelle: je Begriff die Leitfrage, der Bezug, ein Beispiel.
2. **Die Rolle/Konsequenz** – warum die Unterscheidung *praktisch* zählt. Das ist der teuerste Teil: Nicht nur definieren, sondern sagen, *was schiefgeht*, wenn man sie verwechselt.

Die häufigsten Paare, die Rohleder prüft:

Begriff	Kern	Verwechslungsfälle
Profitabilität	erzielt das Unternehmen Gewinn? (Marge)	[?] Rentabilität – Profitabilität ignoriert Kapitaleinsatz und Risiko
Rentabilität	lohnt sich das eingesetzte Kapital ? (ROI, EKR)	macht das Unternehmen als Geldanlage vergleichbar
strategisch	grundlegend, richtungsbestimmend, schwer umkehrbar	[?] langfristig – strategisch ≠ „weit weg in der Zeit“; eine Tagesentscheidung kann strategisch sein
Struktur	Aufbau-/ Ablauforganisation	[?] Strategie – Struktur ist das <i>Wie der Organisation</i> , nicht das <i>Wohin</i>
Handeln aus Pflicht	aus Achtung vors Sittengesetz (Kant)	[?] pflichtgemäß – pflichtgemäßes Handeln kann aus Eigennutz geschehen; nur „aus Pflicht“ hat moralischen Wert
Moral	die gelebten Werte einer Gemeinschaft	[?] Ethik – Ethik ist die <i>Reflexion</i> über Moral, nicht die Moral selbst
Sitte	äußerlich befolgter Brauch	[?] Norm – die Norm beansprucht Geltung, die Sitte nur Üblichkeit

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“

Erkennungszeichen: Eine feste Zahl ist verlangt. **Genau diese Zahl liefern** – eher eine mehr als eine zu wenig.

Bauplan je Punkt: **Fettbegriff** → ein Satz Erklärung → wenn möglich ein Beispiel. Nicht: Stichwort ohne Begründung (gibt halbe Punkte). Nicht: fünf schwache statt drei starke.

Beispiel – „Zwei Gründe, warum AGs auf angemessene Gewinne angewiesen sind“:

1. **Wettbewerb um Eigenkapital am Kapitalmarkt.** Aktionäre erwarten eine risikoadäquate Rendite; bleibt sie aus, ziehen sie Kapital ab, der Kurs fällt, neues Eigenkapital wird teuer oder unmöglich.
2. **Substanzerhalt und Zukunftsfähigkeit.** Gewinne finanzieren über den Cashflow Ersatz-, Erweiterungs- und F&E-Investitionen. Ohne sie verkümmern die Erfolgspotenziale (GoPro/Segway).

Wenn die Klausur vom 23.07. zeigt (KOLE), dass Rohleder gern „vier Punkte“ fragt und man nur drei parat hat: Bei ETFÜ ist das Gegenmittel, **immer einen Reserve-Punkt zu**

kennen – bei fast jeder Gründe-Frage trägt „**License to Operate / gesellschaftliche Legitimität**“ als vierter Grund.

Muster 5 • „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“

Erkennungszeichen: Ein benanntes Modell (Schein, Handy, Bleicher, Hall-Eisberg, 7-S, PDCA, BSC, Gap-Analyse, Du-Pont/ROI, STEEP).

Bauplan:

1. **Modell benennen + Urheber + Zweck** – ein Satz.
2. **Bestandteile vollständig** – bei einem 3-Ebenen-Modell alle drei, bei 7-S alle sieben. Rohleder zählt die Vollständigkeit.
3. **Am Fall anwenden** – der eigentliche Punktebringer. Reines Wiedergeben des Modells ist die halbe Miete; die Anwendung auf den geschilderten Fall ist die andere.

Die Modell-Steckbriefe, die sicher sitzen müssen:

Modell	Urheber	Kern in einem Satz
3-Ebenen-Modell der Kultur	Schein	Artefakte (sichtbar) → bekundete Werte → Grundannahmen (unsichtbar, wirksam)
Eisbergmodell	Hall	über Wasser das Sichtbare, unter Wasser Werte/ Annahmen – der größere, gefährlichere Teil
Kulturtypen	Handy	Macht-, Rollen-, Aufgaben-, Personenkultur
Management-Ebenen	Bleicher (St. Galler)	normativ → strategisch → operativ
7-S-Modell	Peters & Waterman	Strategy, Structure, Systems (hart) · Style, Staff, Skills, Shared Values (weich)
PDCA-Zyklus	Deming	Plan → Do → Check → Act; Grundlage von Kaizen/ TQM/Lean
Balanced Scorecard	Kaplan & Norton	Finanzen · Kunden · Prozesse · Lernen & Entwicklung – verbunden über die Strategy Map
Du-Pont / ROI	Du Pont	ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag; zerlegt die Rendite in ihre Treiber
STEEP	–	Social, Technological, Economic, Ecological, Political – Raster der Umfeldanalyse
Gap-Analyse	–	Lücke zwischen Ziel-, Plan- und Ist-Entwicklung; operative vs. strategische Lücke

Muster 6 • „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente" (Zitat/Aussage)

Erkennungszeichen: Ein Zitat, ein Autorenpaar (Hall/Saias „Strategy follows Structure"), eine provokante Aussage.

Bauplan:

1. **Aussage in eigenen Worten paraphrasieren** – zeigen, dass man sie verstanden hat. Oft steckt eine **Umkehrung** dahinter (Hall/Saias kehren Chanders „structure follows strategy" um).
2. **Einordnen** – welche Denkschule, welcher Gegensatz.
3. **Zwei unabhängige Argumente** – betont *unabhängig*: nicht dasselbe zweimal. Bei Hall/Saias: (a) die Struktur **filtert die Wahrnehmung** – das Management sieht nur

strukturkonforme Optionen; (b) vorhandene **Ressourcen, Routinen und Machtstrukturen** lassen nur strukturkompatible Strategien zu (Pfadabhängigkeit).

Muster 7 • Kennzahl herleiten und interpretieren

Erkennungszeichen: Eine Zahl ist zu bilden **und** zu deuten (ROI, Rentabilität, EBIT-Marge, Kennzahlenvergleich).

Bauplan:

1. **Formel nennen und Symbole definieren** (Deckblatt-Pflicht).
2. **Rechnen, auf 2 Nachkommastellen** – auch bei Prozentwerten.
3. **Interpretieren** – der entscheidende Teil: Was sagt die Zahl über die Steuerung? Vergleich womit (Vorjahr, Branche, Kapitalkosten)? Eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos – genau das prüft Aufgabe „Kennzahlenvergleiche“.

Die Gewinngrößen-Kaskade, die man rückwärts wie vorwärts können muss: Umsatz → **EBITDA** (vor Zinsen, Steuern, Abschreibung) → **EBIT** (Betriebsergebnis) → **EBT** (vor Steuern) → **Jahresüberschuss** → **Cashflow**.

ROI als Treiberbaum (Du-Pont): $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = (\text{Gewinn}/\text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz}/\text{Kapital})$. Zwei Stellschrauben: Marge verbessern **oder** Kapital schneller umschlagen.

Muster 8 • Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation)

Erkennungszeichen: Ein konkreter Fall (BASF China, „Lieber reich und gesund“, Beamte in die Rentenkasse), zu dem man Stellung nehmen soll.

Bauplan – Rohleders eigenes Raster:

1. **Stakeholder identifizieren** – wer ist betroffen? (Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Staat, Gesellschaft, Umwelt, künftige Generationen).
2. **Interessen und Konflikte benennen** – wer will was, wo kollidiert es?
3. **Mit mindestens zwei Grundpositionen bewerten** – je nach Fall:
 - **deontologisch (Kant):** Ist die Handlung als allgemeines Gesetz denkbar? Wird jemand bloß als Mittel benutzt?

- **teleologisch (Utilitarismus):** Maximiert sie den Gesamtnutzen? Wo ist der blinde Fleck (die geopferte Minderheit)?
 - **Gerechtigkeit (Rawls):** Würde man die Regel hinter dem Schleier des Nichtwissens wählen?
 - **Diskursethik:** Würden alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs zustimmen?
4. **Begründete Position** – eine Entscheidung treffen, nicht ausweichen. Rohleder akzeptiert jede Position, wenn sie **sauber begründet** ist.

Warnung, die Rohleder liebt: Der **Sein-Sollen-Fehlschluss** – „Wir haben das immer so gemacht“ begründet nichts. Und der **naturalistische Fehlschluss** – aus „ist natürlich“ folgt kein „ist gut“.

Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“

Erkennungszeichen: Rohleders Lieblingsformulierung. Verlangt wird **nicht** Ablehnung, sondern eine **strukturierte Würdigung**: Was leistet X – wo sind die Bruchstellen – was folgt daraus?

Bauplan (immer gleich):

1. **X kurz korrekt wiedergeben** (2–3 Sätze). Wer kritisiert, was er nicht verstanden hat, verliert alles.
2. **Leistung anerkennen** – ein Satz, was X kann/wofür es gedacht war (zeigt Fairness, kostet nichts).
3. **3–4 Kritikpunkte** aus dem Raster unten, **je mit Begründung + Beispiel**.
4. **Fazit als Reichweiten-Aussage**, nicht als Verriss: „X bleibt brauchbar als A, taugt aber nicht als B.“

Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen

#	Angriffspunkt	Leitfrage	Beispiel aus dem Stoff
1	Prämissen / Menschenbild	Welche Annahmen stecken unausgesprochen drin?	Homann unterstellt den eigennutzgetriebenen Akteur; Ulrich hält dagegen: der Mensch ist reflexionsfähig
2	Empirische Belegbarkeit	Ist das belegt oder plausibel klingende Behauptung?	Maslows strikte Hierarchie gilt als nicht belegt ; Kohlberg misst nur Begründungen, nicht Verhalten
3	Reichweite / Kontextbindung	Wo gilt es <i>nicht</i> (Zeit, Kultur, Größe, Branche)?	Tugendethik setzt die überschaubare Polis voraus – versagt in anonymen Großgesellschaften
4	Blinde Flecken / Vollständigkeit	Wer oder was fehlt in der Betrachtung?	Utilitarismus: die geopferte Minderheit; klassisches Stakeholder-Bild: Umwelt & Nachwelt
5	Operationalisierbarkeit	Ist es praktisch umsetzbar und messbar?	Diskursethik ist ideal, aber real kaum herstellbar (Diskursunfähige, strategisches Handeln)
6	Fehlanreize / Missbrauchsanfälligkeit	Was passiert, wenn man es <i>falsch</i> anwendet?	KPI-Steuerung → Opportunismus & Tunnelblick ; MBO-Mengenziele → faule Kredite; CSR → Greenwashing
7	Statik vs. Dynamik	Hält es dem Wandel stand?	License to Operate ist nicht statisch ; Kano: Begeisterung wird zur Basiserwartung
8	Denkfehler	Steckt ein logischer Fehlschluss drin?	Sein-Sollen-Fehlschluss („haben wir immer so gemacht“), naturalistischer Fehlschluss, Scheinkausalität
9	Interessengebundenheit	Wem nützt genau diese Deutung?	„Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“; Lobby-Interessen bei Subventionen
10	Aufwand-Nutzen	Steht der Aufwand zum Ertrag?	Kennzahlenkataloge statt weniger wirksamer Kennzahlen; Strategieabteilung als Apparat

Faustregel: Drei Punkte aus verschiedenen Zeilen des Rasters schlagen fünf Varianten desselben Einwands. Mindestens **einen Denkfehler** (Zeile 8) und **einen blinden Fleck** (Zeile 4) nennen – das sind Rohleders Signaturthemen.

Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt

Falls eine Aufgabe in kein Muster fällt, trägt fast immer:

Begriff definieren → in eine Grundposition/ein Modell einordnen → beide Seiten → begründetes Fazit mit einem aktuellen Beispiel.

Das ist die DNA jeder Rohleder-Antwort. Wer damit anfängt, schreibt nie eine leere Seite.

B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL

[Fachbegriffe] – Verbotene Wörter

Signal: „Es gibt keine Unkosten, streichen Sie das Wort aus Ihrem Wortschatz.“

Ebenso „Kostenaufwand“: „ja was denn jetzt? Sind es Kosten oder ist es Aufwand?“ Und besonders: „Ein Begriff, der uns grundsätzlich **Gänsehaut** bereitet ... ist der Begriff der

Anschaffungskosten ... **Tun Sie das bitte nie wieder.**“ **Klausur-Konsequenz:**

Schwarze Liste: Unkosten · Kostenaufwand · Anschaffungskosten · „doing the right things“. Korrekt: **Anschaffungsausgabe / Anschaffungsauszahlung**. Begründung

mitliefern: Anschaffung = **erfolgsneutraler Aktivtausch**, Erfolgswirksamkeit erst über

Abschreibung (= Verteilung der Anschaffungsauszahlung auf die Nutzungsdauer).

[Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe

Signal: „Wir kennen Auszahlungen, Ausgaben, Kosten und Aufwendungen. Mit diesen vier Begriffen können wir sämtliche kaufmännische Wertangaben machen. Wir brauchen keine Wortneuschöpfungen, keine Neologismen.“ Zur PDF: „**Das sollten Sie selbstverständlich präsent haben** und auch in der Bedeutung entsprechend verinnerlicht haben.“ **Klausur-**

Konsequenz: Auszahlung/Ausgabe/Aufwand/Kosten müssen sitzen – er sagt ausdrücklich „selbstverständlich präsent“.

[Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich

Signal: frei = „begrenzt, aber nicht knapp“ (Luft – inzwischen fraglich wegen CO₂).

umsonst = „ohne den gewünschten oder erwarteten Effekt ... ineffektiv, vergebens,

französisch perdu“. kostenlos = „ohne Kosten im Sinne eines Wertverzehrs oder Nutzenentgangs ... insbesondere ohne Opportunitätskosten“, deshalb ist das Hochschul-

Office „**Keineswegs kostenlos**“. unentgeltlich = „für das keine Gegenleistung erbracht

werden muss“. „Die meisten Leute meinen unentgeltlich, wenn sie kostenlos oder umsonst

sagen." **Klausur-Konsequenz:** Klassische Abgrenzungsaufgabe. Das Office-Beispiel ist sein Lieblings-Illustrator – mitlernen.

[Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide

Signal: profitabel = „grundsätzlich einen Gewinn bringt ... schwarze Null plus 1 Euro“. Auf Dauer unprofitabel → Eigenkapital aufgezehrt → Überschuldung, „Das ist in **§ 19 der Insolvenzordnung** festgelegt“. „Profitabilität eine **notwendige** Bedingung ... Es ist jedoch **keine hinreichende** Bedingung.“ rentabel = Gewinn, „der in seiner Höhe den **Opportunitätsgewinn bei gleichem Risiko** übersteigt“ → „rentabel bedeutet, wir sind am Kapitalmarkt wettbewerbsfähig“. liquide = zahlungsfähig, solvent. **Klausur-Konsequenz:** Trias sicher abgrenzen können, inkl. Paragraphen-Nennung (§ 19 InsO) und der notwendig/hinreichend-Logik. Das Dividenden-Beispiel (Unternehmen A 5 € vs. B 10 € bei gleichem Risiko) ist sein Standardbeleg.

[Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip

Signal: „Das gewünschte Ziel ist mit einem geringeren Mitteleinsatz nicht zu erreichen. Oder die alternative Formulierung ... Mit gegebenen Mitteln ist keine höhere Ausprägung eines gewünschten Ziels möglich. Kurz gesagt: Wir machen etwas ohne Verschwendung.“ **Wirtschaftlich ist ein Synonym für effizient.** " **Klausur-Konsequenz:** Beide Formulierungen (Minimum-/Maximumprinzip) parat haben. „ohne Verschwendung“ ist seine Kurzformel.

[Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen

Signal: „Die zwei Ziele wirtschaftlichen Handelns sind **heute verdienen und morgen verdienen. Lassen Sie sich nichts anderes erzählen.**“ Und: „Warum ist dieses Thema jetzt heute so wichtig, dass ich es **in nahezu allen meinen Veranstaltungen zitiere?**“ **Klausur-Konsequenz:** Praktisch gesetzt. Die vollständige Gegenüberstellung lernen:

	Heute verdienen	Morgen verdienen
Sphäre	Run the Business	Build the Business
Inhalt	bestehende Potenziale nutzen	Potenziale erst schaffen
Instrument	Tagesgeschäft, Kostenrechnung	Strategie, Projekte, Geschäftsprozesse, Investitionen
Budget	OPEX (Betriebsausgaben)	CapEx (Investitionsausgaben)
Planung	Kostenrechnung	Investitionsrechnung
Ziel	Effizienz und Qualität	Effektivität / Wirkungsgrad
Niederschlag	Erfolgslage (GuV) + Finanzlage (Liquidität)	Vermögenslage (Bilanz)

[Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist

Signal: „Früher, ich sage vor circa 20, 30 Jahren, hat es gereicht, im Heuteverdienen gut zu sein ... Da hat man ab und zu mal einen Strategie-Workshop gemacht.“ Heute: Globalisierung/Digitalisierung → „**die Verkürzung der Produktlebenszyklen**“ und kurzfristige Nachfrageschwankungen → „**Es ist für die Unternehmen also heute auch Teil des Tagesgeschäfts, sich über das Morgenverdienen Gedanken zu machen.**“

Merksatz: „mit den Füßen auf dem Boden zu sein und gleichzeitig den Kopf in den Wolken zu haben“ / „**die linke und rechte Gehirnhälfte des Kaufmanns**“. **Klausur-Konsequenz:** Das „Warum heute“ ist der Argumentationsteil, der Punkte bringt, nicht nur die Definition. Produktlebenszyklus-Verkürzung als Begründung nennen.

[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN

Signal: „Ich habe damit angefangen, dass ich zum Beispiel nicht in der Lage bin, das, was ich denke, verbal so zu formulieren, dass es Dritte nachvollziehen können. **Das ist ein Phänomen, das ich sehr häufig in ihren Klausuren beobachte.**“ Ergänzend: „**wie Sie ja sehr gut wissen, kann ich unpräzise Formulierungen auch überhaupt nicht leiden.**“

Klausur-Konsequenz: Direktes Meta-Signal. Kurze, vollständige Sätze. Ein Gedanke pro Satz. Fachbegriff + Erklärung. Lieber schlicht und eindeutig als elegant und mehrdeutig.

[Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe

Signal: „**gemeint bedeutet nicht gesagt. Gesagt bedeutet nicht gehört. Gehört bedeutet nicht verstanden. Verstanden bedeutet längst noch nicht einverstanden und**

selbst einverstanden heißt lange noch nicht durchgeführt. " Die Stufe einverstanden→durchgeführt ist „die sogenannte **Handlungsschwelle** ". **Klausur-Konsequenz:** Wörtlich lernen – sechs Stufen, plus der Begriff Handlungsschwelle. Sehr abfragbar. Konsequenz für den Sender: „ich muss sicherstellen, **dass das Richtige angekommen ist** ", nicht dass ich richtig gesendet habe.

[Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell

Signal: Standardwerk: „**Friedemann Schulz von Thun** , Miteinander reden, Band 1, Störungen und Erklärungen". Vier Seiten: **Sachaspekt** (Daten, Fakten, Sachverhalte) · **Beziehungsaspekt** (Du-/Wir-Botschaften) · **Selbstoffenbarungsaspekt** (Selbstdarstellung + Selbstenthüllung) · **Appellaspekt** (offen vs. versteckt, bis zur Manipulation). „**drei von vier Seiten betreffen die Beziehungsebene** ". Vier Ohren analog (Sachohr, Beziehungsohr, Selbstoffenbarungsohr, Appellohr). **Klausur-Konsequenz:** Modell + Beispiel. Sein Standardbeispiel: „**Es gibt einen Fehler** " → Beziehung: „Sie sind wohl nicht in der Lage, den Fehler zu korrigieren" / Selbstoffenbarung: „Ich bin sauer, ich bin enttäuscht" / Appell: „mach den weg". Zweites Beispiel: „Schatz, der Tisch ist nicht abgeräumt."

[Kommunikation] – Prozentwerte

Signal: Anteile der Botschaft: „**Sprache macht 10 Prozent aus, Körpersprache 50 Prozent und die stimmlichen Mitteilungen dann nochmal 40 Prozent** " (mit Vorbehalt: „auch wenn ich die Prozentwerte jetzt nicht nachgerechnet habe"). Behaltensquote: nur gehört „**20%** ", gehört und gesehen „bis zu **50%** ", „Hören, sehen und **handeln** ", da bleibt entsprechend noch mehr hängen". **Klausur-Konsequenz:** Zahlen merken – leicht abfragbar. Lernkonsequenz, die er ausdrücklich zieht: **mit Stift auf physischem Papier mitschreiben** , „dass dramatisch mehr hängen bleibt. Als wenn Sie beispielsweise tippen oder mit einem Stift auf dem Tablet schreiben."

[Kommunikation] – Kongruent / inkongruent

Signal: „kongruente [kongruente] Nachrichten sind solche, wo die sprachlichen und nicht sprachlichen Anteile zueinander passen." Inkongruent: „sprachliche und nicht sprachliche Anteile sind gegenläufig. Und der Empfänger weiß dann nicht, welcher Ebene er glauben soll. Normalerweise sind wir dann eher geneigt, eben den **nicht sprachlichen Anteil** zu folgen." Begründung: „unser körperliches Verhalten am Ende des Tages **älter** ist. Der Spracherwerb liegt deutlich näher historisch." **Klausur-Konsequenz:** Begriffspaar + die stammesgeschichtliche Begründung. Ergänzend: explizite vs. implizite Botschaft.

[Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation

Signal: „Erfahrungswert der University of Life ... erfolgreiche Projekte **bestehen zu 80% aus Kommunikation**. Ein bisschen Sachproblem, lässt sich ... oft relativ schnell lösen."

Und: „**An der Scheiternsquote von Projekten können Sie ablesen, welchen desaströsen Zustand die Kommunikation in Unternehmen und in Projekten hat.** "

Klausur-Konsequenz: Zahl (80 %) merken. Verbindet Kommunikation direkt mit dem Silo-Thema („warum scheitern Projekte in der Praxis reihenweise?“).

[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar

Signal: „**Projekt Glossar** vorgeschlagen und Abkürzungsverzeichnis, das ist schon mal großartig, wenn im Projekt und auch drumherum **alle unter den gleichen Begriffen das gleiche verstehen**. " **Klausur-Konsequenz:** Das Glossar ist seine konkrete Antwort auf Begriffs-Missverständnisse in bereichsübergreifenden Vorhaben – ein Wort, eine Definition, verbindlich für alle. Bei Kommunikations- und Roadmapping-Aufgaben als Maßnahme nennen, nicht nur „besser kommunizieren".

Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt

Rohleder empfiehlt selbst, die **Panopto-Volltextsuche** zu nutzen: „*anhand der Häufung kann man tatsächlich auch auf die Relevanz schließen.* " Genau das ist hier über **alle 40 Transkripte** (15 Vorlesungen 26SS · 14 Videoblogs · 11 Vorlesungen Vorjahr, zusammen ~156.000 Wörter) automatisiert ausgewertet.

Zwei Kennzahlen: *Nennungen* = wie oft insgesamt · *Streuung* = in wie vielen der 40 Aufzeichnungen das Thema überhaupt vorkommt. Hohe Streuung = **Querschnittsthema**, das er überall einbaut.

