

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 127

· U04

Arten der Ethik 131

- 11 P · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen Überbevölkerung

165

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) 132

Die Kernbegriffe im Einzelnen 129

Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) 129

Dilemma 132

- 5 P · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle Dilemma 170

Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma 138

„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben 173

Grundannahme der Ethik über den Menschen 128

Herkunft der Begriffe 128

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) 134

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss 154

Probleme bei der Anwendung von Normen 133

Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) 137

Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) 138

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) 132

- 14 P · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition Überbevölkerung 177

Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik 134

Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) 133

2. Wirtschaftsethik — Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen 185

· U05

9 · Anhang: Die Gewissensfrage (#99) 201

Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap 215

5 · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) 198

4 · Goldene Regel ethischen Verhaltens 196

3 · Grundpositionen der Wirtschaftsethik 192

10 P. · Kurzarbeit als Instrument abwägen.....	237
10 P. · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos Moral/Norm/Ethos	203
1 · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik.....	186
10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen Ökonomie/Ökonomik	211
8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen Ulrich	208
Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe.....	228
10 P. · Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	247
Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)	214
14 P. · Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	242
12 P. · Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden	205
2 · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos.....	188
• 3. Ethische Grundpositionen – Tugend · Kant · Utilitarismus · Vertrag · Rawls · Diskurs	251
· U06 · U07	
Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte	261
8 P. · Die acht Regeln des fairen Diskurses.....	295
• 6. Diskursethik (Habermas / Apel)	257
• 10 P. · Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche Diskursethik	321
Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler	287
16 P. · Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten Utilitarismus	304
• 14 P. · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	315
• 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	274
• 5. John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“)	256
12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen Kant	268
Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil)	262
2. Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch	253
• 8 P. · Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung Rawls	339
• 10 P. · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin Kant · Rawls · Hobbes	300
Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung)	278
10 P. · Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung Rawls	325
1. Tugendethik (Aristoteles)	253
12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	265
Überblick	253
• 3. Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch	255

• 7 P. · Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül Utilitarismus	329
4. Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“).....	256
• 14 P. · Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung Hobbes	333
• 10 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck Utilitarismus	271
• 7 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung Utilitarismus	312
Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen	279
8. Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich)	259
7. Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft	258
4. Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik · Gefangenendilemma	
· Governanceethik	343
· U08	
8 · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich	367
7 · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich	363
12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	372
5 · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland	356
11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement Homann · Wieland · Transaktionskosten	380
Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption	396
2 · Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.)	345
4 · Ökonomische Ethik 2	354
10 P. · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren Homann · Rahmenordnung	376
Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich	387
Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz	416
Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung)	387
1 · Überblick (#00)	345
12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	383
6 · Wertemanagement (Wieland)	360
3 · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.)	350
5. Moralisches Handeln I — Behavioral Business Ethics & Kohlberg	429
· U09	
2 Behavioral Business Ethics	430
3 Die Komponenten einer moralischen Handlung	433
4 Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung	439

10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen	Kohlberg · Haidt ...	452
Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging		476
10 P. · Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma		444
5 P. · Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen		486
12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	448
Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall		461
Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung)		461
Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung)		460
• 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	456
• 6. Moralisches Handeln II – Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion		491
• U10		
15 P. · Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen		560
1 · Die Rolle von Intuition und Emotion		493
12 P. · Ego-Depletion und die Replikationskrise	Ego-Depletion	520
12 P. · Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen		
Neutralisierung · Strategie		526
10 P. · Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen		515
12 P. · Kosten von Bagatel-Regelverstößen hochrechnen	Rechnen · EBITDA	542
12 P. · ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen	Dilemma	509
• 2 · Moral Identity und Self-Concept Maintenance		498
10 P. · Rationales Betrugs kalkül in These–Antithese–Synthese prüfen	These/Antithese	537
3 · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie		504
• 6 P. · Self-Concept Maintenance beim Materialschwund	Self-Concept	576
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	568
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	573
• 10 P. · Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen	Self-Concept	548
0 · Überblick (#00Überblick)		492
12 P. · Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele	Spieltheorie	553
12 P. · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen	Haidt · Ego-Depletion	532

• 7. CSR & Nachhaltigkeit — Triple Bottom Line · License to Operate · Governance	581
• U11	
• Ablauf des Stakeholder-Managements (U14)	589
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	670
• Anforderungen an Stakeholder-Gruppen	588
10 P. · Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren Kritik	644
Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts)	585
10 P. · Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen Nachhaltigkeit · Corporate Citizenship	666
10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik Corporate Citizenship	649
Corporate Governance & Managementhaftung	586
CSR – Corporate Social Responsibility	582
• CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall	620
Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)	585
EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing (aktueller Fall, Stand Juli 2026)	615
Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism	583
• Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil)	590
Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht	604
14 P. · Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen	660
• 12 P. · Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen	654
• 8 P. · Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing Greenwashing	631
• 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing Greenwashing · Strategie	676
• 12 P. · Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden	637
• 5 P. · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen Stakeholder · Shareholder	635
• Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz	589
• Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label	593
• Stakeholder – der zentrale Begriff	587
• Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs)	582
• Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft	584
• 8. Unternehmensführung & Kultur — Schein · Handy · Bleicher · Hall · 7-S · PDCA	683
• U12 · U13	
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	773

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung	687
• „Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen	723
• „Culture eats strategy for breakfast“	687
Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“)	694
• Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall	698
Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns	688
Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein	685
Eisbergmodell (Edward T. Hall).....	687
10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen Kennzahlen	726
Führung mit Vision (Saint-Exupéry)	689
Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil).....	695
Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5)	694
• Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“	712
14 P. · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis Unternehmenskultur · Strategie	752
14 P. · Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern.....	759
Kulturtypologie nach Charles Handy.....	686
Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!).....	689
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13).....	692
Praktisches Problem der Kultur.....	688
12 P. · Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke Deming	769
7-Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)	691
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss Kundenorientierung	748
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung Deming · Kundenorientierung	736
• 14 P. · Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten.....	786
10 P. · Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? Unternehmenskultur	765
• 10 P. · Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen Unternehmenskultur	732
• Unternehmenskultur – Definition.....	684
Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17).....	690
• W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16).....	692
• 15 P. · Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen	741
• 9. Organisationspsychologie & Stakeholder-Management.....	791

· U14

0. Aufgabe	793
8 P. · Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren Kommunikation	856
• Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management	803
Motivation und Zufriedenheit	796
Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt	793
• 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen Stakeholder	865
• Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz	798
• Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management	801
• 6 P. · Warum Geld weniger motiviert als gedacht	870

10. Integrierte Managementsysteme — 7-Schichten-Modell & Management-Heilslehren 875

· U15

6 · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14)	890
3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen	886
• 9 P. · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen Deming · PDCA/Kaizen · TQM	951
7 · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15)	891
5 · Fallstudie „Solia“ (n-tv)	888
1 · Integrierte Managementsysteme	877
10 P. · Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? Heilslehre	955
10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen Heilslehre	947
2 · Management-Heilslehren	881
• 8 · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03)	892

• **11. Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM** 961

· U16

3 · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production	971
• 10 P. · Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern Rechnen · Deming · Qualität	1013
• 5 · Der PDCA-Zyklus	984
• 12 P. · Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen Fall · PDCA/Kaizen	1045
6 P. · Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten PDCA/Kaizen	1027
8 P. · Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren	
Zitat	1036

8 P. · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen	Deming · PDCA/Kaizen · Kundenorientierung	
1001		
4 · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung		979
6 P. · Kaizen und KVP gegenüberstellen	PDCA/Kaizen	1005
8 P. · Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen	TQM · Qualität	1008
• 16 P. · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	1058
8 P. · Muda gegen Muri und Mura abgrenzen	Lean/TPS	996
8 P. · Qualität definieren und Reaktionskette erklären	Deming · Qualität · Kundenorientierung	1051
• 10 P. · Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen	Deming	1030
• 10 P. · Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen	Kritik · PDCA/Kaizen	1040
6 · Total-Quality-Management (TQM)		990
10 P. · TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen	Lean/TPS	1018
• 8 P. · Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen		1023
• 6 P. · Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren	Kundenorientierung	1055
• 1 · William Edwards Deming		963
12. Vision, Leitbild & Mission — Kundenversprechen · Build/Run the Business		1065
· U17		
Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4)		1089
4 · Entstehung Vision und Entwicklung Mission		1074
6 · Gute und schlechte Visionen		1079
Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild		1081
8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	1141
5 · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5)		1077
Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik		1107
3 · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1)		1069
2 · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)		1068
1 · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01)		1067
• 13. Strategie & Umfeldanalyse — strategisch≠langfristig · STEEP · VUCA · Normstrategien		1149
· U18		
Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05)		1155
Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)		1178

Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig.....	1150
Diversifikation vs. Kernkompetenz.....	1155
Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft).....	1154
Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA.....	1156
Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse.....	1169
Normstrategien (U18).....	1153
STEER-Analyse (Umfeldanalyse, U02).....	1151
Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien.....	1154
Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals.....	1160
Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt.....	1200
12 P. · Struktur, Strategie und Chanders Reihenfolge Strategie.....	1212
Trendradar & strategisches Denken (U03, U05).....	1152
12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 STEEP/VUCA.....	1165
VUCA-Welt.....	1151
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!).....	1153
Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld.....	1155
14. Zielsetzung & Entscheidungsfindung.....	1219
· U19.....	
10 P. · Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen These/Antithese.....	1269
12 P. · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden Zielsetzung.....	1245
3 · Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.).....	1226
4 · Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.).....	1228
5 · Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.).....	1230
12 P. · Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen.....	1264
12 P. · Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden Zielsetzung.....	1279
6 · Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.).....	1232
10 P. · Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren Zitat.....	1255
10 P. · Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen.....	1274
12 P. · Management by Objectives kritisch würdigen Kritik.....	1259
10 P. · Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen.....	1250
2 · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung).....	1224
12 P. · SMART definieren, einordnen und kritisieren Zielsetzung.....	1235
6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI.....	1285
1 · Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.).....	1220
10 P. · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden Zielsetzung.....	1240
15. Roadmapping & Strategiekommunikation.....	1287

· U20

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, Streuung 20/40)	1305
3 · Roadmap im Unternehmen nutzen	1296
Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion	1328
1 · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche	1288
5 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.)	1301
4 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.)	1298
Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell	1324
2 · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge	1293

16. Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX ·

Soll/Plan/Ist	1381

· U21

CAPEX vs. OPEX	1384
12 P. · CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren CAPEX/OPEX	1416
Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema)	1388
5 P. · Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen	1431
12 P. · Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen Forecast	1403
Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke	1383
10 P. · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen CAPEX/OPEX	1421
Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil)	1388
• Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!)	1382
Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich	1392
• Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)	1385
7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden Gap-Analyse	1436
12 P. · Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten Rechnen · EBITDA	1412
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)	1387
• 10 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen	1408
8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich Forecast	1439
8 P. · Strategisch von langfristig unterscheiden Strategie	1433
10 P. · Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen CAPEX/OPEX	1426

• 17. Kennzahlen — traditionell · KPI/BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen ·

Profitabilität/ROI	1445

· U22–U25

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	1714
Balanced Scorecard (BSC).....	1480
3 Benchmarking	1459
5 Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren	1467
C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT	1522
6 P. · Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen Zitat	1493
Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“	1486
12 P. · Dieselbe Bilanz, drei Adressaten	1691
Drei Rollen im Kennzahlenmanagement	1488
Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel	1486
EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King“).....	1485
• 8 P. · Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen These/Antithese · BSC/KPI	1489
• 12 P. · Financial Leverage = Renditekosmetik? Rentabilität	1678
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene Kennzahlen	1642
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen Kennzahlen	1606
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“).....	1484
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung.....	1478
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	1655
• 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	1628
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer Rentabilität	1671
Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow	1476
Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“)	1482
12 P. · Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? Kennzahlen	1666
Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1)	1523
4 Kennzahlen auswählen.....	1463
2 Kennzahlen erheben und vergleichen	1453
1 Kennzahlen Grundlagen	1448
Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“).. 1483	
• 14 P. · KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	1621
• 14 P. · KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? Rechnen · BSC/KPI · EBITDA	1662
• 14 P. · KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz BSC/KPI	1649
• KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS).....	1484

Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA.....	1506
• 12 P. · Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen Rechnen · Rentabilität	1497
7 P. · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten Rentabilität	1594
6 P. · Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen BSC/KPI	1503
Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“).....	1482
7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären Gap-Analyse	1600
Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!).....	1479
Profitabilität vs. Rentabilität.....	1477
8 P. · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	1612
• 6 P. · Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen Rentabilität	1596
SMART-Ziele.....	1487
• 19 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden Kennzahlen	1635
Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“).....	1480
6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	1603
Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat.....	1709
„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt	1712
12 P. · Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante Strategie · Rentabilität	1685
10 P. · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten Forecast	1616
10 P. · Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern	1698
10 P. · Zielvereinbarung ohne Plan-Werte Zielsetzung	1703
18. Führung & Change Management — Lewin · Kotter · Erfolgsfaktoren .	1721
• U26	
Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall.....	1746
4 · Change-Management I: Veränderung gestalten	1730
5 · Change-Management II.....	1733
6 · Change-Management III.....	1736
1 · Das #00 Grundproblem des Change Managements.....	1722
Ethische Grundlagen guter Führung	1800
3 · Führungskompetenz entwickeln	1726
Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren.....	1738
6 P. · Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen Leadership	1798
2 · Management vs. Führung vs. Leadership.....	1724

19. Ethische Fallentscheidungen – Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle	1825
· U08 · U27	
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	1944
Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau	1855
Das Argumentationsraster für ethische Fälle	1826
Definition: Was ist ein Unternehmen?	1827
12 P. · Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	1836
Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser	1859
Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe)	2004
Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung	1880
12 P. · Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten	1938
Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3	1828
Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06	1827
Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27	1830
Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder)	1832
Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)	1829
Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1	1831
12 P. · Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung	1914
14 P. · Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz	1907
Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil)	1833
16 P. · Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten	1931
16 P. · Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	1900
14 P. · Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	1893
14 P. · Pflegekräfte aus Mangeländern anwerben	1924
14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität · Gier	1886
10 P. · Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich	1920
Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing	1839
Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung	1832
20. Antwort-Gerüste – Schritt für Schritt durch jeden Aufgabentyp	2007
· Rezepte	
Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln	2009
Aktuelle Themen – Landkarte	2026
B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL	2020

Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt.....	2020
Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite.....	2041
Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) .	2035
Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese).....	2010
Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“	2011
Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“	2012
Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“	2013
Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“	2014
Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage).....	2015
Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren	2016
● Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation)	2017
Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“	2018
Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt	2024
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES).....	2009
Wenn der Aufgabenschnitt abweicht	2050
● 21. Altklausur 18.07.2025 – alle 8 Aufgaben gelöst (Referenz)	2063
· Altklausur	
● 8 P. Angemessener Gewinn	2072
10 P. Ethik der Subvention	2064
13 P. Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?	2080
● 7 P. Kennzahlenvergleiche	2099
● 16 P. Kund*innenorientierung	2092
● 15 P. Stakeholder-Management	2085
10 P. „Strategy Follows Structure“	2076
● 11 P. „Überbevölkerung“	2068
 Aufgaben-Register — alle 328 Aufgaben einzeln, nach Kapitel und nach Typ.....	17
 Stichwortverzeichnis — alphabetisch über alle Begriffe	2103



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 (31 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.

10 P	Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung	Stakeholder · Verlagerung	1833
12 P	★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10		1836
10 P	Whistleblowing bei geschönten Messwerten		1839
12 P	Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien		1843
10 P	Krisenpreis für ein knappes Medikament		1847
10 P	Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten	Greenwashing · Qualität	1851
12 P	Stellenabbau mit KI als Begründung		1855
12 P	Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern		1859
10 P	Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen		1865
12 P	Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank		1870
10 P	Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen		1875
8 P	Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen		1880
8 P	Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren	Stakeholder	1883
14 P	★ Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn	Rentabilität · Gier	1886
14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen		1893
16 P	★ Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen		1900
14 P	Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz		1907
12 P	Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung		1914
10 P	Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich		1920

14 P	Pflegekräfte aus Mangeländern anwerben	1924
16 P	Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten	1931
12 P	Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten	1938
14 P	Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten	1945
12 P	Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen	1952
14 P	Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer	1959
16 P	Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten	1966
12 P	Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit	1975
14 P	Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr	1982
14 P	Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite Rechnen · EBITDA	1990
14 P	Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil	1997
12 P	Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten	2004

2 • Kennzahlen und Rechnen (52 Aufgaben)

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

10 P	CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen CAPEX/OPEX · Budget	1388
10 P	Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen Kritik · Budget	1392
8 P	Gap-Analyse kritisch beurteilen Kritik · Strategie · Gap-Analyse	1395
8 P	Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen Kritik · Forecast	1399
12 P	Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen Forecast	1403
10 P	Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen	1408
12 P	Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten Rechnen · EBITDA	1412
12 P	CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren CAPEX/OPEX	1416
10 P	Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen CAPEX/OPEX	1421
10 P	Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen CAPEX/OPEX ..	1426
5 P	Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen	1431
8 P	Strategisch von langfristig unterscheiden Strategie	1433
7 P	2x Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden Gap-Analyse · auch S. 1600	1436
8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich Forecast	1439
8 P	Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen These/Antithese · BSC/KPI	1489
6 P	Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen Zitat	1493
12 P	Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen Rechnen · Rentabilität	1497
6 P	Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen BSC/KPI	1503
10 P	Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren Kritik · BSC/KPI	1506
8 P	Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren Kritik · Benchmarking	1512
8 P	EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren Kritik · EBITDA	1516
8 P	Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren Kritik · Kennzahlen	1523
6 P	Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen Kennzahlen	1528
8 P	Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern Kennzahlen	1532
10 P	Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen	1538

12 P	Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten	Rechnen	1544
10 P	Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen	These/Antithese · Rentabilität · Effizienz	1551
14 P	Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten		1557
10 P	Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen	Kennzahlen · Rentabilität	1566
12 P	ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1573
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1580
12 P	Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden	Rechnen · EBITDA	1586
7 P	Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten	Rentabilität	1594
6 P	Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen	Rentabilität	1596
6 P	Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI	1603
12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen	Kennzahlen · auch S.	1642
			1606
8 P	★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern	Rentabilität · Gier	1612
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten	Forecast	1616
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S.	1621
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern	Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S.	1628
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden	Kennzahlen	1635
14 P	KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion?	Rechnen · BSC/KPI · EBITDA	1662
12 P	Kennzahl erfüllt, Kunde verloren?	Kennzahlen	1666
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer	Rentabilität	1671
12 P	Financial Leverage = Renditekosmetik?	Rentabilität	1678
12 P	Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante	Strategie · Rentabilität	1685
12 P	Dieselbe Bilanz, drei Adressaten		1691
10 P	Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern		1698
10 P	Zielvereinbarung ohne Plan-Werte	Zielsetzung	1703
12 P	Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen	Kennzahlen	1709
8 P	Begriff Unkosten kritisch einordnen	Unkosten	1712
14 P	Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur		1714

3 · Führung, Kultur, Prinzipien (92 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	Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren	Unternehmenskultur · Kulturtypen · Schein/Handy	695
8 P	„Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette	These/Antithese · Deming · Qualität	699

8 P	Leadership von Management und Führung abgrenzen	Leadership	701
6 P	Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen	TQM · Qualität	703
6 P	Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern	Kulturtypen	705
6 P	„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten kommentieren	Zitat	707
10 P	Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen	7-Schichten	709
8 P	Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell	Kritik · Unternehmenskultur	712
6 P	Kritik an Handys Kulturtypologie	Kritik · Schein/Handy	716
8 P	Kritik an Culture eats strategy for breakfast	Kritik	720
6 P	Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen		723
10 P	★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen	726
10 P	★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur	732
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	736
15 P	★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		741
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	748
14 P	★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie	752
14 P	Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern		759
10 P	Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen?	Unternehmenskultur	765
12 P	Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke	Deming	769
12 P	Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße		774
12 P	KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung		781
14 P	★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		786
8 P	Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren	Kritik · Motivation	803
8 P	Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren	Kritik · Stakeholder	808
10 P	Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall	Arbeitszufriedenheit	812
14 P	Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen	Konflikt	817
12 P	Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern	Rechnen	823
12 P	These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln	These/Antithese	827
10 P	Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen		833
10 P	Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren	Kritik · Rechnen · Motivation	837
15 P	Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei	Stakeholder	842
12 P	Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten		850
8 P	Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren	Kommunikation	856
8 P	Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren	Stakeholder	859
5 P	Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen	Stakeholder · Shareholder	862
12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder	865
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht		870
12 P	IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen	Managementsystem	895

10 P	Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern	
	Managementsystem	901
15 P	7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden	7-Schichten
	Arbeitszufriedenheit	906
12 P	Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten	
10 P	Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen	
	Leadership · 7-Schichten	917
12 P	Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben	Kritik · 7-Schichten
14 P	Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten	Heilslehre
10 P	IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern	These/Antithese
	Managementsystem	932
12 P	Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen	
13 P	Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen	Kritik · Deming · PDCA/Kaizen
10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM
10 P	Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit?	Heilslehre
8 P	Muda gegen Muri und Mura abgrenzen	Lean/TPS
8 P	Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen	Deming · PDCA/Kaizen · Kundenorientierung
1001		
6 P	Kaizen und KVP gegenüberstellen	PDCA/Kaizen
8 P	Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen	TQM · Qualität
10 P	Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern	Rechnen · Deming · Qualität
10 P	TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen	Lean/TPS
8 P	Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen	
6 P	Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten	PDCA/Kaizen
10 P	Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen	Deming
8 P	Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren	
	Zitat	1036
10 P	Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen	Kritik · PDCA/Kaizen
12 P	Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen	Fall · PDCA/Kaizen
8 P	Qualität definieren und Reaktionskette erklären	Deming · Qualität · Kundenorientierung
6 P	Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren	Kundenorientierung
16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität
	Effizienz	1058
8 P	Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission
7 P	Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission
10 P	Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen	Vision/Mission
12 P	Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen	Rechnen · Vision/Mission
10 P	Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern	Vision/Mission
12 P	Vision und Mission im Mittelstand entwickeln	Vision/Mission
10 P	Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren	Fehler finden · Vision/Mission
12 P	Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden	Qualität
10 P	Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren	Rechnen · Vision/Mission

11 P	Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen	Vision/Mission ...	1134
8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	1141
8 P	Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1738
8 P	Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1742
10 P	Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen	Leadership	1746
12 P	Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden	Change · Lewin/Kotter	1751
10 P	Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen	Zitat · Change · Lewin/Kotter	1758
12 P	Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern	Widerstand	1764
10 P	Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern	These/Antithese	1770
12 P	Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen	Kritik · Change	1776
12 P	Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden	Leadership	1782
14 P	Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen		1789
6 P	Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen	Leadership	1798
12 P	Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden		1801
10 P	Vorbildfunktion und Integrität unter Druck	Vision/Mission · Führungsethik	1807
12 P	Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung		1812
10 P	Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung	Rechnen · Machtasymmetrie	1819

4 · Strategie (36 Aufgaben)

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

10 P	Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall	Strategie · STEEP/VUCA	1156
6 P	Eigene Strategieabteilung – These und Antithese	These/Antithese · Strategie	1160
6 P	Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen	STEPP/VUCA	1162
12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEPP/VUCA	1165
8 P	Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage	Kritik · Strategie · STEEP/VUCA	1169
7 P	Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument	Kritik · STEEP/VUCA	1174
10 P	Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen	Strategie	1178
10 P	Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels	Strategie · Qualität	1183
12 P	GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien	Strategie · Qualität	1188
8 P	Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade	Strategie	1195
8 P	Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe	Strategie	1200
6 P	Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen		1203
10 P	KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust		1206
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie	1212
12 P	SMART definieren, einordnen und kritisieren	Zielsetzung	1235
10 P	Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden	Zielsetzung	1240

12 P	Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden	Zielsetzung	1245
10 P	Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen		1250
10 P	Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren	Zitat	1255
12 P	Management by Objectives kritisch würdigen	Kritik	1259
12 P	Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen		1264
10 P	Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen	These/Antithese	1269
10 P	Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen		1274
12 P	Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden	Zielsetzung	1279
6 P	Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI	1285
12 P	Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren	Strategie · Kommunikation	1305
10 P	Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen		
	Rechnen · Kommunikationskette		1312
10 P	Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern	Roadmap	1318
8 P	Führungsausschuss an das Team kommunikativ zerlegen	Kommunikation	1325
13 P	Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen	Roadmap	1328
13 P	Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen	Roadmap	1336
10 P	Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern	Roadmap	1344
12 P	Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren	Roadmap	1351
12 P	Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen	Kritik · Roadmap	1358
12 P	Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen	Kommunikation	1364
14 P	Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen	Strategie	1372

5 · Ethische Grundlagen (104 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.