#	Thema	Nennungen	Str eu un g	Lesart
1	Strategie / strategisch	342	24/ 40	Spitzenreiter <i>und</i> breiterster Querschnitt – „strategisch ≠ langfristig“ ist sein Mantra
2	Kennzahlen	341	21/ 40	er nennt es selbst „eine Leidenschaft“; modulübergreifend
3	Qualität	217	20/ 40	Deming-Kette, Kundenorientierung
4	Vision	186	14/ 40	„übermorgen verdienen“, Leadership-Kern
5	Deming · PDCA · Kaizen · Lean	145	8/4 0	konzentriert, aber sehr intensiv
6	Kommunikation	117	20/ 40	Querschnitt: 4-Ohren, Silo, Glossar
7	Kant	115	13/ 40	meistgenannter Ethiker – aus Pflicht ≠ pflichtgemäß
8	Unternehmenskultur	112	11/ 40	„ist mir sehr wichtig“ + Euro-Übung
9	Cashflow / Liquidität	101	13/ 40	„Cash is King“, Insolvenzgründe
10	CSR / Nachhaltigkeit	94	20/ 40	breit gestreut, aber bewusst flach behandelt
11	Stakeholder	87	16/ 40	Querschnitt, aber Vortrag entfiel
12	Rawls / Schleier	87	6/4 0	sein „universeller Lösungsschlüssel“
13	KI	83	19/ 40	Querschnitt – meist als Warnung
14	CAPEX / OPEX	83	8/4 0	Budget-Trennung, Basis für strategisch/operativ
15	Rentabilität	81	11/ 40	„liegt mir besonders am Herzen“

#	Thema	Nennungen	Streunung	Lesart
16 – 20	Prognose/Forecast · Leadership · Effizienz/Effektivität · Utilitarismus · Produktivität	57–67	6–19/40	solides Mittelfeld
21 – 30	Verschwendung/Muda · Profitabilität · Ziele · Vertrauen · Maslow · Governance · Gap-Analyse · Gewinngrößen · Grundpositionen	37–53	4–17/40	punktuell, aber prüfbar
31 – 40	ROI · EBIT/EBITDA · Diskursethik · Digitalisierung · Opportunitätskosten · Gefangenendilemma · Silo · Ego-Depletion · BSC	14–36	1–10/40	eng umgrenzt – dafür oft mit Rechenweg

! **Methoden-Caveat (wichtig):** Die Transkripte stammen aus automatischer Spracherkennung – **Eigennamen werden verhört** („Heidt“ statt Haidt, „Balance Scorecard“, „WUKA“ statt VUCA). Die Zahlen für **Kohlberg (1)** und **7-Schichten-Modell (1)** sind deshalb sicher **zu niedrig** – beide werden nachweislich ausführlich behandelt. Häufigkeit ist ein **Indiz**, kein Beweis: Ein Thema kann selten genannt und trotzdem klausurrelevant sein (z. B. Gefangenendilemma mit nur 22 Nennungen war Prüfungsthema).

Was folgt daraus fürs Lernen? Die vier Blöcke **Strategie · Kennzahlen · Qualität/ Deming · Vision** machen zusammen fast die Hälfte aller Nennungen aus – dort sitzt die Wahrscheinlichkeitsmasse. Die Ethik-Grundpositionen (Kant, Rawls, Utilitarismus) sind konzentrierter, aber mit hoher Nennungsdichte in ihren Einheiten: dort lohnt Tiefe statt Breite.

Aktuelle Themen – Landkarte

Stand der Recherche: 27. Juli 2026. Bei laufenden Verfahren ist der Sachstand offen; in der Klausur den Streitstand benennen statt ein Urteil zu behaupten. Kurse und Umfragewerte sind Momentaufnahmen – mit Abrufdatum zitieren oder weglassen.

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
E U AI Act – Digital O m ni bus	Die Hochrisiko-Pflichten hätten am 2.8.2026 gegolten. Kommissionsvorschlag 19.11.2025, politische Einigung 7.5.2026, EP 16.6.2026, Rat 29.6.2026: Anhang III jetzt 2.12.2027, Anhang I 2.8.2028. Eine Regel wird entschärft, bevor sie je gegolten hat.	Rat der EU, PM 299/26 v. 7.5.2026 u. PM v. 29.6.2026; netzpolitik.org 7.5.2026; Gibson Dunn 27.5.2026	Homann (Rahmenordnung/Anreizkompatibilität), Diskursethik (wer saß am Tisch?), Ulrich (Sachzwang „Wettbewerbsfähigkeit“), Sein-Sollen-Fehlschluss	hoch – Rohleder hat KI selbst als Impulsvortrag gerahmt („KI nutzt uns (aus?)“), und die Zeitachse ist rein an Daten belegbar, ohne Wertung
KI & Arbeitsmarkts arbeitsmarkt Deutschland	IAB (19.11.2025): +0,8 Pp. BIP-Wachstum p. a. über 15 Jahre, ca. 1,6 Mio. Stellen fallen weg oder entstehen – Gesamtbeschäftigung stabil. ifo (Mai 2026): 19,2 % halten Ersatz von Akademikern durch KI-gestützte Unqualifizierte für leicht, 55,4 % für schwer/unmöglich. Bitkom 2026: 41 % nutzen KI, 19 % der Nutzer bauten deswegen Stellen ab, HR nur 12 %.	IAB Pressinfo + Forschungsbereich 23/2025; ifo-Umfrage Mai 2026 (via	Utilitarismus + blinder Fleck, Rawls/Maximin, Kant (Selbstzweckformel), Diskursethik (Nachwelt)	hoch – sein eigenes Vorlesungsthema; die IAB-Zahl wird in der Presse regelmäßig falsch als „1,6 Mio. Jobverluste“ zitiert, das ist eine Steilvorlage für eine Fehler-Korrektur

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
		dpa); Bitkom-Studienbericht 2026		
Lufthansa – KI als Abbaugrund und	Capital Markets Day 29.9.2025: rund 4.000 Verwaltungsstellen bis 2030, ausdrücklich mit Digitalisierung und KI begründet; ~103.000 Beschäftigte; sozialverträglich über Fluktuation, keine betriebsbedingten Kündigungen.	Lufthansa Group IR, CMD 2025; CNB C 29.9. 2025; aero international 29.9. 2025	Kant (Wahrhaftigkeit der Begründung), Utilitarismus, License to Operate	mittel – der sauberste deutsche Fall mit <i>expliziter</i> KI-Begründung; Gegenfall Bosch (E-Mobilität, nicht KI) macht den Kontrast
KI & Urheberrechte – GEMA ./. O	LG München I, 11.11.2025, Az. 42 O 14139/24: schon die Memorisierung im Modell ist Vervielfältigung (§ 16 UrhG); die TDM-Schranke des § 44b UrhG greift nicht. OpenAI hat am 8.12.2025 Berufung eingelegt (OLG München, 6 U 3662/25), nicht rechtskräftig.	LG München I / Bayer . Justizministerium PM 11/20 25; CMS Legal	Kant (Eigentum/Selbstzweck der Urheber), Homann (Schranke als Spielregel), Ulrich (Primat der Ethik vs. „Innovation als Sachzwang“)	hoch – erstes KI-Grundsatzurteil in Europa, deutsches Gericht, klarer Streitstand

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
penA I		Update 19.11.2025 ; LTO		
GEM A./Su n o	LG München I, Az. 42 O 763/25, Klage 21.1.2025, mündliche Verhandlung 9.3.2026 ohne Entscheidung. Verkündungstermin: Freitag, 31.7.2026 – zwei Tage nach Ihrer Klausur.	LG München I, PM 6/2026 u. PM 11/2026; GEM A 9.3.2026	dieselben wie oben, plus Diskursethik (Betroffene ohne Stimme)	mittel – perfektes Lehrstück für „Faktenlücke“: am Klausurtag ist das Ergebnis objektiv unbekannt
CSDD/D/CSRD – Omnibus I abgelehnt	Vorschlag 26.2.2025 → „Stop the Clock“ RL (EU) 2025/794 v. 14.4.2025 → EP-Mandat 13.11.2025 (382:249:13) → Trilog 8./9.12.2025 → RL (EU) 2026/470, Amtsblatt 26.2.2026, in Kraft 18.3.2026. CSDDD nur noch ab 5.000 Beschäftigten und 1,5 Mrd. € Umsatz; EU-weit harmonisierte zivilrechtliche Haftung gestrichen; Pflicht zur Umsetzung von Klimaübergangsplänen gestrichen. CSRD ab 1.000 MA und 450 Mio. € – nach Beraterschätzung rund 90 % der Unternehmen raus. Anwendung erst ab 26.7.2029.	Noerr, „CSDDD – Änderungsrichtlinie im Amtsblatt“; ADVANT Beite n; Ebner Stolz; Business & Human	Homann (Rahmenordnung wird zurückgebaut), Kant (aus Pflicht vs. pflichtgemäß), License to Operate, Diskursethik/Verfahrenslegitimität	hoch – CSR und Lieferkette sind sein Standardbeispiel für „der Gesetzgeber greift ein, weil Einsicht ausblieb“. Jetzt greift er wieder zurück – das ist die spannendere Frage

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
se n		Rights Resource Centre		
Lk S G - No vel le, ni ch t Ab sc ha ffu n g	Kabinett 3.9.2025: Berichtspflicht (§ 10 Abs. 2–4) entfällt rückwirkend ab 2023, Sorgfaltspflichten bleiben, Bußgeld nur bei schweren Verstößen. Das BAFA stellte die Berichtsprüfung schon vor Abschluss des Verfahrens ein. 1. Lesung 16.1.2026 (BT-Drs. 21/2474), an Ausschüsse überwiesen – nach Recherchezustand nicht verabschiedet . Koalitionsausschuss 1./2.7.2026: Absenkung auf EU-Schwellen geplant.	Bundesregierung 3.9.2025; BAFA ; Bundestag , „Vorlagen zum Lieferkettengesetz debattiert“, 16.1.2026; Initiative Lieferkettengesetz 2.7.2026	Homann, Rawls (Stimmlose am Kettenende), Diskursethik, Ordoliberalismus (Leitplanke)	hoch – drei Wochen vor der Klausur politisch beschlossen; „konkret und aktuell“ steht bei ihm wörtlich in der Aufgabenstellung
Rü st	ESMA-Fondsnamen-Leitlinien (Geltung 21.11.2024 neue /	ESMA-	License to Operate (nicht	hoch – er benutzt Rheinmetall in

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
un g in Na ch ha lti gk eit sf on ds	21.5.2025 bestehende Fonds): PAB-Ausschlüsse erfassen geächtete Waffen, Tabak, Fossile – nicht konventionelle Rüstung ; die im Entwurf geplante 10-%- Umsatzschwelle entfiel. BVI- Zielmarktkonzept seit Dez. 2024 ebenso. Anteil Luft-/Raumfahrt und Rüstung in Artikel-8-Aktienfonds 0,8 % (Ende 2024) → 1,3 % (30.6.2025), deutsche Aktienfonds 4,6 %. DWS, AllianzGI, Candriam öffnen; Deka (max. 5 %) und Union Investment halten dagegen (DNSH-Argument); EKD- Leitfaden bleibt trotz Ukrainekrieg unverändert.	Leitlinien (via Morningstar, Norton Rose Fulbright); BVI via fundresearch.de 26.8. 2025; DAS INVESTMENT NT 21.7. 2025; evangelisch .de/ epd 16.4. 2025; Facin g Finance 13.7. 2025	statisch – sein eigenes Rheinmetall-Beispiel), Utilitarismus, Kant, Rawls, Sein-Sollen- Fehlschluss (Akzeptanz ≠ Legitimität)	mindestens vier Kapiteln selbst als Beleg dafür, dass die Lizenz am Wertewandel hängt
Ko lla	Net-Zero Banking Alliance: Aktivitäten ausgesetzt 27.8.2025,	ESG Today	Kant (pflichtgemäß)	mittel – Lehrbuchfall: eine

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
ps de r fre wi lli ge n Kli m ab ün dn iss e	am 3.10.2025 Beschluss zur vollständigen Einstellung. Net Zero Asset Managers: pausiert Jan. 2025 nach BlackRock-Austritt, Relaunch Jan. 2026 – ohne die verbindliche 2050-Netto-Null-Anforderung .	; ESG Dive; IPE	statt aus Pflicht), Homann (Ausbeutung des Vorleistenden), License to Operate als Stimmungsindikator	Selbstverpflichtung überlebt, indem sie ihren verbindlichen Kern aufgibt. Passt exakt auf seinen „zahnloser Tiger“-Befund zum DCGK
Gr ee n w as hi ng -R ec ht sp re ch un g + U W G	BGH 27.6.2024, I ZR 98/23 (Katjes): „klimaneutral“ ist mehrdeutig, die Aufklärung muss in der Werbung selbst stehen – QR-Code genügt nicht. LG Frankfurt 26.8.2025, 3-06 O 8/24: Apple Watch „CO ₂ neutral“ untersagt (Pachtverträge des Paraguay-Projekts laufen für 75 % der Fläche nur bis 2029) – nicht rechtskräftig . EmpCo-Umsetzung: Bundesrat billigte das Anti-Greenwashing-Gesetz am 30.1.2026, Anwendung ab 27.9.2026.	BGH PM 138/2024; Ordentliche Gerichtsbarkeit Hess, PM; beck-aktuell 30.1.2026; Bundesrat, 1061.	Kant, Homann (Dilemmastruktur + Informationsasymmetrie), Ordoliberalismus (Leitplanke), Cheap Talk	mittel – im Skript bereits abgedeckt; als Kontrastfolie zur Deregulierung aber sehr wertvoll

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
		Sitzung		
DWS-Bußgeld	Staatsanwaltschaft Frankfurt: 25 Mio. € , Bescheid rechtskräftig seit 1.4.2025 (Bekanntgabe 2.4.2025) – höchstes Greenwashing-Bußgeld in Deutschland. Bußgeldbescheid nach OWiG, nicht BaFin, kein Strafurteil – ein Gericht hat die Vorwürfe nie sachlich geprüft. Vorher SEC-Vergleich 25.9.2023 über 25 Mio. USD. Auslöserin: Hinweisgeberin Desiree Fixler.	SEC PR 2023-194; Handelsblatt; hessische Nachrichten; Morningstar	Behavioral Business Ethics (Whistleblowing), Governance-Ethik (Wieland), Managementthaffung	mittel – steht schon im Skript, aber die Verwechslung BaFin/ Staatsanwaltschaft ist eine typische Fehlerquelle
Stellenabbau in der Industrie + Verlagerung	Bosch 25.9.2025: rund 13.000 Stellen bis Ende 2030 (Mobility, ~70.000 Beschäftigte in DE), Kostenlücke 2,5 Mrd. € p. a., zusätzlich zu ~9.000 aus 2024. VW-Tarifeinigung 20.12.2024: >35.000 Stellen bis 2030, keine Werksschließungen, Kapazität –735.000 Fahrzeuge. Destatis 19.11.2025: 2021–2023 durch Verlagerung 71.091 Stellen in DE abgebaut, 20.270 im Ausland geschaffen – netto –50.821.	Bosch Media Service 25.9.2025; ZDF heute 25.9.2025; ZDF heute 20.12.2024; Destatis 19.11.2025	Utilitarismus + blinder Fleck, Kant, Rawls, Tugendethik/ ehrbarer Kaufmann, License to Operate	hoch – die direkte Fortsetzung seines BASF-China-Falls, diesmal mit amtlicher Zahl statt Anekdote

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
In du str ies tro m pr ei s	EU-Kommission genehmigte die deutsche Förderrichtlinie beihilferechtlich am 16.4.2026: rund 5 ct/kWh für einen begrenzten Verbrauchsanteil, befristet 2026–2028, 91 strom- und handelsintensive Branchen, Auflage Energieeffizienz/ Dekarbonisierung. Der Mittelstand ist weitgehend ausgeschlossen.	BMW E-PM 16.4. 2026 (verifiziert über IWR 15.5. 2026)	Subventionsethik (sein Altklausur-Thema 1!), Ordoliberalismus, Rent-Seeking, Rawls	mittel-hoch – Subventionen waren Aufgabe 1 der Altklausur; das ist die tagesaktuelle Neuauflage
Ar be its zei t & Ho m eo ffi ce	Koalitionsvertrag 2025: wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit. Referentenentwurf des BMAS seit Juni 2026: Abweichung nur per Tarifvertrag , dazu verpflichtende elektronische Zeiterfassung. Stand 27.7.2026 kein Kabinettsbeschluss . BDA-Präsident Dulger fordert den Rückzug des Entwurfs. Business Insider (Mai 2026, 50 Antworten von 56 Großarbeitgebern): 40 % verlangen ≥3 Bürotage (2023: 25,7 %).	Gleiss Lutz zum Koalitionsvertrag; Kliemt.blog 13.5. 2026; arbeitgeber.de; Business Insider Mai 2026	Diskursethik (Mitbestimmung), Kant, Utilitarismus, Ordoliberalismus	niedrig-mittel – ethisch dünner als die übrigen Themen, taugt aber als Nebenaspekt
Sh rin kfl ati o n	Achtung, verbreiteter Irrtum: Deutschland hat keine Kennzeichnungspflicht. Der PAngV-Volltext (Stand Art. 8 G v. 12.5.2026, BGBl. 2026 I Nr. 139) enthält keine. Österreich: Anti-Mogelpackungs-Gesetz, BGBl. I Nr. 9/26 v. 24.3.2026, in Kraft	PAngV, gesetz zeim-internet.de; oester	Kant (Täuschung/Selbstzweckformel), Kundenorientierung, License to Operate,	niedrig – Milka/Mondelēz steht schon im Skript; wertvoll ist hier nur die Fehler-Korrektur AT ≠ DE

Thema	Worum es geht	Quelle	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
	1.4.2026 , 60 Tage Kennzeichnung. Frankreich seit 1.7.2024. vzbv fordert am 18.12.2025 eine EU-weite Lösung.	reich .gv.at; vzbv- PM 18.12 .2025	Informationsasymmetrie	
Go ve rn an ce -V erf ah re n	Wirecard: kein Urteil – Prozess am LG München I seit 8.12.2022, >270 Verhandlungstage, Plädoyers ab 19.10.2026 vorgeschlagen; Unschuldsumutung. VW-Diesel: LG Braunschweig 26.5.2025, vier Ex-Manager wegen Betrugs verurteilt (4 J. 6 M. / 2 J. 7 M. Haft, zweimal Bewährung) – Revision angekündigt, nicht rechtskräftig . Cum-Ex: BGH 18.3.2026, 1 StR 97/25 (Warburg, Einziehung >40 Mio. € neu zu prüfen). Deutsche Bank: Durchsuchung 22.7.2026 wegen Cum-Cum, Schaden nach Ermittlerangaben >350 Mio. €.	dpa via onvist a 23.7. 2026; beck- aktuel l 26.5. 2025; BGH PM 049/2 026; ZDFh eute 22.7. 2026	Governance-Ethik (Wieland), Managementhaftung, DCGK als „zahnloser Tiger“, Prinzipal-Agent	mittel – als Beleg dafür, dass Selbstverpflichtung ohne Haftung nichts trägt

Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet)

Grundlage: alle sieben vorliegenden Altmeisterklausuren **2022–2025** mit zusammen **57 Original-Aufgaben**. Kein Bauchgefühl – die Zahlen stammen aus einem Textvergleich der Aufgabenstellungen.



Stand 28.07.2026: Die Klausur vom **01.02.2022** ist neu hinzugekommen (9 Aufgaben, 90 P.). Sie ist die **älteste** vorliegende und

hat die Auswertung an zwei Stellen korrigiert – beide unten markiert. Drei ihrer Aufgaben hat Rohleder später **wortgleich** erneut gestellt.

Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich

Thema	Jahre	Punkte	Textgleichheit
Financial Leverage	2023 → 2024	10 → 10	100 %
KPI = Opportunismus und Tunnelblick?	2023 → 2024	14 → 14	100 %
Angemessener Gewinn	2024 → 2025	8 → 8	100 %
Finanzkennzahlen	2022 → 2023	12 → 12	100 %
Self-Concept Maintenance	2022 → 2023	6 → 6	100 %
„Überbevölkerung“	2024 → 2025	11 → 11	100 %
Diskursethik – 8 Regeln des fairen Diskurses	01.02.2022 → 02.08.2022	8 → 8	100 %
Deming und der PDCA-Zyklus	01.02.2022 → 2023	9 → 9	96 %
„Überbevölkerung“	01.02.2022 → 2024	14 → 11	96 %
Motivation – warum „mehr Geld“ überschätzt wird	01.02.2022 → 2023	6 → 6	95 %
Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung	2023 → 2024	12 → 12	91 % !
Kund*innenorientierung	2024 → 2025	16 → 16	91 %
Ausprägungen von Kennzahlen (Soll/Plan/Ist/Prognose)	01.02.2022 → 2023	12 → 19	70 %
Kennzahlenvergleiche	2024 → 2025	10 → 7	79 %
Unternehmenskultur / Culture vs. Strategy?	2023 → 2024	14 → 10	2 %
Structure follows strategy	2024 → 2025	12 → 10	2 %

Dreizehn von sechzehn Wiederholungen sind praktisch wortgleich ($\geq 70\%$). Wer die Altmeister kennt, kennt große Teile der Klausur.

! Korrektur vom 28.07.2026 – „Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung“. Hier stand früher **37 %**; nachgerechnet sind es **91 %**. Die beiden Fassungen sind **wortgleich bis auf einen einzigen Zusatz**: 2024 kam „...**, die nichts mit Kundennähe bzw. Kund*innenorientierung zu tun haben**“ hinzu. Praktische Folge: Die Antwort ist lernbar, aber man muss **vor dem Schreiben prüfen, ob die Ausschlussklausel dabeisteht**. Beide Fassungen stehen im Kapitel Unternehmensführung, ihre Titel benennen den Unterschied ausdrücklich („– OHNE Kundennähe“ bzw. „– FREIE Auswahl“).

Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen

Erstens: verengen und nachschärfen – gleiche Punkte, höhere Hürde. 2022 hieß es noch schlicht: „*Erläutern Sie den Unterschied zwischen Profitabilität und Rentabilität!*“ (4 P.). 2024 und 2025 steht dort: „...**, so dass die Rolle beider Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung klar wird!**“ – immer noch 4 P. Die Definition allein reicht nicht mehr; die **Funktion im Steuerungszusammenhang** muss mit. Achte auf solche so das s-Zusätze: sie sind die eigentliche Punktbedingung.

Zweitens: Thema behalten, Frage komplett austauschen. Bei „Structure follows strategy“ (2 % Übereinstimmung) und „Unternehmenskultur“ (5 %) blieb nur die Überschrift gleich. Hier hilft keine auswendige Antwort – **nur das Thema breit zu beherrschen**.

Drittens: denselben Kern anders zuschneiden – Teilaufgaben kommen dazu oder fallen weg. Das ist der häufigste Fall und der, auf den man sich wirklich vorbereiten muss.

Dieselbe Frage ...	früher	später	was sich änderte
Überbevölkerung	14 P. (01.02.2022)	11 P. (2024)	Teilaufgabe „Wie ist Ethik definierbar?“ gestrichen
Ausprägungen von Kennzahlen	12 P. (01.02.2022)	19 P. (2023)	um den Kennzahlbegriff erweitert
Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung	12 P. (2023)	12 P. (2024)	Ausschlussklausel „ohne Kundennähe“ hinzugefügt

! Korrektur vom 28.07.2026. Hier stand früher, die Punktzahlen sanken bei Wiederholung eher. **Das war zu einseitig.** Mit der neu gefundenen Klausur vom 01.02.2022 liegen Fälle in **beide** Richtungen vor: Soll/Plan/

Ist/Prognose wuchs von 12 auf 19 Punkte, Überbevölkerung schrumpfte von 14 auf 11.

Die belastbare Regel lautet deshalb: Der **Kern der Frage bleibt fast immer wortgleich** – variabel ist der **Zuschnitt**. Nicht auf eine Punktzahl vorbereiten, sondern auf das **Thema in seiner breitesten Fassung**, und in der Klausur zuerst die Teilaufgaben mit ihren Punkten auszählen. Die Punktzahl sagt, **wie viel** zu schreiben ist; sie sagt nichts darüber, **was** gefragt wird.