7 P	Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen	Moral/Norm/Ethos	134
4 P	Gesundheit als finalen Wert prüfen	Finaler Wert	138
4 P	Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren		140
6 P	Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument		142
6 P	Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden		145
5 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente	Zitat	148
8 P	Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen	Stakeholder · Dilemma	150
8 P	Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen	Moral/Norm/Ethos	154
8 P	Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren	Kritik	157
6 P	Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen	Sein-Sollen	162
11 P	★ Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung	165
5 P	★ Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle	Dilemma	170
10 P	Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen	Gier	173
14 P	★ Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung	177
10 P	★ Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos	Moral/Norm/Ethos	203
12 P	★ Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden		205

8 P	★	Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen	Ulrich	208
10 P	★	Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen	Ökonomie/Ökonomik	211
10 P		Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	215
10 P		Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette		218
8 P		„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren		
		Zitat		221
12 P		Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen		224
10 P		Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern	Ökonomie/ Ökonomik	228
8 P		Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen	Moral/Norm/Ethos	233
10 P	★	Kurzarbeit als Instrument abwägen		237
14 P	★	Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen		242
10 P	★	Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen		247
10 P		Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden	Kant · Utilitarismus	262
12 P	★	Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen	Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	265
12 P	★	Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen	Kant	268
10 P	★	Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck	Utilitarismus	271
12 P	★	Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen	Rawls · Diskursethik · Hobbes	274
8 P		Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	279
6 P		Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren	Zitat · Utilitarismus	281
12 P		Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten	Stakeholder	283
12 P		Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden	Verlagerung	287
10 P		Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigieren	Kant · Utilitarismus · Rawls	292
8 P	★	Die acht Regeln des fairen Diskurses		295
10 P	★	Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	300
16 P	★	Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus	304
7 P	★	Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	312
14 P	★	Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier	Rawls · Hobbes	315
10 P		Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche	Diskursethik	321
10 P		Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung	Rawls	325
7 P		Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül	Utilitarismus	329
14 P		Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung	Hobbes	333
8 P		Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung	Rawls	339
12 P	★	Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik	Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	372
10 P	★	Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung	376
11 P	★	Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	Homann · Wieland · Transaktionskosten	380
12 P	★	Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus	Homann · Ulrich	383
12 P		Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen	Homann · Wieland · Ulrich	388

10 P	Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese	These/Antithese · Rahmenordnung · Governance/DCGK	392
12 P	Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung	Gefangenendilemma · Dilemma	396
12 P	Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel	Transaktionskosten	401
10 P	Corporate Governance Kodex als zahnlöser Tiger	Governance/DCGK	406
12 P	Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze		410
8 P	Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen		416
6 P	Marktversagen erläutern und drei Formen nennen	Marktversagen	419
12 P	Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen		421
10 P	★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma		444
12 P	★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	448
10 P	★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen	Kohlberg · Haidt	452
12 P	★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	456
10 P	Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen	These/Antithese	462
12 P	Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden	Qualität	466
8 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics	Zitat	469
15 P	Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten		471
12 P	Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	476
10 P	Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln	Ego-Depletion	481
5 P	★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen		486
12 P	ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen	Dilemma	509
10 P	Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen		515
12 P	Ego-Depletion und die Replikationskrise	Ego-Depletion	520
12 P	Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen	Neutralisierung · Strategie	526
12 P	Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen	Haidt · Ego-Depletion	532
10 P	Rationales Betrugs kalkül in These–Antithese–Synthese prüfen	These/Antithese	537
12 P	Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen	Rechnen · EBITDA	542
10 P	Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen	Self-Concept	548
12 P	Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele	Spieltheorie	553
15 P	Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen		560
6 P	2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 573	568
6 P	Self-Concept Maintenance beim Materialschwund	Self-Concept	576
10 P	Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing	CSR · Nachhaltigkeit · License to Operate	590

6 P	Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern	These/Antithese · Shareholder	593
6 P	Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern	Stakeholder	595
4 P	DCGK als zahlloser Tiger kommentieren	Zitat · Governance/DCGK	598
8 P	Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen		600
8 P	Triple Bottom Line kritisch würdigen	Kritik · Nachhaltigkeit	604
8 P	License to Operate als Leitkonzept prüfen	Kritik · License to Operate	608
6 P	CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren	Kritik · CSR	612
10 P	EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten	Greenwashing	616
12 P	CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand	CSR · License to Operate	620
10 P	Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen	Stakeholder	626
8 P	Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing	Greenwashing	631
5 P	Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen	Stakeholder · Shareholder	635
12 P	Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden		637
10 P	Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren	Kritik	644
10 P	★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik	Corporate Citizenship	649
12 P	★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen		654
14 P	★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		660
10 P	Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen	Nachhaltigkeit · Corporate Citizenship	666
12 P	Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen	Greenwashing	671
12 P	★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	Greenwashing · Strategie	676

Wegweiser — ein Thema, alle Fundstellen

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

7-Schichten (4) 709 906 917 921

Arbeitszufriedenheit (2) 812 906

Aristoteles (1) 265

Benchmarking (1) 1512

BSC/KPI (8) 1285 1489 1503 1506 1603 1621 1649 1662

Budget (2) 1388 1392

CAPEX/OPEX (4) 1388 1416 1421 1426

Change (5) 1738 1742 1751 1758 1776

Corporate Citizenship (2) 649 666

CSR (3) 590 612 620

Deming (9) 699 736 769 941 951 1001 1013 1030 1051

Dilemma (5) 150 170 372 396 509

Diskursethik (2) 274 321
EBITDA (10) 542 1412 1516 1573 1580 1586 1628 1655 1662 1990
Effizienz (3) 1058 1551 2092
Ego-Depletion (4) 456 481 520 532
Fall (1) 1045
Fehler finden (1) 1114
Finaler Wert (1) 138
Forecast (5) 1399 1403 1439 1616 2099
Führungsethik (1) 1807
Gap-Analyse (3) 1395 1436 1600
Gefangenendilemma (2) 372 396
Gier (4) 173 1612 1886 2072
Governance/DCGK (3) 392 406 598
Greenwashing (5) 616 631 671 676 1851
Haidt (3) 448 452 532
Heilslehre (3) 926 947 955
Hobbes (4) 274 300 315 333
Homann (5) 372 376 380 383 388
Kant (4) 262 268 292 300
Kennzahlen (13) 726 1285 1523 1528 1532 1566 1603 1606 1621 1635 1642 1666 1709
Kohlberg (2) 448 452
Kommunikation (4) 856 1305 1325 1364
Kommunikationskette (1) 1312
Konflikt (1) 817
Kritik (30) 157 604 608 612 644 712 716 720 803 808 837 921 941 1040 1081 1085 1169 1174
 ... und 12 weitere
Kulturtypen (2) 695 705
Kundenorientierung (7) 736 748 1001 1051 1055 1058 2092
Leadership (5) 701 917 1746 1782 1798
Lean/TPS (2) 996 1018
Lewin/Kotter (4) 1738 1742 1751 1758
License to Operate (3) 590 608 620
Machtasymmetrie (1) 1819
Managementsystem (3) 895 901 932
Marktversagen (1) 419
Moral/Norm/Ethos (4) 134 154 203 233
Motivation (2) 803 837
Nachhaltigkeit (3) 590 604 666
Neutralisierung (4) 476 526 568 573
Ökonomie/Ökonomik (2) 211 228
PDCA/Kaizen (7) 941 951 1001 1005 1027 1040 1045
Qualität (12) 466 699 703 1008 1013 1051 1058 1120 1183 1188 1851 2092

Rahmenordnung (2) 376 392
Rawls (6) 274 292 300 315 325 339
Rechnen (18) 542 823 837 1013 1094 1129 1312 1412 1497 1544 1573 1580 1586 1628 1655 1662 1819 1990
Rentabilität (13) 1497 1551 1566 1594 1596 1612 1628 1655 1671 1678 1685 1886 2072
Roadmap (6) 1318 1328 1336 1344 1351 1358
ROI/Du-Pont (2) 1573 1580
Schein/Handy (2) 695 716
Sein-Sollen (1) 162
Self-Concept (6) 456 476 548 568 573 576
Shareholder (3) 593 635 862
Spieltheorie (1) 553
Stakeholder (13) 150 283 595 626 635 808 842 859 862 865 1833 1883 2085
STEEP/VUCA (5) 1156 1162 1165 1169 1174
Strategie (21) 456 476 526 568 573 676 752 1156 1160 1169 1178 1183 1188 1195 1200 1212 1305 1372 ... und 3 weitere
Subvention (1) 2064
These/Antithese (14) 215 279 392 462 537 593 699 827 932 1160 1269 1489 1551 1770
TQM (3) 703 951 1008
Transaktionskosten (2) 380 401
Tugendethik (1) 265
Ulrich (3) 208 383 388
Unkosten (1) 1712
Unternehmenskultur (5) 695 712 732 752 765
Utilitarismus (7) 262 271 281 292 304 312 329
Überbevölkerung (3) 165 177 2068
Verlagerung (2) 287 1833
Vision/Mission (13) 265 1081 1085 1089 1094 1101 1107 1114 1129 1134 1141 1807 2080
Widerstand (1) 1764
Wieland (2) 380 388
Zielsetzung (5) 1235 1240 1245 1279 1703
Zitat (10) 148 221 281 469 598 707 1036 1255 1493 1758

Nach Kapitel

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

Analyseebenen (14 Aufgaben)

Kritik (1)

8 P	Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren	Kritik	157

Fehler finden (1)

6 P	Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen	Sein-Sollen	162

Zitat kommentieren (1)

5 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente	Zitat	148

Fall (1)

8 P	Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen	Stakeholder · Dilemma	150

Abgrenzen (2)

8 P	Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen	Moral/Norm/Ethos	154
10 P	Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen	Gier	173

Nennen/Erläutern (4)

7 P	Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen	Moral/Norm/Ethos	134
6 P	Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument		142
6 P	Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden		145
5 P	★ Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle	Dilemma	170

Sonstige (4)

4 P	Gesundheit als finalen Wert prüfen	Finaler Wert	138
4 P	Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren		140
11 P	★ Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung	165
14 P	★ Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung	177

Wirtschaftsethik — Grundbegriffe, Ebenen & Grundpositionen (13

Aufgaben)

10 P	★ Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos	Moral/Norm/Ethos	203
12 P	★ Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden		205
8 P	★ Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen	Ulrich	208
10 P	★ Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen	Ökonomie/Ökonomik	211

10 P	Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	215
10 P	Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette		218
8 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren		
	Zitat		221
12 P	Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen		224
10 P	Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern	Ökonomie/ Ökonomik	228
8 P	Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen	Moral/Norm/Ethos	233
10 P	★ Kurzarbeit als Instrument abwägen		237
14 P	★ Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen		242
10 P	★ Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen		247

Ethische Grundpositionen — Tugend · Kant · Utilitarismus · Vertrag · Rawls · Diskurs (20 Aufgaben)

Fehler finden (1)

10 P	Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigieren	Kant · Utilitarismus · Rawls	292

Zitat kommentieren (1)

6 P	Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren	Zitat · Utilitarismus	281

These/Antithese (1)

8 P	Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	279

Fall (4)

12 P	Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten	Stakeholder	283
12 P	Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden	Verlagerung	287
10 P	Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche	Diskursethik	321
10 P	Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung	Rawls	325

Abgrenzen (1)

12 P	★ Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen	Kant	268

Nennen/Erläutern (7)

10 P	Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden	Kant · Utilitarismus	262
12 P	★ Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen	Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	265
10 P	★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck	Utilitarismus	271
12 P	★ Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen	Rawls · Diskursethik · Hobbes	274
8 P	★ Die acht Regeln des fairen Diskurses		295
14 P	★ Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier	Rawls · Hobbes	315

8 P	Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung	Rawls	339

Sonstige (5)

10 P	★ Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	300
16 P	★ Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus	304
7 P	★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	312
7 P	Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül	Utilitarismus	329
14 P	Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung	Hobbes	333

Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik ·

Gefangenendilemma · Governanceethik (13 Aufgaben)

12 P	★ Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik	Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	372
10 P	★ Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung	376
11 P	★ Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	Homann · Wieland · Transaktionskosten	380
12 P	★ Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus	Homann · Ulrich	383
12 P	Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen	Homann · Wieland · Ulrich	388
10 P	Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese	These/Antithese · Rahmenordnung · Governance/DCGK	392
12 P	Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung	Gefangenendilemma · Dilemma	396
12 P	Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel	Transaktionskosten	401
10 P	Corporate Governance Kodex als zahnlöser Tiger	Governance/DCGK	406
12 P	Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze		410
8 P	Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen		416
6 P	Marktversagen erläutern und drei Formen nennen	Marktversagen	419
12 P	Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen		421

Moralisches Handeln I — Behavioral Business Ethics & Kohlberg (11

Aufgaben)

10 P	★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma		444
12 P	★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	448
10 P	★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen	Kohlberg · Haidt	452
12 P	★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	456
10 P	Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen	These/Antithese	462
12 P	Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden	Qualität	466
8 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics		
	Zitat		469

15 P	Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten.....	471
12 P	Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	476
10 P	Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln Ego-Depletion	481
5 P	★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	486

Moralisches Handeln II — Intuition · Self-Concept · Ego-Depletion (12 Aufgaben)

12 P	ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen Dilemma	509
10 P	Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen.....	515
12 P	Ego-Depletion und die Replikationskrise Ego-Depletion	520
12 P	Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen Neutralisierung · Strategie	526
12 P	Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen Haidt · Ego-Depletion	532
10 P	Rationales Betrugs kalkül in These–Antithese–Synthese prüfen These/Antithese	537
12 P	Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen Rechnen · EBITDA	542
10 P	Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen Self-Concept	548
12 P	Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele Spieltheorie	553
15 P	Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen	560
6 P	2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 573	568
6 P	Self-Concept Maintenance beim Materialschwund Self-Concept	576

CSR & Nachhaltigkeit — Triple Bottom Line · License to Operate · Governance (21 Aufgaben)

Kritik (4)

8 P	Triple Bottom Line kritisch würdigen Kritik · Nachhaltigkeit	604
8 P	License to Operate als Leitkonzept prüfen Kritik · License to Operate	608
6 P	CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren Kritik · CSR	612
10 P	Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren Kritik	644

Zitat kommentieren (1)

4 P	DCGK als zahnlöser Tiger kommentieren Zitat · Governance/DCGK	598

These/Antithese (1)

6 P	Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern These/Antithese · Shareholder	593

Fall (4)

8 P	Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen.....	600
10 P	Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen Stakeholder	626

12 P	Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden.....	637
10 P	Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen	
	Nachhaltigkeit · Corporate Citizenship	666

Abgrenzen (1)

10 P	Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing	CSR · Nachhaltigkeit · License to Operate	590

Nennen/Erläutern (6)

6 P	Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern	Stakeholder	595
10 P	EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten	Greenwashing	616
12 P	CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand	CSR · License to Operate	620
5 P	Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen	Stakeholder · Shareholder	635
10 P	★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik	Corporate Citizenship	649
12 P	★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing	Greenwashing · Strategie	676

Sonstige (4)

8 P	Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing	Greenwashing	631
12 P	★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen.....		654
14 P	★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		660
12 P	Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen	Greenwashing	671

Unternehmensführung & Kultur — Schein · Handy · Bleicher · Hall · 7-S · PDCA (23 Aufgaben)

Kritik (3)

8 P	Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell	Kritik · Unternehmenskultur	712
6 P	Kritik an Handys Kulturtypologie	Kritik · Schein/Handy	716
8 P	Kritik an Culture eats strategy for breakfast	Kritik	720

Zitat kommentieren (1)

6 P	„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten kommentieren	Zitat	707

These/Antithese (1)

8 P	„Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette	These/Antithese · Deming · Qualität	699

Fall (3)

10 P	Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren	Unternehmenskultur · Kulturtypen · Schein/Handy	695

10 P	Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen	7-Schichten	709
14 P	Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern		759

Abgrenzen (1)

8 P	Leadership von Management und Führung abgrenzen	Leadership	701

Nennen/Erläutern (9)

6 P	Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen	TQM · Qualität	703
6 P	Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern	Kulturtypen	705
6 P	Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen		723
10 P	★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur	732
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	736
14 P	★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie	752
10 P	Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen?	Unternehmenskultur	765
12 P	Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke	Deming ..	769
14 P	★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		786

Sonstige (5)

10 P	★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen	726
15 P	★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		741
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	748
12 P	Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße		774
12 P	KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung		781

Organisationspsychologie & Stakeholder-Management (15 Aufgaben)

Kritik (3)

8 P	Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren	Kritik · Motivation	803
8 P	Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren	Kritik · Stakeholder	808
10 P	Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren	Kritik · Rechnen · Motivation	837

Rechnen (1)

12 P	Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern	Rechnen	823

These/Antithese (1)

12 P	These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln	These/Antithese	827

Fall (3)

15 P	Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei	Stakeholder	842
8 P	Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren	Kommunikation	856

8 P	Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren	Stakeholder	859

Nennen/Erläutern (6)

10 P	Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall	Arbeitszufriedenheit	812
14 P	Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen	Konflikt	817
10 P	Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen		833
5 P	Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen	Stakeholder · Shareholder	862
12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder	865
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht		870

Sonstige (1)

12 P	Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten		850

Integrierte Managementsysteme — 7-Schichten-Modell & Management-Heilslehren (13 Aufgaben)

12 P	IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen	Managementsystem	895
10 P	Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern	Managementsystem	901
15 P	7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden	7-Schichten · Arbeitszufriedenheit	906
12 P	Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten		913
10 P	Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen	Leadership · 7-Schichten	917
12 P	Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben	Kritik · 7-Schichten	921
14 P	Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten	Heilslehre	926
10 P	IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern	These/Antithese · Managementsystem	932
12 P	Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen		936
13 P	Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen	Kritik · Deming · PDCA/Kaizen	941
10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre	947
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM	951
10 P	Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit?	Heilslehre	955

Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM (15 Aufgaben)

Kritik (2)

8 P	Muda gegen Muri und Mura abgrenzen	Lean/TPS	996
10 P	Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen	Kritik · PDCA/Kaizen	1040

Rechnen (1)

10 P	Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern	Rechnen · Deming · Qualität	1013

Zitat kommentieren (1)

8 P	Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren	Zitat	1036

These/Antithese (1)

10 P	Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen	Deming	1030

Fall (1)

12 P	Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen	Fall · PDCA/Kaizen	1045

Nennen/Erläutern (8)

8 P	Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen	Deming · PDCA/Kaizen · Kundenorientierung	1001
6 P	Kaizen und KVP gegenüberstellen	PDCA/Kaizen	1005
10 P	TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen	Lean/TPS	1018
8 P	Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen		1023
6 P	Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten	PDCA/Kaizen	1027
8 P	Qualität definieren und Reaktionskette erklären	Deming · Qualität · Kundenorientierung	1051
6 P	Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren	Kundenorientierung	1055
16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	1058

Sonstige (1)

8 P	Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen	TQM · Qualität	1008

Vision, Leitbild & Mission — Kundenversprechen · Build/Run the Business (11 Aufgaben)

8 P	Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission	1081
7 P	Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission	1085
10 P	Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen	Vision/Mission	1089
12 P	Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen	Rechnen · Vision/Mission	1094
10 P	Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern	Vision/Mission	1101
12 P	Vision und Mission im Mittelstand entwickeln	Vision/Mission	1107
10 P	Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren	Fehler finden · Vision/Mission	1114
12 P	Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden	Qualität	1120
10 P	Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren	Rechnen · Vision/Mission	1129
11 P	Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen	Vision/Mission	1134
8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	1141

Strategie & Umfeldanalyse — strategisch≠langfristig · STEEP · VUCA · Normstrategien (14 Aufgaben)

Kritik (2)

8 P	Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage	Kritik · Strategie · STEEP/VUCA	1169
7 P	Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument	Kritik · STEEP/VUCA	1174

These/Antithese (1)

6 P	Eigene Strategieabteilung – These und Antithese	These/Antithese · Strategie	1160

Abgrenzen (3)

6 P	Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen	STEEP/VUCA	1162
10 P	Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen	Strategie	1178
8 P	Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe	Strategie	1200

Nennen/Erläutern (3)

10 P	Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels	Strategie · Qualität	1183
6 P	Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen		1203
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie	1212

Sonstige (5)

10 P	Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall	Strategie · STEEP/VUCA	1156
12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEEP/VUCA	1165
12 P	GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien	Strategie · Qualität	1188
8 P	Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade	Strategie	1195
10 P	KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust		1206

Zielsetzung & Entscheidungsfindung (11 Aufgaben)

12 P	SMART definieren, einordnen und kritisieren	Zielsetzung	1235
10 P	Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden	Zielsetzung	1240
12 P	Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden	Zielsetzung	1245
10 P	Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen		1250
10 P	Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren	Zitat	1255
12 P	Management by Objectives kritisch würdigen	Kritik	1259
12 P	Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen		1264
10 P	Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen	These/Antithese	1269
10 P	Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen		1274
12 P	Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden	Zielsetzung	1279
6 P	Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI	1285

Roadmapping & Strategiekommunikation (11 Aufgaben)

12 P	Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren	Strategie · Kommunikation	1305
10 P	Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen	Rechnen · Kommunikationskette	1312
10 P	Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern	Roadmap	1318
8 P	Führungsausschuss an das Team kommunikativ zerlegen	Kommunikation	1325
13 P	Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen	Roadmap	1328
13 P	Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen	Roadmap	1336
10 P	Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern	Roadmap	1344
12 P	Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren	Roadmap	1351
12 P	Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen	Kritik · Roadmap	1358
12 P	Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen	Kommunikation	1364
14 P	Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen	Strategie	1372

Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/Plan/Ist (14 Aufgaben)

Kritik (3)

10 P	Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen	Kritik · Budget	1392
8 P	Gap-Analyse kritisch beurteilen	Kritik · Strategie · Gap-Analyse	1395
8 P	Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen	Kritik · Forecast	1399

Rechnen (1)

10 P	Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen	CAPEX/OPEX	1421

Fall (3)

12 P	Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten	Rechnen · EBITDA	1412
12 P	CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren	CAPEX/OPEX	1416
10 P	Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen	CAPEX/OPEX	1426

Abgrenzen (3)

10 P	CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen	CAPEX/OPEX · Budget	1388
5 P	Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen		1431
8 P	Strategisch von langfristig unterscheiden	Strategie	1433

Nennen/Erläutern (3)

12 P	Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen	Forecast	1403
7 P	Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden	Gap-Analyse	1436
8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich	Forecast	1439

Sonstige (1)

10 P	Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen.....	1408

Kennzahlen — traditionell · KPI/BSC · Erfolgs-/Gewinngrößen · Profitabilität/ROI (39 Aufgaben)

Kritik (4)

10 P	Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren	Kritik · BSC/KPI	1506
8 P	Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren	Kritik · Benchmarking	1512
8 P	EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren	Kritik · EBITDA	1516
8 P	Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren	Kritik · Kennzahlen	1523

Rechnen (2)

12 P	Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten	Rechnen	1544
12 P	ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1573

Zitat kommentieren (2)

6 P	Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen	Zitat	1493
6 P	Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen	Kennzahlen	1528

These/Antithese (2)

8 P	Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen	These/Antithese · BSC/KPI	1489
10 P	Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen	These/Antithese · Rentabilität · Effizienz	1551

Fall (9)

12 P	Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen	Rechnen · Rentabilität	1497
6 P	Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen	BSC/KPI	1503
8 P	Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern	Kennzahlen	1532
12 P	Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden	Rechnen · EBITDA	1586
6 P	Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen	Rentabilität	1596
6 P	Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI	1603
14 P	KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion?	Rechnen · BSC/KPI · EBITDA	1662
12 P	Kennzahl erfüllt, Kunde verloren?	Kennzahlen	1666
12 P	Dieselbe Bilanz, drei Adressaten		1691

Abgrenzen (3)

10 P	Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen		1538
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1580
12 P	Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen	Kennzahlen	1709

Nennen/Erläutern (7)

7 P	Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten	Rentabilität	1594
7 P	Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären	Gap-Analyse	1600
8 P	★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern	Rentabilität · Gier	1612
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten	Forecast	1616
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S. 1649	1621
12 P	Financial Leverage = Renditekosmetik?	Rentabilität	1678
8 P	Begriff Unkosten kritisch einordnen	Unkosten	1712

Sonstige (10)

14 P	Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten		1557
10 P	Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen	Kennzahlen · Rentabilität	1566
12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen	Kennzahlen · auch S. 1642	1606
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern	Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S. 1655	1628
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden	Kennzahlen	1635
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer	Rentabilität	1671
12 P	Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante	Strategie · Rentabilität	1685
10 P	Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern		1698
10 P	Zielvereinbarung ohne Plan-Werte	Zielsetzung	1703
14 P	Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur		1714

Führung & Change Management – Lewin · Kotter · Erfolgsfaktoren (15

Aufgaben)

Kritik (3)

8 P	Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1738
8 P	Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1742
12 P	Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen	Kritik · Change	1776

Zitat kommentieren (1)

10 P	Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen	Zitat · Change · Lewin/Kotter	1758

These/Antithese (1)

10 P	Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern	These/Antithese	1770

Abgrenzen (2)

10 P	Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen	Leadership	1746

6 P	Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen	
	Leadership	1798

Nennen/Erläutern (6)

12 P	Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden	Change · Lewin/Kotter	1751
12 P	Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern	Widerstand	1764
12 P	Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden	Leadership	1782
10 P	Vorbildfunktion und Integrität unter Druck	Vision/Mission · Führungsethik	1807
12 P	Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung		1812
10 P	Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung	Rechnen · Machtasymmetrie	1819

Sonstige (2)

14 P	Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen		1789
12 P	Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden		1801

Ethische Fallentscheidungen — Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle (31 Aufgaben)

Fall (13)

10 P	Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung	Stakeholder · Verlagerung	1833
12 P	★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10		1836
10 P	Whistleblowing bei geschönten Messwerten		1839
12 P	Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasiens		1843
10 P	Krisenpreis für ein knappes Medikament		1847
10 P	Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten	Greenwashing · Qualität	1851
12 P	Stellenabbau mit KI als Begründung		1855
12 P	Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern		1859
10 P	Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen		1865
12 P	Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank		1870
10 P	Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen		1875
8 P	Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen		1880
8 P	Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren	Stakeholder	1883

Nennen/Erläutern (3)

14 P	★ Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn	Rentabilität · Gier	1886
16 P	★ Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen		1900
12 P	Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten		2004

Sonstige (15)

14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen		1893

14 P	Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz	1907
12 P	Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung	1914
10 P	Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich	1920
14 P	Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben	1924
16 P	Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten	1931
12 P	Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten	1938
14 P	Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten	1945
12 P	Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen	1952
14 P	Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer	1959
16 P	Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten	1966
12 P	Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit	1975
14 P	Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr	1982
14 P	Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite Rechnen · EBITDA	1990
14 P	Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil	1997

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

10 P	★ A1 · Subventionen ethisch beurteilen Subvention	2064
11 P	★ A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen Überbevölkerung	2068
8 P	★ A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	2072
10 P	★ A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen	2076
13 P	★ A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash Vision/Mission ...	
	2080	
15 P	★ A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen Stakeholder	2085
16 P	★ A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	2092
7 P	★ A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern Forecast	2099

Nach Aufgabentyp

Kritik (35 Aufgaben)

8 P	Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren	Kritik	157
10 P	Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen		515
12 P	Ego-Depletion und die Replikationskrise	Ego-Depletion	520
10 P	Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen	Self-Concept	548
8 P	Triple Bottom Line kritisch würdigen	Kritik · Nachhaltigkeit	604
8 P	License to Operate als Leitkonzept prüfen	Kritik · License to Operate	608
6 P	CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren	Kritik · CSR	612
10 P	Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren	Kritik	644
8 P	Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell	Kritik · Unternehmenskultur	712
6 P	Kritik an Handys Kulturtypologie	Kritik · Schein/Handy	716
8 P	Kritik an Culture eats strategy for breakfast	Kritik	720
8 P	Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren	Kritik · Motivation	803
8 P	Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren	Kritik · Stakeholder	808
10 P	Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren	Kritik · Rechnen · Motivation	837
12 P	Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben	Kritik · 7-Schichten	921
13 P	Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen	Kritik · Deming · PDCA/Kaizen	941
8 P	Muda gegen Muri und Mura abgrenzen	Lean/TPS	996
10 P	Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen	Kritik · PDCA/Kaizen	1040
8 P	Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission	1081
7 P	Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen	Kritik · Vision/Mission	1085
10 P	Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern	Vision/Mission	1101
8 P	Kritik am VUCA-Modell als Strategieggrundlage	Kritik · Strategie · STEEP/VUCA	1169
7 P	Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument	Kritik · STEEP/VUCA	1174
12 P	Management by Objectives kritisch würdigen	Kritik	1259
12 P	Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen	Kritik · Roadmap	1358
10 P	Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen	Kritik · Budget	1392
8 P	Gap-Analyse kritisch beurteilen	Kritik · Strategie · Gap-Analyse	1395
8 P	Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen	Kritik · Forecast	1399
10 P	Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren	Kritik · BSC/KPI	1506
8 P	Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren	Kritik · Benchmarking	1512
8 P	EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren	Kritik · EBITDA	1516
8 P	Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren	Kritik · Kennzahlen	1523
8 P	Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1738
8 P	Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen	Kritik · Change · Lewin/Kotter	1742
12 P	Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen	Kritik · Change	1776

Rechnen (9 Aufgaben)

12 P	Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen	Rechnen · EBITDA	542
12 P	Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern	Rechnen	823
10 P	Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern		
	Managementsystem		901
10 P	Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern	Rechnen · Deming · Qualität	1013
10 P	Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen		
	Rechnen · Kommunikationskette		1312
10 P	Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern	Roadmap	1318
10 P	Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen	CAPEX/OPEX	1421
12 P	Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten	Rechnen	1544
12 P	ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1573

Fehler finden (4 Aufgaben)

6 P	Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen	Sein-Sollen	162
10 P	Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigieren	Kant · Utilitarismus · Rawls	292
12 P	Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen	Haidt · Ego-Depletion	532
10 P	Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren	Fehler finden · Vision/Mission	1114

Zitat kommentieren (12 Aufgaben)

5 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente	Zitat	148
8 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren		
	Zitat		221
6 P	Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren	Zitat · Utilitarismus	281
8 P	„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics		
	Zitat		469
4 P	DCGK als zahnlöser Tiger kommentieren	Zitat · Governance/DCGK	598
6 P	„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten		
	kommentieren	Zitat	707
8 P	Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren		
	Zitat		1036
10 P	Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren	Zitat	1255
12 P	Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen	Kommunikation	1364
6 P	Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen	Zitat	1493
6 P	Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen	Kennzahlen	1528
10 P	Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen	Zitat · Change · Lewin/Kotter	1758

These/Antithese (16 Aufgaben)

10 P	Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	215
8 P	Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren	These/Antithese	279
10 P	Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese	These/Antithese · Rahmenordnung · Governance/DCGK	392
12 P	Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen		421
10 P	Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen	These/Antithese	462
10 P	Rationales Betrugs kalkül in These–Antithese–Synthese prüfen	These/Antithese	537
6 P	Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern	These/Antithese · Shareholder	593
8 P	„Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette	These/Antithese · Deming · Qualität	699
12 P	These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln	These/Antithese	827
10 P	IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern	These/Antithese · Managementsystem	932
10 P	Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen	Deming	1030
6 P	Eigene Strategieabteilung – These und Antithese	These/Antithese · Strategie	1160
10 P	Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen	These/Antithese	1269
8 P	Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen	These/Antithese · BSC/KPI	1489
10 P	Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen	These/Antithese · Rentabilität · Effizienz	1551
10 P	Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern	These/Antithese	1770

Fall (51 Aufgaben)

8 P	Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen	Stakeholder · Dilemma	150
12 P	Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten	Stakeholder	283
12 P	Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden	Verlagerung	287
10 P	Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche	Diskursethik	321
10 P	Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung	Rawls	325
12 P	Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel	Transaktionskosten	401
12 P	Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze		410
8 P	2x Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · auch S. 1880		416
12 P	Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen	Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	476
8 P	Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen		600
10 P	Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen	Stakeholder	626
12 P	Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden		637
10 P	Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen	Nachhaltigkeit · Corporate Citizenship	666
10 P	Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren	Unternehmenskultur · Kulturtypen · Schein/Handy	695

10 P	Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen	7-Schichten	709
14 P	Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern		759
15 P	Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei	Stakeholder	842
8 P	2x Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren	Kommunikation · auch S.	856
1325			
8 P	2x Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren	Stakeholder · auch S.	859
1883			
15 P	7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden	7-Schichten	
	Arbeitszufriedenheit		906
12 P	Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen		936
12 P	Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen	Fall · PDCA/Kaizen	1045
12 P	Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen	Rechnen · Vision/Mission	1094
12 P	Vision und Mission im Mittelstand entwickeln	Vision/Mission	1107
11 P	Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen	Vision/Mission	1134
12 P	Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden	Zielsetzung	1245
6 P	2x Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S.	1603
			1285
10 P	Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern	Roadmap	1344
12 P	Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren	Roadmap	1351
12 P	Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten	Rechnen · EBITDA	1412
12 P	CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren	CAPEX/OPEX	1416
10 P	Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen	CAPEX/OPEX	1426
12 P	Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen	Rechnen · Rentabilität	1497
6 P	Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen	BSC/KPI	1503
8 P	Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern	Kennzahlen	1532
12 P	Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden	Rechnen · EBITDA	1586
6 P	Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen	Rentabilität	1596
14 P	KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion?	Rechnen · BSC/KPI · EBITDA	
1662			
12 P	Kennzahl erfüllt, Kunde verloren?	Kennzahlen	1666
12 P	Dieselbe Bilanz, drei Adressaten		1691
10 P	Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung	Stakeholder · Verlagerung	
1833			
12 P	★ Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10		1836
10 P	Whistleblowing bei geschönten Messwerten		1839
12 P	Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasi		1843
10 P	Krisenpreis für ein knappes Medikament		1847
10 P	Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten	Greenwashing · Qualität	1851
12 P	Stellenabbau mit KI als Begründung		1855
12 P	Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern		1859
10 P	Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen		1865
12 P	Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank		1870

10 P	Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen.....	1875

Abgrenzen (24 Aufgaben)

8 P	Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen	Moral/Norm/Ethos	154
10 P	Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen	Gier	173
10 P	★ Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos	Moral/Norm/Ethos	203
10 P	★ Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen	Ökonomie/Ökonomik	211
10 P	Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern	Ökonomie/ Ökonomik	228
12 P	★ Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen	Kant	268
12 P	Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung	Gefangenendilemma · Dilemma	396
12 P	★ Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren	Kohlberg · Haidt	448
10 P	Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln	Ego-Depletion	481
10 P	Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing	CSR · Nachhaltigkeit · License to Operate	590
8 P	Leadership von Management und Führung abgrenzen	Leadership	701
10 P	Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen	Leadership · 7-Schichten	917
10 P	Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen	Vision/Mission	1089
6 P	Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen	STEEP/VUCA	1162
10 P	Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen	Strategie	1178
8 P	2x Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe	Strategie · auch S.	1433
13 P	Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen	Roadmap	1328
10 P	CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen	CAPEX/OPEX · Budget	1388
5 P	Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen.....		1431
10 P	Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen		1538
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen	Rechnen · ROI/Du-Pont · EBITDA	1580
12 P	Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen	Kennzahlen	1709
10 P	Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen	Leadership	1746
6 P	Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen	Leadership	1798

Nennen/Erläutern (95 Aufgaben)

7 P	Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen	Moral/Norm/Ethos	134
6 P	Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument.....		142
6 P	Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden		145
5 P	★ Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle	Dilemma	170
12 P	★ Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden.....		205
8 P	★ Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen	Ulrich	208

10 P	Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette	218
8 P	Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen Moral/Norm/Ethos	233
14 P	★ Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	242
10 P	★ Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	247
10 P	Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden Kant · Utilitarismus	262
12 P	★ Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen Tugendethik · Vision/Mission · Aristoteles	265
10 P	★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck Utilitarismus	271
12 P	★ Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	274
8 P	★ Die acht Regeln des fairen Diskurses	295
14 P	★ Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	315
8 P	Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung Rawls	339
12 P	★ Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann · Gefangenendilemma · Dilemma	372
11 P	★ Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement Homann · Wieland · Transaktionskosten	380
12 P	★ Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	383
10 P	Corporate Governance Kodex als zahnlöser Tiger Governance/DCGK	406
6 P	Marktversagen erläutern und drei Formen nennen Marktversagen	419
10 P	★ Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma	444
10 P	★ Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen Kohlberg · Haidt	452
12 P	★ Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	456
12 P	Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden Qualität	466
15 P	Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten	471
5 P	★ Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	486
12 P	ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen Dilemma	509
6 P	2x ★ Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie · auch S. 573	568
6 P	Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern Stakeholder	595
10 P	EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten Greenwashing	616
12 P	CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand CSR · License to Operate	620
5 P	2x Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen Stakeholder · Shareholder · auch S. 862	635
10 P	★ Corporate Citizenship: Formen und Kritik Corporate Citizenship	649
12 P	★ Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing Greenwashing · Strategie	676
6 P	Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen TQM · Qualität	703
6 P	Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern Kulturtypen	705
6 P	2x Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen · auch S. 1203	723

10 P	★ Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen	Unternehmenskultur	732
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung	Deming · Kundenorientierung	736
14 P	★ Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis	Unternehmenskultur · Strategie	752
10 P	Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen?	Unternehmenskultur	765
12 P	Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke	Deming ..	769
14 P	★ Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten		786
10 P	Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall	Arbeitszufriedenheit	812
14 P	Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen	Konflikt	817
10 P	Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen		833
12 P	★ Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen	Stakeholder	865
6 P	★ Warum Geld weniger motiviert als gedacht		870
12 P	IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen	Managementsystem	895
12 P	Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten		913
14 P	Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten	Heilslehre	926
10 P	★ Management-Heilslehre vom seriösen System trennen	Heilslehre	947
9 P	★ Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen	Deming · PDCA/Kaizen · TQM	951
10 P	Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit?	Heilslehre	955
8 P	Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen	Deming · PDCA/Kaizen · Kundenorientierung	1001
6 P	Kaizen und KVP gegenüberstellen	PDCA/Kaizen	1005
10 P	TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen	Lean/TPS	1018
8 P	Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen		1023
6 P	Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten	PDCA/Kaizen	1027
8 P	Qualität definieren und Reaktionskette erklären	Deming · Qualität · Kundenorientierung	1051
6 P	Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren	Kundenorientierung	1055
16 P	★ Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	1058
10 P	Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren	Rechnen · Vision/Mission	1129
10 P	Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels	Strategie · Qualität	1183
12 P	★ Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge	Strategie	1212
10 P	Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden	Zielsetzung	1240
10 P	Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen		1250
12 P	Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen		1264
10 P	Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen		1274
12 P	Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden	Zielsetzung	1279
13 P	Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen	Roadmap	1336
12 P	Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen	Forecast	1403
7 P	2x Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden	Gap-Analyse · auch S. 1600	1436

8 P	★ Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich	Forecast	1439
7 P	Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten	Rentabilität	1594
8 P	3x ★ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern	Rentabilität · Gier · auch S. 1886 · auch S. 2072	1612
10 P	★ Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten	Forecast	1616
14 P	2x ★ KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI · auch S. 1649	1621
12 P	Financial Leverage = Renditekosmetik?	Rentabilität	1678
8 P	Begriff Unkosten kritisch einordnen	Unkosten	1712
12 P	Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden	Change · Lewin/Kotter	1751
12 P	Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern	Widerstand	1764
12 P	Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden	Leadership	1782
10 P	Vorbildfunktion und Integrität unter Druck	Vision/Mission · Führungsethik	1807
12 P	Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung		1812
10 P	Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung	Rechnen · Machtasymmetrie	1819
16 P	★ Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen		1900
12 P	Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten		2004
10 P	★ A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen		2076
13 P	★ A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash	Vision/Mission ...	2080
15 P	★ A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen	Stakeholder	2085
16 P	★ A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen	Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	2092
7 P	★ A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern	Forecast	2099

Sonstige (68 Aufgaben)

4 P	Gesundheit als finalen Wert prüfen	Finaler Wert	138
4 P	Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren		140
11 P	★ Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	Überbevölkerung	165
14 P	★ Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition	Überbevölkerung	177
12 P	Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen		224
10 P	★ Kurzarbeit als Instrument abwägen		237
10 P	★ Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	300
16 P	★ Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten	Utilitarismus	304
7 P	★ Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	312
7 P	Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückruffalkül	Utilitarismus	329
14 P	Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung	Hobbes	333
10 P	★ Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	Homann · Rahmenordnung	376
12 P	Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen	Homann · Wieland · Ulrich	388
12 P	Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen	Neutralisierung · Strategie	...