Ein verräterisches Detail zum Wiederverwenden: Bei „Überbevölkerung“ hat er die Zahl der Suchergebnisse von **325.000 (2022) auf 319.000 (2024)** aktualisiert. Er pflegt also die Rahmung und lässt die Frage stehen – ein weiteres Indiz dafür, dass die Aufgaben aus einem gepflegten Bestand kommen und nicht jedes Semester neu entstehen.



Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur

Die Aufgabe „**Nennen Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!**“ (01.02.2022, A3, 5 P.) steht **wortgleich** in Holzmans Verständnisfragen-Katalog zu Abschnitt 4.3. Er übernimmt Klausurfragen also mindestens teilweise **unverändert aus dem Fragenkatalog des Lehrbuchs**.

Konsequenz: Die übrigen Verständnisfragen desselben Katalogs sind ernstzunehmende Kandidaten – Moral Judgment / Intuition / Decision Making, die Kohlberg-Ebenen, Moral Reasoning vs. Intuition, ME-HURT-YOU, Self-Concept Maintenance (kam bereits 2x dran), Confirmation Bias, kognitive Energie, Ego-Depletion sowie Ultimatum-, Vertrauens- und Diktatorspiel. Alle diese Themen sind in den Kapiteln zu moralischem Handeln und Organisationspsychologie abgedeckt.

Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren)

Merkmal	Befund
Dominanter Operator	„Erläutern Sie" in 40 von 57 Aufgaben (70 %) – erklären, nicht aufzählen
Zweithäufigster Einstieg	„Was versteht man unter ..." – Definition zuerst
Reine Nennung	„Nennen Sie" in 7 von 57 (12 %) – dort genügen Stichworte, das spart Zeit
Eigene Position verlangt	„Nehmen Sie ... Stellung" (8x), dazu „Begründen Sie"
Aufbau	Teilaufgaben in 46 von 57 (81 %) – meist zwei, oft drei, bis zu vier
Punkte je Aufgabe	5 bis 19 P., Median 11, Schnitt 11,1 – die häufigsten Werte sind 10 P. (12x), 14 P. (10x), 12 P. (9x)
Typische Teilpunktzahlen	4 P. und 6 P., dann 3 P. und 8 P.
Anwendung auf Unternehmen/Fall	64 % der Aufgaben
Definition verlangt	35 % der Aufgaben
Zitat oder Presseanlass als Aufhänger	12 % bzw. 10 %

Die Standardaufgabe sieht so aus: a) 4 P. Begriff erläutern (oft mit so dass-Zusatz) – b) 4–6 P. auf einen Fall anwenden oder Stellung nehmen und begründen. Wer diese Form im Schlaf beherrscht, hat 78 % der Klausur strukturell im Griff.

Auffällig auch die **Titel**: er formuliert sie gern als Provokation oder Gleichung – „KPI = Opportunismus und Tunnelblick?", „Culture vs. Strategy?", „Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?". Ein solcher Titel kündigt immer eine **Stellungnahme mit Gegenposition** an, nie eine reine Wiedergabe.

Was in der letzten Klausur (18.07.2025) NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten

Diese Themen standen 2022–2024 auf dem Zettel, fehlten aber 2025. Nach dem Recycling-Muster sind sie die wahrscheinlichsten Rückkehrer:

Rückkehr-Kandidat	zuletzt	Punkte damals
Financial Leverage	2023 + 2024 (2× wortgleich)	10 P.
KPI = Opportunismus und Tunnelblick?	2023 + 2024 (2× wortgleich)	14 P.
Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung	2023 + 2024	12 P.
Unternehmenskultur / Culture vs. Strategy?	2023 + 2024	10–14 P.
Finanzkennzahlen	2022 + 2023	12 P.
Self-Concept Maintenance	2022 + 2023	6 P.
Management-Heilslehren	2024	10 P.
Deming und der PDCA-Zyklus	2023	9 P.
Diskursethik · Rawls · Utilitarismus · Vertragstheorien	2022 + 2023	7–14 P.
Corporate Citizenship	2022	10 P.



Vier Themen kommen durch die Klausur vom 01.02.2022 dazu – sie standen einmal auf dem Zettel und kamen danach **nie wieder**. Genau das macht sie zu Kandidaten, wenn der Bestand rotiert:

Rückkehr-Kandidat aus 01.02.2022	Punkte damals	steht bei uns in
Silodenken (3-teilig: Definition · drei Silos · drei Konsequenzen)	14 P.	Unternehmensführung & Kultur
Ausprägungen von Kennzahlen (Soll · Plan · Ist · Prognose, je 3 P.)	12 P.	Kennzahlen – traditionell (dort auch die 19-P-Fassung)
Ökonomisierung der Lebenswelt (Definition · drei Beispiele · zwei Ursachen)	10 P.	Wirtschaftsethik – Grundlagen
Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses (reine Nennung)	5 P.	Moralisches Handeln I

Alle vier sind jetzt vollständig gelöst – schwarz auf Klausurniveau, grün als Puffer.

Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite

Nachschlagen, nicht lesen. Alle Beispiele stammen aus **zwei durchgerechneten Zahlensätzen**, damit sich jede Zeile gegen die andere prüfen lässt. Wo Rohleder anders rechnet als das Lehrbuch, steht **seine** Fassung – er bewertet nach ihr.

Set A – seine Original-Leverage-Tabelle (Altklausuren 28.07.2023 und 23.01.2024, Unternehmen U2, Werte in GE): EK 150,00 · FK 850,00 · GK 1.000,00 · EBIT 100,00 · $i = 9,00\%$ · Zinsaufwand $Z = 76,50$ · $s = 30\%$ · EBT 23,50 · Steuern 7,05 · **JÜ 16,45** → ROA 9,30 % · ROE 11,00 %.

Set B – Vier-Felder-Aufgabe (Altklausur 02.08.2022, Werte in Mio. €): Umsatz 100,00 · EBITDA 14,00 · AfA 6,00 · EBIT 8,00 · FKZ 1,50 · EBT 6,50 · Steuern (30 %) 1,95 · **JÜ 4,55** · Investitionsauszahlung I 7,50 · K (Ø betriebsnotwendiges Kapital) 50,00 · GK (Bilanzsumme) 65,00.

Die Gewinnkaskade – muss vorwärts und rückwärts sitzen: Umsatz – Material/ Personal/Sonstiges = **EBITDA** – AfA = **EBIT** ± Finanzergebnis (v. a. Zinsen) = **EBT** – Ertragsteuern = **Jahresüberschuss (JÜ = EAT)** + AfA = **Cashflow** – I = **Free Cashflow**.
Set B: 100,00 → **14,00** → -6,00 → **8,00** → -1,50 → **6,50** → -1,95 → **4,55** → +6,00 → **10,55** → -7,50 → **3,05**.
Fallen: „Gewinn“ meint bei ihm das **EBT** (er meidet das Wort); *Depreciation/Amortization* im Deutschen **nicht** künstlich trennen – beides heißt Abschreibung; „Taxes“ = nur **Ertrag** steuern, keine Aufwandssteuern; EBITDA ist ein **Cash-Ergebnis**, aber weder Cashflow noch Free Cashflow.

Kennzahl	Formel · Symbole	Rohleders Variante	Beispiel	Typische Falle
Gesamtkapitalrentabilität (GKR = ROA)	$(J\ddot{U} + FKZ) \div GK \times 100$ $J\ddot{U} = \text{Jahresüberschuss (nach Steuern),}$ $FKZ = \text{Fremdkapitalzinsen,}$ $GK = \text{Bilanzsumme}$	nach Steuern, zzgl. Zinsaufwand brutto – ausdrücklich nicht EBIT ÷ GK	A: $(16,45 + 76,50) \div 1.000 = 9,295 \% \approx 9,30 \%$ B: $(4,55 + 1,50) \div 65,00 = 9,31 \%$	Mit EBIT ÷ GK kämen in Set A 10,00 % heraus – seine Tabelle sagt 9,3 %. Der Zähler mischt Nachsteuergröße (JÜ) mit Vorsteuerbetrag (Z), ist also nicht ganz finanzierungsneutral (Tax Shield = $Z \times s \div GK = 2,295 \text{ PP}$). Nur verzinsliches FK, Zinserträge nicht gegenrechnen.
Eigenkapitalrentabilität (EK R = ROE)	$J\ddot{U} \div EK \times 100$	JÜ nach Steuern, EK bilanziell	A: $16,45 \div 150,00 = 10,97 \% \approx 11,00 \%$	EK ist Residualgröße: Ausschüttung, Kapitalherabsetzung, Aktienrückkauf heben die ROE, ohne dass ein Euro mehr verdient wurde. Steigende ROE bei unverändertem EBIT ist ein Finanzierungs-, kein Leistungssignal .
Leverage-Formel	$ROE = ROA + (ROA - i) \times FK \div EK$ $i = \text{nominaler FK-Zinssatz}$	ROA = seine Nachsteuer-GKR, i nominal	A: $9,295 + (9,295 - 9,00) \times 5,6667 = 10,97 \%$ trifft die Tabelle exakt	<i>i</i> nachsteuerlich ($9,00 \times 0,70 = 6,30 \%$) einzusetzen ergibt 26,27 % und ist falsch – das Tax Shield steckt schon im ROA-Zähler. Genau zwei saubere Wege: nachsteuerliche ROA + nominales i (→ 10,97 %) oder durchgehend vor Steuern (ROA = $EBIT \div GK = 10,00 \%$, $i = 9,00 \% \rightarrow 15,67 \%$, davon 70 % = 10,97 %).

Kennzahl	Formel · Symbole	Rohleders Variante	Beispiel	Typische Falle
ROI (= ROCE)	$\text{EBIT} \div K \times 100 \cdot K$ = durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital	Zähler EBIT , nicht „Gewinn“; Nenner betriebsnotwendig und als Ø-Größe	B: $8,00 \div 50,00 =$ 16,00 %	„Betriebsnotwendig“ ist eine Ermessensentscheidung → Nenner-Trick: Desinvestition, Sale-and-lease-back und unterlassene Ersatzinvestitionen heben den ROI, während die Substanz sinkt. $\text{ROI} \neq \text{GKR}$: im selben Fall B 16,00 % gegen 9,31 %.
Umsatzrendite (ROS) / EBIT-Marge	$\text{Gewinn} \div \text{Umsatz} \cdot \text{EBIT-Marge} = \text{EBIT} \div \text{Umsatz}$	Margen messen Profitabilität , nicht Rentabilität	B: EBIT-Marge $8,00 \div 100,00 =$ 8,00 %; auf JÜ gerechnet $4,55 \div 100,00 =$ 4,55 %	„Gewinn“ ist mehrdeutig – hinschreiben, welche Gewinngröße im Zähler steht. Die Marge sagt nichts über Kapitalbindung: gleiche 5,00 % Marge, aber ROCE 20,00 % (25 Mio. € Kapital) gegen 5,00 % (100 Mio. €).
DuPont-Zerlegung	$\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = (\text{Gewinn} \div \text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz} \div \text{Kapital})$	in beiden Faktoren dieselbe Gewinngröße wie im ROI (bei ihm EBIT)	B: $8,00 \% \times (100,00 \div 50,00 = 2,00) =$ 16,00 %	Nicht nur zerlegen – benennen, welcher der beiden Treiber die Abweichung verursacht. Rundungsfalle: $37,50 \% \times 0,51 = 19,13 \%$, mit vollem $0,5128 =$ 19,23 %.
Reinvestitionsquote	$I \div \text{AfA} \cdot I =$ Investitionsauszahlungen ins Sachanlagevermögen, AfA = Abschreibungen darauf	natürliche Schwelle 1,00	B: $7,50 \div 6,00 =$ 1,25	Misst Menge, nicht Qualität – man kann konsequent in die falsche Technologie investieren. Gegenkennzahl zum ROI: unterlassene Ersatzinvestitionen

Kennzahl	Formel · Symbole	Rohleders Variante	Beispiel	Typische Falle
				heben den ROI und senken die Quote; nur gemeinsam lesbar. Nicht mit der Investitionsquote ($I \div \text{Umsatz bzw. Nettoinvestitionen} \div AV$) verwechseln.
Operativer Cashflow (CF_{op})	indirekt: $J\ddot{U}$ + nicht zahlungswirksame Aufwendungen (v. a. AfA, Zunahme langfr. Rückstellungen) – nicht zahlungswirksame Erträge (Zuschreibungen, Rückstellungsauflösung)	in seinen Rechenbeispielen verkürzt auf $J\ddot{U}$ + AfA	B: $4,55 + 6,00 =$ 10,55 Mio. €	Die Kurzform erfasst keine Working-Capital-Veränderung – der echte operative Cashflow tut das. Reihenfolge merken: $EBITDA > CF_{op} > FCF$. „Das EBITDA weiß nichts von Kunden, die nicht zahlen.“
Free Cashflow (FCF)	$CF_{op} - I$	natürliche Schwelle null	B: $10,55 - 7,50 =$ +3,05 Mio. €	Ein hoher FCF kann aus einmaligem Working-Capital-Abbau oder aus unterlassenen Investitionen stammen – immer gegen die Reinvestitionsquote lesen ($1,25$ bei $+3,05 =$ „baut aus und finanziert es selbst“; $0,60$ bei $+8,00 =$ „gestundeter Substanzverzehr“).
NOPAT	$NOPAT = EBIT \times (1 - s) \cdot s =$ Ertragsteuersatz ($D \approx 30\%$)	Betriebsergebnis nach Steuern, vor Finanzierung – die finanzierungsneutrale Nachsteuergröße	B: $8,00 \times 0,70 =$ 5,60 Mio. €	NOPAT $\neq$ Jahresüberschuss. Der $J\ddot{U}$ ist nach Zinsen (B: $4,55$), der NOPAT vor Zinsen ($5,60$) – Differenz hier $1,05$ Mio. €. Wer den $J\ddot{U}$ in die EVA-Formel

Kennzahl	Formel · Symbole	Rohleders Variante	Beispiel	Typische Falle
				setzt, rechnet finanzierungsabhängig und misst die Kapitalstruktur mit.
WACC	$\text{WACC} = (\text{EK} \div \text{GK}) \times r_{\text{EK}} + (\text{FK} \div \text{GK}) \times r_{\text{FK}} \times (1 - s) \cdot r_{\text{EK}}$ nach CAPM = $r_f + \beta \times \text{Marktrisikoprämie}$	der Vergleichsmaßstab jeder Rentabilitätskennzahl – „eine Kennzahl ohne Vergleich ist wertlos“	$r_f 2,50 \% + 1,20 \times 6,00 \% = r_{\text{EK}} 9,70 \%; r_{\text{FK}} 4,00 \% \rightarrow$ nach Steuern 2,80 %; Struktur 60/40 $\rightarrow 0,60 \times 9,70 + 0,40 \times 2,80 = 6,94 \%$	Nur der FK-Zins wird nachsteuerlich angesetzt, der EK-Zins nicht. Gewichtung nach tatsächlicher Kapitalstruktur, nicht 50/50. Der WACC ist eine Annahme – Zahlen offenlegen, dann rechnen. Merksatz: 5 % Kapitalrendite bei 6 % WACC ist profitabel und vernichtet trotzdem Wert.
EVA (Übergewinn / Residualgewinn)	$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{investiertes Kapital}$	absolute Größe, deshalb steuert man damit statt mit dem ROI (kein Unterinvestitionsanreiz)	B mit K = 50,00: 5,60 – 0,0694 × 50,00 = +2,13 Mio. €	Zähler und Kapitalbasis müssen zusammenpassen – siehe den Hinweisblock unten: dasselbe Zahlenmaterial liefert je nach Definition +1,54 / +2,13 Mio. €.
Zinsdeckungsgrad	$\text{EBIT} \div \text{Zinsaufwand}$	Bankschwelle 2,00 bis 3,00	A: 100,00 ÷ 76,50 = 1,31	Warnt früher als jede Rentabilitätskennzahl. Unterschreitung löst Covenant-Bruch aus: Nachbesicherung, Zinsaufschlag, Sonderkündigung.
	$\text{EK} \div \text{GK} \times 100$			

Kennzahl	Formel · Symbole	Rohleders Variante	Beispiel	Typische Falle
Eigenkapitalquote		Verlustpuffer, Covenant-Größe	A: 150,00 ÷ 1.000,00 = 15,00 %	Stichtagsgröße → window dressing. Zeitpuffer rechnen: $EK \div$ jährlicher Verlust = Jahre bis zur Überschuldung (§ 19 InsO).
Verschuldungsgrad (VG)	$FK \div EK$	der Hebel in der Leverage-Formel	A: 850,00 ÷ 150,00 = 5,67	In der Leverage-Formel mit dem vollen Wert 5,6667 rechnen. Nicht mit der FK-Quote (85,00 %) verwechseln. Verstärkungsfaktor = $(1 - s) \times (1 + FK \div EK) = 0,70 \times 6,6667 =$ 4,67 .

NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden

NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) = $EBIT \times (1 - s)$. Es ist das Betriebsergebnis, als wäre das Unternehmen unverschuldet: Steuern sind abgezogen, Zinsen nicht. Genau deshalb steht es im EVA – der EVA soll die operative Leistung gegen die Kapitalkosten halten und nicht die Finanzierung mitmessen. In Set B: $8,00 \times 0,70 = 5,60$ Mio. €, während der Jahresüberschuss 4,55 Mio. € beträgt. **Die beiden sind nicht dasselbe**, und der Abstand (1,05 Mio. €) ist exakt der Zinsaufwand nach Steuern ($1,50 \times 0,70$).

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) = der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz, also der Renditesatz, den Eigen- und Fremdkapitalgeber zusammen mindestens erwarten: $WACC = (EK \div GK) \times r_{EK} + (FK \div GK) \times r_{FK} \times (1 - s)$, wobei r_{EK} aus dem CAPM stammt ($r_f + \beta \times \text{Marktrisikoprämie}$). Er ist die Messlatte: Rentabilität über WACC = Wertschaffung, darunter = Wertvernichtung. Wer in einer Kennzahlenaufgabe „gut“ oder „schlecht“ schreibt, ohne den WACC (oder Vorjahr/Branchen) als Maßstab zu nennen, verliert die Interpretationspunkte.

EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich

Die Lehrbuchfassung lautet **EVA = NOPAT – WACC × investiertes Kapital**. In den durchgerechneten Fällen stehen jedoch drei verschiedene Zähler nebeneinander:

Fassung	Rechnung mit Set B (WACC 6,94 %)	Ergebnis
JÜ + FKZ gegen die Bilanzsumme (GKR-Logik)	$6,05 - 0,0694 \times 65,00$	+1,54 Mio. €
NOPAT gegen das betriebsnotwendige Kapital (Lehrbuch)	$5,60 - 0,0694 \times 50,00$	+2,13 Mio. €
EBIT (vor Steuern) gegen das gebundene Kapital (Übergewinn)	$8,00 - 0,0694 \times 50,00$	+4,53 Mio. €

Dieselben Ausgangsdaten, drei Ergebnisse, und im Material taucht zusätzlich der **bloße Jahresüberschuss** als Zähler auf. **Konsequenz für die Klausur:** Zähler und Kapitalbasis in einem Halbsatz benennen, dann rechnen – genau das, was er bei GKR/ROI/ROCE/EKR ohnehin verlangt („die verwendete Definition explizit hinschreiben“). Ist das EBIT gegeben, nimm **NOPAT = EBIT × (1 – s)** gegen dieselbe Kapitalgröße, auf die sich der WACC bezieht. Ist nur der Jahresüberschuss gegeben, rechne **JÜ + FKZ gegen die Bilanzsumme** und schreib dazu, dass das eine Nachsteuergröße mit Vorsteuerzins verbindet.

Der Verlustfall beim Leverage – EBT < 0

Alle Leverage-Beispiele im Material sind Gewinnfälle. Der Verlustfall geht so: Set A, aber das EBIT bricht auf **50,00 GE** ein. Der Zinsaufwand bleibt bei 76,50 → **EBT = 50,00 – 76,50 = –26,50 GE**. Ab hier hängt alles an einer **Steuerannahme**, die die Aufgabe meist nicht vorgibt:

Größe	Annahme 1: Verlust steuerlich verrechenbar (Rücktrag/Vortrag/Organschaft, s wirkt symmetrisch)	Annahme 2: keine Verlustverrechnung
Steuern	$0,30 \times (-26,50) = -7,95$ (Erstattung)	0,00
Jahresüberschuss	$-26,50 + 7,95 = -18,55$	-26,50
ROA = (JÜ + Z) ÷ GK	$(-18,55 + 76,50) \div 1.000 = 5,795 \%$	$(-26,50 + 76,50) \div 1.000 = 5,00 \%$ (= EBIT ÷ GK, weil keine Steuer wirkt)
ROE = JÜ ÷ EK	$-18,55 \div 150,00 = -12,37 \%$	$-26,50 \div 150,00 = -17,67 \%$
Probe mit der Leverage-Formel	$5,795 + (5,795 - 9,00) \times 5,6667 = -12,37 \%$	$5,00 + (5,00 - 9,00) \times 5,6667 = -17,67 \%$

Drei Sätze, die dazugehören:

1. **Die Formel gilt unverändert** – sie kippt nur das Vorzeichen, weil $ROA < i$. Das unverschuldete U1 käme im selben Szenario auf EBT 50,00, Steuern 15,00, JÜ 35,00 → ROE **+3,50 %**. Der Hebel verwandelt also einen Gewinn in einen zweistelligen Verlust.
2. **Die Steuerannahme bewegt 5,30 Prozentpunkte ROE** ($= 26,50 \times 0,30 \div 150,00$). Deshalb **die gewählte Annahme hinschreiben**: „Ich unterstelle, dass der Verlust steuerlich verrechenbar ist (Verlustrücktrag bzw. Organschaft); ohne Verrechnung entfällt die Steuererstattung und die Eigenkapitalrentabilität sinkt auf -17,67 %.“ Das ist bei ihm ein sicherer Zusatzpunkt, keine Ausflucht – er verlangt offengelegte Annahmen. Sein eigener Verlustpunkt im Material (EBIT = 0 → ROE **-51,00 %** = $-76,50 \div 150,00$) rechnet implizit **nach Annahme 2**.
3. **Die Kippunkte derselben Tabelle**: bei EBIT 90,00 sind U1 und U2 gleich (je 6,30 % ROE, der Hebel ist wirkungslos), bei EBIT 76,50 ist die ROE **0,00 %**, bei EBIT 0 sind es **-51,00 %** gegen 0,00 % bei U1. Und: Eigenkapital 150,00 ÷ Zinslast 76,50 = **1,96 Jahre** bis zur Überschuldung (§ 19 InsO).

Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet

Die Klausur verlangt **zwei Nachkommastellen** (Deckblatt-Formalia, auch bei Prozentwerten). Die Regel dazu:

Mit vollen Werten durchrechnen, nur das Endergebnis auf zwei Nachkommastellen runden, und diesen Satz mit in die Klausur schreiben:
„Zwischenwerte ungerundet weitergerechnet, Endergebnis auf zwei Nachkommastellen gerundet.“

Warum das nicht kosmetisch ist, an zwei Stellen aus dem Material:

- **Leverage (Set A):** mit 9,295 % $\rightarrow 9,295 + 0,295 \times 5,6667 = 10,97 \%$; mit dem gerundeten 9,30 % $\rightarrow 9,30 + 0,30 \times 5,6667 = 11,00 \%$. Beide treffen seine Tabelle (11,0 %), der Unterschied von 0,03 PP ist hier harmlos.
- **Du-Pont:** Kapitalumschlag $40.000 \div 78.000 = 0,5128$. Voll gerechnet: $37,50 \% \times 0,5128 = 19,23 \%$, und die Gegenprobe $15.000 \div 78.000 = 19,23 \%$ stimmt. Mit dem gerundeten 0,51: $19,13 \%$ – 0,10 PP daneben, **und die Gegenprobe geht nicht mehr auf**. Genau das fällt ihm auf.