12 P	Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele	Spieltheorie	553
15 P	Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen		560
6 P	Self-Concept Maintenance beim Materialschwund	Self-Concept	576
8 P	Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing	Greenwashing	631
12 P	★ Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen		654
14 P	★ Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen		660
12 P	Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen	Greenwashing	671
10 P	★ Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen	Kennzahlen	726
15 P	★ Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen		741
12 P	★ Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss	Kundenorientierung	748
12 P	Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße		774
12 P	KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung		781
12 P	Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten		850
8 P	Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen	TQM · Qualität	1008
12 P	Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden	Qualität	1120
8 P	★ Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen	Vision/Mission	1141
10 P	Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall	Strategie · STEEP/VUCA	1156
12 P	★ VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02	STEOP/VUCA	1165
12 P	GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien	Strategie · Qualität	1188
8 P	Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade	Strategie	1195
10 P	KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust		1206
12 P	SMART definieren, einordnen und kritisieren	Zielsetzung	1235
12 P	Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren	Strategie · Kommunikation	1305
14 P	Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen	Strategie	1372
10 P	Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen		1408
14 P	Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten		1557
10 P	Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen	Kennzahlen · Rentabilität	1566
12 P	2x ★ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen	Kennzahlen · auch S.	1642
10 P	2x ★ Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern	Rechnen · EBITDA · Rentabilität · auch S.	1655
19 P	★ Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden	Kennzahlen	1635
10 P	Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer	Rentabilität	1671
12 P	Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante	Strategie · Rentabilität	1685
10 P	Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern		1698
10 P	Zielvereinbarung ohne Plan-Werte	Zielsetzung	1703
14 P	Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur		1714
14 P	Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen		1789
12 P	Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden		1801

14 P	★ Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	1893
14 P	Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz	1907
12 P	Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung	1914
10 P	Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich	1920
14 P	Pflegekräfte aus Mangeländern anwerben	1924
16 P	Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten	1931
12 P	Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten	1938
14 P	Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten	1945
12 P	Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen	1952
14 P	Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer	1959
16 P	Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten	1966
12 P	Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit	1975
14 P	Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr	1982
14 P	Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite Rechnen · EBITDA	1990
14 P	Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil	1997
10 P	★ A1 · Subventionen ethisch beurteilen Subvention	2064
11 P	★ A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen Überbevölkerung	2068

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 357
- / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 359
- / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369
- 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886
- 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 2063
- 7-Schichten · Seite 709
- 7-Schichten-Modell · Seite 683
- 7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden · Seite 906
- [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 2020
- [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020
- [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 2022
- [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN · Seite 2022
- [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 2023
- [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 2024
- [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 2024
- [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 2023
- [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell · Seite 2023
- [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen) · Seite 1522
- [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 2021
- [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist · Seite 2022
- | 10 P. | Ethik der Subvention · Seite 2064
- | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076
- | 11 P. | „Überbevölkerung“ · Seite 2068
- | 13 P. | Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash? · Seite 2080
- | 15 P. | Stakeholder-Management · Seite 2085
- | 16 P. | Kund*innenorientierung · Seite 2092
- | 7 P. | Kennzahlenvergleiche · Seite 2099

- | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 2072
- Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 201
- Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 890
- Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 1730
- Change-Management II · Seite 1733
- Change-Management III · Seite 1736
- Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 1722
- Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 971
- Der PDCA-Zyklus · Seite 984
- Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 367
- Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 493
- Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.) · Seite 1226
- Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.) · Seite 1228
- Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.) · Seite 1230
- Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.) · Seite 1232
- Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074
- Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15) · Seite 891
- Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363
- Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198
- Fallstudie „Solia“ (n-tv) · Seite 888
- Führungskompetenz entwickeln · Seite 1726
- Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 196
- Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 356
- Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 192
- Gute und schlechte Visionen · Seite 1079
- Integrierte Managementsysteme · Seite 877
- Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979
- Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzende Aufgaben) · Seite 200
- Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 1724
- Management-Heilslehren · Seite 881
- Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 498
- Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 186
- Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.) · Seite 345
- Ökonomische Ethik 2 · Seite 354
- Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224
- Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 1296
- Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288
- Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504

- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.) · Seite 1301
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.) · Seite 1298
- Total-Quality-Management (TQM) · Seite 990
- Überblick (#00) · Seite 345
- Überblick (#00Überblick) · Seite 492
- Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5) · Seite 1077
- Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293
- Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1) · Seite 1069
- Wertemanagement (Wieland) · Seite 360
- William Edwards Deming · Seite 963
- William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892
- Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 350
- Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 188
- Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.) · Seite 1220
- Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02) · Seite 1068
- Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01) · Seite 1067
- Wenn der Aufgabenschnitt abweicht · Seite 2050
-  Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln · Seite 2009
 - Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur · Seite 2038
- Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall · Seite 1746
- Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4) · Seite 1089
- Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1) · Seite 1178
- CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall · Seite 620
- Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall · Seite 698
- Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859
- Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap · Seite 215
- Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 1800
- Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler · Seite 287
- Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma · Seite 138
- „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben · Seite 173
- Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption · Seite 396
- Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1) · Seite 1523
- Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) · Seite 2035
- Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming · Seite 895

Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder · Seite 812

Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Rang 3) · Seite 996

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-Depletion, Spieltheorie · Seite 508

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, S · Seite 1305

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 321

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall · Seite 461

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion · Seite 1328

Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label · Seite 593

Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 1160

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat · Seite 1709

„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt · Seite 1712

Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik · Seite 1107

Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Effekt, Bonus-Opportunismus · Seite 1489

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbedarfe · Seite 1403

Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen · Seite 279

Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt · Seite 2024

Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 1165

Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Diskursethik/Entscheidung) · Seite 1836

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriffliche Grundlagen · Seite 202

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles, Kant, Utilitarismus, Vertrags- · Seite 265

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaftsethische Ansätze · Seite 371

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisches Handeln · Seite 444

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gelöst · Seite 165

Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134

Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262

Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695

Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 1388

Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833

Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA · Seite 1156

„Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen · Seite 723

Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880

Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 416

Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 1324

Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist · Seite 1430

Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard · Seite 1285

Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Plan-Ist-Vergleich, Einzel-KPI · Seite 1593

Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 1797

Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder · Seite 631

Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung · Seite 1051

Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz · Seite 856

Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169

Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“ · Seite 712

Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht · Seite 604

Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803

Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild · Seite 1081

Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 1738

Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1392

Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137

Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung) · Seite 214

Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung) · Seite 278

Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung) · Seite 387

Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) · Seite 461

Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 460

Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) · Seite 138

Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026

Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 2041

A

A1 · Subventionen ethisch beurteilen · Seite 2064

A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 2068

A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072

A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen · Seite 2076

A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash · Seite 2080

A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 2085

A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 2099

Abbildung → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Abgrenzung → Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200

Abgrenzung → Zu a) – Definition und Abgrenzung schärfen · Seite 846

Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 1076

Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 589

Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 982

Ablauf → Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 581

Abteilungskonflikts → Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern · Seite 823

Achillesferse → Datenqualität als Achillesferse · Seite 1481

Adressaten → Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · Seite 1691

Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen · Seite 936

Agilität → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885

Akronyms → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 1224

Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 1737

Aktualitäts-Pflicht → Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual · Seite 1153

Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen · Seite 2058

Allgemeinheitsprinzip · Seite 251

Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Alltagsbegriff → „Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gib · Seite 1712

Alternativbegriffe → Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe p · Seite 1134

Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080

Altklausur → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Altklausur → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Altklausur → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Altklausur → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si · Seite 1829

Altklausur-nah → Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 1387

Altmeisterklausuren → Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gel · Seite 165

Analyse → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Analyseebenen → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137

Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen · Seite 1269

Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 588

Anforderungen → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 1725

Anforderungen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Anforderungen → Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 1225

Angebot → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Angemessener → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Angewandte Ethik · Seite 127

Angriffspunkte → Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes · Seite 2019

Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05) · Seite 1155

Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 261

Ankunft → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag) · Seite 1832

Anlagevermögen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Anreize → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Ansätze → Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansä · Seite 410

Ansätze → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Ansätze → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Ansprüche → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 1727

Antithese → Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Antithese → IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern · Seite 932

Antithese → Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 2010

Antithese → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699

Antithese → Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392

Antithese → Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537

Antithese → Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüf · Seite 462

Antithese → Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörte · Seite 593

Antoine → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 1068

ANTWORT · Seite 1067

Anwendung → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Anwendungsbereiche → Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 1290

Anwendungsbereiche → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Anzeichen → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Arbeitsanreiz → Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907

Arbeitsmarkt → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Arbeitsmotive → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Arbeitsplätzen → Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen · Seite 1875

Arbeitsplatzverlust → KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

Arbeitszufriedenheit · Seite 812

Arbeitszufriedenheit → Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren · Seite 837

Arbeitszufriedenheit → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Argumentation → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828

Argumentationsraster (ethische Fälle) · Seite 1825

Argumente → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei fre · Seite 148

Argumente → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013

Argumente → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

Argumenten → „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zw · Seite 707

Aristoteles · Seite 265

Aristoteles → Tugendethik (Aristoteles) · Seite 253

Aristoteles → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Artefakte · Seite 683

Arten der Ethik · Seite 131

Arten von Kennzahlen · Seite 1481

Aspekte → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Aspekte → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 1726

Aspekte → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Aspekte → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 1463

Aspekte → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 1465

Assets → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus? · Seite 1289

Aufbau → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 189

Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 188

Aufgabe → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 2004

Aufgabe → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Aufgabe → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma · Seite 354

Aufgaben → Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Aufgaben → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Aufgaben → · Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend · Seite 200

Aufgaben → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Aufgaben → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

Aufgabenkultur · Seite 683

Aufklärung → Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329

Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme · Seite 356

Aufträgen → Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen · Seite 1952

Auftragsabwicklung → TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen · Seite 1018

Aufzeichnungen → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 2024

Ausgangswerte → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222

Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer · Seite 1959

Auslandskorruption → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 396
Aussage → Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen · Seite 1203
Aussage → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015
Aussagen → Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigiere · Seite 292
Aussagen → Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen · Seite 162
Ausschluss → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748
Auswahl → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748
Auswirkungen → Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h · Seite 801
Auszahlungen → Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765
Autohaus → Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden · Seite 1586
Autokratien → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 2004
Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten · Seite 283
Automatisierung → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279
Automobilindustrie → GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategi · Seite 1188
Autoren → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

B

B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 2020
Bagatell-Regelverstößen → Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen · Seite 542
Balanced Scorecard · Seite 1381
Balanced Scorecard (BSC) · Seite 1480
Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506
Balanced → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285
Balanced → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506
Baselines → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222
BASF China (Zhanjiang) · Seite 1825
Bauchgefühl → Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 1230
Bauteil → Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil · Seite 1997
Beamte in die Rentenkasse · Seite 1825
Bedeutung → Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual · Seite 1153
Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 1299
Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen · Seite 173
Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 165
Begriff Unkosten kritisch einordnen · Seite 1712
Begriff → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730
Begriff → Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff f · Seite 2011
Begriff → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 192

Begriff → Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 587

Begriff → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 1071

Begriffe → A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, The · Seite 2076

Begriffe → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080

Begriffe → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437

Begriffe → Herkunft der Begriffe · Seite 128

Begriffe → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 689

Begriffliche → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern · Seite 1318

Begriffsklärung → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Begriffskritik → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Begriffsunterscheidung → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 129

Begründung → Stellenabbau mit KI als Begründung · Seite 1855

Begründungsmuster → Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren · Seite 644

Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Behavioral Business Ethics · Seite 430

Behavioral → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Behavioral → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Behavioral → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 430

Behavioral → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

Behrens → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294

Beispiel → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 441

Beispiel → Mindestlohn (ordoliberalen Beispiel) · Seite 251

Beispiel-Leitbilds → Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 1141

Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 1732

Beispiele → Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 880

Beispielen → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798

Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen · Seite 884

Belegbarkeit → Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Benchmarking · Seite 1459

Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren · Seite 1512

Benchmarking → Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 1460

Benchmarking → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 1462

Benchmarking → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

Bentham → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 255

Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren · Seite 281

Benthams → *Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E* · Seite 279

Beratung → *Ethischer Fall – die Beratung in der Krise* · Seite 936

Beratungsangebot → *Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen* · Seite 936

Bereichsleiters → *Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilt* · Seite 1503

Bericht → *Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber* · Seite 850

Berufs- → *Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher)* · Seite 191

Berufsethos · Seite 131

Berufsethos → *Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos* · Seite 188

Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze · Seite 410

Besonderheit → *Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de* · Seite 1226

Best-Practice-Konzept → *Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren* · Seite 1512

Best-Practice-Konzept → *Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be* · Seite 1462

Bestandteile → *Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland* · Seite 361

Beteiligten → *Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen* · Seite 1776

Beteiligungsverfahren → *Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord* · Seite 287

Betroffene → *Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen* · Seite 1776

Betrugskalkül → *Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen* · Seite 537

Beurteilung → *Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil* · Seite 966

Bewerbungen → *Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen* · Seite 1865

Bewertung → *Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung* · Seite 968

Bewertungskriterien → *Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst* · Seite 1233

Bewertungsmethoden → *Häufige Bewertungsmethoden* · Seite 1233

Bewertungsregeln → *Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES)* · Seite 2009

Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden · Seite 1245

Bilanz → *Dieselbe Bilanz, drei Adressaten* · Seite 1691

Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren · Seite 1467

Bindung → *Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung* · Seite 587

Bleicher (Phasenmodell) · Seite 683

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687

Bleicher-Subkulturen → *Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur* · Seite 698

Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern · Seite 705

Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 251

Bonus-Opportunismus → *Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef* · Seite 1489

Bonuskopplung → *Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen* · Seite 1030

Bonusverhalten → Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilt · Seite 1503

Botschaft → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 1300

Bottom → Triple Bottom Line · Seite 581

Bottom → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 582

Bottom → Triple Bottom Line kritisch würdigen · Seite 604

Bottom → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Bottom → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Bottom-Up → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschafts · Seite 221

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei frei · Seite 148

Brecht-Zitat → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 215

Brecht-Zitat → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Briefmarken-Leitsatz → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887

Brillen → Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 1486

Brücke → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Bruttonationalglück · Seite 251

BSC/KPI · Seite 1285

Budget · Seite 1388

Budget → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 1388

Budgetkreis → Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen · Seite 1178

Budgetsteuerung → Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426

Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren · Seite 644

Business → Behavioral Business Ethics · Seite 430

Business → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Business → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Business → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 430

Business → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

C

C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522

CAPEX vs. OPEX · Seite 1381

CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 1386

CAPEX-Allokation → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren · Seite 1416

CAPEX/OPEX · Seite 1388

CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen · Seite 1388

Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen · Seite 1493

Cashflow → Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten · Seite 1557

Cashflow → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 1476

Cashflow-Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Chandlers → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Change · Seite 1738

Change → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892

Change → Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 1722

Change-Management → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 1732

Change-Management → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Change-Management-Projekts → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts · Seite 1732

Change-Managements → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Change-Modell → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 1733

Change-Projektes → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 1732

Charles → Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 686

Cheap Talk · Seite 581

Chemiewerk-Erweiterung → Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren · Seite 1883

Chemiewerks → Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren · Seite 859

Citizenship → Corporate Citizenship · Seite 581

Citizenship → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäftes) · Seite 585

Citizenship → Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666

Citizenship → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Collins → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 1069

Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen · Seite 560

Corporate Citizenship · Seite 581

Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäftes) · Seite 585

Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666

Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Corporate Governance · Seite 581

Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 586

Corporate Governance Kodex als zahloser Tiger · Seite 406

Corporate Social Performance · Seite 581

Corporate Volunteering · Seite 581

Corporate → #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 357

Costing → Target Costing · Seite 1149

CSR · Seite 590

CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581

CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582

CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren · Seite 612

CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand · Seite 620

Culture eats strategy for breakfast · Seite 687

Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen · Seite 723

„Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 687

Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen · Seite 1203

Culture → Kritik an Culture eats strategy for breakfast · Seite 720

Culture → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Curriculum → Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 242

D

Darstellung → Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst · Seite 1233

Darstellung → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137

Darstellung → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 214

Darstellung → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278

Darstellung → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 387

Darstellung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461

Darstellung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 460

Darstellung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall · Seite 906

Das Argumentationsraster für ethische Fälle · Seite 1826

Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“) · Seite 694

Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt · Seite 350

Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen · Seite 2019

Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 258

Datenqualität als Achillesferse · Seite 1481

DCGK als zahnloser Tiger kommentieren · Seite 598

DE-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Decision → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 435

Deckungsquellen → Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen · Seite 1421

Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen dro · Seite 794

Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakehol · Seite 798

Definition (Management-Sicht) · Seite 587

Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Definition → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Definition → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Definition → Stakeholder (Definition) · Seite 581

Definition → Unternehmenskultur – Definition · Seite 684

Definition → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 1070

Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 1827

Deming · Seite 699

Deming / PDCA-Zyklus · Seite 683

Deming vs. Drucker · Seite 693

Deming → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 966

Deming → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893

Deming → Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · Seite 1030

Deming → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895

Deming → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Deming → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Deming → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965

Deming → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Deming → · William Edwards Deming · Seite 963

Deming → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892

Deming → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 895

Deming → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996

Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951

Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 941

Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen · Seite 941

Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen · Seite 703

Demings → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699

Demings → Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen · Seite 1023

Demingsche Reaktionskette · Seite 683

Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 692

Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern · Seite 1013

Denken → Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 1152

Deontologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 138

Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden · Seite 145

Deontologisch vs. teleologisch · Seite 132

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 132

Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden · Seite 262

Depletion → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 456

Der Ansatz der ökonomischen Ethik · Seite 348
 Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 2061
 Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt · Seite 2020
 Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 2047
 Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich · Seite 2036
 Der zentrale Fehler: strategisch $\neq$ langfristig · Seite 1150
 Deskriptive Ethik · Seite 127
 Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 1836
Deutschlandticket-Zwang → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 1836
Diagramm → A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 2085
 Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung · Seite 966
 Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893
 Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 255
 Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 295
 Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 1486
 Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize) · Seite 347
 Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 585
 Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 894
 Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 968
 Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen · Seite 980
 Die Goldene Regel · Seite 196
 Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 1152
 Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 129
 Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 433
 Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 894
 Die Vergleiche · Seite 1383
 Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 812
 Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien · Seite 346
 Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 984
 Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 688
 Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 1228
 Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) · Seite 129
 Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz) · Seite 1150
 Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · Seite 1691
Digitalisierung → Digitalisierung von Digitalisierung abgrenzen · Seite 1431
Digitalisierung → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig · Seite 1430
 Digitalisierung $\neq$ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema) · Seite 1388

Digitalisierungsfall → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 1746

Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen · Seite 1789

Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen · Seite 1431

Digitisierung → *Digitalisierung* ≠ *Digitisierung* (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 1388

Dilemma · Seite 127

Dilemma → *Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle* · Seite 170

Dilemma → *Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm* · Seite 138

Dilemma-Systematik → *Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-* · Seite 508

Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): *Wie würden Sie entscheiden?* · Seite 496

Dilemmatypen → *ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen* · Seite 509

Dimensionen → *Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge* · Seite 1465

DIN-Norm → *Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen* · Seite 154

Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · Seite 1865

Diskurs → *Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifiziere* · Seite 367

Diskurs → *Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord* · Seite 287

Diskurses → *Die acht Regeln des fairen Diskurses* · Seite 295

Diskurses → *Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI* · Seite 257

Diskursethik · Seite 251

Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 257

Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Diskursethik → *Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen* · Seite 274

Diskursethik → *Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis* · Seite 1836

Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 1149

Dokumente → *Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder)* · Seite 1152

Drehbuch → *Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben* · Seite 1736

Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern · Seite 595

Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum) · Seite 191

Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation · Seite 1234

Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln · Seite 1222

Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 1488

Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette · Seite 218

Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 685

Drei-Ebenen-Modell → *Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell* · Seite 712

Drei-Ebenen-Modell → *Schein — Drei-Ebenen-Modell* · Seite 683

Drei-Ebenen-Modell → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat,* · Seite 215

Drei-Phasen-Modell → *Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen* · Seite 1738

Drei-Phasen-Modell → *Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto* · Seite 1738

Drucker → Deming vs. Drucker · Seite 693

Drucker → Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 1224

Drucker → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224

Druckers → Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen · Seite 703

Du-Pont- → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385

Du-Pont-Schema · Seite 1385

Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 1486

Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern · Seite 1859

Dumbfounding → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437

Dumbfounding → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Dumping → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Durchlaufzeit-Mittelwert → Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert bele · Seite 1528

E

Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439

Ebenen → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Ebenen → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene) · Seite 214

EBIT · Seite 1381

EBITDA · Seite 1381

EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren · Seite 1516

EBITDA → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 1485

EBITDA → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 1476

EBITDA → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King") · Seite 1485

EBT · Seite 1381

Edward → Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 687

Edwards → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Edwards → · William Edwards Deming · Seite 963

Edwards → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892

Effektivität · Seite 1381

Effektivität → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 1479

Effizienz · Seite 1381

Effizienz → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 2021

Effizienz → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

Effizienz → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Effizienz → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 1479

Ego-Depletion · Seite 456

Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 505

Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln · Seite 481

Ego-Depletion und die Replikationskrise · Seite 520

Ego-Depletion → Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen · Seite 532

Ego-Depletion → Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504

Ego-Depletion → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Ego-Depletion → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Ego-Erschöpfung → Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 505

Ehrbaren → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Ehrbarer Kaufmann · Seite 251

Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Eigenkapitalrentabilität (EKR) · Seite 1445

Ein-Kennzahl-Steuerung → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285

Einbindung → Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern · Seite 1735

Einflussfaktoren → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Einflussfaktoren → Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de · Seite 1226

Einflussfaktoren → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295

Einführbarkeit → Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen · Seite 1001

Einführung → Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 975

Einkaufsleiterin → Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ab · Seite 471

Einklang → Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 1304

Einordnung → Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 971

Einrichtung → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 878

Einsatz → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Einwand → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen · Seite 1489

Einzel-KPI → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Einzel-KPI → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593