Zusätzlich: Zwischenwerte, die man ohnehin hinschreibt (Z, EBT, Steuern, JÜ), im Text auf zwei Stellen ausweisen, im Taschenrechner aber ungerundet weiterführen. Ist ein gerundeter Wert **vorgegeben** (wie seine 9,3 % in der Tabelle), mit dem selbst ermittelten vollen Wert weiterrechnen und beide nennen: „9,295 %, in der Tabelle als 9,3 % ausgewiesen“.

ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt

Beide messen dasselbe: das **EBIT** im Verhältnis zum **eingesetzten betriebsnotwendigen Kapital**. Das Material verwendet an mehreren Stellen „ROI/ROCE“ als ein Wort und rechnet $ROCE = EBIT \div \text{Capital Employed}$. Der eine Ort, an dem es unterscheidet, ist eine Nenner-Tabelle: dort ist der ROCE-Nenner „Eigenkapital + **verzinsliches** Fremdkapital“, der ROI-Nenner „Ø betriebsnotwendiges Kapital“. Praktisch fallen beide zusammen, sobald man unverzinsliche Lieferantenkredite und nicht betriebsnotwendiges Vermögen herausrechnet – der Unterschied ist eine Abgrenzungs-, keine Konzeptfrage.

Ein Satz für die Klausur: „ROI und ROCE messen dasselbe – das EBIT auf das eingesetzte betriebsnotwendige Kapital; ich rechne mit dem durchschnittlich gebundenen betriebsnotwendigen Kapital.“ Damit ist die Definitionsfrage bedient, die er ausdrücklich sehen will („Punkte gibt es nicht dafür, eine Definition als die richtige zu behaupten, sondern dafür, die gewählte Definition explizit zu machen“).

Was dagegen nicht dasselbe ist: die GKR/ROA. Anderer Zähler (JÜ + FKZ statt EBIT) **und** anderer Nenner (Bilanzsumme statt betriebsnotwendiges Kapital). In Set B: **9,31 % gegen 16,00 %** – dieselben Daten, zwei völlig verschiedene „Renditen“. Seine Arbeitsteilung dazu: die **GKR beantwortet die Finanzierungsfrage**, der **ROI die**

Leistungsfrage; extern vergleichbar ist nur die GKR (aus dem Jahresabschluss rekonstruierbar), intern steuerbar nur der ROI (je Geschäftsfeld).

Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht

Im Zweifel gilt **seine** Fassung. Wer die Abweichung zusätzlich benennt, holt sich den Präzisierungspunkt, aber erst **nach** der verlangten Rechnung, nicht statt ihr.

1. **GKR nicht mit EBIT**, sondern $(J\ddot{U} + FKZ) \div GK$. Die Lehrbuchfassung $EBIT \div GK$ trifft seine Tabellenwerte nicht.
2. **Leverage mit nominalem Zins**, obwohl die ROA nachsteuerlich ist – konsequent wäre entweder $EBIT \times (1 - s) \div GK$ im ROA oder ein durchgehend vorsteuerlicher Ansatz.
3. **Operativer Cashflow ohne Working Capital** in den Rechenbeispielen $(J\ddot{U} + AfA)$. Der echte operative Cashflow berücksichtigt Working-Capital-Veränderungen sowie gezahlte Zinsen und Steuern.
4. **EVA mit wechselndem Zähler** $(J\ddot{U} / J\ddot{U} + FKZ / NOPAT / EBIT)$ und wechselnder Kapitalbasis (Bilanzsumme / betriebsnotwendiges Kapital).
5. **Namensdopplung bei den Investitionskennzahlen**: „Investitionsquote“ steht im Material einmal für Nettoinvestitionen $\div$ Anlagevermögen, einmal für $I \div$ Umsatz, während $I \div AfA$ „Reinvestitionsquote“ heißt. Formel hinschreiben, nicht auf den Namen verlassen.

Wenn der Aufgabenschnitt abweicht

Die Musterlösungen hier sind auf eine bestimmte Punktzahl und einen bestimmten a)/b)-Schnitt gebaut. In der Klausur weicht regelmäßig beides ab – andere Gesamtpunktzahl, andere Verteilung, oder das Material steht in der jeweils anderen Teilaufgabe. Drei Regeln, mehr braucht es nicht.

Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung

Was tragend ist und was Zusatz (die Reihenfolge ist zugleich die Streichreihenfolge, von unten nach oben):

	Baustein	Status
1	Definition / Begriffsklärung am Anfang	tragend – nie streichen (seine zweite eiserne Regel: keine Antwort ohne saubere Definition)
2	Je gefordertem Aspekt ein eigener, verschiedener Kern	tragend – die Anzahl steht in der Aufgabe („drei Maßnahmen“, „zwei Argumente“), und jeder Aspekt hat bei ihm einen eigenen Punktedeckel
3	Begründetes Fazit / Entscheidung mit Kriterium	tragend – dritte eiserne Regel, „kommt darauf an“ ohne Kriterium zählt nicht
4	Zahlenbeispiel, aktuelles Beispiel, Gegenposition, Historie, Konzeptkritik	Zusatz – hier wird gekürzt

Faustregel in einem Satz: Die Zahl der Aspekte bleibt, die Sätze je Aspekt schrumpfen.

Ein Punkt $\approx$ ein belastbarer Satz mit Fachbegriff; bei 7 statt 10 Punkten streicht man drei **Sätze**, nie einen **Aspekt**. Wer stattdessen einen Aspekt weglässt, verliert dessen kompletten Punkteblock, während der ausführlichere Rest am Deckel des eigenen Aspekts hängen bleibt und null bringt.

Beispiel – Kennzahlenvergleiche, 10 $\rightarrow$ 7 P. (belegt 2024 $\rightarrow$ 2025). Bei 10 P.: vier Vergleichsarten je zwei Sätze, Vorrang des Prognose-Soll-Vergleichs, Forecast-Notation, ein Zahlenbeispiel. Bei 7 P.: die vier Vergleichsarten je **ein** Satz (4 P.), der Vorrang des Prognose-Soll-Vergleichs mit Begründung „Radarfunktion – zeigt während der Periode, ob das Ziel gefährdet ist, und löst die Gap-Analyse aus, solange Gegenmaßnahmen noch wirken“ (2 P.), Notation $6+6 / 7+5 / 8+4$ als Halbsatz (1 P.). Gestrichen: Zahlenbeispiel und Kritik – der Aspekt „vier Arten“ bleibt vollständig.

Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung

Der Zuwachs kommt aus **vier Quellen**, in dieser Reihenfolge. Jede ist eine **neue Strichliste** an seinem Seitenrand – ein längerer Absatz zum bereits abgehakten Aspekt ist keine:

1. **Eine zusätzliche, andere Perspektive oder ein weiterer Aspekt** – der billigste Zuwachs. Andere Kategorie, nicht dieselbe Sache neu verpackt („das sind keine unterschiedlichen Vorteile, da sind die gleichen Vorteile neu verpackt – Vorsicht, da lassen Sie Federn“).
2. **Die Gegenposition mit Abwägung** – Position, Gegenposition, dann eine **begründete Entscheidung mit Kriterium**. Bei Titeln, die als Provokation oder Gleichung formuliert sind, ist das ohnehin verlangt.

3. **Ein Beispiel mit Zahlen** – konkret und aktuell. „Konkret“ ist bei ihm ein Prüfkriterium, kein Füllwort. Selbsttest vor jedem Satz: *Gilt er genauso für ein beliebiges anderes Verfahren?* → dann null Punkte.
4. **Die Grenze des Konzepts** – wann es nicht gilt, was es **nicht** beantwortet, welcher Fehlanreiz daraus entsteht.

Was den Zuwachs nicht trägt: derselbe Aspekt ausführlicher, Einleitungs- und Überleitungssätze, Wiederholung der Aufgabenstellung, Stichwortliste bei „erläutern“ (dort zählt nur der ganze Satz: Subjekt, Prädikat, Objekt).

Beispiel – Financial Leverage, 10 → 14 P. Die 10 P. decken die Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität (4 P.) und drei erläuterte Maßnahmen (6 P.). Die zusätzlichen 4 P. holt man so: **(1) andere Perspektive** – Zinsdeckungsgrad 1,31 gegen die bankübliche Schwelle 2,00 bis 3,00, daraus „Maßnahme 1 arbeitet gegen Maßnahme 2“;

(2) Grenze mit Zahl – der Spread beträgt vor Steuern nur 1,00 Prozentpunkt, bei EBIT 90,00 ist der Hebelvorteil vollständig weg; **(3) Beispiel mit Zahlen** – der Verlustfall: bei EBIT 50,00 ROE –12,37 % gegen +3,50 % beim unverschuldeten U1; **(4) Abwägung** – Maßstab ist WACC/EVA, nicht die ROE, weil steigende Verschuldung die Eigenkapitalkostenforderung mit anhebt.

Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht

Material umsortieren, Bewertungslogik beibehalten. Die Punkte hängen an der **Teilaufgabe**, in der er den Aspekt erwartet, nicht am Thema. Sein härtester Formalsatz dazu: Wer eine gemeinsame Antwort mit „zu a) und b)“ überschreibt, bekommt **b) mit null** gewertet – er streicht das b) durch und rechnet alles a) zu.

Ablauf:

1. **Beide Teilaufgaben vor dem ersten Satz lesen** und die Punktzahlen danebenscriben. Die Lesezeit ist eingepreist (Rohpunkte = Minuten), das kostet also nichts.
2. **Jeden Kernaspekt der Teilaufgabe zuordnen, in der er gefragt ist**, nicht der, in der er im Lernmaterial steht. Die Zuordnung entscheidet über die Punkte, nicht die Reihenfolge im Kopf.
3. **Nichts inhaltlich doppelt bringen.** Was in a) gewertet wurde, zählt in b) nicht noch einmal. Trägt ein Aspekt beide Teile, gehört er in a) **ausgeführt** und in b) mit kurzem Rückverweis („wie unter a) gezeigt: ...“) **angewendet** – der Anwendungsschritt ist die eigenständige Leistung, die Wiederholung ist keine.
4. **Fortsetzungen an beiden Stellen kennzeichnen** („Fortsetzung Aufgabe 3b, siehe S. X“), sonst wird der Teil schlicht übersehen.

5. **Gewichtung an die neuen Punkte anpassen.** Steht die Definition jetzt in a) mit 6 statt 3 Punkten, will er dort mehr als eine Definition – meist die **Rolle oder Funktion** des Begriffs. Der so dass-Zusatz in der Aufgabenstellung sagt genau, welche.

Beispiel. Hier steht: a) *Profitabilität und Rentabilität definieren (4 P.) – b) auf ein Unternehmen anwenden (4 P.)*. Die Klausur fragt: a) *Erläutern Sie an einem Beispiel, warum ein profitables Unternehmen Wert vernichten kann (6 P.) – b) Grenzen Sie die beiden Kennzahlen ab (2 P.)*. **Umbau:** In a) sofort mit dem Fall beginnen – zwei Unternehmen, je 100,00 Mio. € Umsatz und 5,00 Mio. € EBIT, also gleiche EBIT-Marge von 5,00 %; gebundenes Kapital 25,00 gegen 100,00 Mio. € → ROCE 20,00 % gegen 5,00 %; bei einem WACC von 6,94 % ist der EVA +3,27 gegen –1,94 Mio. €: B ist profitabel und vernichtet Wert. Die Definitionen laufen dabei nur so weit mit, wie das Beispiel sie braucht. In b) dann die reine Abgrenzung in zwei Sätzen: Profitabilität = *ob überhaupt verdient wird* (absolut/Marge, notwendige Bedingung); Rentabilität = *ob sich das gebundene Kapital gegenüber der zweitbesten Verwendung lohnt* (Verhältnis zum Kapital, Maßstab Kapitalkosten). **Bewertungslogik unverändert:** Definition + Anwendung + Maßstab sind weiterhin alle drei da – nur Reihenfolge und Gewicht kippen.

Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema

Für jedes der elf nachweislich wiederholten Themen: der Zusatz, mit dem er die Frage verengen kann, der Transfer, den er dann zusätzlich verlangt, und ein Satz, der genau diesen Transfer leistet. Die Definitionen selbst stehen in den Themendateien – hier steht nur das, was bei einer Verschärfung obendrauf muss.

Angemessener Gewinn (Profitabilität vs. Rentabilität) · 2022 · 2024 · 2025 · 14 → 8 → 8 P.

Verschärfung: belegt seit 2024 – „..., so dass die Rolle beider Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung klar wird!“ Nächste Stufe: „..., so dass erkennbar wird, warum ein profitables Unternehmen trotzdem Wert vernichten kann!“

Zusätzlich zu leisten: nicht zwei Definitionen nebeneinander, sondern je Kennzahl der Adressat und die Entscheidung, die auf ihr beruht – plus die Kapitalkosten als Maßstab, an dem die Profitabilität allein scheitert.

Der Satz: „Die Profitabilität sagt, *ob überhaupt verdient wird* – ein Euro Gewinn genügt dafür bereits; die Rentabilität sagt, *ob sich das dafür gebundene Kapital gegenüber der zweitbesten Verwendung lohnt*. Gesteuert wird mit beiden: Die Profitabilität ist die

Überlebensbedingung des Kerngeschäfts, die Rentabilität der Maßstab, nach dem Kapital zwischen Geschäftsfeldern verteilt und gegen die Kapitalkosten geprüft wird – wer 5 % Kapitalrendite erzielt, während der WACC bei 6 % liegt, ist profitabel und vernichtet trotzdem Wert."

Kund*innenorientierung · 2024 · 2025 · 16 · 16 P.

Verschärfung: „Erläutern Sie den inneren Zusammenhang zwischen Qualität, Effizienz und Kund*innenorientierung, so dass die Wirkungsrichtung zwischen den drei Größen eindeutig wird!"

Zusätzlich zu leisten: die drei Begriffe nicht nebeneinanderstellen, sondern verketten – wer wirkt auf wen, in welcher Reihenfolge, mit welcher Kostenfolge. Der Punkt liegt darin, dass Qualität die Effizienz *erhöht* und nicht kostet.

Der Satz: „Kundenorientierung legt überhaupt erst fest, woran Qualität gemessen wird; erfüllte Anforderungen senken Nacharbeit, Ausschuss und Reklamationen und damit die Stückkosten; die niedrigeren Stückkosten erlauben ein zugleich besseres und günstigeres Angebot, das den Marktanteil sichert und die nächste Runde Kundenorientierung finanziert – die Kette schließt sich zum Kreis, und deshalb gilt: Qualität ist nicht teuer, schlechte Qualität kostet Geld."

Überbevölkerung · 2024 · 2025 · 11 · 11 P.

Verschärfung: „Nehmen Sie zu dem Gebrauch des Begriffs ausführlich und kritisch Stellung, so dass deutlich wird, wer von der jeweiligen Deutung profitiert!"

Zusätzlich zu leisten: die Bewertung nicht am Wort festmachen, sondern am Sprecher und an der Verantwortungsverschiebung, und den neutralen Fachbegriff dagegensetzen, statt nur zu kritisieren.

Der Satz: „Ethisch entscheidet nicht der Begriff, sondern wer ihn verwendet und wem er die Verantwortung zuschiebt: Wer von ‚Überbevölkerung‘ spricht, verschiebt das Problem von den ressourcenintensiven Verbrauchern des globalen Nordens auf die kinderreichen Armen des Südens. Sachlich richtig wäre die neutrale Frage nach der Tragfähigkeit, also nach Pro-Kopf-Verbrauch, Technologie und Verteilung –, und die richtet sich zuerst an den Norden."

Structure follows strategy · 2024 · 2025 · 12 · 10 P.

Verschärfung: „Nehmen Sie Stellung, ob Sie Chandler zustimmen, so dass klar wird, ob Sie den Satz als Beschreibung der Wirklichkeit oder als Handlungsregel verstehen!"

Zusätzlich zu leisten: die Zustimmung aufspalten. Wer nur „ja“ oder „nein“ sagt, verliert den Transferpunkt; verlangt ist die Trennung von normativer Reihenfolge und tatsächlicher Kausalität, und die praktische Folge daraus.

Der Satz: „Als Handlungsregel stimme ich Chandler zu: Die Strategie muss den Vorrang haben, sonst überstimmt die Frage ‚Was können wir organisatorisch gerade?‘ die Frage ‚Was müssen wir am Markt tun?‘. Als Beschreibung der Wirklichkeit stimme ich nicht zu: Die bestehende Struktur filtert, welche Strategien überhaupt in Betracht kommen (Hall/ Saias 1980). Praktisch folgt daraus, dass der Strukturumbau Teil der Strategie ist und nicht ihre Folge.“

Kennzahlenvergleiche (ytd, Prognose-Soll) · 2024 · 2025 · 10 · 7 P.

Verschärfung: „Erläutern Sie ausführlich, wie und warum Prognose-Soll-Vergleiche genutzt werden, so dass ihr Vorrang gegenüber den übrigen Kennzahlenvergleichen begründet ist!“

Zusätzlich zu leisten: nicht den Vergleich beschreiben, sondern ihn gegen die anderen drei stellen – Frage, Adressat, Zeitbezug, und sagen, was er auslöst.

Der Satz: „Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich messen historische, nicht mehr veränderbare Werte und sind damit ein Blick in den Rückspiegel; nur Prognosewerte liegen in der Zukunft, weshalb allein der Prognose-Soll-Vergleich Radarfunktion hat: Er zeigt während der Periode, ob und in welchem Umfang die Zielerreichung gefährdet ist, und löst die Gap-Analyse aus, solange Gegenmaßnahmen noch wirken, deshalb laufen Prognosen stets bis zum nächsten Soll-Zeitpunkt (6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1).“

Unternehmenskultur / Culture vs. Strategy · 2023 · 2024 · 14 · 10 P.

Verschärfung: „Definieren Sie aussagekräftig, was man unter Unternehmenskultur versteht, so dass deutlich wird, was daran durch die Führung tatsächlich beeinflussbar ist!“

Zusätzlich zu leisten: die Schein-Ebenen nicht nur aufzählen, sondern jeder Ebene ihre Änderungsgeschwindigkeit und ihren Hebel zuordnen. Damit ist zugleich beantwortet, warum Kulturprogramme scheitern.

Der Satz: „Kultur ist das, was gelebt wird, nicht das, was an der Wand hängt: Die Führung ändert Artefakte in Wochen und bekundete Werte in Monaten, die verhaltenswirksamen Grundannahmen dagegen erst über Jahre. Direkt steuerbar sind deshalb nicht die Werte, sondern die vier Hebel, die sie über Zeit prägen – Auswahl und Beförderung, Anreizsysteme, das eigene Entscheiden unter Druck und die konsequente Sanktion nach oben.“

Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung · 2023 · 2024 · 12 · 12 P.

Verschärfung: „Nennen und erläutern Sie sechs wesentliche und verschiedene Prinzipien ..., so dass zu jedem Prinzip der Wirkmechanismus erkennbar wird, der den dauerhaften Erfolg trägt!“

Zusätzlich zu leisten: je Prinzip nicht Schlagwort plus Umschreibung, sondern Begriff → Mechanismus → Beispiel. Und einen Satz, der die sechs zusammenbindet, statt sie als Liste stehen zu lassen.

Der Satz: „Alle sechs Prinzipien haben denselben Wirkmechanismus: Sie halten Entscheidung, Wirkung und Verantwortung nah beieinander – räumlich über Führung am Ort der Wertschöpfung, organisatorisch über kleine, ergebnisverantwortliche Einheiten und flache Hierarchien, zeitlich über schnelles Handeln mit anschließender Standardisierung und personell über Beteiligung. Erfolgreich ist ein Unternehmen also nicht wegen der Liste, sondern weil diese Nähe das dreifache Silo aus Funktion, Hierarchie und Zeit gar nicht erst entstehen lässt.“

KPI = Opportunismus und Tunnelblick? · 2023 · 2024 · 14 · 14 P.

Verschärfung: „Beantworten Sie die gestellte Frage und begründen Sie Ihre Einschätzung, so dass klar wird, unter welchen Bedingungen die KPI-Steuerung trägt und ab wann sie schadet!“

Zusätzlich zu leisten: keine Ja-Nein-Antwort, sondern ein Bedingungssatz. Der Transfer liegt darin, die Fehlwirkung vom Instrument zu trennen und der Kopplung an die Vergütung zuzuordnen.

Der Satz: „Nicht das Messen erzeugt Opportunismus und Tunnelblick, sondern die einseitige Kopplung einer einzigen Zahl an die Vergütung: Sobald der Indikator zur Zielgröße wird, lohnt es sich, die Zahl statt der Realität zu verbessern. Sinnvoll ist die KPI-Steuerung deshalb genau dann, wenn der KPI aus der Strategie abgeleitet und vom Adressaten beeinflussbar ist, wenn zu jedem Mengenziel eine Wächterkennzahl und ein Frühindikator gehören und wenn die Verengung auf einen einzigen Wert eine befristete Ausnahme mit definierter Rückkehrschwelle bleibt – dauerhaft ist kein Unternehmen mit einer Kennzahl zu führen.“

Financial Leverage · 2023 · 2024 · 10 · 10 P.

Verschärfung: „Erläutern Sie die Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2, so dass klar wird, warum der Zinsaufwand im Zähler wieder hinzugerechnet wird!“

Zusätzlich zu leisten: nicht nur einsetzen und ausrechnen, sondern den Zähler begründen, und den auffälligen Befund erklären, dass die hochverschuldete U2 die *höhere* Gesamtkapitalrentabilität ausweist.

Der Satz: „ $ROA(U2) = (\text{Jahresüberschuss} + \text{Zinsaufwand}) \div \text{Bilanzsumme} = (16,45 + 76,50) \div 1.000 = 9,30 \%$. Die Zinsen kommen zurück in den Zähler, weil sie kein Verlust des Gesamtkapitals sind, sondern der Ertragsanteil, den die Fremdkapitalgeber vorab bereits erhalten haben – erst dadurch misst die Kennzahl die Leistung des Kapitals und nicht die Aufteilung des Ertrags. Dass U2 damit über U1 (7,00 %) liegt, ist kein Leistungsvorsprung, sondern exakt das Tax Shield: $9 \% \times 850 \times 30 \% = 22,95 \text{ GE}$, also 2,30 Prozentpunkte.“

Self-Concept Maintenance • 2022 • 2023 • 6 • 6 P.

Verschärfung: „Erläutern Sie kurz, was die Self-Concept-Maintenance-Theorie über menschliches Handeln bzw. Entscheiden sagt, so dass der Unterschied zum rationalen Kalkül deutlich wird!“

Zusätzlich zu leisten: die Theorie gegen das Modell des rational kalkulierenden Täters stellen und die Führungsfolge nennen – sonst bleibt es bei einer Definition ohne Konsequenz.

Der Satz: „Nach dem rationalen Modell müsste betrügen, wer den erwarteten Vorteil höher einschätzt als Entdeckungswahrscheinlichkeit mal Strafe; empirisch beeinflussen Belohnungshöhe und Entdeckungsrisiko das Schummeln jedoch kaum. Begrenzt wird es nicht durch Sanktionen, sondern durch das Selbstbild: Man weicht nur so weit ab, wie man sich noch für ehrlich halten kann. Für die Führung folgt daraus, dass eine moralische Erinnerung vor der Gelegenheit mehr bewirkt als eine härtere Strafe danach.“

Finanzkennzahlen (Ziel × Handlungsebene) • 2022 • 2023 • 12 • 12 P.

Verschärfung: „Begründen Sie mit je einem Satz, warum sich die gewählten Kennzahlen für den jeweiligen Quadranten besonders eignen, so dass erkennbar wird, dass die Kennzahl nur in genau diesen Quadranten gehört!“

Zusätzlich zu leisten: zuerst die beiden Achsen übersetzen, damit die Auswahl abgeleitet und nicht geraten wirkt; dann je Begründung eine Eigenschaft nennen, die nur diese eine Kennzahl hat. Ein Satz, der auf jede Kennzahl passen würde, zählt nicht.

Der Satz: „„Heute verdienen“ heißt vorhandene Potenziale nutzen (OPEX, Effizienz), „morgen verdienen“ heißt Potenziale erst schaffen (CAPEX, Effektivität); ‚Kerngeschäft‘ ist die Leistungsfrage ohne Finanzierung und Steuern, ‚Unternehmen‘ die Finanzierungsfrage einschließlich beider. Damit ergeben sich ROI, Reinvestitionsquote,

Gesamtkapitalrentabilität und Free Cashflow, und jede Begründung nennt die eine Eigenschaft, die nur diese Kennzahl liefert: der ROI ist je Geschäftsfeld ermittelbar, die Reinvestitionsquote deckt den Substanzverzehr auf, die GKR ist finanzierungsneutral, der Free Cashflow ist kaum bilanzpolitisch gestaltbar."

Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen

Erkennst du in der Klausur eine dieser Aufgabenstellungen wieder, steht die gelöste Fassung in deinen Unterlagen. Über das **Aufgaben-Register** (Klausur-Version, ab S. 11) findest du sie in Sekunden – such dort nach dem Thema oder dem Aufgabentyp.

18.07.2025 · 8 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	10	Ethik der Subvention
A2	11	„Überbevölkerung“
A3	8	Angemessener Gewinn
A4	10	Strategy Follows Structure
A5	13	Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?
A6	15	Stakeholder-Management
A7	16	Kund*innenorientierung
A8	7	Kennzahlenvergleiche

15.07.2024 · 8 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	14	Ethische Bewertung von Minijobs
A2	8	Angemessener Gewinn
A3	10	Kurzarbeit
A4	10	Unternehmenskultur
A5	16	Kund*innenorientierung
A6	12	Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung
A7	10	Management-Heilslehren
A8	10	Kennzahlenvergleiche

23.01.2024 · 7 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	16	Equal Pay Day 2024
A2	11	Überbevölkerung
A3	12	Ökonomische und soziale Nachhaltigkeit
A4	15	Zukunftsfähigkeit
A5	14	KPI = Opportunismus und Tunnelblick?
A6	10	Financial Leverage
A7	12	Structure follows strategy

28.07.2023 · 7 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	14	Stellenwert der Ethik
A2	14	Moderne Sklaverei
A3	8	Beispiel-Leitbild
A4	16	Mindestlohn
A5	14	KPI = Opportunismus und Tunnelblick?
A6	10	Financial Leverage
A7	14	Culture vs. Strategy?

24.02.2023 · 9 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	5	Ethische Dilemmata
A2	7	Utilitarismus
A3	14	Vertragstheorien
A4	6	Self-Concept Maintenance
A5	19	Kennzahlen
A6	6	Motivation
A7	12	Finanzkennzahlen
A8	9	William E. Deming und der PDCA-Zyklus
A9	12	Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung

02.08.2022 · 9 Aufgaben · 90 P.

Nr.	P.	Thema
A1	14	Der angemessene Gewinn
A2	8	Diskursethik
A3	10	Der Rawls'sche Schleier des Nichtwissens
A4	6	Self-Concept Maintenance
A5	10	Corporate Citizenship
A6	12	Stakeholder
A7	8	Soll- und Planwerte
A8	12	Finanzkennzahlen
A9	10	Unternehmensführung



01.02.2022 · 9 Aufgaben · 90 P. – *die älteste vorliegende Klausur, am 28.07.2026 nachgetragen*

Nr .	P.	Thema	Status
A 1	1 0	Ökonomisierung der Lebenswelt	neu gelöst
A 2	1 4	Überbevölkerung – mit Ethik-Definition	neu gelöst (11-P-Fassung von 2024 hat Teil b nicht)
A 3	5	Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses	neu gelöst · wörtlich aus Holzmanns Fragenkatalog
A 4	8	Diskursethik – 8 Regeln des fairen Diskurses	war schon da (100 % gleich wie 02.08.2022)
A 5	1 2	Nachhaltigkeit – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	neu gelöst
A 6	6	Motivation – warum „mehr Geld“ überschätzt wird	war schon da (95 % gleich wie 24.02.2023)
A 7	1 4	Silodenken	neu gelöst
A 8	9	William E. Deming und der PDCA-Zyklus	war schon da (96 % gleich wie 24.02.2023)
A 9	1 2	Ausprägungen von Kennzahlen (Soll/Plan/Ist/Prognose)	von der 19-P-Fassung 2023 mit abgedeckt

Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben)

Immer **genau 90 Punkte** auf **7 bis 9 Aufgaben**, und immer diese Mischung:

1. **Ein gesellschaftspolitischer Fall, ethisch zu bewerten** – Subvention (2025), Minijobs (2024), Equal Pay Day (2024), Mindestlohn (2023), Moderne Sklaverei (2023). Der kommt so sicher wie das Amen in der Kirche.
2. **Mindestens eine Kennzahlen-/Rechenaufgabe** – in allen sieben Klausuren vertreten.
3. **Eine Aufgabe zu Führung, Kultur oder Unternehmensführungs-Prinzipien.**
4. **Eine Strategie-Aufgabe.**
5. **Ein bis zwei ethische Grundlagen** (Grundpositionen, Dilemmata, Stakeholder).

Wer diese fünf Blöcke sicher kann, deckt rechnerisch die gesamte Klausur ab.

Kap. 21 · Altklausur 18.07.2025 – alle 8 Aufgaben gelöst (Referenz) · Altklausur

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

• 8 P. Angemessener Gewinn	625
10 P. Ethik der Subvention	622
13 P. Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?	628
• 7 P. Kennzahlenvergleiche	634
• 16 P. Kund*innenorientierung	632
• 15 P. Stakeholder-Management	630
10 P. „Strategy Follows Structure“	626
• 11 P. „Überbevölkerung“	623

Altklausur ETFÜ (18.07.2025) – vollständig gelöst

Die letzte Altmeisterklausur, alle 8 Aufgaben (90 Punkte, 90 Minuten, open book). Rohleder hat den Altmeister-Service beendet, weil zu viele „KI-Slob“ abgeschrieben haben – die Lösungen hier sind **eigenständig strukturiert, mit Fachbegriffen und Begründung**, genau wie er es erwartet. Jede Musterlösung nennt zuerst die geforderten Punkte, dann die Ausführung.

Formalia (aus dem Deckblatt): Alle Rechenwege nachvollziehbar. Zwischen-/Endergebnisse auf 2 Nachkommastellen runden (auch Prozentwerte). Symbole definieren. Fehlende Angaben durch plausible Annahmen ergänzen. **Immer eigenständig formulieren – Zitate sind keine Leistung.**

Grüne Blöcke = „über die geforderten Punkte hinaus“. Der schwarze Teil beantwortet exakt das Gefragte auf 1,3-Niveau. Der **grün** markierte Block danach liefert Zusatztiefe (Modelle, Gegenpositionen, Merksätze) – als Puffer für volle Punktzahl und für den Fall, dass die Frage in der echten Klausur etwas breiter gestellt ist. In der Prüfung zuerst das Schwarze sichern, Grünes als Bonus.

Aufgabe #321 · 10 P. · A1 · Subventionen ethisch beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Sind Subventionen eine ethisch gebotene Konsequenz des Sozialstaatsprinzips oder eine staatliche Wettbewerbsverzerrung zu Gunsten einzelner gutvernetzter Lobbys? Beantworten Sie die Frage strukturiert und ausführlich sowie unter Anwendung der einschlägigen Fachkonzepte und -begriffe.

Struktur: Begriff klären → beide Positionen mit Fachkonzepten → Abwägung → Entscheidung.

Begriff: Eine Subvention ist eine finanzielle Begünstigung des Staates an Unternehmen/Branchen ohne marktübliche Gegenleistung (Zuschuss, Steuervergünstigung, Bürgschaft).

✓ {1} Sie greift in den **Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage** ein. ✓ {2}

Pro (Sozialstaatsprinzip / Ordoliberalismus):

- **Korrektur von Marktversagen:** Bei natürlichen Monopolen, externen Effekten oder strategisch wichtigen, aber unrentablen Gütern (Grundversorgung, Verteidigung, Energie-Souveränität) sind Subventionen **ordoliberale Leitplanken**. ✓ {3}
- **Sozialstaat/Solidarität:** Strukturschwache Regionen oder der Transformationsschutz von Arbeitsplätzen (Strukturwandel abfedern) können sozialstaatlich geboten sein. ✓ {4}
- **Zukunftsinvestition:** Anschub von Zukunftstechnologien, deren Nutzen erst später eintritt (Diskursethik: künftige Generationen mitdenken). ✓ {5}

Contra (Wirtschaftsliberalismus):

- **Wettbewerbsverzerrung:** Subventionen begünstigen einzelne Anbieter, verzerren den Preis und benachteiligen nicht-subventionierte Wettbewerber. ✓ {6}
- **Fehlanreiz – „wie eine Droge“:** Sie **entkoppeln von der echten Nachfrage** (Rohleders Beispiele: Dienstwagen-Subvention → deutsche Autoindustrie international nicht wettbewerbsfähig; Kohlesubvention; Baukindergeld). Es entsteht Subventionsabhängigkeit. ✓ {7}
- **Lobby-Verzerrung:** Nicht der volkswirtschaftliche Nutzen, sondern die **Durchsetzungsstärke der Lobby** entscheidet über die Verteilung → Rawls: hinter dem Schleier des Nichtwissens würde man dieses System nicht wählen. ✓ {8}
- **Sein-Sollen-Fehlschluss** als Warnung: „Wir haben die Branche immer subventioniert“ rechtfertigt keine Fortführung.

Abwägung & begründete Entscheidung: Subventionen sind **weder pauschal geboten noch pauschal verwerflich**. Ethisch vertretbar sind sie nur bei **echtem Marktversagen**, **eng begrenzt, degressiv und befristet** (mit Ausstiegspfad), transparent und wettbewerbsneutral vergeben. ✓ **{9}** **Dauersubventionen** zugunsten etablierter, lobbystarker Branchen sind eine Wettbewerbsverzerrung und ethisch abzulehnen, weil sie den Anpassungsdruck nehmen und Lasten auf Steuerzahler und künftige Generationen verschieben. ✓ **{10}**

Aufgabe #322 · 11 P. · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Begriff Überbevölkerung definieren und... (S. 91) · Überbevölkerung einordnen – mit... (S. 95)

Der Begriff „Überbevölkerung“ erzielt in einer bekannten Internet-Suchmaschine 320.000 Suchergebnisse und ist damit der Alltagssprache zuzuordnen.

- a) 3 P. Was versteht man unter „Überbevölkerung“?
- b) 8 P. Nehmen Sie zu dem Gebrauch des Begriffs „Überbevölkerung“ ausführlich und kritisch Stellung, indem Sie ihn einordnen: In welchen Kontexten ist der Begriff ethisch fragwürdig und in welchen nicht? Begründen Sie Ihre Einschätzungen ausführlich.

a) 3 P. – Was versteht man unter „Überbevölkerung“? Ein Zustand, in dem die Zahl der Menschen (in einem Gebiet oder global) die **Tragfähigkeit** übersteigt, also die verfügbaren Ressourcen (Nahrung, Wasser, Wohnraum, ökologische Kapazität) nicht mehr ausreichen, um die Bevölkerung dauerhaft zu versorgen. ✓ **{1}** Der Begriff ist **relativ** (hängt von Ressourcennutzung, Technologie und Verteilung ab), nicht bloß eine absolute Kopfzahl. ✓ **{2}** Er gehört mit ~320.000 Suchergebnissen der **Alltagssprache** an (nicht der präzisen Fachsprache). ✓ **{3}**

b) 8 P. – Kritische Einordnung (wann ethisch fragwürdig, wann nicht):

Was der Begriff leistet: Zu würdigen ist zunächst, dass er ein reales Problem überhaupt benennbar gemacht hat – das Verhältnis zwischen wachsender Bevölkerung und endlicher Tragfähigkeit, und Ressourcengrenzen damit zum Gegenstand öffentlicher Debatte werden ließ. Durchgesetzt hat er sich gerade wegen dieser Verdichtung auf ein Wort; und genau dort setzt die Kritik an.

Ethisch fragwürdig ist der Begriff, wenn er:

- **Menschen als „zu viel“ abwertet** und damit die **Menschenwürde** verletzt (Kant: der Mensch nie bloß als Mittel/Kostenfaktor). Nähe zu Sozialdarwinismus und Eugenik. ✓ **{1}**
- den **blinden Fleck des Utilitarismus** aktiviert: eine Mehrheit rechtfertigt Maßnahmen gegen eine „überzählige“ Minderheit (Zwangsmaßnahmen, Verweigerung von Hilfe). ✓ **{2}**
- **kaschiert, dass nicht die Kopfzahl, sondern der Konsum das Problem ist:** Ein Mensch im globalen Norden verbraucht ein Vielfaches. Der Begriff verlagert die Verantwortung von den ressourcenintensiven Reichen auf die kinderreichen Armen – er ist dann **tendenziös** (vgl. Rohleder: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“). ✓ **{3}**
- gegen konkrete Länder/Gruppen gerichtet wird („die dort sind zu viele“). ✓ **{4}**

Ethisch vertretbar ist er, wenn er:

- **nüchtern-ökologisch** die Tragfähigkeit von Ressourcen im Sinne der **Nachhaltigkeit/Diskursethik** thematisiert (Grenzen des Wachstums, Verantwortung für künftige Generationen), **ohne** Menschen abzuwerten. ✓ **{5}**
- als **globale Verteilungs- und Konsumfrage** gestellt wird (nicht „zu viele Menschen“, sondern „zu hoher Pro-Kopf-Verbrauch“). ✓ **{6}**
- **regional begrenzt und rein sachlich** verwendet wird – in der Raum-, Wasser- oder Infrastrukturplanung bezieht sich der Begriff auf ein **Gebiet und dessen Ressourcen**, nicht auf die Menschen darin: Eine Kommune kann feststellen, dass ihre Kläranlage für 12.000 Einwohner ausgelegt ist, ohne damit ein Werturteil über den 12.001. zu fällen. Hier ist „Überbevölkerung“ eine **Kapazitätsaussage über Infrastruktur**, keine über Personen, und damit unproblematisch. ✓ **{7}**

Fazit: Entscheidend ist die **Kontextfrage** – *wer* wird als „zu viel“ bezeichnet und *wer* definiert das? ✓ **{8}** Solange der Begriff Menschen instrumentalisiert oder abwertet, ist er ethisch fragwürdig; als sachliche Ressourcen-/Konsumfrage kann er legitim sein.

Aufgabe #323 · 8 P · A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 504) · ↔ Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 554) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 510)

„The point is, ladies and gentlemen, that greed, for lack of a better word, is good.“ – Gordon Gekko, fiktiver Finanzinvestor bzw. „Heuschrecke“ im Kinofilm „Wall Street“ von 1987.

Vielen Unternehmen bzw. ihrem Führungspersonal wird in Deutschland Gier vorgeworfen, wenn sie ambitionierte Gewinnziele verfolgen.

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Profitabilität und Rentabilität, so dass die Rolle beider Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung klar wird!

b) 4 P. Erläutern Sie zwei verschiedene Gründe ausführlich, warum bspw. Aktiengesellschaften darauf angewiesen sind, nachhaltige und angemessene Gewinne zu erzielen.

a) 4 P. – Profitabilität vs. Rentabilität (Rolle für die Steuerung):

	Profitabilität	Rentabilität
Frage	Erzielt das Unternehmen einen Gewinn ?	Steht der Gewinn in gutem Verhältnis zum eingesetzten Kapital ?
Bezug	Gewinngröße / Marge (z. B. EBIT-Marge)	Gewinn / eingesetztes Kapital (z. B. GKR, ROI, EK-Rentabilität)

Rolle für die Steuerung: Die **Profitabilität** ist die *notwendige* Bedingung – ohne positiven Ertrag ($EBIT > 0$) ist das Geschäft nicht überlebensfähig. ✓ **{1}** Sie ist aber zu eng, weil sie **weder das eingesetzte Kapital noch das Risiko** berücksichtigt. ✓ **{2}** Die **Rentabilität** ergänzt genau das: Sie misst, ob sich das **eingesetzte Kapital lohnt**, und macht das Unternehmen als **Geldanlage** mit Alternativen vergleichbar – die entscheidende Größe für **Aktionäre** und für die Kapitalallokation (welches Geschäftsfeld verdient welchen Kapitaleinsatz? → ROI je Geschäftsfeld). ✓ **{3}** Für die Steuerung braucht man **beide**: profitabel *und* rentabel wirtschaften. ✓ **{4}**

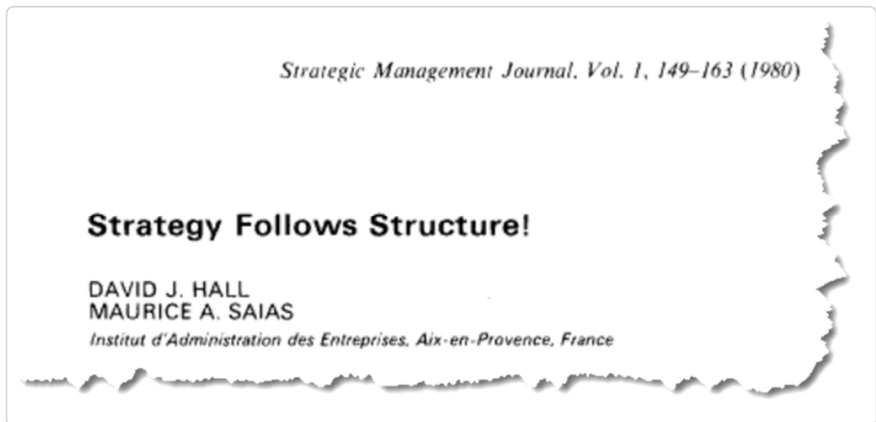
b) 4 P. – Zwei Gründe, warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind:

1. **Wettbewerb um Eigenkapital am Kapitalmarkt:** Aktionäre riskieren ihr Kapital und erwarten eine **risikoadäquate Rendite**. ✓ **{1}** Bleibt der Gewinn/die Rentabilität aus, ziehen sie ihr Kapital ab → Kurs fällt → die Beschaffung von

neuem Eigenkapital wird teuer oder unmöglich. Ohne angemessenen Gewinn kein Eigenkapital. ✓ {2}

2. **Substanzerhalt und Zukunftsfähigkeit (Innenfinanzierung/CAPEX):** Gewinne finanzieren über den Cashflow Ersatz-, Erweiterungs- und F&E-Investitionen („morgen verdienen“). Wer keine angemessenen Gewinne erzielt, kann keine Potenziale pflegen und wird vom Wettbewerb überholt (vgl. GoPro/Segway). ✓ {3}
- „Nachhaltig“ heißt zudem: **nicht aus der Substanz ausschütten** (Gegenbeispiel VW/Porsche). ✓ {4}

Aufgabe #324 · 10 P. · A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen · Original-Aufgabenstellung



- a) 4 P. Definieren Sie die Begriffe Unternehmensstruktur und Unternehmensstrategie.
b) 6 P. Erläutern Sie, was die Autoren meinen und erläutern Sie zwei unabhängige, überzeugende Argumente für ihre Aussage.

a) 4 P. – Definitionen:

- **Unternehmensstruktur:** Der formale Aufbau des Unternehmens – die **Aufbauorganisation** (Hierarchie, Abteilungen, Verantwortlichkeiten, Kostenstellen, Stellenbeschreibungen) ✓ {1} und die **Ablauforganisation** (Prozesse, Weisungswege). Sie legt fest, *wer was mit welchen Ressourcen* tut, und umfasst auch die eingesetzten Systeme (IT/Software). ✓ {2}
- **Unternehmensstrategie:** Der **Weg**, mit dem ein Unternehmen seine langfristigen Ziele erreichen will ✓ {3} – die grundsätzliche Ausrichtung im Markt

(Positionierung, Kundenversprechen, Normstrategie wie Preis- vs. Qualitätsführerschaft). In Rohleders Sprache: **Denken in Potenzialen** – womit verdiene ich morgen mein Geld? ✓ {4}

b) 6 P. – Was die Autoren meinen + zwei Argumente:

Die klassische **Chandler-These lautet umgekehrt: „Structure follows Strategy“** – die Struktur wird an die (zuerst gewählte) Strategie angepasst. ✓ {1} Die in der Aufgabe zugespitzte Gegen-Lesart **„Strategy Follows Structure“** besagt: In der Realität **begrenzt und prägt die bestehende Struktur die möglichen Strategien** – was ein Unternehmen strategisch tun *kann*, hängt von seinen vorhandenen Strukturen, Ressourcen und Systemen ab. ✓ {2} Beide Richtungen sind in der Organisationsforschung belegt; die Aufgabe verlangt, die hier abgebildete (umgekehrte) Aussage zu erläutern und mit zwei Argumenten zu stützen.

Zwei unabhängige Argumente für „Strategy follows Structure“:

1. **Pfadabhängigkeit / Trägheit der Struktur:** Equipment, Mitarbeiter-Qualifikation, Stückzahlen und IT-Systeme sind langfristig gebunden. ✓ {3} Ein **Strategiewechsel geht nicht über Nacht** (Rohleder: ein Massenfertiger kann nicht über Nacht Qualitätsanbieter werden – das erfordert Investitionen, Zeit und Glaubwürdigkeit). Die vorhandene Struktur schränkt den Strategieraum real ein. ✓ {4}
2. **Deutsche Strukturschwäche:** Zu **starre/langsam anpassbare Organisationsstrukturen und Software** erschweren es, schnell neue Produkte an den Markt zu bringen (Beispiel: verschlafene Transformation der Automobilindustrie). ✓ {5} Die Struktur wird zur Bremse – die Strategie muss sich am strukturell Machbaren orientieren. ✓ {6}

(Vollständige Antwort: beide Richtungen benennen. Chandlers Original „Structure follows Strategy“ – die Organisation muss der Strategie folgen, sonst scheitert die Umsetzung [„Culture eats strategy for breakfast“] – UND die hier betonte Rückwirkung, dass die bestehende Struktur die Strategie begrenzt. Das Zusammenspiel ist bidirektional.)

Aufgabe #325 · 13 P. · A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 140) · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds... (S. 390)

Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen."

(Im "SPIEGEL" ÜBER WILLY BRANDTS VISIONEN IM BUNDESTAGSWAHLKAMPF, 1980)

Es war eine pampige Antwort auf eine dusselige Frage."

(Im JAHR 2010 IM "ZEIT"-MAGAZIN ZUM HINTERGRUND DES VISIONEN-ZITATS)

Wenn es um Unternehmensvisionen geht, zitieren viele Führungskräfte reflexartig Helmut Schmidts Bonmot aus dem Jahr 1980, von dem er sich später distanziert hat.