Einzelnen → Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 129

Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 687

Eisbergmodell / Hall · Seite 687

EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 1445

Elemente → Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 972

Emotion → Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 493

EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten · Seite 616

Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe) · Seite 2004

Energieimporte → Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch b · Seite 2004

Energiepreisbremse → Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · Seite 416

Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten · Seite 1966

Entlassungen → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279

Entscheidung → Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen · Seite 1269

Entscheidung → KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

Entscheidung → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 1836

Entscheidungen → Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 1231

Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 1230

Entscheidungsfindung → Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen · Seite 1250

Entscheidungsfindung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Entscheidungsprozesses → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 433

Entscheidungsprozesses → Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 486

Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen · Seite 1264

Entscheidungssituation → Klärung der Entscheidungssituation · Seite 1227

Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden · Seite 1279

Entscheidungsvorlage → Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Entscheidungsvorlage → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 1234

Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 979

Entstehung → Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. · Seite 1074

Entstehungshintergrund → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 192

Entwicklung → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 1076

Entwicklung → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439

Entwicklung → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439

Entwicklung → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Entwicklung → Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 892

Entwicklung → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Entwicklung → Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074

Entwicklung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 461

Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten · Seite 1938

Erfolg → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 498

Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 1154

Erfolgsfaktoren → Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Erfolgsfaktoren → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Erfolgsfaktoren → Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 1073

Erfolgsfaktoren → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Erfolgsfaktoren → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Erfolgsfaktoren → · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er · Seite 891

Erfolgsfaktoren → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 1738

Erfolgsgroße → Cash statt Gewinn als Erfolgsgroße begründen · Seite 1493

Erfolgsgroße → EBITDA als Erfolgsgroße kritisieren · Seite 1516

Erfolgsgroßen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Erfolgsgroßen → Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Ergänzung → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergän · Seite 892

Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 1489

Ergebnis → Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehelter Rendite · Seite 1990

Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit · Seite 802

Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehm · Seite 1730

Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg! · Seite 439

Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding. · Seite 437

Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses! · Seite 433

Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie. · Seite 794

Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts. · Seite 1732

Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung). · Seite 793

Erläutern → Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Erläutern → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 2014

Erläutern → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics · Seite 469

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren · Seite 221

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente · Seite 148

Erstellen → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 1728

Erstellung → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 587

Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294

ESG-Berichtspflicht → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Ethics → Behavioral Business Ethics · Seite 430

Ethics → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Ethics → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Ethics → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“ · Seite 430
Ethics → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432
 Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren · Seite 215
 Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.) · Seite 186
Ethik-Definition → Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 177
 Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828
 Ethische Ökonomie · Seite 198
 Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366
 Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 127
 Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden · Seite 1801
Ethische → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208
Ethische → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene) · Seite 278
 Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 936
 Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht · Seite 850
 Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 170
 Ethos · Seite 127
 Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 131
 Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen · Seite 233
Ethos-Begriffe → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228
 EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 2047
Excellence → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692
Existenzminimum → Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907
 Exponential Growth Bias · Seite 1149

F

Fabrik → Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische · Seite 1036
Fachbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482
Fachkräftemangel → Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen · Seite 833
Fachkräftemangel → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 891
 Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden · Seite 287
Faktoren → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797
Faktoren → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731
 Fall · Seite 1045
 Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3 · Seite 1828
 Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06 · Seite 1827
 Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 1830
 Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder) · Seite 1832

Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 1829

Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur · Seite 1714

Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

Fallstudie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890

Fallstudie → · Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 890

Falschberatung → Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870

Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigieren · Seite 292

Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Familienunternehmen → Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig p · Seite 1789

Fehlanreiz → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Fehlanreiz → KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 1649

Fehlanreiz → Subventionen als Fehlanreiz · Seite 251

Fehler finden · Seite 1114

Fehlschluss → Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 132

Felder → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Finaler Wert · Seite 130

Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678

Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 1642

Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 1606

Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“) · Seite 1484

Five-Why-Methode · Seite 1149

FK-Zins-Rückrechnung → Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rü · Seite 1478

Flecken → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 1485

Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern · Seite 1101

Fluktuationsfall → 7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwen · Seite 906

Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren · Seite 1255

Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26) · Seite 193

Follows → Strategy Follows Structure · Seite 2076

Follows → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076

Fondsgesellschaft → Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen · Seite 671

Forecast · Seite 1399

Forecast-Lücke → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen · Seite 1403

Formeln → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 977

Formen → *Corporate Citizenship: Formen und Kritik* · Seite 649

Formen → *Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?* · Seite 1456

Formen → *Marktversagen erläutern und drei Formen nennen* · Seite 419

Formulierung → *Positive Formulierung der Goldenen Regel* · Seite 197

Formulierung → *Zu b) – vom Befund zur Formulierung* · Seite 857

Formulierungsproblem → *[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN* · Seite 2022

Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297

Fragen → *Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen* · Seite 189

FRAGEN → **VERWANDTE FRAGEN** · Seite 1067

Fragen → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 887

Fragen → *Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität* · Seite 885

Fragen → *Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL* · Seite 881

Fragen → *Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig* · Seite 1430

Fragen → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard* · Seite 1285

Fragen → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593

Fragen → *Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen* · Seite 1797

Fragen → *Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar* · Seite 631

Fragen → *Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor* · Seite 1051

Fragen → *Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung* · Seite 856

Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Frequenz-Kaskade → *Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade* · Seite 1195

Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812

Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 689

Führung → *Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden* · Seite 1801

Führung → *Leadership von Management und Führung abgrenzen* · Seite 701

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership* · Seite 683

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI)* · Seite 689

Führung → *Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen* · Seite 1746

Führung → *Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unter* · Seite 1782

Führung → *Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung?* · Seite 1724

Führung → *Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent* · Seite 1727

Führung → *Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung?* · Seite 1729

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership* · Seite 1724

Führung → *Ethische Grundlagen guter Führung* · Seite 1800

Führungsappell an das Team kommunikativ zerlegen · Seite 1325

Führungsappell → *Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell* · Seite 1324

Führungsbeziehung → Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung · Seite 1819

Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 856

Führungsethik · Seite 1807

Führungsinstrument → Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben · Seite 921

Führungsinstrument → Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren · Seite 808

Führungsinstrument → Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen · Seite 1081

Führungsinstrument → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Führungskompetenz → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 1726

Führungskraft → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 1725

Führungskräfte → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 1727

Führungskräften → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734

Führungsmaßnahmen → Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 889

Führungsstile → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 1746

Fundament → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 1484

Fundament → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 1382

Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen · Seite 1274

Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten · Seite 1027

Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten · Seite 1544

Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht · Seite 2050

Funktionen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Funktionsweise → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798

G

Gap-Analyse · Seite 1381

Gap-Analyse kritisch beurteilen · Seite 1395

Gap-Analyse → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600

Gap-Analyse → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 1392

Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke · Seite 1383

Gefangenendilemma · Seite 251

Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 372

Gefangenendilemma → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangen · Seite 354

Gefangenendilemma → Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelun · Seite 396

Gefangenendilemma → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl · Seite 353

Gefangenendilemma → · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 350

Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 387

Gegenargument → Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142

Gegenmaßnahmen → Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 1230

Gegenmaßnahmen → Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen · Seite 1274

Gegenmaßnahmen → Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern · Seite 1764

Gegenmaßnahmen → Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426

Gegenprobe → Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200

Gegenthese → Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kipp · Seite 836

Geldmotivation → These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln · Seite 827

Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen · Seite 224

Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten · Seite 304

Gender → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 215

Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung · Seite 1914

Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 971

Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478

Gesamtkapitalrentabilität (GKR) · Seite 1381

Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung · Seite 1478

Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern · Seite 1655

Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 1628

Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer · Seite 1671

Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen · Seite 1580

Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden · Seite 1586

Geschka → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295

Gesellschaft → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 356

Gesellschaft → VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 1165

Gesetz → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203

Gesetze (Normperspektive) · Seite 127

Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen · Seite 421

Gesinnung → Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392

Gestaltungskompetenz → Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 584

„Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 976

Gestaltungsspielraum → Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einor · Seite 1264

Gesundheit als finalen Wert prüfen · Seite 138

Getränkeherstellers → Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666

Gewinn → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Gewinn → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Gewinn → Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886

Gewinn → | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 2072

Gewinn → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Gewinnbedarf → A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072

Gewinnbedarf → Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612

Gewinngrößen → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Gewinngrößen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten · Seite 1557

Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow · Seite 1476

Gewinnkaskade → Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Gewinnstreben → Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen · Seite 173

Gewinnstreben → „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gew · Seite 173

Gewinnziel → Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten · Seite 1412

Gewissensfrage → · Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 201

Gier · Seite 173

Gießerei → Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Gliederung → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 1234

Glossar → [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 2024

Glücksformel → Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren · Seite 281

Goldene Regel · Seite 251

Goldenen → Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 197

GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien · Seite 1188

Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Gordon → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Governance → Corporate Governance · Seite 581

Governance → Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 586

Governance → Corporate Governance Kodex als zahnloser Tiger · Seite 406

Governance-Kodex → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 396

Governance/DCGK · Seite 392

Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 380

Greenes → Haidt's Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Greenwashing · Seite 581

Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten · Seite 1851

Greenwashing → EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten · Seite 616

Greenwashing → Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing · Seite 631

Greenwashing → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Greenwashing → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Greenwashing → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839
 Greenwashing → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631
 Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 583
 Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen · Seite 671
 Grenze → Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812
 Grenzen → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951
 Grenzen → IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen · Seite 895
 Grenzen → IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 895
 Growth → Exponential Growth Bias · Seite 1149
 Großhändlers → Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern · Seite 1698
 Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 128
 Grundannahmen · Seite 683
 Grundannahmen → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886
 Grundannahmen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887
 Grundbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482
 Grundbegriffe → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134
 Gründe → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013
 Gründe → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind · Seite 1829
 Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 992
 Grundhaltung → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894
 Grundlage → Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 1229
 Grundlagen → Kennzahlen Grundlagen · Seite 1448
 Grundlagen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480
 Grundlagen → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 1800
 Grundlagen → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202
 Grundpositionen → Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen · Seite 224
 Grundpositionen → Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen be · Seite 150
 Grundpositionen → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262
 Grundpositionen → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278
 Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen · Seite 1776
 Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907
 Grundwasser → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859
 Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen · Seite 1875
 Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen · Seite 600

H

Habermas → Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 257
 Haidt · Seite 448

Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen · Seite 515

Handeln aus Pflicht · Seite 254

Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!) · Seite 254

Handeln → Pflichtgemäßes Handeln · Seite 251

Handeln → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Handelns → Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 688

Handlung → Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 433

Handlung → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 448

Handlung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 460

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 1642

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 1606

Handlungsentlastung → Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 258

Handlungsfeldern → Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 741

Handlungsperspektive (was wird getan?) · Seite 129

Handlungsperspektive → Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 127

Handy-Kulturtypen · Seite 683

Handys → Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Handys → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Häufige Bewertungsmethoden · Seite 1233

Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren · Seite 1036

Hedonismus · Seite 251

Heilslehre · Seite 926

Heilslehre → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885

Heilslehren → Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 884

Heilslehren → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 895

Heinz-Dilemma → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel · Seite 441

Heizen → Verschiebung des CO₂-Preises für Heizen und Verkehr · Seite 1982

Helmut-Schmidt-Zitat · Seite 690

Helmut-Schmidt-Zitat → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 1067

Herkunft der Begriffe · Seite 128

Herkunft → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronymes · Seite 1224

Hilflosigkeit → Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Historischer Sinn · Seite 255

Hobbes · Seite 274

Hobbes → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256

Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 315

Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 274

Höchststarbeitszeit → Wöchentliche statt täglicher Höchststarbeitszeit · Seite 1975

Hoffnung → Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Holzmann-Systematik → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 129

Holzmann-Version → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 257

Homann · Seite 372

Homann → Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 376

Homann → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Homanns ökonomische Ethik – der Kern · Seite 260

I

Ignorance → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“) · Seite 441

Immanuel → Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 253

Imperativ → Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch pr · Seite 268

Imperativ → Kategorischer Imperativ · Seite 251

Imperativ → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Impulsvortrag → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 1832

IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen · Seite 895

IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 901

IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 895

IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern · Seite 932

Individualisierungsphase → Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern · Seite 705

Industriellen → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Inhalt → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Insolvenzgründe → Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 1489

Instrument → CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren · Seite 612

Instrument → Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 237

Instrument → Zu c) – von der Systematik zum Instrument · Seite 821

Instrumentalisierung → Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812

Integration → *Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und* · Seite 901

Integrität · Seite 127

Integrität → *Vorbildfunktion und Integrität unter Druck* · Seite 1807

Internet → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglich* · Seite 353

Intuition → *Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen* · Seite 1269

Intuition → *Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)* · Seite 493

Intuition → *Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen* · Seite 532

Intuition → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Investitionsplan → *Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten* · Seite 1412

Investment → *ROI (Return on Investment)* · Seite 1381

Investment → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 1478

Ishikawa-Diagramm · Seite 1149

Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten · Seite 850

Issue-Management → *Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber* · Seite 850

J

Jahren → *Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den* · Seite 1725

Jahresbudgetierung → *Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen* · Seite 1392

Jahresbudgetierung → *Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S* · Seite 1392

Jahresüberschuss · Seite 1381

Jahresüberschuss → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 1476

Jeremy → *Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele* · Seite 255

Jidoka → *Toyota-Produktionssystem / Jidoka* · Seite 683

John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“) · Seite 256

Judgement → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Justice → *John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic* · Seite 256

K

Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen · Seite 1001

Kaizen und KVP gegenüberstellen · Seite 1005

Kaizen → *Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen* · Seite 980

Kaizen → *Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen* · Seite 979

Kaizen → *Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten* · Seite 1027

Kaizen → *Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP* · Seite 983

Kant · Seite 262

Kant und die Aufklärung · Seite 254

Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Seite 268

Kapitalbeda → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 1403

Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen · Seite 1421

Kapitalstruktur → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Kapitalwertindex → CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren · Seite 1416

Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung · Seite 396

Kategorischer Imperativ · Seite 251

Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Kaufmann → Ehrbarer Kaufmann · Seite 251

Kaufmann → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482

Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? · Seite 1666

Kennzahl → Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 2016

Kennzahl → Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · Seite 1285

Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren · Seite 1523

Kennzahlen · Seite 726

Kennzahlen auswählen · Seite 1463

Kennzahlen erheben und vergleichen · Seite 1453

Kennzahlen Grundlagen · Seite 1448

Kennzahlen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480

Kennzahlen → Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen · Seite 1709

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Kennzahlen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Kennzahlen → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Kennzahlen → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 1463

Kennzahlen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Kennzahlen → Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1464

Kennzahlen → Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1466

Kennzahlen → Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich · Seite 1709

Kennzahlen → Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 2041

Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!) · Seite 1382

Kennzahlen-Systems → Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffer · Seite 1532

Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“) · Seite 1483

Kennzahlenmanagement → Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 1488

Kennzahlensteuerung → KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 1621

Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 1456

Kennzahlenvergleiche · Seite 1481

Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen · Seite 1364

Kernbotschaft → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328

Kerngeschäft (CSR) · Seite 581

Kerngeschäft → Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen · Seite 600

Kerngeschäft → Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 584

Kerngeschäfts → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerns) · Seite 585

Kerngeschäfts-Rentabilität → ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 1478

Kernkompetenz → Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 1149

KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

KI-Auswahl → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859

KI-Klang → Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln · Seite 2009

KI-Vorauswahl → Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · Seite 1865

Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasiens · Seite 1843

Kinderarbeit → Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette · Seite 218

Kinderarbeit → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 1224

Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 1224

Klärung der Entscheidungssituation · Seite 1227

Klassik → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus · Seite 842

Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 587

Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen · Seite 1008

Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 995

Klausur → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 692

Klausur → Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 2061

Klausur → Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 255

Klausur → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS) · Seite 1484

Klausur → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI) · Seite 689

Klausur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Klausur → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!) · Seite 1479

Klausur → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI) · Seite 257

Klausur → Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 690

Klausur-Dauerthema → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 254

Klausur-Unterscheidung → Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 587

KLAUSUREN → [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN · Seite 2022

Klausuren → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Klausurfrage → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Klausurfrage → Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 255

Klimazertifikaten → Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten · Seite 1851

Kohlberg · Seite 448

Kohlberg → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439

Kohlberg → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisier · Seite 448

Kohlbergs → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461

Kommunikation · Seite 1736

Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5) · Seite 694

Kommunikation → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Kommunikation → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Kommunikation → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Kommunikation → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergän · Seite 892

Kommunikation → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 1729

Kommunikation → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Kommunikationskette · Seite 1312

Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen · Seite 1312

Kommunikationskette → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Kommunikationstreppe → [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 2022

Kommunikationswege → Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen · Seite 1364

Kompetenzen → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 585

Komplexitätskosten → Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel · Seite 401

Kompromissposition · Seite 199

Konflikt · Seite 817

Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen · Seite 817

Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Konflikt → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Konflikt → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 498

Konflikt → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Konfliktfelder → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Konfliktfelder → Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen · Seite 817

Kongruent → [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 2023

Konsequenzen → Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre K · Seite 786

Konsequenzprinzip · Seite 251

Kontinuierliche → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979

Konvention · Seite 127

Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen · Seite 154

Konvention → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203

Konzepte → Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 261

Koordinationsmängel → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Korea-Beispiel → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten · Seite 471

Korruptionsfall → Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen · Seite 560

Korruptionsfall → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern · Seite 823

Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen · Seite 542

Kosten → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Kosten → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Kosten → These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 932

Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 1381

Kostenwirkung → IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 901

Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Kotters → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 1738

KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 1621

KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 1649

KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS) · Seite 1484

Krankenstandsfall → Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfa · Seite 812

Krieg aller gegen alle · Seite 251

Krisenpreis für ein knappes Medikament · Seite 1847

Krisenpreis → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Kriterien → Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 865

Kritik · Seite 157

Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben · Seite 921

Kritik am VUCA-Modell als Strategieggrundlage · Seite 1169

Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 362

Kritik an Culture eats strategy for breakfast · Seite 720

Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Kritik an Kant · Seite 254

Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell · Seite 712

Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 255

Kritik → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Kritik → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Kronzeugenregelung · Seite 251

Kronzeugenregelung → Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelun · Seite 396

Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Kultur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Kultur → Praktisches Problem der Kultur · Seite 688

Kultur → Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765

Kultur → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892

Kultur → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Kulturentwicklung → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687

Kulturgröße → Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße · Seite 774

Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern · Seite 759

Kulturtypen · Seite 695

Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 686

Kulturtypologie → Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Kulturwandel → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695

Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren · Seite 695

Kunden → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Kundennähe → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 736

Kundenorientierung · Seite 736

Kundenorientierung → Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren · Seite 1055

Kundenorientierung → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051

Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 237

KVP-Projekts → Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 982

L

Landkarte → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026

Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten · Seite 353

Leadership · Seite 701

Leadership von Management und Führung abgrenzen · Seite 701

Leadership → Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit · Seite 1798

Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 683

Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 689

Leadership → Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen · Seite 1746

Leadership → Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander · Seite 1725

Leadership → Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 917

Leadership → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 1724

Leadership → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 698

Leadership → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 1797

Lean/TPS · Seite 996

Lebenswelt → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 247

Lebenswelt → Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt · Seite 228

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Lehrbuchformel → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 2050

Leistungen → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 347

Leistungsanreize → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 347

Leitbild · Seite 683

Leitbild → Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen · Seite 1089

Leitbild → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Leitbild-Kritik → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089

Leitbildern → Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern · Seite 1101

Leitbildprojekt → Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren · Seite 1114

Leitgedanken → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 992

Leitkonzept → License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608

Leitwort → Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279

Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Leverage → Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 2047

Leverage → EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 1445

Leverage → Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678

Leverage → Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 1628

Leverage → Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko be · Seite 1596

Leverage → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593

Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen · Seite 1497

Leverage-Effekt → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Leviathan · Seite 251

Leviathan → *Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier* · Seite 315
Leviathan → *Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“)* · Seite 256
 Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden · Seite 1751
 Lewin/Kotter · Seite 1738
 Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen · Seite 1738
Lewins → *Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren* · Seite 1738
 Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259
 Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht · Seite 363
 License to Operate · Seite 581
 License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608
License → *Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing* · Seite 590
License → *Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B* · Seite 604
Lieferantenwechsel → *Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel* · Seite 401
Lieferkette → *Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lief.* · Seite 218
Lieferketten → *Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen* · Seite 421
Lieferketten-Sorgfaltspflichten → *Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten* · Seite 1945
 Lieferkettengesetz · Seite 581
 Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen · Seite 660
Lieferkettengesetz → *Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz* · Seite 416
 Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten · Seite 1594
Liquidität → *Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsfähigkeit* · Seite 1473
Liquidität → *Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/ope* · Seite 1685
Liquidität → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593
 Lohnausgleich → *Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich* · Seite 1920
Lösung → *Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung)* · Seite 585
Lösungsmöglichkeiten → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl.* · Seite 353
Lösungsvorschlag → *Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)* · Seite 585

M

Machtasymmetrie · Seite 1819
 Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung · Seite 1819
 Machtkultur · Seite 683
Maintenance → *Self-Concept Maintenance beim Materialschwind* · Seite 576
Maintenance → *Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen* · Seite 456
Maintenance → *Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien* · Seite 568

Maintenance → · *Moral Identity und Self-Concept Maintenance* · Seite 498

Making → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Management by Objectives (MBO) · Seite 683

Management by Objectives kritisch würdigen · Seite 1259

Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen · Seite 1798

Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 683

Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!) · Seite 689

Management → *Leadership von Management und Führung abgrenzen* · Seite 701

Management → *Total Quality Management (TQM)* · Seite 683

Management → *Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen* · Seite 1797

Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen · Seite 1746

Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 947

Management-Heilslehren · Seite 926

Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten · Seite 926

Management-Heilslehren → *Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v* · Seite 884

Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen · Seite 917

Management-Sicht → *Definition (Management-Sicht)* · Seite 587

Managementhaftung · Seite 581

Managementhaftung → *Corporate Governance & Managementhaftung* · Seite 586

Managementprogramms → *Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil* · Seite 966