- a) 4 P. Nach dem 4-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun enthält jede Botschaft einen Selbstoffenbarungsaspekt. Wie charakterisieren sich die Führungskräfte selbst, wenn sie Helmut Schmidt (1980) zitieren?
- b) 9 P. Erläutern Sie drei konkrete und verschiedene Wirkungsketten, wie eine erfolgreiche Unternehmensvision den Unternehmenswert cash, also durch mehr Bargeld in der Kasse, erhöht.

a) 4 P. – 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun), Selbstoffenbarung: Nach dem **Vier-Ohren-/Vier-Seiten-Modell** enthält jede Botschaft vier Aspekte: Sachinhalt, Appell, Beziehung und **Selbstoffenbarung** (was der Sender über sich selbst preisgibt). ✓ **{1}** Führungskräfte, die reflexhaft Helmut Schmidts „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ zitieren, offenbaren über sich selbst:

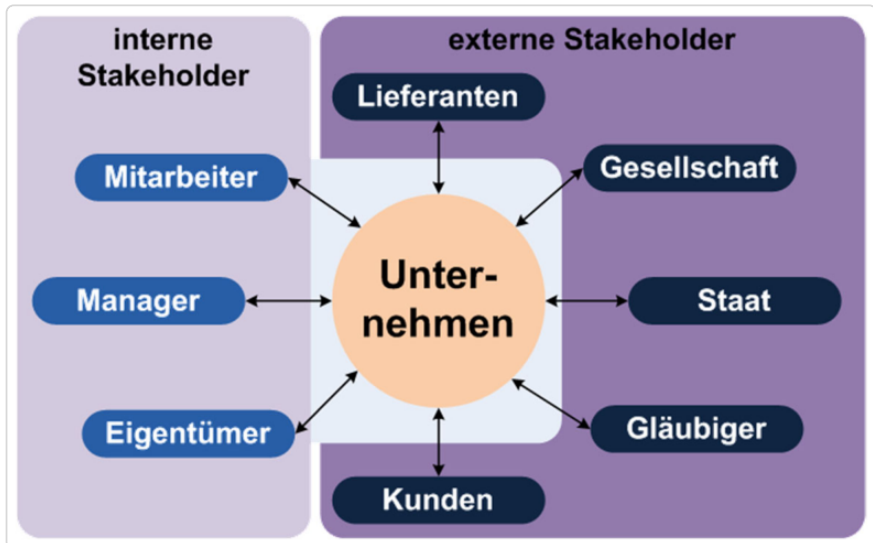
- Sie **lehnen Visionen und Leadership ab** und reduzieren Führung auf reines Management/Verwalten des Bestehenden. ✓ **{2}**
- Sie zeigen **Fantasielosigkeit und Zukunftsangst** – Unfähigkeit oder Unwille, ein erstrebenswertes Zukunftsbild zu entwickeln (fehlende Leadership-Kompetenz oberhalb von Schicht 5 des 7-Schichten-Modells). ✓ **{3}**
- Sie **verstehen das Zitat nicht im Kontext** (es war 1980 eine pampige Antwort, von der Schmidt sich 2010 selbst distanziert hat) → sie zitieren unreflektiert und autoritätsgläubig. ✓ **{4}** Kurz: Sie offenbaren sich als **Manager ohne Leadership**, die den Wert von Vision und intrinsischer Motivation (Saint-Exupéry) verkennen.

b) 9 P. – Drei Wirkungsketten, wie eine erfolgreiche Vision den Unternehmenswert cash erhöht:

1. **Über Mitarbeitermotivation → Produktivität → Cash:** Eine geteilte Vision (Saint-Exupéry: „Sehnsucht nach dem Meer“) erzeugt **intrinsische Motivation** ✓ **{1}** → höhere Produktivität und Qualität, geringere Fluktuation ✓ **{2}** → geringere Recruiting-/Onboarding-Kosten und höhere Wertschöpfung → **mehr Bargeld in der Kasse**. ✓ **{3}**
 2. **Über Koordination → weniger Reibungs-/Kontrollkosten → Cash:** Eine klare Vision richtet das Handeln aller Einheiten auf ein gemeinsames Zielbild aus (jeder weiß, wie er einzahlt) ✓ **{4}** → weniger Fehlinvestitionen, weniger Abstimmungsaufwand, schlankeres Management/weniger Hierarchie ✓ **{5}** → **gesparte Kosten = Cash**. ✓ **{6}**
 3. **Über Kunden/Marke → Umsatz → Cash:** Eine glaubwürdige, inspirierende Vision stärkt **Marke und Kundenvertrauen** (License to Operate), ✓ **{7}** differenziert vom Wettbewerb und zieht zahlungsbereite Kunden an ✓ **{8}** → höherer Umsatz/höhere Margen → **mehr Cash**. ✓ **{9}** (Zusatzkette: Eine überzeugende Vision senkt am Kapitalmarkt die Eigenkapitalkosten, weil Investoren an die Zukunft glauben → günstigere Finanzierung → Cash-Effekt.)
-

Aufgabe #326 · 15 P. · A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien... (S. 304)



- 3 P. Was versteht man aus Management-Sicht unter einem Stakeholder?
- 2 P. Schlagen Sie zwei möglichst gleichwertige deutsche Begriffe für „Stakeholder“ vor.
- 6 P. Erläutern Sie drei wesentliche Anforderungen an Personengruppen, damit diese sinnvoller Gegenstand des Stakeholder-Managements sein können.
- 4 P. Nehmen Sie kritisch zu den in der Abbildung vorgeschlagenen Stakeholdern Stellung.

a) 3 P. – Was ist ein Stakeholder (Management-Sicht)? Eine Person oder Gruppe, die **Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann** ✓ {1} und/oder **von dessen Handeln betroffen bzw. an ihm interessiert** ist. ✓ {2} Traditionell = alle **Betroffenen** (meist vertraglich gebunden), modern = alle **Interessierten** (auch ohne Vertrag). ✓ {3}

b) 2 P. – Zwei gleichwertige deutsche Begriffe für „Stakeholder“: **Anspruchsgruppe** ✓ {1} und **Interessengruppe** (auch: Interessenträger). ✓ {2} („Betroffene“ wäre zu eng, weil es die modernen, bloß Interessierten ausschließt.)

c) 6 P. – Drei wesentliche Anforderungen an eine Personengruppe, damit sie sinnvoller Gegenstand des Stakeholder-Managements sein kann:

1. **Einfluss oder Betroffenheit:** Die Gruppe muss das Unternehmen **beeinflussen können** (Macht/Wirkung, z. B. der Betriebsrat kraft Betriebsverfassungsgesetz, oder Akteure mit Social-Media-Reichweite) *oder* von ihm real **betroffen** sein. ✓ **{1}** Ohne Einfluss/Betroffenheit gibt es nichts zu managen. ✓ **{2}**
2. **Identifizierbarkeit und Abgrenzbarkeit:** Die Gruppe muss **fassbar** sein – man muss wissen, wer dazugehört und wie man sie erreicht. ✓ **{3}** Eine diffuse, nicht abgrenzbare „Öffentlichkeit“ lässt sich nicht gezielt ansteuern. ✓ **{4}**
3. **Konkretes, fassbares Interesse:** Die Gruppe muss ein **klar benennbares Interesse** (oder eine drohende Gefahr) haben, an dem sich Maßnahmen ausrichten lassen. ✓ **{5}** Nur so kann man Interessen bestimmen und einen Maßnahmenplan ableiten. ✓ **{6}**

d) 4 P. – Kritische Stellungnahme zu den in der Abbildung vorgeschlagenen Stakeholdern:

Was die Abbildung leistet: Zu würdigen ist zunächst, dass sie den Kern des Stakeholder-Ansatzes auf einen Blick sichtbar macht – das Unternehmen steht nicht nur seinen Eigentümern gegenüber, sondern einem Kranz von Anspruchsgruppen. Erst damit wird der Interessenausgleich überhaupt zur benennbaren Managementaufgabe; genau daran setzt die Kritik an.

- Die Abbildung listet typischerweise nur die **klassischen, vertraglich gebundenen** Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber, Staat, Zulieferer) → sie **vernachlässigt die moderne Sicht: Umwelt, Nachwelt/künftige Generationen** (Diskursethik!) und Akteure ohne Vertrag (NGOs wie BUND/NABU, Social-Media-Öffentlichkeit) fehlen oft. ✓ **{1}**
 - Sie behandelt Stakeholder als **statische, gleichgewichtige** Gruppen, obwohl **Einfluss und Relevanz stark variieren** (Priorisierung nötig) und sich **über die Zeit ändern** (License to Operate ist nicht statisch – Beispiel Rüstungsindustrie). ✓ **{2}**
 - Sie suggeriert oft, das Management sei ein *neutraler Mittelpunkt* – tatsächlich ist die **Geschäftsführung selbst Stakeholder** (mit eigenen Interessen/Boni) und nur „Scherge“ der Eigentümer. ✓ **{3}**
 - Gefahr: Eine bloße Auflistung **ohne hinterlegte Maßnahmen** ist wertlos, und rein funktionales Stakeholder-Management („wer kann mir schaden“) ist Kant zufolge nur **pflichtgemäß, nicht aus Pflicht** (aufgemotzte PR). ✓ **{4}**
-

Aufgabe #327 · 16 P. · A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 370) · Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 278) · Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 282)

 tagesschau

tagesschau24 live 



Startseite · Wirtschaft · Verbraucher · "Shrinkflation": Milka gewinnt Schmähpreis "Goldener Windbeutel"



Versteckte Preiserhöhung

Schmähpreis "Goldener Windbeutel" geht an Milka

Stand: 15.07.2025 10:51 Uhr

Die Verbraucherorganisation Foodwatch hat Milka Alpenmilch-Schokolade zur "dreistesten Werbelüge des Jahres" gekürt. Hersteller Mondelez hatte zunächst den Preis deutlich erhöht, und dann auch noch die Tafel verkleinert.



Hinweis: Der Textausschnitt bricht unten mitten im Satz ab – so steht es bereits in der Original-Klausur, das ist kein Fehler dieser Unterlage.

Einige der großen Marken, die bislang u.a. durch konsequente Kund*innenorientierung außerordentlich erfolgreich waren, haben im aktuellen Umfeld Schwierigkeiten, diesen Erfolgsfaktor aufrecht zu erhalten.

- 6 P. Erläutern Sie den inneren Zusammenhang zwischen Qualität, Effizienz und Kund*innenorientierung. Gehen Sie dazu von den Begriffsdefinitionen aus.
- 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum die Orientierung an den Kundinnen und Kunden auf Dauer so schwierig ist.
- 4 P. Machen Sie zwei Vorschläge für konkrete organisatorische Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen die Kund*innenorientierung dauerhaft gewährleisten kann.

a) 6 P. – Innerer Zusammenhang von Qualität, Effizienz und Kund*innenorientierung (von den Definitionen ausgehen):

- **Qualität** = Grad der Erfüllung der (Kunden-)Anforderungen. ✓ {1}
- **Effizienz** = Wirtschaftlichkeit („die Dinge richtig tun“) – Output im Verhältnis zum Ressourceneinsatz. ✓ {2}
- **Kund*innenorientierung** = konsequente Ausrichtung des Handelns am Kundennutzen. ✓ {3}

Zusammenhang (Demingsche Reaktionskette): Wer sich am Kunden orientiert, liefert **Qualität** (erfüllt die Anforderungen). ✓ {4} Höhere Qualität bedeutet **weniger Nacharbeit, weniger Reklamationen, weniger Verschwendung (Muda)** → das steigert die **Produktivität und damit die Effizienz** → niedrigere Stückkosten. ✓ {5} Diese ermöglichen ein **günstigeres und zugleich besseres Angebot** → das stärkt die Kundenorientierung und die Wettbewerbsposition dauerhaft. ✓ {6} Kernaussage: **Qualität ist nicht teuer** – schlechte Qualität kostet Geld (ein unzufriedener Kunde vergrätzt ca. das Dreifache an Kunden). Qualität, Effizienz und Kundenorientierung bedingen sich also gegenseitig positiv.

b) 6 P. – Drei Gründe, warum Kundenorientierung auf Dauer so schwierig ist:

1. **Ökonomischer Kostendruck / Shrinkflation-Versuchung:** Unter Margendruck (steigende Rohstoffkosten) wird an Qualität/Menge gespart (Beispiel Milka/Mondelēz: 100 g → 90 g + teurer) ✓ {1} → kurzfristige Gewinnsicherung auf Kosten der langfristigen Kundenorientierung („heute verdienen“ verdrängt „morgen verdienen“). ✓ {2}
2. **Interne statt externe Ausrichtung:** Mit wachsender Größe orientiert sich die Organisation an sich selbst (Silos, Bürokratie, „Krawattenbunker“) statt am Kunden ✓ {3} – die Führung entfernt sich vom „Factory Floor“/Kunden (Rohleder: „am Kunden vorbei arbeiten“ ist eine Hauptursache von Misserfolg). ✓ {4}
3. **Fehlanreize durch falsche Ziele (MBO):** Mengen-/Vertriebsziele und Boni steuern auf **Absatzmenge statt Kundenzufriedenheit** (Deming vs. Drucker; Beispiel Kredit-Drückerziele) ✓ {5} → das Verhalten der Mitarbeiter läuft der Kundenorientierung zuwider. ✓ {6} (Weitere mögliche Gründe: Kundenbedürfnisse ändern sich schneller als die träge Struktur; Erfolg macht bequem – „während die Sektkorken knallen“.)

c) 4 P. – Zwei konkrete organisatorische Maßnahmen zur dauerhaften Sicherung der Kund*innenorientierung:

1. **Kundennähe strukturell verankern:** Regelmäßiger, verpflichtender Kundenkontakt der Führungskräfte („staying close to the customer“, „work the

floor“), z. B. feste „Kunden-vor-Ort“-Tage, ✓ {1} ein systematisches **Beschwerde-/Feedbackmanagement** mit Rückkopplung in die Produktentwicklung, und ein **kundenbezogener KPI** als Steuerungsgröße (statt reiner Mengenziele). ✓ {2}

2. **Anreiz- und Aufbauorganisation umstellen:** Vergütung/Boni an **Kundenzufriedenheit und Qualität** koppeln (nicht an bloße Absatzmenge), ✓ {3} kleine **autonome, unternehmerisch denkende Einheiten** bilden (Peters & Waterman: „autonomy and entrepreneurship“) und eine **Aufgabenkultur** (Handy) etablieren, in der Teams eigenverantwortlich am Kundennutzen arbeiten. ✓ {4}

Aufgabe #328 · 7 P. · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergl... (S. 451) · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche... (S. 505)

Erläutern Sie ausführlich, wie und warum Prognose-Soll-Vergleiche genutzt werden.

Die vier Kennzahlen-Ausprägungen (Grundlage): **Soll** = Zielwert (was erreicht werden soll); **Plan** = Meilenstein mit hinterlegten Maßnahmen; **Ist** = tatsächlich realisiert; **Prognose** = erwarteter zukünftiger Ist-Wert (Forecast). ✓ {1}

Wie funktioniert der Prognose-Soll-Vergleich? Man stellt dem **Soll-Wert** (dem Ziel) den **Prognose-Wert** (dem voraussichtlich erreichten Ist-Wert) gegenüber. ✓ {2} Als Aufsatzpunkt dient z. B. der „Last Estimate 7+5“: die Ist-Werte von Januar bis Juli plus eine Prognose für August bis Dezember. ✓ {3} Weicht die Prognose vom Soll ab, wird eine **Gap-Analyse** gestartet. ✓ {4}

Warum wird er genutzt (der Kernpunkt): Der Prognose-Soll-Vergleich ist **zukunftsgerichtet** und dient der **frühzeitigen Gegensteuerung**. Im Gegensatz zum **Plan-Ist-Vergleich**, der nur die **Vergangenheit** misst (wurde der Meilenstein erreicht?), zeigt der Prognose-Soll-Vergleich **schon während der Periode**, ob das Jahresziel voraussichtlich verfehlt wird – **bevor** es zu spät ist. ✓ {5} So kann das Management noch reagieren:

- Ergibt die Gap-Analyse eine **operative Lücke**, genügt die **Intensivierung** bereits laufender Maßnahmen (wenig/kein zusätzliches Budget, ggf. OPEX-Umwidmung). ✓ {6}
- Ergibt sie eine **strategische Lücke**, sind **zusätzliche Maßnahmen** und meist **zusätzliches CAPEX** nötig. ✓ {7}

Nutzen zusammengefasst: Der Prognose-Soll-Vergleich ist der permanente „Stachel im Fleisch“ der Kostenstellenverantwortlichen – er macht Zielabweichungen **rechtzeitig** sichtbar und ermöglicht so eine vorausschauende Unternehmenssteuerung (rollierende Planung), statt Fehlentwicklungen erst im Nachhinein (Plan-Ist) festzustellen.

Alphabetisch über Begriffe, Aufgabennamen und Schlagwörter. Der Zugang, wenn du ein Wort im Kopf hast, aber nicht weißt, in welchem Kapitel es steht.

#

- / #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 171
- / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 173
- / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 183
- 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320
- 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 621
- 7-Schichten-Modell · Seite 261
- [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 578
- [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579
- [Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich · Seite 578
- [Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide · Seite 579
- [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
- [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 580
- [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN · Seite 580
- [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 581
- [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 582
- [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 582
- [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 581
- [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell · Seite 581
- [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen) · Seite 499
- [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 579
- [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist · Seite 580
- | 10 P. | Ethik der Subvention · Seite 622
- | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626
- | 11 P. | „Überbevölkerung“ · Seite 623
- | 13 P. | Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash? · Seite 628
- | 15 P. | Stakeholder-Management · Seite 630
- | 16 P. | Kund*innenorientierung · Seite 632
- | 7 P. | Kennzahlenvergleiche · Seite 634
- | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 625
- Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 115

- Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324
- Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 536
- Change-Management II · Seite 539
- Change-Management III · Seite 542
- Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528
- Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 344
- Der PDCA-Zyklus · Seite 357
- Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 181
- Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 218
- Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.) · Seite 414
- Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.) · Seite 416
- Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.) · Seite 417
- Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.) · Seite 420
- Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382
- Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15) · Seite 325
- Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177
- Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112
- Fallstudie „Solia“ (n-tv) · Seite 322
- Führungskompetenz entwickeln · Seite 532
- Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 110
- Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 170
- Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 106
- Gute und schlechte Visionen · Seite 387
- Integrierte Managementsysteme · Seite 311
- Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352
- Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzende Aufgaben) · Seite 114
- Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530
- Management-Heilslehren · Seite 315
- Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224
- Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 100
- Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.) · Seite 159
- Ökonomische Ethik 2 · Seite 168
- Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412
- Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 432
- Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424
- Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 229
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.) · Seite 437
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.) · Seite 434

- Total-Quality-Management (TQM) · Seite 363
- Überblick (#00) · Seite 159
- Überblick (#00Überblick) · Seite 218
- Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5) · Seite 385
- Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429
- Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1) · Seite 377
- Wertemanagement (Wieland) · Seite 174
- William Edwards Deming · Seite 337
- William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326
- Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 164
- Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 102
- Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.) · Seite 408
- Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02) · Seite 376
- Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01) · Seite 375
- Wenn der Aufgabenschnitt abweicht · Seite 608
-  Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln · Seite 569
- Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur · Seite 596
- Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall · Seite 543
- Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4) · Seite 389
- Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1) · Seite 403
- CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall · Seite 248
- Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall · Seite 273
- Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554
- Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap · Seite 121
- Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544
- Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler · Seite 145
- Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma · Seite 91
- „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben · Seite 94
- Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption · Seite 191
- Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1) · Seite 500
- Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) · Seite 593
- Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming · Seite 329
- Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder · Seite 303
- Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Rang 3) · Seite 369

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 422

Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-Depletion, Spieltheorie · Seite 234

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, S · Seite 441

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 156

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190

Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall · Seite 213

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion · Seite 441

Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label · Seite 248

Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat · Seite 525

„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt · Seite 525

Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik · Seite 389

Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Effekt, Bonus-Opportunismus · Seite 499

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbeda · Seite 450

Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen · Seite 145

Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt · Seite 582

Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 402

Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Diskursethik/Entscheidung) · Seite 552

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriffliche Grundlagen · Seite 117

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles, Kant, Utilitarismus, Vertrags- · Seite 140

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaftsethische Ansätze · Seite 186

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisches Handeln · Seite 208

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gelöst · Seite 91

Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 450

Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA · Seite 402

„Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen · Seite 274
 Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 554
 Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191
 Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403
 Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441
 Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist · Seite 451
 Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard · Seite 422
 Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Plan-Ist-Vergleich, Einzel-KPI · Seite 500
 Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
 Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder · Seite 248
 Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung · Seite 369
 Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz · Seite 303
 Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403
 Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499
 Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“ · Seite 273
 Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht · Seite 248
 Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303
 Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild · Seite 389
 Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543
 Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich · Seite 450
 Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 90
 Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung) · Seite 121
 Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung) · Seite 145
 Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung) · Seite 190
 Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) · Seite 213
 Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 212
 Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) · Seite 90
 Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584
 Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 599

A

A1 · Subventionen ethisch beurteilen · Seite 622
 A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 623
 A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 625
 A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen · Seite 626
 A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash · Seite 628
 A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 630

A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632

A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 634

Abbildung → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 292

Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384

Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 247

Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 355

Ablauf → Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 239

Achillesferse → Datenqualität als Achillesferse · Seite 491

Agilität → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Akronyms → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 412

Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543

Aktualitäts-Pflicht → Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual · Seite 399

Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen · Seite 616

Allgemeinheitsprinzip · Seite 129

Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137

Alltagsbegriff → „Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gib · Seite 525

Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388

Altklausur → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 548

Altklausur → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 550

Altklausur → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 272

Altklausur → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si · Seite 549

Altklausur-nah → Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 449

Altmeisterklausuren → Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gel · Seite 91

Analyse → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 429

Analyseebenen → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 90

Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 246

Anforderungen → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 531

Anforderungen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 464

Anforderungen → Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 412

Angebot → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137

Angemessener → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 548

Angewandte Ethik · Seite 83

Angriffspunkte → Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes · Seite 577

Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05) · Seite 401

Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 139

Ankunft → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvort · Seite 551

Anlagevermögen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 478

Anreize → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Ansätze → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Ansätze → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186

Ansprüche → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Antithese → Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 570

Antoine → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

ANTWORT · Seite 375

Anwendung → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Anwendungsbereiche → Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 426

Anwendungsbereiche → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424

Anzeichen → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303

Arbeitsmarkt → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403

Arbeitsmotive → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Arbeitszufriedenheit → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Argumentation → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Argumentationsraster (ethische Fälle) · Seite 545

Argumente → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Argumente → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 574

Aristoteles · Seite 140

Aristoteles → Tugendethik (Aristoteles) · Seite 131

Aristoteles → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140

Artefakte · Seite 261

Arten der Ethik · Seite 87

Arten von Kennzahlen · Seite 491

Aspekte → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 292

Aspekte → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 532

Aspekte → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Aspekte → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 472

Aspekte → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 475

Assets → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus? · Seite 425

Aufbau → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 424

Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 103

Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 102

Aufgabe → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 565

Aufgabe → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 548

Aufgabe → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 550

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma · Seite 168

Aufgaben → *Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben* · Seite 420

Aufgaben → *Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren)* · Seite 597

Aufgaben → *Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend* · Seite 114

Aufgaben → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Aufgaben → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 450

Aufgabenkultur · Seite 261

Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme · Seite 170

Aufzeichnungen → *Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz* · Seite 582

Ausgangswerte → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

Auslandskorruption → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 191

Aussage → *Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum* · Seite 574

Ausschluss → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Auswahl → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Auswirkungen → *Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h* · Seite 300

Autokratien → *Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga* · Seite 565

Automatisierung → *Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E* · Seite 145

Autoren → *Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum* · Seite 574

B

B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 578

Balanced Scorecard · Seite 443

Balanced Scorecard (BSC) · Seite 490

Balanced → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec* · Seite 422

Balanced → *Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA* · Seite 499

Baselines → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

BASF China (Zhanjiang) · Seite 545

Bauchgefühl → *Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.)* · Seite 417

Beamte in die Rentenkasse · Seite 545

Bedeutung → *Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual* · Seite 399

Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 435

Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 91

Begriff → *Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere* · Seite 536

Begriff → *Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff f* · Seite 570

Begriff → *„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter* · Seite 106

Begriff → *Stakeholder – der zentrale Begriff* · Seite 245

Begriff → *Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation?* · Seite 434

Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Begriffe → *A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, The* · Seite 626

Begriffe → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388

Begriffe → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 201

Begriffe → Herkunft der Begriffe · Seite 84

Begriffe → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 267

Begriffliche → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Begriffsklärung → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Begriffskritik → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Begriffsunterscheidung → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 85

Behavioral Business Ethics · Seite 194

Behavioral → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Behavioral → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 194

Behavioral → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Behrens → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 430

Beispiel → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 205

Beispiel → Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 129

Beispiel-Leitbilds → Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 390

Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 538

Beispiele → Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 314

Beispielen → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 298

Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen(ten) · Seite 318

Benchmarking · Seite 468

Benchmarking → Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 469

Benchmarking → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 471

Benchmarking → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

Bentham → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 133

Benthams → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 145

Beratung → Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 329

Bericht → Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber · Seite 303

Berufs- → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 105

Berufsethos · Seite 87

Berufsethos → · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 102

Besonderheit → Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de · Seite 414

Best-Practice-Konzept → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 471

Bestandteile → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175

Beteiligungsverfahren → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Beurteilung → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339

Bewertung → *Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung* · Seite 341

Bewertungskriterien → *Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst* · Seite 420

Bewertungsmethoden → *Häufige Bewertungsmethoden* · Seite 420

Bewertungsregeln → *Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES)* · Seite 569

Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren · Seite 477

Bindung → *Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung* · Seite 245

Bleicher (Phasenmodell) · Seite 261

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265

Bleicher-Subkulturen → *Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur* · Seite 273

Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 129

Bonus-Opportunismus → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Botschaft → *Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit* · Seite 436

Bottom → *Triple Bottom Line* · Seite 239

Bottom → *Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriff)* · Seite 240

Bottom → *Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B* · Seite 248

Bottom-Up → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T* · Seite 540

Brecht-Zitat → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat* · Seite 121

Brecht-Zitat → *Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung* · Seite 213

Briefmarken-Leitsatz → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 321

Brillen → *Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“* · Seite 496

Brücke → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G)* · Seite 499

Bruttonationalglück · Seite 129

BSC/KPI · Seite 507

Budget → *Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder)* · Seite 450

Business → *Behavioral Business Ethics* · Seite 194

Business → *Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma* · Seite 208

Business → *Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“* · Seite 194

Business → *Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?* · Seite 196

C

C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

CAPEX vs. OPEX · Seite 443

CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 448

CAPEX-Allokation → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 450

Cashflow → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 485

Cashflow-Kennzahlen → *Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen* · Seite 484

Chandlers → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Change → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Change → Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528

Change-Management → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 538

Change-Management → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 536

Change-Management-Projekts → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts · Seite 538

Change-Managements → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Change-Modell → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 539

Change-Projektes → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 538

Charles → Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 264

Cheap Talk · Seite 239

Citizenship → Corporate Citizenship · Seite 239

Citizenship → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges) · Seite 243

Citizenship → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249

Collins → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Corporate Citizenship · Seite 239

Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts) · Seite 243

Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249

Corporate Governance · Seite 239

Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 244

Corporate Social Performance · Seite 239

Corporate Volunteering · Seite 239

Corporate → #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 171

Costing → Target Costing · Seite 395

CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 239

CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 240

Culture eats strategy for breakfast · Seite 265

„Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 265

Culture → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 273

Curriculum → Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 124

D

Darstellung → Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 420

Darstellung → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 90

Darstellung → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 121
Darstellung → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145
Darstellung → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 190
Darstellung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 213
Darstellung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 212
Darstellung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90
 Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall · Seite 329
 Das Argumentationsraster für ethische Fälle · Seite 546
 Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“) · Seite 272
 Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt · Seite 164
 Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen · Seite 577
 Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 136
 Datenqualität als Achillesferse · Seite 491
DE-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137
Decision → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 199
 Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen dro ·
 Seite 294
 Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakehol ·
 Seite 298
 Definition (Management-Sicht) · Seite 245
 Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 420
Definition → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303
Definition → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257
Definition → Stakeholder (Definition) · Seite 239
Definition → Unternehmenskultur – Definition · Seite 262
Definition → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378
 Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 547
 Deming · Seite 278
 Deming / PDCA-Zyklus · Seite 261
 Deming vs. Drucker · Seite 271
Deming → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339
Deming → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327
Deming → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329
Deming → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270
Deming → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337
Deming → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338
Deming → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343
Deming → · William Edwards Deming · Seite 337

Deming → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

Deming → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Deming → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 369

Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 329

Demingsche Reaktionskette · Seite 261

Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 270

Denken → Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 398

Deontologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Deontologisch vs. teleologisch · Seite 88

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 88

Depletion → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Der Ansatz der ökonomischen Ethik · Seite 162

Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 619

Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt · Seite 578

Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 605

Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich · Seite 594

Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig · Seite 396

Deskriptive Ethik · Seite 83

Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 552

Deutschlandticket-Zwang → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 552

Diagramm → A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 630

Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung · Seite 339

Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327

Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 133

Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 146

Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 496

Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize) · Seite 161

Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 243

Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 328

Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 341

Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen · Seite 353

Die Goldene Regel · Seite 110

Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 85

Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 197

Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 328

Die Vergleiche · Seite 444

Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 303

Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien · Seite 160

Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 266

Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 416

Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) · Seite 85

Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz) · Seite 396

Digitalisierung → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 451

Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema) · Seite 450

Digitalisierungsfall → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 543

Digitisierung → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Dilemma · Seite 83

Dilemma → Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Dilemma → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Dilemma-Systematik → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden? · Seite 222

Dimensionen → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 475

Diskurs → Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifiziere · Seite 181

Diskurs → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Diskurses → Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 146

Diskurses → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 135

Diskursethik · Seite 129

Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 135

Diskursethik → Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 143

Diskursethik → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 552

Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 395

Dokumente → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Drehbuch → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum) · Seite 105

Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation · Seite 421

Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln · Seite 410

Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 498

Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 263

Drei-Ebenen-Modell → Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 261

Drei-Ebenen-Modell → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 121

Drei-Phasen-Modell → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 543

Drucker → Deming vs. Drucker · Seite 271

Drucker → Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 412

Drucker → Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412

Du-Pont- → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Du-Pont-Schema · Seite 447

Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 496

Dumbfounding → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 201

Dumbfounding → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

E

Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Ebenen → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 120

Ebenen → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 121

EBIT · Seite 443

EBITDA · Seite 443

EBITDA → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 495

EBITDA → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 485

EBITDA → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King") · Seite 495

EBT · Seite 443

Edward → Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 265

Edwards → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343

Edwards → William Edwards Deming · Seite 337

Edwards → William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

Effektivität · Seite 443

Effektivität → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 489

Effizienz · Seite 443

Effizienz → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579

Effizienz → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632

Effizienz → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370

Effizienz → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 489

Ego-Depletion · Seite 211

Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 231

Ego-Depletion → Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 229

Ego-Depletion → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Ego-Depletion → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Ego-Erschöpfung → Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 231

Ehrbaren → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 140

Ehrbarer Kaufmann · Seite 129

Eigenkapitalrentabilität (EKR) · Seite 455

Ein-Kennzahl-Steuerung → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec* · Seite 422

Einbindung → *Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern* · Seite 541

Einflussfaktoren → *Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E* · Seite 429

Einflussfaktoren → *Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de* · Seite 414

Einflussfaktoren → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim* · Seite 431

Einführung → *Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS* · Seite 348

Einklang → *Reden und Handeln in Einklang bringen* · Seite 440

Einordnung → *Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS* · Seite 344

Einrichtung → *Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden* · Seite 312

Einsatz → *Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?* · Seite 457

Einwand → *Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus* · Seite 189

Einzel-KPI → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499

Einzel-KPI → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 500

Einzelnen → *Die Kernbegriffe im Einzelnen* · Seite 85

Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 265

Eisbergmodell / Hall · Seite 265

EKR (Eigenkapitalrentabilität) → *Leverage* · Seite 455

Elemente → *Zentrale Elemente des TPS (systematisch)* · Seite 346

Emotion → *Die Rolle von Intuition und Emotion* · Seite 218

Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe) · Seite 565

Entlassungen → *Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E* · Seite 145

Entscheidung → *Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis* · Seite 552

Entscheidungen → *Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten?* · Seite 419

Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 418

Entscheidungsfindung → *Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung* · Seite 422

Entscheidungsprozesses → *Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozes* · Seite 197

Entscheidungsprozesses → *Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen* · Seite 214

Entscheidungssituation → *Klärung der Entscheidungssituation* · Seite 415

Entscheidungsvorlage → *Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben* · Seite 420

Entscheidungsvorlage → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 421

Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 352

Entstehung → *Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S.* · Seite 382

Entstehungshintergrund → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 106

Entwicklung → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384

Entwicklung → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Entwicklung → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg · Seite 203

Entwicklung → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Entwicklung → Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 326

Entwicklung → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337

Entwicklung → Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Entwicklung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 213

Erfolg → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 224

Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 400

Erfolgsfaktoren → Nennen Sie die 13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Erfolgsfaktoren → Risiken & 11 Erfolgsfaktoren · Seite 381

Erfolgsfaktoren → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Erfolgsfaktoren → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 457

Erfolgsfaktoren → Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erweiterungen · Seite 325

Erfolgsfaktoren → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543

Erfolgsgrößen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinnrechnung“) · Seite 493

Erfolgsgrößen → Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität · Seite 500

Ergänzung → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 499

Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit Diagramm) · Seite 301

Erläutern Sie den Begriff 11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit dem Unternehmen · Seite 536

Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg! · Seite 203

Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding. · Seite 201

Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses! · Seite 197

Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie. · Seite 293

Erläutern Sie die Schritte eines 15 Change-Management-Projekts. · Seite 538

Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung). · Seite 292

Erläutern → Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 571

Erläutern → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Erläutern → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ · Seite 574

Erstellen → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine 09 Übersicht · Seite 534

Erstellung → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 245

Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 430

ESG-Berichtspflicht → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Ethics → Behavioral Business Ethics · Seite 194

Ethics → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Ethics → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“ · Seite 194

Ethics → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.) · Seite 100

Ethik-Definition → Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 95

Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Ethische Ökonomie · Seite 112

Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 83

Ethische → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ethische → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145

Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 329

Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht · Seite 303

Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Ethos · Seite 83

Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 87

Ethos-Begriffe → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 605

Excellence → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Exponential Growth Bias · Seite 395

F

Fachbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Fachkräftemangel → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325

Faktoren → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 296

Faktoren → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 537

Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3 · Seite 548

Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06 · Seite 547

Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 550

Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder) · Seite 551

Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 549

Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 550

Fallstudie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Fallstudie → · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324
Fehlanreiz → KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 519
Fehlanreiz → Subventionen als Fehlanreiz · Seite 129
Fehlschluss → Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 88
Felder → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303
Finaler Wert · Seite 86
Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 516
Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 501
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“) · Seite 494
Five-Why-Methode · Seite 395
FK-Zins-Rückrechnung → Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rü · Seite 488
Flecken → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 495
Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26) · Seite 107
Follows → Strategy Follows Structure · Seite 626
Follows → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626
Forecast · Seite 451
Forecast-Lücke → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 450
Formeln → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 132
Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 351
Formen → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249
Formen → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466
Formulierung → Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 111
Formulierungsproblem → [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN · Seite 580
Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433
Fragen → Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 103
FRAGEN → VERWANDTE FRAGEN · Seite 375
Fragen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321
Fragen → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319
Fragen → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315
Fragen → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 451
Fragen → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 422
Fragen → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500
Fragen → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
Fragen → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248
Fragen → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369
Fragen → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 274

Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Führung → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261

Führung → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI) · Seite 267

Führung → Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 530

Führung → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Führung → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Führung → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530

Führung → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544

Führungsappell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441

Führungsinstrument → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 389

Führungskompetenz → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 532

Führungskraft → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 531

Führungskräfte → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 533

Führungskräften → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Führungsmaßnahmen → Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 323

Führungsstile → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 543

Fundament → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 494

Fundament → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 443

Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht · Seite 608

Funktionen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 460

Funktionsweise → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 298

G

Gap-Analyse · Seite 443

Gap-Analyse → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 450

Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke · Seite 445

Gefangenendilemma · Seite 129

Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 186

Gefangenendilemma → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangen · Seite 168

Gefangenendilemma → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl · Seite 167

Gefangenendilemma → · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 164

Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 190

Gegenmaßnahmen → Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 418

Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten · Seite 150

Gender → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat*, · Seite 121
Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 344
Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) · Seite 443
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung · Seite 488
Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern · Seite 522
Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 510
Geschka → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim* · Seite 431
Gesellschaft → *Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem* · Seite 170
Gesellschaft → *VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02* · Seite 402
Gesetz → *Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos* · Seite 117
Gesetze (Normperspektive) · Seite 83
Gestaltungskompetenz → *Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz* · Seite 242
„Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 349
Gewinn → *Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur* · Seite 548
Gewinn → *Gordon Gekko / Angemessener Gewinn* · Seite 548
Gewinn → *Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn* · Seite 554
Gewinn → *| 8 P. | Angemessener Gewinn* · Seite 625
Gewinn → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 499
Gewinnbedarf → *A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 625
Gewinnbedarf → *Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 504
Gewinngrößen → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G* · Seite 499
Gewinngrößen → *Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr* · Seite 493
Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → *EBIT* → *EBT* → *Jahresüberschuss* → *Cashflow* · Seite 485
Gewinnkaskade → *Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili* · Seite 500
Gewinnstreben → *„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gew* · Seite 94
Gewissensfrage → *· Anhang: Die Gewissensfrage (#99)* · Seite 115
Gier · Seite 504
Gliederung → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 421
Glossar → *[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar* · Seite 582
Goldene Regel · Seite 129
Goldenen → *Positive Formulierung der Goldenen Regel* · Seite 111
Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 548
Gordon → *Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur* · Seite 548
Governance → *Corporate Governance* · Seite 239
Governance → *Corporate Governance & Managementhaftung* · Seite 244
Governance-Kodex → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 191
Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 188

Greenes → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Greenwashing · Seite 239

Greenwashing → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257

Greenwashing → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Greenwashing → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 241

Grenzen → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

Grenzen → IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 329

Growth → Exponential Growth Bias · Seite 395

Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 84

Grundannahmen · Seite 261

Grundannahmen → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320

Grundannahmen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

Grundbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Grundbegriffe → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Gründe → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Gründe → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si · Seite 549

Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Grundhaltung → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 328

Grundlage → Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 417

Grundlagen → Kennzahlen Grundlagen · Seite 457

Grundlagen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen · Seite 490

Grundlagen → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 544

Grundlagen → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Grundpositionen → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Grundpositionen → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145

Grundwasser → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554

H

Habermas → Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 135

Haidt · Seite 209

Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Handeln aus Pflicht · Seite 132

Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!) · Seite 132

Handeln → Pflichtgemäßes Handeln · Seite 129

Handeln → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Handelns → Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 266

Handlung → Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 197

Handlung → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 209

Handlung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 212

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 516

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 501

Handlungsentlastung → Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 136

Handlungsfeldern → Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 280

Handlungsperspektive (was wird getan?) · Seite 85

Handlungsperspektive → Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 83

Handy-Kulturtypen · Seite 261

Handys → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea“ · Seite 273

Häufige Bewertungsmethoden · Seite 420

Hedonismus · Seite 129

Heilslehre · Seite 330

Heilslehre → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Heilslehren → Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 318

Heilslehren → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Heinz-Dilemma → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel · Seite 205

Helmut-Schmidt-Zitat · Seite 268

Helmut-Schmidt-Zitat → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 375

Herkunft der Begriffe · Seite 84

Herkunft → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 412

Historischer Sinn · Seite 133

Hobbes · Seite 143

Hobbes → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 143

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles · Seite 140

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaft · Seite 186

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisch · Seite 208

Holzmann-Systematik → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 85

Holzmann-Version → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 135

Homann · Seite 186

Homann → Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 187

Homann → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Homanns ökonomische Ethik – der Kern · Seite 138

I

Ignorance → *Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance)* · Seite 134

Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“) · Seite 205

Immanuel → *Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch* · Seite 131

Imperativ → *Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch pr* · Seite 141

Imperativ → *Kategorischer Imperativ* · Seite 129

Imperativ → *Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln* · Seite 132

Impulsvortrag → *Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr* · Seite 551

IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 329

IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 329

Industriellen → *Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu* · Seite 107

Inhalt → *Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche* · Seite 424

Insolvenzgründe → *Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO)* · Seite 499

Instrument → *Kurzarbeit als Instrument abwägen* · Seite 122

Integrität · Seite 83

Internet → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglig* · Seite 167

Intuition → *Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)* · Seite 218

Intuition → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 199

Investment → *ROI (Return on Investment)* · Seite 443

Investment → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 488

Ishikawa-Diagramm · Seite 395

Issue-Management → *Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber* · Seite 303

J

Jahren → *Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den* · Seite 531

Jahresbudgetierung → *Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S* · Seite 450

Jahresüberschuss · Seite 443

Jahresüberschuss → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 485

Jeremy → *Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele* · Seite 133

Jidoka → *Toyota-Produktionssystem / Jidoka* · Seite 261

John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“) · Seite 134

Judgement → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 199

Justice → *John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic* · Seite 134

K

Kaizen → *Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen* · Seite 353

Kaizen → Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 352

Kaizen → Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 356

Kant · Seite 141

Kant und die Aufklärung · Seite 132

Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Seite 141

Kapitalbeda → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 450

Kapitalstruktur → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 480

Kategorischer Imperativ · Seite 129

Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 132

Kaufmann → Ehrbarer Kaufmann · Seite 129

Kaufmann → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 140

Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Kennzahl → Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 575

Kennzahlen · Seite 274

Kennzahlen auswählen · Seite 472

Kennzahlen erheben und vergleichen · Seite 462

Kennzahlen Grundlagen · Seite 457

Kennzahlen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen · Seite 490

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 478

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 484

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 480

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 479

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 481

Kennzahlen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 464

Kennzahlen → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 457

Kennzahlen → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 472

Kennzahlen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 460

Kennzahlen → Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 473

Kennzahlen → Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 476

Kennzahlen → Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich · Seite 525

Kennzahlen → Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 599

Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!) · Seite 443

Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“) · Seite 493

Kennzahlenmanagement → Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 498

Kennzahlensteuerung → KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurtei · Seite 507

Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466

Kennzahlenvergleiche · Seite 491

Kernbotschaft → *Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft* · Seite 441

Kerngeschäft (CSR) · Seite 239

Kerngeschäft → *Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft* · Seite 242

Kerngeschäfts → *Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges* · Seite 243

Kerngeschäfts-Rentabilität → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 488

Kernkompetenz → *Diversifikation vs. Kernkompetenz* · Seite 395

KI-Auswahl → *Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser* · Seite 554

KI-Klang → *Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln* · Seite 569

Kinderarbeit → *Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing* · Seite 553

Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 412

Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 412

Klärung der Entscheidungssituation · Seite 415

Klassik → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 303

Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 245

Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

Klausur → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270

Klausur → *Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben)* · Seite 619

Klausur → *Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen)* · Seite 133

Klausur → *KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS* · Seite 494

Klausur → *Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI* · Seite 267

Klausur → *Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!)* · Seite 263

Klausur → *Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!)* · Seite 489

Klausur → *Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI* · Seite 135

Klausur → *Reihenfolge (wichtig – Klausur!)* · Seite 268

Klausur-Dauerthema → *Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue* · Seite 132

Klausur-Unterscheidung → *Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!)* · Seite 245

KLAUSUREN → *[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN* · Seite 580

Klausuren → *Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren* · Seite 597

Klausurfrage → *Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag* · Seite 272

Klausurfrage → *Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!)* · Seite 133

Kohlberg · Seite 209

Kohlberg → *Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach* · Seite 203

Kohlberg → *Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisier* · Seite 209

Kohlbergs → *Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic* · Seite 213

Kommunikation · Seite 542

Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5) · Seite 272

Kommunikation → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 293

Kommunikation → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Kommunikation → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Kommunikation → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326

Kommunikation → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Kommunikation → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Kommunikationskette → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Kommunikationstreppe → [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 580

Kompetenzen → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Kompromissposition · Seite 113

Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 303

Konflikt → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 294

Konflikt → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 224

Konflikt → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Konfliktfelder → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 294

Kongruent → [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 581

Konsequenzen → Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre K · Seite 287

Konsequenzprinzip · Seite 129

Kontinuierliche → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352

Konvention · Seite 83

Konvention → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 117

Konzepte → Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 139

Koordinationsmängel → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 274

Korea-Beispiel → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Korruptionsfall → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213

Kosten → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Kosten → These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 329

Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 443

Kostenwirkung → IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 329

Kotters → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 543

KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 507

KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 519

KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS) · Seite 494

Krieg aller gegen alle · Seite 129

Krisenpreis → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 553

Kriterien → Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 304
Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 176
Kritik an Kant · Seite 132
Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 133
Kritik → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 249
Kritik → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576
Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179
Kronzeugenregelung · Seite 129
Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 284
Kultur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 263
Kultur → Praktisches Problem der Kultur · Seite 266
Kultur → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326
Kultur → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403
Kulturentwicklung → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265
Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 264
Kulturwandel → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273
Kunden → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385
Kundennähe → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 278
Kundenorientierung · Seite 278
Kundenorientierung → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369
Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370
Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 122
KVP-Projekts → Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 355

L

Landkarte → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584
Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten · Seite 167
Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261
Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 267
Leadership → Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander · Seite 531
Leadership → Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 329
Leadership → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 530
Leadership → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273
Leadership → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544
Lebenswelt → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 126
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 117
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmam Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Lehrbuchformel → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 608

Leistungen → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 161

Leistungsanreize → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 161

Leitbild · Seite 261

Leitbild → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Leitbild-Kritik → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 389

Leitgedanken → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Leitwort → Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E · Seite 145

Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Leverage → Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 605

Leverage → EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 455

Leverage → Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 510

Leverage → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Leverage-Effekt → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 499

Leviathan · Seite 129

Leviathan → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Leviathan → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Lewins → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 543

Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137

Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht · Seite 177

License to Operate · Seite 239

License → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Lieferkettengesetz · Seite 239

Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen · Seite 253

Lieferkettengesetz → Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191

Liquidität → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482

Liquidität → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Lösung → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Lösungsmöglichkeiten → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglig · Seite 167

Lösungsvorschlag → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung · Seite 243

M

Machtkultur · Seite 261

Maintenance → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Maintenance → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Maintenance → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224

Making → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 199

Management by Objectives (MBO) · Seite 261

Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 261

Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!) · Seite 267

Management → Total Quality Management (TQM) · Seite 261

Management → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 544

Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 330

Management-Heilslehren · Seite 329

Management-Heilslehren → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 318

Management-Sicht → Definition (Management-Sicht) · Seite 245

Managementhaftung · Seite 239

Managementhaftung → Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 244

Managementprogramms → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 339

Managements → Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 438

Managements → · Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 528

Managementsysteme → · Integrierte Managementsysteme · Seite 311

Managementsystems → Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 328

MARKIERT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Marktes → Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 129

Marktversagen → Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 191

Marktwirtschaft → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 108

Marktwirtschaft → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 136

Maslow-Pyramide → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Maslow-Pyramide → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303

Massenmarkt → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 551

Mastery → Personal Mastery · Seite 261

Material → EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 605

Material → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 608

Maxime · Seite 129

Maximin → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Maximin-Regel · Seite 129

Mäzenatentum · Seite 239

Mehrfachzertifizierung → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315

Meinungsführern → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543

Menschen → Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 84

Menschenbild → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Menschenbild → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

Messung → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Metaethik · Seite 83

Methode → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 582

Methoden → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Methoden → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Methoden → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 296

Methoden → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429

Mifri → Mittelfristplanung (MFP) · Seite 443

Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 129

Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen · Seite 561

Minijobs ethisch beurteilen und einordnen · Seite 557

Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 251

Mission · Seite 261

Mission → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 384

Mission → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Mission → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Mission → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378

Mission → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Mission → Vision/Mission · Seite 140

Mission → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Mission → · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S · Seite 385

Mission → · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. · Seite 377

Missverständnissen → [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 582

Mitarbeitende → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Mitarbeitenden → Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeiten · Seite 541

Mitarbeitenden → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Mitarbeiter → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 436

Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 447

Mittelfristplanung (MFP) · Seite 443

Modell → Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes · Seite 577

Modell → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Modell → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Modell → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Modellen → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 169