Managements → *Scharnierfunktion des mittleren Managements* · Seite 1302

Managements → · *Das #00 Grundproblem des Change Managements* · Seite 1722

Managementsystem · Seite 895

Managementsysteme → · *Integrierte Managementsysteme* · Seite 877

Managementsystems → *Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems* · Seite 894

Mangelländern → *Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben* · Seite 1924

Market-Pull-Entscheidung → *Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen* · Seite 1336

MARKIERT → *C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT* · Seite 1522

Marktes → *Unsichtbare Hand des Marktes* · Seite 251

Marktversagen · Seite 419

Marktversagen erläutern und drei Formen nennen · Seite 419

Marktversagen → *Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz* · Seite 416

Marktwirtschaft → *Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (* · Seite 194

Marktwirtschaft → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 258

Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren · Seite 803

Maslow-Pyramide → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Maslow-Pyramide → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803

Massenmarkt → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag) · Seite 1832

Mastery → Personal Mastery · Seite 683

Material → EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 2047

Material → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 2050

Materialschwund → Self-Concept Maintenance beim Materialschwund · Seite 576

Maxime · Seite 251

Maximin → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Maximin-Regel · Seite 251

Mäzenatentum · Seite 581

Maßnahmen → Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansä · Seite 410

Maßnahmen → Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ab · Seite 471

ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen · Seite 509

Medikament → Krisenpreis für ein knappes Medikament · Seite 1847

Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern · Seite 901

Mehrfachzertifizierung → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 881

Meinungsführern → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 1737

Menschen → Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 128

Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren · Seite 157

Menschenbild → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890

Menschenbild → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren · Seite 837

Messung → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Messwerten → Whistleblowing bei geschönten Messwerten · Seite 1839

Metaethik · Seite 127

Metallzulieferer → Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

Methode → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 2024

Methoden → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Methoden → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Methoden → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797

Methoden → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293

Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten · Seite 1931

Mifri → Mittelfristplanung (MFP) · Seite 1381

Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 251

Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen · Seite 1900

Minijobs ethisch beurteilen und einordnen · Seite 1893

Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 654

Mission · Seite 683

Mission → *Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4)* · Seite 1076

Mission → *Begriffe in Bezug auf Vision und Mission* · Seite 1071

Mission → *Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat* · Seite 1077

Mission → *Vision & #05 Mission – Definition* · Seite 1070

Mission → *Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren* · Seite 1129

Mission → *Vision und Mission im Mittelstand entwickeln* · Seite 1107

Mission → *Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen* · Seite 1089

Mission → *Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)* · Seite 690

Mission → *Vision/Mission* · Seite 265

Mission → *Entstehung Vision und Entwicklung Mission* · Seite 1074

Mission → *Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 4)* · Seite 1077

Mission → *Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 4)* · Seite 1069

Missverständnissen → *[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar* · Seite 2024

Mitarbeitende → *Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat* · Seite 1077

Mitarbeitenden → *Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern* · Seite 1735

Mitarbeitenden → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T* · Seite 1734

Mitarbeiter → *Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit* · Seite 1300

Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 1385

Mittelfristplanung (MFP) · Seite 1381

Mittelstand → *Vision und Mission im Mittelstand entwickeln* · Seite 1107

Modell → *Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes* · Seite 2019

Modell → *Muster 5 – „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“* · Seite 2014

Modell → *Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)* · Seite 691

Modell → *Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea* · Seite 712

Modellen → *Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)* · Seite 695

Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 355

Moral · Seite 127

Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren · Seite 140

Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 498

Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.) · Seite 493

Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen · Seite 134

Moral/Norm/Ethos · Seite 134

Moralbegriff → *Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm* · Seite 138

Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 506

Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Moralisches → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Morgen → [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 2021

Morgen-Verdienen → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 2022

Motivation · Seite 803

Motivation und Zufriedenheit · Seite 796

Motivationsgrundlage → Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren · Seite 803

MRT-Befunde → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Muda (7 Arten der Verschwendung) · Seite 683

Muda gegen Muri und Mura abgrenzen · Seite 996

Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 2010

Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“ · Seite 2011

Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“ · Seite 2013

Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 2014

Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage) · Seite 2015

Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 2016

Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 2017

Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“ · Seite 2018

Musterlösung → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 585

Musterlösung → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828

Musterlösung → Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 2050

Musterlösung → Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 2051

N

Nachfrage → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Nachhaltigkeit · Seite 590

Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing · Seite 631

Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Seite 676

Nachhaltigkeit → Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 654

Nachhaltigkeit → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Nachhaltigkeits-Gliederung → CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorsta · Seite 620

Nachhaltigkeitsbegriff → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631

Nachhaltigkeitsbegriffs → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegri · Seite 582

Nachhaltigkeitsfonds → Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden · Seite 637

Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern · Seite 1532

Nachteile → Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 879

Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen · Seite 1250

Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen · Seite 1134

Nehmen → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X" / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Nehmen → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden. · Seite 1735

Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 880

Nennen → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013

Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Neutralisierung · Seite 476

Neutralisierung → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen · Seite 476

Neutralisierungsstrategien → Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Neutralisierungsstrategien → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 568

Neutralisierungsstrategien → Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 502

Nichtwissens → Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 256

Nichtwissens → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden · Seite 2046

Norm · Seite 127

Normative Ethik · Seite 127

Normbegriffe → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203

Normen → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Normen → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Normperspektive (welche Regel gilt?) · Seite 129

Normperspektive → Gesetze (Normperspektive) · Seite 127

Normstrategien · Seite 1149

Normstrategien (U18) · Seite 1153

Normstrategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894

Notwendigkeit → Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit · Seite 1798

Nudges → Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln · Seite 481

Nudging → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Nutshell → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 1484

Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 1292

Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Nutzen → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Nutzen → Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Nutzen → Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142

Nutzwertanalyse → Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden · Seite 1279



Objectives → Management by Objectives (MBO) · Seite 683

Objectives → Management by Objectives kritisch würdigen · Seite 1259

Operate → License to Operate · Seite 581

Operate → License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608

Operate → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Operate → Ziel von CSR: License to Operate · Seite 582

Operate → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen · Seite 1178

Operative Lücke · Seite 1381

Opportunismus → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 1484

Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen · Seite 1503

Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“) · Seite 1482

Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26) · Seite 194

Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 376

Ordoliberalismus → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 259

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 258

Organisation → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Organisationspsychologie → Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 812

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Organisationspsychologie → Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfa · Seite 812

Organisationspsychologie → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 812

Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Orientierungsrahmen → Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen · Seite 1085

Original-Klausuren → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 2035

Osteuropa → Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Ö

„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund · Seite 192

Ökonomie → Ethische Ökonomie · Seite 198

Ökonomie → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366

Ökonomie → Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 127

Ökonomie → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Ökonomie → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208

Ökonomie → Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 134

Ökonomie → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363

Ökonomie → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198

Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Ökonomie/Ökonomik · Seite 211

Ökonomik → Ökonomie/Ökonomik · Seite 211

Ökonomische Ethik · Seite 199

Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208

Ökonomische → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198

Ökonomischen → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 346

Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen · Seite 247

Ökonomisierung → Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt · Seite 228

Ökonomisierung → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228

Ökonomismus → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Ökonomismus → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten · Seite 2004

P

PDCA-Durchlauf → Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

PDCA-Kritik → Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen · Seite 941

PDCA-Urheberschaft → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895

PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 693

PDCA-Zyklus → Deming / PDCA-Zyklus · Seite 683

PDCA-Zyklus → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951

PDCA-Zyklus → Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 941

PDCA-Zyklus → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 984

PDCA-Zyklus → Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 893
PDCA-Zyklus → Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 986
PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 988
PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen · Seite 1040
PDCA-Zyklus → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965
PDCA-Zyklus → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892
PDCA/Kaizen · Seite 941
Performance → Corporate Social Performance · Seite 581
Personal Mastery · Seite 683
Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 1737
Personen → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 884
Personenkultur · Seite 683
Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 683
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692
Pflege → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297
Pflege → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328
Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben · Seite 1924
PFLICHT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522
Pflicht → Handeln aus Pflicht · Seite 254
Pflicht → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 254
Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 368
Pflichtethik · Seite 251
Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 253
Pflichtgemäßes Handeln · Seite 251
Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 486
Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 448
Phasen → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 433
Phasen → Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 985
Phasen → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 1733
Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden · Seite 466
Phasenmodell → Bleicher (Phasenmodell) · Seite 683
Phasenmodell → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687
Phasenmodell-Anwendung → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461
Plan-Do-Check-Act → PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 693
Plan-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 1430
Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600

Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden · Seite 1436

Plan-Ist-Vergleich · Seite 1381

Plan-Ist-Vergleich → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593

Plan-Wert → *Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen* · Seite 1538

Plan-Werte → *Zielvereinbarung ohne Plan-Werte* · Seite 1703

Planung → *Rollierende Planung* · Seite 1381

Planung → *Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)* · Seite 1387

Planung → *Starre Planung* · Seite 1381

Planung → *Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder* · Seite 1388

Planungsinstrument → *Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen* · Seite 1358

Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten · Seite 1412

Planungskette → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 1403

Planungsprozess → *Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)* · Seite 1385

Planungszyklus → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 842

Planwert → *Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich* · Seite 1439

Porras → *Wesenskern (Collins & Porras)* · Seite 1069

Portfolio → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 842

Positionen → *Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren* · Seite 281

Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 197

Präferenzen → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 506

Praktisches Problem der Kultur · Seite 688

Präsentation → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 1234

Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 127

Praxisfälle → *Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle* · Seite 170

Preises → *Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr* · Seite 1982

Pressebericht → *Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewe* · Seite 850

Prinzip → *[Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip* · Seite 2021

Prinzip → *Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe* · Seite 228

Prinzipal-Agent-Problem · Seite 1825

Prinzipien des TQM · Seite 991

Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke · Seite 769

Prinzipien → *Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden* · Seite 1801

Priorisierung → *CAPEX-Allokation (Priorisierung)* · Seite 1386

Problem → *Praktisches Problem der Kultur* · Seite 688

Problem → *Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem* · Seite 891

Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Probleme → *Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme* · Seite 1228

Production → *Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production* · Seite 971

Produktion → Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 977

Produktionssysteme → „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 976

Produktivität · Seite 1381

Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!) · Seite 1479

Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen · Seite 1551

Profit → Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is · Seite 1594

Profitabilität · Seite 1381

Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen · Seite 1566

Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 1477

Profitabilität → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgößen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Profitabilität → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Profitabilität → Kennzahlbegriff, Erfolgsgößen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886

Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612

Profitcenter → Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 1381

Prognose → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 1382

Prognose → Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen · Seite 1538

Prognose → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1381

Prognose-Soll-Vergleich → Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen · Seite 1399

Prognose-Soll-Vergleich → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1439

Prognose-Soll-Vergleich → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 1392

Prognose-Soll-Vergleiche → Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 1616

Prognose-Soll-Vergleichen → A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 2099

Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen · Seite 1399

Projektauftrag → Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden · Seite 1245

Projekte → [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 2024

Projektplan → Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen · Seite 1328

Prozent-Scheiterquote → Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Prozentwerte → [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 2023

Prozess → Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 1227

Prozess → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 460

Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Punkte → Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 2048

Qualifizierung → Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 1737

Qualität · Seite 466

Qualität definieren und Reaktionskette erklären · Seite 1051

„Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette · Seite 699

Qualität → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

Qualität → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Qualität → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996

Qualitätsbegriff → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051

Qualitätsingenieur-Fall → Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden · Seite 466

Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden · Seite 1120

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen · Seite 1008

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 995

Qualitätsmanagement → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · Seite 1030

Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen) · Seite 202

Querschnittsthema → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Quintessenz → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 1150

R

Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen · Seite 833

Rahmenbedingungen → Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 979

Rahmenordnung · Seite 376

Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392

Randthema → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 1388

Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537

Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen · Seite 462

Rationalität → Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U · Seite 1155

Rawls · Seite 274

Rawls — Lieber reich und gesund · Seite 1825

Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 256

Rawls — Vertragstheorie · Seite 251

Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung · Seite 339

Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Rawls-Fall → Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 1829

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette · Seite 683

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur) · Seite 692

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern · Seite 1013

Reaktionskette → Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 894

Reaktionskette → Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 968
Reaktionskette → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894
Reaktionskette → Qualität definieren und Reaktionskette erklären · Seite 1051
Reaktionskette → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699
Reaktionskette → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051
Reasoning → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437
Rechenbeispiel → Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 1486
Rechnen · Seite 542
Rechnung → Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen · Seite 855
Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 1304
Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 2050
Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 2051
Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht · Seite 2052
Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) · Seite 257
Regeln → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Manageme · Seite 1732
Regionalbank → Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870
Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 690
Reihenfolge → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212
Reisekosten-Fall → Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und · Seite 476
Reisemobilfall → Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall · Seite 1156
Relevanz-Rang → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089
Relevanz-Rang → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178
Relevanz-Rang → Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523
Relevanz-Rang → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996
Rendite → Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite · Seite 1990
Renditekosmetik → Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678
Rentabilität · Seite 1381
Rentabilität → A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072
Rentabilität → Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is · Seite 1594
Rentabilität → Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen · Seite 1566
Rentabilität → Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 1477
Rentabilität → Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886
Rentabilität → Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612
Rentabilität → Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/ope · Seite 1685
Rentabilität → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593
Rentabilitätsgewinn → Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen · Seite 1551
Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen · Seite 1596
Rentenfinanzierung → Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung · Seite 1914

Rentenkasse → Beamte in die Rentenkasse · Seite 1825

Rentenkasse → Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 1830

Reparatur → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Replikationskrise → Ego-Depletion und die Replikationskrise · Seite 520

Repressionsregime → Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern · Seite 1859

Responsibility → CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581

Responsibility → CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582

Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten · Seite 913

Return → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478

Review-Frequenz → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Revision → KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

Revolution → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Richtlinien → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 1073

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Risiken → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Risiko → Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko be · Seite 1596

Roadmap · Seite 1318

Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen · Seite 1358

Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen · Seite 1328

Roadmap → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 1289

Roadmap → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297

Roadmap → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Roadmap → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Roadmap → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Roadmap-Entwurf → Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren · Seite 1351

Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern · Seite 1344

Roadmapping → Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 1294

Roadmapping-Workshop → Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern · Seite 1318

Roadmappings → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Roadmaps → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 1289

Robert → Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 973

Robotersteuer → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Rohleder → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886

Rohleder → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 1152

Rohleder → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 1832

Rohleder → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 2035

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 1388
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833
Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag) · Seite 1152
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES) · Seite 2009
Rohleders → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders) · Seite 1150
Rohleders → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 691
Rohleders → Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 1827
Rohleders → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz. · Seite 2024
ROI (Return on Investment) · Seite 1381
ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 1478
ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt · Seite 2049
ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren · Seite 1573
ROI-Schema → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385
ROI/Du-Pont · Seite 1573
Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 892
Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 893
Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 986
Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 993
Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 975
Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 1229
Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 1230
Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 1233
Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up · Seite 1734
Rollenkultur · Seite 683
Rollierende Planung · Seite 1381
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 1387
Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten · Seite 1945
Rückkehr-Kandidaten → Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidat · Seite 2039
Rückkehr-Kandidaten → Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 321
Rückrufkalkül → Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329
Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil · Seite 1997
Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 2048
Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden · Seite 637

S

S-Modell → *Peters & Waterman / 7-S-Modell* · Seite 683

Saint-Exup → *Führung mit Vision (Saint-Exupéry)* · Seite 689

Saint-Exup → *Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)* · Seite 1068

Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 1302

Scharnierfunktion → *Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen* · Seite 1372

Scharnierfunktion → *Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft* · Seite 1328

Schauffele → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim* · Seite 1295

Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 683

Schein → *Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein* · Seite 685

Schein → *Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren* · Seite 695

Schein/Handy · Seite 695

Scheins → *Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell* · Seite 712

Scheins → *Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea* · Seite 712

Schicht → *Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten* · Seite 913

Schicht → *Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7?* · Seite 913

Schichten → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 887

Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 691

Schichten-Modell → *Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben* · Seite 921

Schichten-Modell → *Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteil* · Seite 709

Schichten-Modell → *Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell* · Seite 921

Schichten-Modell → *Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De* · Seite 895

Schichten-Modells → *Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14)* · Seite 890

Schichten-Modells → *Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er* · Seite 891

Schichtenmodell → *Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen* · Seite 917

Schlagworte → *Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte)* · Seite 984

Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

Schleier → *Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier* · Seite 315

Schlüsselpersonen → *Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern* · Seite 1737

Schmidt → *„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zw* · Seite 707

Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen · Seite 709

Schmiergeld-Fall → *Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur* · Seite 698

Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.) · Seite 1074

Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Schritte → *Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der* · Seite 802

Schritte → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Proje · Seite 1732

Schulz → 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 2063

Schulz → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 988

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen · Seite 1040

Scorecard → Balanced Scorecard · Seite 1381

Scorecard → Balanced Scorecard (BSC) · Seite 1480

Scorecard → Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506

Scorecard → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285

Scorecard → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

Search → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692

Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren · Seite 1351

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss · Seite 748

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung · Seite 736

Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern · Seite 1764

Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 2039

Sein-Sollen · Seite 162

Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 132

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 132

Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen · Seite 162

Sein-Sollen-Fehlschluss → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

SELBST → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522

Selbstkontrolle · Seite 504

Selbstoffenbarung · Seite 2063

Self-Concept · Seite 456

Self-Concept Maintenance beim Materialschwund · Seite 576

Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 456

Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 568

Self-Concept → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 498

Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen · Seite 548

Setting → Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 1165

Shareholder · Seite 593

Shareholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631

Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · Seite 635

Shareholder-Ansatz → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung · Seite 856

Shareholder-Value · Seite 581

Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 589

Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern · Seite 593

Shewhart → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895

SICHER → B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 2020

Signale → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155

Signals → Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen · Seite 1162

Signals → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 1160

Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten · Seite 786

Sitte · Seite 127

Situation → Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 495

Slacktivism · Seite 581

Slacktivism → Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 583

SMART definieren, einordnen und kritisieren · Seite 1235

SMART-Ziele · Seite 1487

Social → Corporate Social Performance · Seite 581

Social → CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581

Social → CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582

Social-Intuitionist-Modell → Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen · Seite 515

Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden · Seite 1635

Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen · Seite 1408

Soll-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig · Seite 1430

Soll-Ist-Vergleich → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600

Soll-Ist-Vergleich → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden · Seite 1436

Soll-Vorgaben → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222

Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen · Seite 1538

Soll/Plan/Ist/Prognose · Seite 1381

Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1439

Sorgfaltspflichten → Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen · Seite 421

Sozialauswahl → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832

Sozialen → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 194

Specht → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294

Spieltheorie · Seite 553

Spieltheorie → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 506

Spieltheorie → Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553

Spieltheorie → · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504

Spieltheorie → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Sprachen → Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle · Seite 349
Sprachraum → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 191
Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · Seite 416
Stakehol → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798
Stakeholder · Seite 150
Stakeholder (Definition) · Seite 581
Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren · Seite 1883
Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren · Seite 859
Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 865
Stakeholder traditionell vs. modern · Seite 587
Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 798
Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 587
Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall · Seite 842
Stakeholder → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798
Stakeholder → Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 587
Stakeholder → Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen · Seite 626
Stakeholder → Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h · Seite 801
Stakeholder → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 812
Stakeholder → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880
Stakeholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631
Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 1827
Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 801
Stakeholder-Anforderungen → Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grü · Seite 593
Stakeholder-Ansatz → Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · Seite 635
Stakeholder-Ansatz → Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 589
Stakeholder-Ansatz → Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 798
Stakeholder-Argumentation → Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 2017
Stakeholder-Fall → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833
Stakeholder-Gruppen → Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 588
Stakeholder-Gruppen → Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern · Seite 595
Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 581
Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren · Seite 808
Stakeholder-Management → Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 801
Stakeholder-Management → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Stakeholder-Management → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 620

Stakeholder-Management → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803

Stakeholder-Management-Planung → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 802

Stakeholder-Managements → Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 589

Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Stakeholder-Portfolio → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 802

Stakeholder-Priorisierung → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 856

Stakeholdern → Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen be · Seite 150

Stammwerk-Schließung → Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Standards → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Standardspiele → Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553

Standorttreue → Trigema (Standorttreue) · Seite 1825

Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen · Seite 1392

Starre Planung · Seite 1381

Status → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887

STEEP-Analyse · Seite 1149

STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 1151

STEEP-Analyse → Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

STEEP-Analyse → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169

STEEP/VUCA · Seite 1156

Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite · Seite 1990

Stellenabbau mit KI als Begründung · Seite 1855

Stellenabbau → Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten · Seite 283

Stellenabbau → Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden · Seite 1801

Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen · Seite 150

Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 242

Stellung → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Steuergestaltung → Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung · Seite 333

Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“) · Seite 1480

Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · Seite 1285

Steuerung → KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

Steuerung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 1388

Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 358

Steuerungsprinzip → Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen · Seite 1489

Strafen → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell) · Seite 352

Strategie · Seite 456

Strategie → Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 1154

Strategie → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Strategie → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Strategie → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 1300

Strategie → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 1154

Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 585

Strategieabteilung → Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall · Seite 1156

Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 1305

Strategiegrundlage → Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage · Seite 1169

Strategiekommunikation → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Strategiekommunikation → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Strategien → GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategi · Seite 1188

Strategien → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Strategien → Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 1154

Strategien → Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 501

Strategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Strategieplanung → Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikat · Seite 1301

Strategieumsetzung → Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 1299

Strategiewechsels → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200

Strategisch von langfristig unterscheiden · Seite 1433

Strategisch vs. operativ · Seite 1150

Strategische Lücke · Seite 1381

Strategy Follows Structure · Seite 2076

Strategy → Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506

Structure → Strategy Follows Structure · Seite 2076

Structure → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076

Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Stuart → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 255

Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870

Stufen → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439
Stufen → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439
Stufen → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 441
Stufen → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461
Subunternehmer → Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer · Seite 1959
Subvention · Seite 2064
Subventionen als Fehlanreiz · Seite 251
Südasien → Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien · Seite 1843
Synonyme → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080
Synthese → Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537
Synthese → Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörte · Seite 593
System → Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 947
Szenarien → Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen · Seite 1497
Szenario-Manag → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse · Seite 1732

T

Tabelle → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 352
Tagesgeschäft → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 2022
Target Costing · Seite 1149
Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen · Seite 1952
Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen · Seite 1336
Technologie-Roadmap → Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 1292
Technologie-Roadmap → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328
Teilnahmerechts → Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 258
Teilsysteme → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 356
Teleologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 138
Textverständnis → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970
Themen → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026
Theorie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890
Theorie → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885
Theorien → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 346
Theory → John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic · Seite 256
These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln · Seite 827
These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 932
These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“ · Seite 827
These/Antithese · Seite 215
Thomas → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256

Timeboxing-Systematik → *Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 1152*

Top-Down → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734*

Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern · Seite 1770

Top-down-Entstehung → *Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern* · Seite 1101

Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen · Seite 1372

Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation · Seite 1301

Total Quality Management (TQM) · Seite 683

TOTEX · Seite 1381

TOTEX und Finanzierungsbedarf · Seite 1384

Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765

Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda · Seite 693

Toyota-Produktionssystem / Jidoka · Seite 683

TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen · Seite 1018

TQM · Seite 703

TQM-Ansatz → *Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz* · Seite 995

TQM-Modelle → *Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle* · Seite 992

Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 587

Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen · Seite 1709

Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden · Seite 1782

Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel · Seite 401

Transaktionskosten · Seite 380

Transaktionskosten → *Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage* · Seite 380

Transaktionskosten → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 396

Treiber → *Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern* · Seite 705

Treiberbaum → *Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum)* · Seite 1385

Trendradar · Seite 1149

Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 1152

Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen · Seite 1162

Trendradar → *Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals* · Seite 1160

Trendradar-Lösungsvorschlag → *Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 1152*

Trigema (Standorttreue) · Seite 1825

Trigema-Standorttreue → *Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832*

Triple Bottom Line · Seite 581

Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 582

Triple Bottom Line kritisch würdigen · Seite 604

Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Triple → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Tugendethik · Seite 251

Tugendethik (Aristoteles) · Seite 253

Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Tunnelblick → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 1484

Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Typologie → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Ü

Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 921

Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Überbevölkerung · Seite 165

Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 177

Überbevölkerung → A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 2068

Überbevölkerung → Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 165

Überbevölkerung → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832

Überblick → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278

Übernahme → Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern · Seite 759

Überschneidung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Übersicht → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 1728

Übungsvariante → Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität x strategisch/ope · Seite 1685

U

Ulrich · Seite 208

Ulrich → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369

Ulrich → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366

Ulrich → Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Ulrich → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Ulrich → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Ulrich → · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 367

Ulrich → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363

Ulrich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Ulrichs → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Umbruch → KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

Umfeldanalyse → STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 1151

Umfeldanalyse → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 1732

Umfeldinstrument → Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

Umformungsregeln → Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln · Seite 2009

Umlaufvermögen → Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Umsatzlücke → Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen · Seite 1403

Umsetzungslücke → Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzung · Seite 769

Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen · Seite 626

Unkosten · Seite 1712

Unkosten → Begriff Unkosten kritisch einordnen · Seite 1712

Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 251

Unsitte · Seite 127

Unternehm → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Unternehmen → Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 1827

Unternehmen → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Unternehmen → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Unternehmen → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Unternehmen → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Unternehmen → · Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 1296

Unternehmen → · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. · Seite 1069

Unternehmensberater-Legende → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Unternehmenserfolg → Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Unternehmensethik → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369

Unternehmensethik → Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 189

Unternehmensethik → · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 188

Unternehmensführung → Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzung · Seite 769

Unternehmensführung → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748

Unternehmensführung → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 736

Unternehmenskultur · Seite 695

Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen · Seite 732

Unternehmenskultur – Definition · Seite 684

Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen · Seite 1085

Unternehmensleitbild → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Unternehmensvision → Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. · Seite 1074

Unterscheidung → Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 132

Unterschied → Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Unterschied → Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 983

Unterteilung → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Ursachen → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 247

Ursachenorientierung → Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U · Seite 1155

Ursprung → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 194

Ursprung → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Urteile → Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüf · Seite 462

Urteile → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Urzustand → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 315

US-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Utilitarismus · Seite 251

Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch · Seite 255

Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329

Utilitarismus → Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 251

Utilitarismus → Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigiere · Seite 292

Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Flec · Seite 271

Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Utilitarismus → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Utilitätsprinzip · Seite 251

V

Validitätsdilemma → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Veränderung → · Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 1730

Veränderungen → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731

Verantwortungsdiffusion → KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

Verbesserung → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979

Verbotene → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020

Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen · Seite 1528

Verdienstunterschied → Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten · Seite 1966

Verfahren → Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Vergleich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Vergütungsspreizung → *Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung* · Seite 339
Verhalten → *Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver* · Seite 498
Verhaltens → *Goldene Regel ethischen Verhaltens* · Seite 196
Verhaltensänderung → *Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik* · Seite 355
Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553
Verhaltensorientierte → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 506
Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426
Verhältnis → *Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setze* · Seite 233
Verkaufsfall → *Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden* · Seite 145
Verkehr → *Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr* · Seite 1982
Verlagerung · Seite 287
Verlustquellen → *Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen* · Seite 1312
Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden · Seite 1077
Vermögenskonzentration → *Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten* · Seite 1938
Vernetzende → *Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend* · Seite 200
Vernichtung → *Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert bele* · Seite 1528
Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr · Seite 1982
Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 134
Vertikalität → *Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße* · Seite 774
Vertrag → *Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag)* · Seite 587
Verträge → */ #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge* · Seite 359
Vertrags- → *Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote* · Seite 265
Vertragsethik · Seite 251
Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256
Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung · Seite 333
Vertrieb → *Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteil* · Seite 709
Vertriebsanreize → *Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser* · Seite 1859
Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 891
Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892
Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890
Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895
VERWANDTE FRAGEN · Seite 1067
Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben füllen, Status der Grundannahmen · Seite 887
Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885
Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 881

Videoblog → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 1388

Videoblog → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash“ · Seite 1485

Videoblog → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh“ · Seite 1484

Videoblog → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482

Videoblog → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr“ · Seite 1483

Videoblog → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Videoblog → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Videoblog → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480

Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden · Seite 205

Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall · Seite 812

Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen · Seite 532

Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen · Seite 1023

Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren · Seite 1114

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 271

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 1141

Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante · Seite 1685

Vier-Ohren-Modell → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Vier-Ohren-Modell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 1324

Vier-Seiten- → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Vier-Seiten-Modell → Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 856

Vier-Seiten-Modell → Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 1305

Vier-Seiten-Modell → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Vier-Seiten-Modell → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 856

Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich · Seite 1920

Vier-Tage-Woche → Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Vision · Seite 683

Vision & #05 Mission – Definition · Seite 1070

Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen · Seite 1081

Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren · Seite 1129

Vision und Mission im Mittelstand entwickeln · Seite 1107

Vision → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 1071

Vision → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 689

Vision → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Vision → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Vision → Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Vision → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074

Vision → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen · Seite 1089

Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Vision/Mission · Seite 265

Visionen → Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden · Seite 1120

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 1068

Visionen → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 1067

Visionen → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 698

Visionsbegriffs → Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe p · Seite 1134

Visionsentwicklung · Seite 1736

Visionsqualität → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Volunteering → Corporate Volunteering · Seite 581

Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 584

Vorbildfunktion und Integrität unter Druck · Seite 1807

Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 985

Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen · Seite 1300

Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 1294

Vorhaltevergütung → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 1616

Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern · Seite 1698

Vorleistung → Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Vorstand → CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorsta · Seite 620

Vorstands-Gliederung → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 620

Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße · Seite 774

Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Vorteile → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Vorteile → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 878

VUCA · Seite 1149

VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 1165

VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage · Seite 1169

VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169

VUCA-Umfeld → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155

VUCA-Welt · Seite 1151

W

W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Wahlbeteiligung → Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 1836

Wandel → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Wandel → Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unter · Seite 1782

Wandels → Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Wandels → Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern · Seite 1770

WARUM · Seite 1067

Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)
· Seite 1829

Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) · Seite 133

Warum Geld weniger motiviert als gedacht · Seite 870

Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine · Seite 1726

Warum ist „Vision“ negativ besetzt? · Seite 1079

Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 913

Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren · Seite 1055

Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 1227

Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig? · Seite 1293

Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!) · Seite 1153

Was bedeutet SMART? · Seite 1220

Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie? · Seite 500

Was bezeichnet TQM? (Definition) · Seite 990

Was ein ungelöster Konflikt kostet · Seite 823

Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten · Seite 2039

Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu · Seite 797

Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 1231

Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung · Seite 1226

Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 495

Was ist eine Roadmap? · Seite 1288

Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht? · Seite 883

Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht! · Seite 1728

Was sind Stakeholder? · Seite 370

Was versteht man unter Benchmarking? · Seite 1459

Was versteht man unter Bilanzanalyse? · Seite 1467

Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“? · Seite 430

Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept? · Seite 1461

Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem? · Seite 877

Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief? · Seite 1453

Was versteht man unter einer Kernbotschaft? · Seite 1300

Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“? · Seite 881

Waterman → *Peters & Waterman / 7-S-Modell* · Seite 683

Waterman → *Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13)* · Seite 692

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie? · Seite 1725

Wdh.: Was versteht man unter #01 Management? · Seite 1724

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 1724

Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155

Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt? · Seite 1725

Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unt · Seite 1727

Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei · Seite 796

Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222

Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen? · Seite 1731

Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen? · Seite 1463

Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 884

Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 502

Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden? · Seite 1465

Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort un · Seite 1733

Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung · Seite 800

Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965

Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 1729

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1464

Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1466

Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden? · Seite 878

Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar/ · Seite 801

Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 1460

Welche → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Welche → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 1456

Welche → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797

Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 1222

Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen · Seite 2037

Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite 2053

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten kommentieren · Seite 707

Werkserweiterung → Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Werkserweiterung → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880

Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Werksverlagerung → Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden · Seite 287

Werkzeuge → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Werkzeuge → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Werkzeuge → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293

Wert · Seite 130

Wert (Begriff) · Seite 127

Wertbegriffe → [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 2020

Wertemanagement → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 380

Wertemanagement-Ansatz → Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 362

Wertemanagements → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Wertschöpfung SMART formulierter Ziele · Seite 1223

Wesenskern · Seite 683

Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 1069

Wesenskern → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 501

Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 983

Wettbewerb → Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren · Seite 215

Wettbewerb → Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liber · Seite 363

Wettbewerb → Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Whistleblowing bei geschönten Messwerten · Seite 1839

Whitewashing · Seite 581

Widerstand · Seite 1764

Widerstand → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731

Widerstand → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 1746

Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen? · Seite 798

Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade · Seite 1195

Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus? · Seite 1233

Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess? · Seite 494

Wie sind Kennzahlen definiert? · Seite 1450

Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren? · Seite 367

Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-
Manag · Seite 1732

Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden? · Seite 1221

Wiedererkennen → Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkenn · Seite 2058

Wiederholer-Thema → Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite
2053

Wiederholung → Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 993

Wieland · Seite 380

Wieland → Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Wieland → Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 358

Wieland → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Wieland → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Wieland → · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 356

Wieland → · Wertemanagement (Wieland) · Seite 360

Wieland → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Wielands → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 380

Wirkungskette → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausurl!) · Seite 692

Wirkungsverhältnis → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik · Seite 349

Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142

Wirtschaftlichkeit → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089

Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern · Seite 228

Wirtschaftsbürgers → Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 368

Wirtschaftsethik → Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 188

Wirtschaftsethik → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenen · Seite 354

Wirtschaftsethik → Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 372

Wirtschaftsethik → Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftset · Seite 133

Wirtschaftsethik → Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle · Seite 349

Wirtschaftsethik → · Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 192

Wirtschaftsethik → · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 186

Wirtschaftsethik → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 214

Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich) · Seite 259

Wirtschaftsethische → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Wirtschaftsethos · Seite 127

Wirtschaftsethos → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 191

Wirtschaftsethos → Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 131

Wirtschaftsethos → Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setze · Seite 233

Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten? · Seite 364

Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 259

Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft · Seite 258

Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept? · Seite 1462

Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 584

Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 879

Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit · Seite 1975

Wohltaten → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges · Seite 585

Wohnungsmärkten → Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten · Seite 1931

Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre? · Seite 882

Worauf → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making · Seite 435

Wörter → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020

Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 973

Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Würdigung → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893

Würdigung → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224

Z

Zahlen → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Zahlungsunfähigkeit → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Zeitbezug → Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 1222

Zeitbuchungen → Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 972

Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 889

Ziel von CSR: License to Operate · Seite 582

Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385

Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 1290

Ziele von Kaizen · Seite 981

Zielsetzung · Seite 1235

Zielsetzung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Zielvereinbarung ohne Plan-Werte · Seite 1703

Zielvereinbarung → Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden · Seite 1240

Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden · Seite 1240

Zimmer → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295

Zitat · Seite 148

Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel · Seite 833

Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 917

Zivilcourage · Seite 1825

Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung · Seite 1832

Zu a) – das Modell einordnen und begrenzen · Seite 857

Zu a) – Definition und Abgrenzung schärfen · Seite 846

Zu a) – die Definition schärfen · Seite 820

Zu a) – die These besser begründen, als sie gemeint ist · Seite 830

Zu a) – die These härter unterfüttern · Seite 835

Zu a) – die vier Aspekte tiefer legen · Seite 815

Zu a) – Issue-Management historisch und funktional einordnen · Seite 853

Zu a) – von der Liste zur Bewertung · Seite 860

Zu b) – den Fall härter machen · Seite 816

Zu b) – die Beurteilungskriterien vervollständigen · Seite 847

Zu b) – die ethische Bewertung robuster machen · Seite 853

Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kippen · Seite 836

Zu b) – die neue Forschung sauber einordnen · Seite 831

Zu b) – die Priorisierung hinterfragen · Seite 861

Zu b) – die Zweiteilung hinterfragen · Seite 820

Zu b) – vom Befund zur Formulierung · Seite 857

Zu c) – die Synthese anwendbar machen · Seite 832

Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen · Seite 855

Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen · Seite 847

Zu c) – von der Systematik zum Instrument · Seite 821

Zu d) – den Fall härten · Seite 822

Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle) · Seite 352

Zufriedenheit → Motivation und Zufriedenheit · Seite 796

Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 741

Zulieferer → Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer · Seite 1671

Zulieferer → Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien · Seite 1843

Zuordnungsfehler → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 287

Zusammenhang → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 1225

Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zimmer · Seite 1295

Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 258

Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie? · Seite 1227

Zwei-Klassen-Vergütung → Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

Zyklus → Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen · Seite 847

Kap. 1 · Ethik-Grundbegriffe — Moral · Norm · Sitte · Wert · Ethos · Analyseebenen · U04

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Arten der Ethik.....	131
• 11 P. · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen	
Überbevölkerung	165
Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung)	132
Die Kernbegriffe im Einzelnen	129
Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik)	129
Dilemma	132
5 P. · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle Dilemma	170
Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos	131
Finaler Wert	130
Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma	138
„Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben.....	173
Grundannahme der Ethik über den Menschen	128
Handlungsperspektive (was wird getan?)	129
Herkunft der Begriffe.....	128
Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil).....	134
Konvention	130
Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss.....	154
Moral	129
Norm	130
Normperspektive (welche Regel gilt?)	129
Probleme bei der Anwendung von Normen	133
Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung)	137
Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung)	138
Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss)	132
Sitte	130
• 14 P. · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition Überbevölkerung	
177	
Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik	134
Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik)	133

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
Deskriptiv e 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)

Aufgabe #001 · 7 P. · Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins... (S. 233) · Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen (S. 154) · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention... (S. 203)

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen **Moral** und **Ethik** sowie zwischen **Norm** und **Sitte**, so dass die jeweilige Funktion klar wird. b) 3 P. Ein Unternehmen begründet eine fragwürdige Praxis mit „Das ist in der Branche so üblich.“ Ordnen Sie diese Begründung ein und beurteilen Sie sie.

a) 4 P. – Begriffspaare:

Begriff	Kern	Funktion / Abgrenzung
Moral ✓ {1}	die gelebten Werte/Regeln einer Gemeinschaft	das <i>Objekt</i> – was tatsächlich für richtig gehalten wird
Ethik ✓ {2}	die Reflexion über Moral (Wissenschaft/Begründung)	fragt <i>warum</i> etwas gut ist – Moral ist der Gegenstand, Ethik die Betrachtung
Norm ✓ {3}	Regel mit Geltungsanspruch (soll befolgt werden)	verpflichtend, ggf. sanktioniert
Sitte ✓ {4}	äußerlich befolgter Brauch (Üblichkeit)	nur faktisch üblich, ohne normativen Geltungsanspruch

Kurz: **Ethik verhält sich zur Moral wie die Sprachwissenschaft zur Sprache** – sie beschreibt und begründet, statt selbst zu „moralisieren“.

b) 3 P. – „In der Branche üblich“: Die Begründung verwechselt **Sitte mit Norm** ✓ {1} und begeht den **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Aus dem *Ist* („es ist üblich“) folgt kein *Sollen* („es ist richtig“). ✓ {2} Üblichkeit begründet keine ethische Legitimität – früher war vieles „üblich“, was heute zu Recht verworfen ist. Zu prüfen ist die Praxis eigenständig an einer normativen Position (Kant: als allgemeines Gesetz denkbar? Verletzt sie die Menschenwürde?), nicht am Branchenbrauch. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Saubere Definitionen **zuerst**, dann die Funktion herausarbeiten (nicht nur Wörter gleichsetzen). In b) den **Fehlschluss beim Namen nennen** und eine begründete Beurteilung treffen – kein Ausweichen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Begriffspaare in die volle Systematik stellen

Die Aufgabe fragt zwei Paare ab; Holzmanns Systematik kennt aber **zwei Perspektiven mit sieben Feldern**, und wer sie mitliefert, zeigt, dass er die Paare nicht isoliert gelernt hat. *Handlungsperspektive*: **Praxis** (was die Mehrheit tatsächlich tut) · **Moral** (was gesellschaftlich gefordert ist) · **Sitte** (das Praktizieren ohne Hinterfragen) · **Ethik** (die Reflexion). *Normperspektive*: **Ethos** (individuell-persönliche Maxime) · **Moral** (gesellschaftlich akzeptierte Normen) · **Gesetze** (extern sanktionierte Normen). Entscheidend ist die Beobachtung, die dabei sichtbar wird: **Praxis und Moral fallen auseinander** – was getan wird, ist nicht, was gefordert wird. Genau in dieser Lücke arbeitet die Wirtschaftsethik. (✓){+1} Eine Präzisierung zur eigenen Tabelle gehört dazu, weil die Kurzformel „Sitte = ohne normativen Geltungsanspruch“ zu schwach ist: Die Sitte trägt sehr wohl eine Wertung – nur eine **übernommene, nicht selbst geprüfte**. Der Prüfstein dafür ist der Kipfbegriff **Unsitte**: Sobald die Bewertung sich ändert (Silvesterfeuerwerk → Feinstaub, Verletzungen), zeigt sich, dass eine Wertung immer schon mitlief. Der Fehler der Sitte ist damit kein fehlender Geltungsanspruch, sondern ein **Reflexionsstopp**. (✓){+2} Historisch ist die Trennung ohnehin künstlich: **Ethik** kommt von griechisch *ethos*, **Moral** von lateinisch *mos / mores* – beide bedeuten ursprünglich **Brauch und Sitte** und werden im Alltag synonym gebraucht. Die scharfe Trennung ist eine **Arbeitsdefinition zur Vereinfachung der wissenschaftlichen Analyse**, kein Naturgesetz; die Übergänge sind bewusst nicht trennscharf. Wer das dazusagt, immunisiert sich gegen die Rückfrage „warum verwenden Sie die Begriffe dann anders als der Duden?“. (✓){+3} Vollständig wird die Abgrenzung erst mit den beiden Nachbarbegriffen, die im Paar nicht vorkommen: **Konvention** (zweckdienliche, aber **nicht wertende** Übereinkunft – Rechtsfahrgebot, Maßeinheiten) und **Gesetz** (extern sanktioniert, aber nicht zwingend wertend). Sortiert man alle fünf nach dem **Geltungsgrund**, hat man die Universalantwort auf jede Abgrenzungsfrage dieses Kapitels: **Ethos** = Selbstbindung · **Moral** = intrinsische Akzeptanz · **Gesetz** = externe Sanktion · **Konvention** = Zweckmäßigkeit · **Sitte** = Gewohnheit. Das Ethos ist dabei die **einzige** Ebene, deren Geltungsbereich nicht die Gesellschaft, sondern das Individuum ist, deshalb kann es der Mehrheitsmoral bewusst widersprechen (Brücke zur Tugendethik: Ethos als dauerhafte innere Grundhaltung/Charakter). (✓){+4}