Moral · Seite 83

Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 224

Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.) · Seite 218

Moral/Norm/Ethos · Seite 117

Moralbegriff → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232

Moralisches → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 208

Morgen → [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 579

Morgen-Verdienen → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 580

Motivation und Zufriedenheit · Seite 295

MRT-Befunde → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 210

Muda (7 Arten der Verschwendung) · Seite 261

Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 570

Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“ · Seite 570

Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 571

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“ · Seite 572

Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 573

Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage) · Seite 574

Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 575

Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 575

Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“ · Seite 576

Musterlösung → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 243

Musterlösung → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 548

Musterlösung → Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 608

Musterlösung → Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 609

N

Nachfrage → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 137

Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Seite 257

Nachhaltigkeit → Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 251

Nachhaltigkeit → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Nachhaltigkeitsbegriff → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Nachhaltigkeitsbegriffs → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegri · Seite 240

Nachteile → Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 313

Nehmen → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576

Nehmen → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295

Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 537

Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden. · Seite 541

Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 314

Nennen → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 572

Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Neutralisierung · Seite 234

Neutralisierung → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 234

Neutralisierungsstrategien → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Neutralisierungsstrategien → Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 228

Nichtwissens → Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 134

Nichtwissens → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 134

NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden · Seite 604

Norm · Seite 83

Normative Ethik · Seite 83

Normbegriffe → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90

Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 117

Normen → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Normen → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Normperspektive (welche Regel gilt?) · Seite 85

Normperspektive → Gesetze (Normperspektive) · Seite 83

Normstrategien · Seite 395

Normstrategien (U18) · Seite 399

Normstrategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 328

Nudging → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 213

Nutshell → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 494

Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208

Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 428

Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 263

Nutzen → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427



Objectives → Management by Objectives (MBO) · Seite 261

Operate → License to Operate · Seite 239

Operate → Ziel von CSR: License to Operate · Seite 240

Operate → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Operative Lücke · Seite 443

Opportunismus → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 494

Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“) · Seite 492

Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26) · Seite 108

Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 187

Ordoliberalismus → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 137

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 136

Organisation → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542

Organisationspsychologie → Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 303

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 293

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 292

Organisationspsychologie → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 303

Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 292

Original-Klausuren → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 593

ö

„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund · Seite 106

Ökonomie → Ethische Ökonomie · Seite 112

Ökonomie → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ökonomie → Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 83

Ökonomie → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 107

Ökonomie → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ökonomie → Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 90

Ökonomie → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177

Ökonomie → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112

Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 120

Ökonomie/Ökonomik · Seite 120

Ökonomik → Ökonomie/Ökonomik · Seite 120

Ökonomische Ethik · Seite 113

Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 119

Ökonomische → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 112

Ökonomischen → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 160

Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen · Seite 126

Ökonomisierung → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Ökonomismus → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179

Ökonomismus → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 189

PDCA-Urheberschaft → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 271

PDCA-Zyklus → Deming / PDCA-Zyklus · Seite 261

PDCA-Zyklus → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 331

PDCA-Zyklus → Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 329

PDCA-Zyklus → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

PDCA-Zyklus → Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 327

PDCA-Zyklus → Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 359

PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 362

PDCA-Zyklus → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338

PDCA-Zyklus → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 326

PDCA/Kaizen · Seite 331

Performance → Corporate Social Performance · Seite 239

Personal Mastery · Seite 261

Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 543

Personen → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 318

Personenkultur · Seite 261

Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Pflege → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433

Pflege → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

PFLICHT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Pflicht → Handeln aus Pflicht · Seite 132

Pflicht → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 132

Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 182

Pflichtethik · Seite 129

Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 131

Pflichtgemäßes Handeln · Seite 129

Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 214

Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 209

Phasen → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 197

Phasen → Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 358

Phasen → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 539

Phasenmodell → Bleicher (Phasenmodell) · Seite 261

Phasenmodell → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 265

Phasenmodell-Anwendung → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213

Plan-Do-Check-Act → PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 271

Plan-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig · Seite 451

Plan-Ist-Vergleich · Seite 443

Plan-Ist-Vergleich → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 500

Planung → Rollierende Planung · Seite 443

Planung → Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 449

Planung → Starre Planung · Seite 443

Planung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 450

Planungskette → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 450

Planungsprozess → Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 447

Planungszyklus → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl · Seite 303

Planwert → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Porras → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Portfolio → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl · Seite 303

Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 111

Präferenzen → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232

Praktisches Problem der Kultur · Seite 266

Präsentation → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 421

Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 83

Praxisfälle → Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 93

Prinzip → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 579

Prinzip → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 121

Prinzipal-Agent-Problem · Seite 545

Prinzipien des TQM · Seite 364

Priorisierung → CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 448

Problem → Praktisches Problem der Kultur · Seite 266

Problem → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325

Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 89

Probleme → Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 416

Production → · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 344

Produktion → Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 351

Produktionssysteme → „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 349

Produktivität · Seite 443

Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!) · Seite 489

Profitabilität · Seite 443

Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 487

Profitabilität → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr“ · Seite 493

Profitabilität → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Profitabilität → Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 500

Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 554

Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 504

Profitcenter → Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 443

Prognose → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 443

Prognose → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 429

Prognose-Soll-Vergleich · Seite 443

Prognose-Soll-Vergleich → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Prognose-Soll-Vergleich → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 450

Prognose-Soll-Vergleiche → Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 505

Prognose-Soll-Vergleichen → A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 634

Projekte → [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 582

Prozentwerte → [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 581

Prozess → Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 415

Prozess → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 212

Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Punkte → Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 606

Q

Qualifizierung → Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 543

Qualität · Seite 370

Qualität → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 632

Qualität → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 370

Qualität → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 369

Qualitätsbegriff → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 369

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

Qualitätsmanagement → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270

Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen) · Seite 116

Querschnittsthema → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Quintessenz → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 396

R

Rahmenbedingungen → Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 352

Rahmenordnung · Seite 187

Randthema → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Rationalität → *Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U · Seite 401*

Rawls · Seite 143

Rawls — *Lieber reich und gesund* · Seite 545

Rawls — *Schleier des Nichtwissens* · Seite 134

Rawls — *Vertragstheorie* · Seite 129

Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 148

Rawls-Fall → *Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)* · Seite 549

Reaktionskette → *Demingsche Reaktionskette* · Seite 261

Reaktionskette → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270

Reaktionskette → *Die Deming'sche Reaktionskette* · Seite 328

Reaktionskette → *Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung* · Seite 341

Reaktionskette → *Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette* · Seite 328

Reaktionskette → *Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor* · Seite 369

Reasoning → *Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou* · Seite 201

Rechenbeispiel → *Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel* · Seite 496

Rechnen · Seite 510

Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 440

Regel 1 – *weniger Punkte als in der Musterlösung* · Seite 608

Regel 2 – *mehr Punkte als in der Musterlösung* · Seite 609

Regel 3 – *die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht* · Seite 610

Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) · Seite 135

Regeln → *Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Manageme* · Seite 538

Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 268

Reihenfolge → *Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge* · Seite 404

Relevanz-Rang → *Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva* · Seite 389

Relevanz-Rang → *Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi* · Seite 403

Relevanz-Rang → *Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili* · Seite 500

Relevanz-Rang → *Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra* · Seite 369

Rentabilität · Seite 443

Rentabilität → *A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 625

Rentabilität → *Profitabilität vs. Rentabilität* · Seite 487

Rentabilität → *Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn* · Seite 554

Rentabilität → *Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern* · Seite 504

Rentabilität → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 500

Rentenkasse → *Beamte in die Rentenkasse* · Seite 545

Rentenkasse → *Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27* · Seite 550

Responsibility → *CSR (Corporate Social Responsibility)* · Seite 239

Responsibility → *CSR – Corporate Social Responsibility* · Seite 240

Return → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 488

Review-Frequenz → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Revolution → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 107

Richtlinien → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 381

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Risiken → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 299

Roadmap → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 425

Roadmap → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 433

Roadmap → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 432

Roadmap → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Roadmap → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427

Roadmapping → Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 430

Roadmappings → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427

Roadmaps → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 425

Robert → Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 347

Robotersteuer → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 139

Rohleder → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 320

Rohleder → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 398

Rohleder → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 551

Rohleder → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 593

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 248

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 90

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 139

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 273

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 450

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag) · Seite 398

Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES) · Seite 569

Rohleders → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 396

Rohleders → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Rohleders → Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 547

Rohleders → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 582

ROI (Return on Investment) · Seite 443

ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 488

ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt · Seite 607

ROI-Schema → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 326

Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 327

Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 359

Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 367

Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 348

Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 417

Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 417

Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 420

Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up · Seite 540

Rollenkultur · Seite 261

Rollierende Planung · Seite 443

Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 449

Rückkehr-Kandidaten → Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidat · Seite 597

Rückkehr-Kandidaten → Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 156

Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 606

S

S-Modell → Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Saint-Exup → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Saint-Exup → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 438

Scharnierfunktion → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

Schauffele → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim · Seite 431

Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 261

Schein → Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 263

Scheins → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Schicht → Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 329

Schichten → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 269

Schichten-Modell → Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 329

Schichten-Modell → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 329

Schichten-Modells → · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 324

Schichten-Modells → · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er · Seite 325

Schlagworte → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 357

Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 134

Schleier → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154

Schlüsselpersonen → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 543

Schmiergeld-Fall → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273

Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.) · Seite 382

Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 432

Schritte → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Schritte → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Proje · Seite 538

Schulz → 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 621

Schulz → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 362

Scorecard → Balanced Scorecard · Seite 443

Scorecard → Balanced Scorecard (BSC) · Seite 490

Scorecard → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 422

Scorecard → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 499

Search → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss · Seite 282

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/
Kund*innenorientierung · Seite 278

Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 597

Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 88

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 88

Sein-Sollen-Fehlschluss → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 91

SELBST → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 499

Selbstkontrolle · Seite 229

Selbstoffenbarung · Seite 621

Self-Concept · Seite 211

Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 211

Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 234

Self-Concept → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 224

Setting → Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 402

Shareholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 248

Shareholder-Ansatz → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung · Seite 303

Shareholder-Value · Seite 239

Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 247

Shewhart → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

SICHER → B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 578

Signale → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401

Signals → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten · Seite 287

Sitte · Seite 83

Situation → *Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation?* · Seite 221

Slacktivism · Seite 239

Slacktivism → *Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism* · Seite 241

SMART-Ziele · Seite 497

Social → *Corporate Social Performance* · Seite 239

Social → *CSR (Corporate Social Responsibility)* · Seite 239

Social → *CSR – Corporate Social Responsibility* · Seite 240

Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden · Seite 513

Soll-Ist → *Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist* · Seite 451

Soll-Vorgaben → *Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?* · Seite 409

Soll/Plan/Ist/Prognose · Seite 443

Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 451

Sozialauswahl → *Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö* · Seite 551

Sozialen → *Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft* (· Seite 108

Specht → *Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum?* · Seite 430

Spieltheorie → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 232

Spieltheorie → *Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie* · Seite 229

Spieltheorie → *Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-* · Seite 234

Sprachen → *Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle* · Seite 163

Sprachraum → *Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher* · Seite 105

Stakehol → *Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern* · Seite 298

Stakeholder · Seite 304

Stakeholder (Definition) · Seite 239

Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 304

Stakeholder traditionell vs. modern · Seite 245

Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 298

Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 245

Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall · Seite 303

Stakeholder → *Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern* · Seite 298

Stakeholder → *Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung* · Seite 245

Stakeholder → *Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h* · Seite 300

Stakeholder → *Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold* · Seite 303

Stakeholder → *Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung* · Seite 554

Stakeholder → *Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar* · Seite 248

Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 547

Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 300

Stakeholder-Anforderungen → Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grü · Seite 248

Stakeholder-Ansatz → Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 247

Stakeholder-Ansatz → Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 298

Stakeholder-Argumentation → Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 575

Stakeholder-Fall → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 552

Stakeholder-Gruppen → Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 246

Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 239

Stakeholder-Management → Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 300

Stakeholder-Management → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 299

Stakeholder-Management → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 248

Stakeholder-Management → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 303

Stakeholder-Management-Planung → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Stakeholder-Managements → Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 247

Stakeholder-Portfolio → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 301

Stakeholder-Priorisierung → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Standards → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 360

Standorttreue → Trigema (Standorttreue) · Seite 545

Starre Planung · Seite 443

Status → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 321

STEEP-Analyse · Seite 395

STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 397

STEEP-Analyse → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403

STEEP/VUCA · Seite 402

Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 124

Stellung → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 576

Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“) · Seite 490

Steuerung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder · Seite 450

Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 172

Strafen → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 166

Strategie · Seite 211

Strategie → Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 400

Strategie → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 284

Strategie → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Strategie → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 436

Strategie → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 403

Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 400

Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 242

Strategiekommunikation → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Strategiekommunikation → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Strategien → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 257

Strategien → Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 400

Strategien → Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 227

Strategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 403

Strategieplanung → Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikat · Seite 437

Strategieumsetzung → Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 435

Strategisch vs. operativ · Seite 396

Strategische Lücke · Seite 443

Strategy Follows Structure · Seite 626

Structure → Strategy Follows Structure · Seite 626

Structure → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 626

Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 404

Stuart → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 133

Stufen → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 203

Stufen → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 203

Stufen → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 205

Stufen → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 213

Subvention · Seite 622

Subventionen als Fehlanreiz · Seite 129

Synonyme → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 388

System → Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 330

Szenario-Manag → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse · Seite 538

T

Tabelle → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 166

Tagesgeschäft → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 580

Target Costing · Seite 395

Technologie-Roadmap → Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 428

Technologie-Roadmap → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 441

Teilnahmerechts → Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 136

Teilsysteme → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 170

Teleologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 91

Textverständnis → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343

Themen → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 584

Theorie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324

Theorie → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Theorien → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 160

Theory → John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic · Seite 134

These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 329

These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“ · Seite 303

Thomas → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134

Timeboxing-Systematik → Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 398

Top-Down → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 540

Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation · Seite 437

Total Quality Management (TQM) · Seite 261

TOTEX · Seite 443

TOTEX und Finanzierungsbedarf · Seite 446

Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda · Seite 271

Toyota-Produktionssystem / Jidoka · Seite 261

TQM · Seite 331

TQM-Ansatz → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 368

TQM-Modelle → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 365

Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 245

Transaktionskosten · Seite 188

Transaktionskosten → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 188

Transaktionskosten → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 191

Treiberbaum → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447

Trendradar · Seite 395

Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 398

Trendradar → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 402

Trendradar-Lösungsvorschlag → Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 398

Trigema (Standorttreue) · Seite 545

Trigema-Standorttreue → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö . Seite 551

Triple Bottom Line · Seite 239

Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 240

Triple → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 248

Tugendethik · Seite 129

Tugendethik (Aristoteles) · Seite 131

Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 140

Tunnelblick → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 494

Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 478

Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 484

Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 480

Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482

Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 479

Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 481

Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Typologie → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 273

Ü

Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 329

Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 303

Überbevölkerung · Seite 91

Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 95

Überbevölkerung → A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 623

Überbevölkerung → Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 91

Überbevölkerung → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö . Seite 551

Überblick → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 145

Überschneidung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 90

Übersicht → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 534

U

Ulrich · Seite 119

Ulrich → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 183

Ulrich → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 180

Ulrich → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 179

Ulrich → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 137

Ulrich → · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 181

Ulrich → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 177

Ulrich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190

Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 189

Ulrichs → *Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen* · Seite 120

Umfeldanalyse → *STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02)* · Seite 397

Umfeldanalyse → *Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse* · Seite 538

Umformungsregeln → *Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln* · Seite 569

Umlaufvermögen → *Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen* · Seite 479

Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 129

Unsitte · Seite 83

Unternehm → *Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere* · Seite 536

Unternehmen → *Definition: Was ist ein Unternehmen?* · Seite 547

Unternehmen → *Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i* · Seite 293

Unternehmen → *Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen* · Seite 274

Unternehmen → *Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie* · Seite 257

Unternehmen → *Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen?* · Seite 174

Unternehmen → *Roadmap im Unternehmen nutzen* · Seite 432

Unternehmen → *Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S.* · Seite 377

Unternehmensberater-Legende → *[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G* · Seite 499

Unternehmenserfolg → *Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg* · Seite 481

Unternehmensethik → */ #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich* · Seite 183

Unternehmensethik → *Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen* · Seite 103

Unternehmensethik → *Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos* · Seite 102

Unternehmensführung → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A* · Seite 282

Unternehmensführung → *Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku* · Seite 278

Unternehmenskultur · Seite 276

Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen · Seite 276

Unternehmenskultur – Definition · Seite 262

Unternehmensleitbild → *Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle* · Seite 389

Unternehmensvision → *Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S.* · Seite 382

Unterscheidung → *Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung)* · Seite 88

Unterschied → *Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“* · Seite 571

Unterschied → *Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP* · Seite 356

Unterteilung → *Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten?* · Seite 299

Ursachen → *Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs* · Seite 126

Ursachenorientierung → *Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U* · Seite 401

Ursprung → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 108
 Ursprung → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153
 Urteile → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 213
 Urzustand → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 154
 US-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 137
 Utilitarismus · Seite 129
 Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch · Seite 133
 Utilitarismus → Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 129
 Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 142
 Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153
 Utilitarismus → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
 Utilitätsprinzip · Seite 129

V

Validitätsdilemma → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 208
 Veränderung → · Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 536
 Veränderungen → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 537
 Verbesserung → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 352
 Verbotene → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
 Vergleich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 190
 Verhalten → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 224
 Verhaltens → · Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 110
 Verhaltensänderung → Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 169
 Verhaltensorientierte → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 232
 Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden · Seite 385
 Vernetzende → · Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend · Seite 114
 Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 90
 Vertrag → Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 245
 Verträge → / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 173
 Vertrags- → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 140
 Vertragsethik · Seite 129
 Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 134
 Vertriebsanreize → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 554
 Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 325
 Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 326
 Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 324
 Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 329

VERWANDTE FRAGEN · Seite 375

Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben füllen, Status der Grundannahmen
· Seite 321

Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 319

Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 315

Videoblog → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 450

Videoblog → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash“ · Seite 495

Videoblog → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh“ · Seite 494

Videoblog → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 492

Videoblog → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr“ · Seite 493

Videoblog → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 272

Videoblog → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 492

Videoblog → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 490

Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden · Seite 118

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 142

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 153

Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 390

Vier-Ohren-Modell → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Vier-Ohren-Modell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 441

Vier-Seiten- → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 581

Vier-Seiten-Modell → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 441

Vier-Seiten-Modell → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 303

Vision · Seite 261

Vision & #05 Mission – Definition · Seite 378

Vision → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 379

Vision → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 267

Vision → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 269

Vision → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 385

Vision → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 382

Vision → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 389

Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 268

Vision/Mission · Seite 140

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 376

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 375

Visionen → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 273

Visionsentwicklung · Seite 542

Visionsqualität → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 389

Volunteering → Corporate Volunteering · Seite 239

Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 242
Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 358
Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen · Seite 436
Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 430
Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 505
Vorstands-Gliederung → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 248
Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 427
Vorteile → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 174
Vorteile → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 312
VUCA · Seite 395
VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 402
VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 403
VUCA-Umfeld → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401
VUCA-Welt · Seite 397

W

W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 270
Wahlbeteiligung → Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 552
Wandel → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 542
WARUM · Seite 375
Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)
· Seite 549
Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) · Seite 89
Warum Geld weniger motiviert als gedacht · Seite 306
Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine · Seite 532
Warum ist „Vision“ negativ besetzt? · Seite 387
Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 329
Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 415
Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig? · Seite 429
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!) · Seite 399
Was bedeutet SMART? · Seite 408
Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie? · Seite 225
Was bezeichnet TQM? (Definition) · Seite 363
Was ein ungelöster Konflikt kostet · Seite 303
Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten · Seite 597

Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu · Seite 296

Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 419

Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung · Seite 414

Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 221

Was ist eine Roadmap? · Seite 424

Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 174

Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht? · Seite 317

Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht! · Seite 534

Was sind Stakeholder? · Seite 184

Was versteht man unter Benchmarking? · Seite 468

Was versteht man unter Bilanzanalyse? · Seite 477

Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“? · Seite 194

Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept? · Seite 470

Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem? · Seite 311

Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief? · Seite 462

Was versteht man unter einer Kernbotschaft? · Seite 436

Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“? · Seite 315

Waterman → Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 261

Waterman → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 270

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie? · Seite 531

Wdh.: Was versteht man unter #01 Management? · Seite 530

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 530

Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 401

Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt? · Seite 531

Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unt · Seite 533

Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 464

Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei · Seite 295

Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 434

Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 409

Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 457

Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen? · Seite 537

Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen? · Seite 472

Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 460

Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 318

Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 228

Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden? · Seite 475

Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort und · Seite 539

Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung · Seite 299

Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 337

Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 338

Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 313

Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 535

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 473

Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 476

Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden? · Seite 312

Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 196

Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar? · Seite 300

Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 469

Welche → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? · Seite 294

Welche → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 466

Welche → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? · Seite 296

Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 410

Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen · Seite 595

Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite 611

Werkserweiterung → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 554

Werkzeuge → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 439

Werkzeuge → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 429

Werkzeuge → Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 429

Wert · Seite 86

Wert (Begriff) · Seite 83

Wertbegriffe → [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 578

Wertemanagement → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 188

Wertemanagement-Ansatz → Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 176

Wertemanagements → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175

Wertschöpfung SMART formulierter Ziele · Seite 410

Wesenskern · Seite 261

Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 377

Wesenskern → *Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)* · Seite 268
Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 227
Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 356
Wettbewerb → *Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liber* · Seite 177
Whitewashing · Seite 239
Widerstand → *Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän* · Seite 537
Widerstand → *Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier* · Seite 543
Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen? · Seite 297
Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus? · Seite 421
Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess? · Seite 220
Wie sind Kennzahlen definiert? · Seite 459
Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren? · Seite 181
Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-Manag · Seite 538
Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden? · Seite 409
Wiedererkennen → *Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkenn* · Seite 616
Wiederholer-Thema → *Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema* · Seite 611
Wiederholung → *Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung)* · Seite 367
Wieland · Seite 188
Wieland → *Steuerungsmechanismen nach Wieland* · Seite 172
Wieland → *Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich* · Seite 137
Wieland → *Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland* · Seite 175
Wieland → *· Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland* · Seite 170
Wieland → *· Wertemanagement (Wieland)* · Seite 174
Wieland → *Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich* · Seite 190
Wielands → *Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage* · Seite 188
Wirkungskette → *Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)* · Seite 270
Wirkungsverhältnis → *Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis* · Seite 284
Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik · Seite 163
Wirtschaftlichkeit → *Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva* · Seite 389
Wirtschaftsbürgers → *Pflichten des Wirtschaftsbürgers* · Seite 182
Wirtschaftsethik → *Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19)* · Seite 102
Wirtschaftsethik → *Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenen* · Seite 168
Wirtschaftsethik → *Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik* · Seite 186
Wirtschaftsethik → *Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftset* · Seite 89
Wirtschaftsethik → *Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle* · Seite 163
Wirtschaftsethik → *· Grundpositionen der Wirtschaftsethik* · Seite 106
Wirtschaftsethik → *· Notwendigkeit von Wirtschaftsethik* · Seite 100

Wirtschaftsethik → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene) · Seite 121
Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich) · Seite 137
Wirtschaftsethische → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 186
Wirtschaftsethos · Seite 83
Wirtschaftsethos → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher) · Seite 105
Wirtschaftsethos → Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 87
Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten? · Seite 178
Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 137
Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft · Seite 136
Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept? · Seite 471
Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 242
Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 313
Wohltaten → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges · Seite 243
Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre? · Seite 316
Worauf → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 295
Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making · Seite 199
Wörter → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 578
Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 347
Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 343
Würdigung → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 327
Würdigung → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 412

Z

Zahlen → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 597
Zahlungsunfähigkeit → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 482
Zeitbezug → Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 410
Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 175
Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 346
Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 323
Ziel von CSR: License to Operate · Seite 240
Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 447
Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 426
Ziele von Kaizen · Seite 354
Zielsetzung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 422
Zimmer → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 431
Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel · Seite 303
Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 329

Zivilcourage · Seite 545

Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung · Seite 551

Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle) · Seite 166

Zufriedenheit → Motivation und Zufriedenheit · Seite 295

Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 280

Zuordnungsfehler → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 145

Zusammenhang → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 536

Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 412

Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zimmer · Seite 431

Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 136

Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie? · Seite 414