Zu b) – das Branchenargument härter fassen

Der Fehler lässt sich schärfer benennen als „Fehlschluss“: Es ist eine **Ebenenverwechslung zwischen den Zugängen der Ethik**. Die **deskriptive** Ethik

beschreibt, welche Moral faktisch gilt (wertfrei, historisch dominierend); die **normative** begründet, welche gelten *soll*; die **angewandte** zieht daraus konkrete Stellungnahmen für reale Problemfelder; die **Metaethik** prüft die Methoden. Das Branchenargument liefert einen **deskriptiven** Befund und verkauft ihn als **normativen** – es wechselt die Ebene, ohne es auszuweisen. Und es steht damit quer zum **Trend zur angewandten Ethik**: Die Praxis verlangt eine Entscheidungsregel (autonomes Fahren, CO2-Entscheidungen), nicht den Verweis auf einen Brauch. (✓){+1} Funktional ist es außerdem mehr als ein Logikfehler: „So macht man das eben“ ist ein **Reflexionsstopp** – die Begründung wird nicht falsch geführt, sondern gar nicht erst eröffnet. Entwicklungspsychologisch ist das genau **Kohlbergs konventionelles Niveau**: Stufe 3 orientiert das Urteil an den Erwartungen der Bezugsgruppe („was die anderen von mir erwarten“), Stufe 4 an der bestehenden Ordnung („Recht und Ordnung“). Die Branche *ist* hier die Bezugsgruppe. Postkonventionell (Stufe 5/6) wäre erst die Frage, ob die Praxis unabhängig von der Branchengewohnheit begründbar ist. (✓){+2} Eine faire Gegenposition gehört dazu, sonst wirkt die Beurteilung wohlfeil: Üblichkeit ist **rechtlich** keineswegs bedeutungslos. Der **Handelsbrauch** ist unter Kaufleuten ausdrücklich zu berücksichtigen (§ 346 HGB), die **Verkehrssitte** prägt Auslegung und Leistungspflicht (§§ 157, 242 BGB), und der „Stand der Technik“ bestimmt den Sorgfaltsmaßstab. Üblichkeit trägt also als **Sorgfalts- und Auslegungsmaßstab** – nie als moralische Rechtfertigung; sie sagt, *wie* etwas üblicherweise zu tun ist, nicht, *dass* es getan werden darf. Konstruktiv folgt daraus der wichtigste Punkt: Ist die fragwürdige Praxis **branchenweit**, liegt meist keine Charakterschwäche vor, sondern eine **Dilemmastruktur** – wer allein vorleistet, verliert im Wettbewerb. Der systematische Ort der Lösung ist dann nicht der Appell an das einzelne Unternehmen, sondern die **Rahmenordnung** (Branchenstandard, Gesetz) – die dritte der **drei Analyseebenen** der Wirtschaftsethik: **Individuum · Institution/ Unternehmen · Gesellschaft/Ordnungsrahmen**. (✓){+3}

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.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma

Aufgabe #002 · 4 P. · Gesundheit als finalen Wert prüfen · von der KI erfunden – kein Original

„Gesundheit ist der finale Wert, an dem sich privates wie unternehmerisches Handeln letztlich ausrichtet.“ – Prüfen Sie diese These. Ist Gesundheit ein **finaler Wert** oder ein Mittel? Begründen Sie mit dem Kriterium des finalen Werts.

a) Ein *finaler Wert* ist ein Endzweck, der selbst nicht mehr als Mittel für einen anderen Zweck verstanden werden kann. ✓ **{1}** Das entscheidende Prüfkriterium ist die Mittel-

Zweck-Frage: „Wozu will ich das?“ Wer dabei einen weiteren Zweck angeben kann, hat ein Mittel vor sich, keinen Endzweck. ✓ (2)

Angewandt auf Gesundheit: Gesundheit will man in aller Regel *um* etwas willen – um arbeiten, genießen, für andere da sein, um zu leben – letztlich um glücklich zu sein. Damit ist Gesundheit ein Mittel. ✓ (3) Glück dagegen will man um seiner selbst willen; auf die Frage „Wozu willst du Glück?“ gibt es keinen dahinterliegenden Zweck mehr. Rohleders favorisierter finaler Wert ist daher **Glück**, und die These ist **falsch**: Gesundheit (ebenso wie Freiheit oder Gerechtigkeit) ist ein hochrangiges *Mittel*, kein Endzweck. ✓ (4)

Gegenperspektive (teleologisch geprägter Einwand): Man könnte einwenden, Gesundheit sei *Bedingung* für alles Weitere und deshalb höchstrangig. Das stimmt für die Rangordnung – hebt aber die Instrumentalität nicht auf: eine notwendige Bedingung ist kein Endzweck. Zudem ist die Zuordnung von Werten normativ und bleibt strittig; sie ist Arbeitsdefinition, kein Naturgesetz.

Rohleders Erwartung: Das Mittel-Zweck-Kriterium anwenden, Glück als finalen Wert benennen und „Gesundheit“ als die typische Falschantwort erkennen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Das Prüfkriterium ist keine Rohleder-Erfindung, sondern **2.400 Jahre alt**: Aristoteles bestimmt in der *Nikomachischen Ethik* (Buch I) das **höchste Gut** genau so – als dasjenige, das stets um seiner selbst willen und niemals um eines anderen willen gewählt wird; er nennt es **eudaimonia** (Glückseligkeit). Wer den Namen mitliefert, verwandelt eine Behauptung in eine Position mit Herkunft. (✓)(+1) Sauber getrennt werden muss außerdem die ganze Begriffsleiter, weil hier die häufigste Verwechslung sitzt: **Wert** = abstrakte Leitvorstellung, was als richtig/erstrebenswert gilt (Gerechtigkeit, Würde, Freiheit, Existenzsicherung) · **finaler Wert** = der Endzweck unter diesen Werten · **Norm** = die verbindliche Regel, in die ein Wert übersetzt wird · **Ziel** = der operationalisierte, messbare Sollzustand. Ein Wert wird also über Normen handlungswirksam und über Ziele überprüfbar – nur der finale Wert steht am Ende der Wozu-Kette. (✓)(+2) Dieselbe Prüfung lässt sich auf den Betrieb übertragen: Ist **Gewinn** ein finaler Wert? Nein – auch Gewinn ist Mittel (zum Fortbestand, zur Ausschüttung, zur Investition). Die Parallele zeigt, dass „oberstes Ziel“ und „finaler Wert“ nicht dasselbe sind: Rang ≠ Endzweck. (✓)(+3) Die stärkste Gegenposition zur Glücks-Antwort ist benennbar und kommt von **Kant**: Für ihn taugt Glückseligkeit gerade **nicht** als Bestimmungsgrund des moralischen Willens, weil sie ein *materialer*, empirisch-neigungsabhängiger Zweck ist; uneingeschränkt gut ist allein der **gute Wille** (*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785). Glück als finaler Wert ist damit eine **eudaimonistisch-utilitaristische** Festlegung (Bentham/Mill rechnen ebenfalls in Glück/Nutzen), keine neutrale Tatsache. Und der typische Denkfehler auf der Gegenseite hat einen Namen: Wer argumentiert „Gesundheit wird faktisch am höchsten bewertet, **also** ist sie der Endzweck“, begeht den **Sein-Sollen-Fehlschluss** – aus der empirischen Rangfolge folgt keine Zweckordnung. (✓)(+4)

Aufgabe #003 · 4 P. · Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Definieren Sie den Begriff **Moral** präzise und ordnen Sie ihn kritisch ein: Welche Schwäche trägt die Bestimmung der Moral „über die Mehrheit einer Gesellschaft“ in sich?

- a) *Moral* ist 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. ✓
- 1) Drei Merkmale grenzen sie ab: *intrinsisch* akzeptiert (nicht durch Zwang → Unterschied

zum Gesetz, das extern sanktioniert wird), *zwischenmenschlich* (→ Unterschied zur wertfreien Konvention) und *bewertend* (gut/schlecht). ✓ {2}

Was die Definition leistet: Der Mehrheitsbezug macht Moral überhaupt erst bestimmbar – er trennt sie vom bloß individuellen Ethos und erklärt, warum sie ohne Sanktionsapparat trägt: Was intrinsisch akzeptiert ist, muss nicht erzwungen werden. Genau an dieser empirischen Bestimmung setzt die Kritik an.

Kritische Einordnung: Das Mehrheits-Kriterium ist deskriptiv – es sagt, *was* faktisch gilt, nicht, *was gelten soll*. Damit erbt die Definition ein Relativismus- bzw.

Konformitätsproblem: Die Mehrheit kann irren. ✓ {3} Aus „die Mehrheit akzeptiert es“ folgt kein „es ist richtig“ – genau hier greift der **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Sklaverei war lange mehrheitlich „üblich“). Weil die gelebte Mehrheitsmoral kein Gütesiegel ist, braucht es die **Ethik** als reflektierende Instanz, die die Moral begründet statt sie nur festzustellen.

✓ {4}

Mehrperspektivisch: Die deskriptive Sicht liest Moral als *das, was gilt*; die normative Sicht fragt nach dem *Sollen*. Die Mehrheitsdefinition liefert nur Erstere und trägt deshalb keine Rechtfertigung in sich.

Rohleders Erwartung: Die drei Merkmale (intrinsisch · zwischenmenschlich · bewertend) nennen und die Mehrheits-Schwäche ausdrücklich mit dem Sein-Sollen-Fehlschluss verknüpfen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Schwäche hat einen Namen und eine Selbstwiderlegung: Wer Moral vollständig über die jeweilige Mehrheit bestimmt, landet beim **Kulturrelativismus** – dann ist Kritik an fremden Praktiken (Kinderarbeit, Zwangsheirat) begrifflich unmöglich, weil dort eben eine andere Mehrheit gilt. Die Position kann aber nicht einmal ihren eigenen **Toleranzanspruch** begründen: „Man muss fremde Moralen respektieren“ wäre selbst nur eine lokale Norm, die anderswo nicht gilt. Das ist ein **performativer Selbstwiderspruch** – die Position setzt genau die überkulturelle Geltung voraus, die sie bestreitet. (✓){+1} Eine zweite, anders gelagerte Schwäche liegt in der **operativen Unbestimmtheit** des Kriteriums: Welche Gesellschaft, welche Mehrheit, gemessen woran? Plurale Gesellschaften tragen konkurrierende Morallagen nebeneinander (Milieus, Generationen, Religionen); „die Mehrheit einer Gesellschaft“ unterstellt eine Homogenität, die es empirisch nicht gibt. Hinzu kommt ein Messproblem, das direkt in Holzmanns Systematik zurückführt: Befragungen erheben **bekundete** Zustimmung, beobachtet wird aber die **Praxis**, und **Praxis ≠ Moral**. Wer den Rest tatsächlich tut, verrät nicht, was er für geboten hält, und umgekehrt. (✓){+2} Das **Ethos** (individuell-persönliche Maxime) kann der Mehrheitsmoral bewusst widersprechen – es ist das Korrektiv, an dem sich Gewissen und Widerstand festmachen. Die Reformerin, die gegen die geltende Moral handelt, ist nach dem Mehrheits-Kriterium „unmoralisch“, nach normativer Prüfung oft im Recht. (✓){+3} Entwicklungspsychologisch lässt sich die Schwäche sogar verorten: Die Mehrheitsdefinition beschreibt exakt

Kohlbergs konventionelles Niveau (Stufe 3: Erwartungen der Bezugsgruppe; Stufe 4: bestehende Ordnung). Erst das **postkonventionelle** Niveau (Stufe 5: Sozialvertrag und begründete Revidierbarkeit von Regeln; Stufe 6: universelle Prinzipien) begründet Normen unabhängig davon, was gerade akzeptiert ist. Die Kritik an der Definition ist damit nicht nur logisch (Hume), sondern hat ein psychologisches Gegenstück – mit dem üblichen Vorbehalt, dass Kohlberg **Begründungen** misst, nicht Verhalten. (✓){+4}

Aufgabe #004 · 6 P. · Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · von der KI erfunden – kein Original

Nennen und erläutern Sie **drei Gründe**, warum ethisches Verhalten für ein Unternehmen wirtschaftlich bedeutsam ist. Benennen Sie anschließend den Grund, der dieser Sicht **entgegensteht**.

a) 1. Reputation / Marke: Ethisches Verhalten stärkt Kundenvertrauen, Loyalität und Markenimage – ein beschädigter Ruf lässt sich kaum zurückkaufen. ✓ **{1}** **2.**

Risikominimierung: Regelkonformes Handeln vermeidet Korruption und Skandale. Dazu die drei Begriffe: *Compliance* = Einhaltung von Regeln/Gesetzen; *Corporate Governance* = selbst auferlegte, informelle Regeln der Unternehmensführung; *Integrität* =

Übereinstimmung von Reden und Handeln. ✓ **{2}** **3. Arbeitgeberattraktivität:** Wer

glaubwürdig ethisch auftritt, gewinnt und hält qualifizierte Mitarbeiter leichter. ✓ **{3}** Der Wirkmechanismus dahinter: Ethik erzeugt **Vertrauen** und **Kundenzufriedenheit**, und je größer beide, desto größer langfristig der wirtschaftliche Erfolg. ✓ **{4}**

Entgegenstehender Grund (Rohleders Gretchenfrage): **Ethik kostet Geld.** Den Gender Pay Gap zu schließen bedeutet unmittelbar weniger Gewinn; dieses Geld kommt aus dem Portemonnaie der Inhaber. ✓ **{5}** Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ Eine tragfähige Antwort blendet diesen Konflikt nicht aus, sondern nennt den positiven Fall (Ethik zahlt sich über Vertrauen aus) **und** den Konfliktfall (Ethik kostet echtes Geld) nebeneinander. ✓ **{6}**

Rohleders Erwartung: Drei Gründe sauber trennen, und den Kostenkonflikt („Ethik kostet Geld“) als Gegengewicht ausdrücklich benennen, nicht wegblenden.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der Konflikt lässt sich als **ethische Ökonomie** (wirtschaftliches Handeln beruht auf moralischen Entscheidungen, Verantwortung für die Folgen) vs.

ökonomische Ethik („erst das Fressen“) fassen. Rohleders Kompromiss: Der Mensch ist *einsichtsfähig UND eigeninteressiert* – Ziel ist die **Harmonisierung** von Eigeninteresse und Gemeinwohl (Goldene Regel: den eigenen Vorteil nur „weiter denken“). (✓)(+1)

Es gibt **zwei weitere eigenständige Gründe**, die die Standardliste nicht enthält.

Erstens die **License to Operate**: Ein Unternehmen operiert nicht nur auf Grundlage von Genehmigungen, sondern auf Grundlage gesellschaftlicher Akzeptanz. Entzieht sie sich, folgt die Regulierung – Lieferkettensorgfalt, Berichtspflichten, Werbeverbote sind durchweg Antworten auf ausgebliebene Selbstbindung. Ethik ist dann die günstigere Alternative zur fremdgesetzten Regel. (✓)(+2)

Zweitens der **Kapital- und Auftragszugang**: Nachhaltigkeits- und Governance-Kriterien sind in Investorenmandaten, Kreditvergabe und öffentlicher Beschaffung inzwischen Zugangsbedingungen; wer sie nicht erfüllt, verliert nicht Kunden, sondern **Finanzierung und Ausschreibungen**. Das ist eine andere Wirkungsline als Reputation, weil sie nicht über Wahrnehmung, sondern über formale Prüfkriterien läuft. (✓)(+3)

Die drei Begriffe aus Grund 2 verdienen eine echte Abgrenzung, weil sie in Klausuren regelmäßig verschmelzen: **Compliance** ist extern getrieben und sanktionsbewehrt (Regel wird eingehalten, weil es sonst teuer wird), **Integrität** ist intrinsisch (Reden = Handeln, auch wenn niemand hinsieht), **Corporate Governance** ist weder das eine noch das andere, sondern die **Struktur**, in der beides organisiert wird. Die Kant-Parallele macht es merkfähig: Compliance ist **pflichtgemäßes** Handeln, Integrität ist Handeln **aus Pflicht**. Und der Realitätscheck gehört dazu – der Deutsche Corporate Governance Kodex arbeitet mit *comply or explain* ohne Sanktion und gilt deshalb als „zahnloser Tiger“: Selbstverpflichtung ohne Haftung trägt genau so weit wie die Konjunktur. (✓)(+4)

Die theoretisch ausformulierte Gegenposition zum Business Case stammt von **Milton Friedman** („The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits“, *The New York Times Magazine*, 13.09.1970): Das Management verwaltet fremdes Geld; jede Ausgabe für „soziale Verantwortung“ jenseits von Gesetz und Vertrag ist eine Steuer, die ein nicht gewählter Manager den Eigentümern auferlegt. Das ist nicht dieselbe Aussage wie „Ethik kostet Geld“, sondern deren **legitimatorische** Zuspitzung: Nicht die Kosten sind das Problem, sondern die fehlende Befugnis, sie zu verursachen. (✓)(+5) Der Business Case verdient schließlich einen

Ehrlichkeitsvorbehalt: Der Zusammenhang „Ethik → Erfolg“ ist empirisch **nicht sauber kausal belegt**. Die Wirkungsrichtung kann umgekehrt sein – profitable Unternehmen können sich Ethik leisten (freie Mittel), nicht unbedingt macht Ethik profitabel; hinzu kommt **Survivorship Bias**, weil die untersuchten Vorzeigefirmen die Überlebenden sind. Entscheidend für den Konflikt ist die **Zeitasymmetrie**: Die Kosten fallen **sofort und sicher** an, der Vertrauensertrag **später und unsicher**, deshalb verliert Ethik in jeder Quartalslogik, und deshalb ist Rohleders Konfliktfall kein Randfall, sondern der Normalfall. Ein zweites Kostenbeispiel neben dem Gender Pay Gap macht das greifbar: Lieferketten-Sorgfalt bedeutet Auditkosten, Lieferantenwechsel und höhere Einkaufspreise **jetzt** – der Reputationsschaden, den sie verhindert, tritt vielleicht nie ein und ist deshalb nie verbucht. **(✓)(+6)**

Aufgabe #005 · 6 P · Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden ·

von der KI erfunden – kein Original

Erläutern Sie die Unterscheidung zwischen **deontologischer** und **teleologischer** Beurteilung. Wenden Sie **beide** auf folgenden Fall an: Ein Vertriebsleiter verschweigt einem Kunden einen ihm bekannten, nicht sicherheitsrelevanten Mangel, um einen Abschluss zu retten, der zehn Arbeitsplätze sichert.

a) Deontologisch (von *deon* = Pflicht) wird die **Absicht bzw. die Handlung selbst** bewertet, unabhängig vom Ergebnis; Vertreter ist Kant (Pflichtethik). **✓ {1} Teleologisch** (von *telos* = Ziel/Zweck) wird das **Ergebnis / der Nutzen** bewertet; Vertreter ist der Utilitarismus (Bentham/Mill). **✓ {2}**

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt beziffert den Nachteil des Kunden nicht – trägt er eine geringfügige Nachbesserung oder einen dauerhaften Wertverlust, und hätte er bei Kenntnis überhaupt gekauft? Ohne diese Angabe ist die teleologische Nutzenbilanz nicht rechenbar; das deontologische Urteil bleibt davon unberührt, weil es die Folgen ohnehin nicht bewertet.

Anwendung – **deontologisch**: Das Verschweigen ist eine Täuschung. Als allgemeines Gesetz gedacht ließe sich Täuschung im Geschäftsverkehr nicht verallgemeinern (sie zerstörte ihre eigene Grundlage), und sie behandelt den Kunden bloß als Mittel zum Abschluss. **✓ {3} Urteil: falsch – unabhängig davon, dass zehn Stellen gesichert werden.** **✓ {4}**

Anwendung – **teleologisch**: Abgewogen wird der Gesamtnutzen: zehn gesicherte Arbeitsplätze, ein geretteter Abschluss, dagegen ein *nicht sicherheitsrelevanter* Mangel mit

begrenztem Schaden. ✓ {5} Auf dieser Rechnung kann das Verschweigen als vertretbar erscheinen – „eine Notlüge kann sinnvoll sein“. Urteil: **möglicherweise gerechtfertigt.**

Die beiden Linsen kommen also zu **gegensätzlichen Verdikten** – genau das ist der Kern der Unterscheidung. Merksatz: „Gut gemeint ist nicht gut gemacht.“ ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Beide Linsen korrekt zuordnen (Absicht vs. Ergebnis), die gegensätzlichen Urteile am Fall zeigen und nicht vermischen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Selbst die teleologische Rechtfertigung kippt, wenn man den Zeithorizont weitet: Fliegt die Täuschung auf, drohen Vertrauens- und Reputationsschaden, der den kurzfristigen Nutzen übersteigt (Ethik → Vertrauen → Erfolg). Damit rückt der Fall an den Begriff **Integrität** (Reden = Handeln) – der langfristige Nutzen spricht doch gegen das Verschweigen. (✓){+1}

Zwei Präzisierungen zur Begriffsebene, die Punkte bringen, weil fast alle sie überspringen. Erstens ist **teleologisch nicht gleich utilitaristisch**: Der Utilitarismus ist nur die bekannteste konsequentialistische Ausprägung; in der klassischen Verwendung ist auch die **Tugendethik** teleologisch, weil sie auf das *telos* des gelingenden Lebens (eudaimonia) zielt – sie bewertet nur weder Regel noch Folge, sondern den **Charakter**. Wer beides gleichsetzt, verengt die Landkarte auf zwei Felder, obwohl es mindestens fünf gibt: Charakter · Wille · Folge · Vereinbarung · Verfahren. (✓){+2} Zweitens existiert dieselbe Achse unter einem zweiten Namen, der im Wirtschaftskontext oft trägt: **Max Weber** unterscheidet in *Politik als Beruf* (1919) **Gesinnungsethik** (der Handelnde steht für die Reinheit seiner Absicht ein) und **Verantwortungsethik** (er steht für die **voraussehbaren Folgen** seines Handelns ein). Der Vertriebsleiter ist ein Verantwortungsethik-Fall im Weberschen Sinn, und Webers Pointe ist, dass wer Verantwortung trägt, sich nicht hinter der guten Absicht verstecken darf. (✓){+3}

Die teleologische Anwendung im Fall ist zudem **handwerklich falsch gerechnet**, und das ist der stärkste Einzelpunkt: In der Bilanz des Vertriebsleiters taucht der **Kunde gar nicht auf**. Er zahlt den vollen Preis für eine mangelhafte Sache und trägt die Nachbesserung – sein Nachteil fehlt schlicht in der Rechnung. Das ist kein Utilitarismus, sondern eine **selektive Nutzenbilanz aus Unternehmenssicht**. Der Utilitarismus verlangt gerade **Unparteilichkeit**; die Formel, die Mill Bentham zuschreibt, lautet, jeder zähle als einer und keiner als mehr als einer. Korrekt gerechnet ist der Fall daher auch teleologisch weit weniger eindeutig, als er sich darstellt. (✓){+4} Der Fall ist außerdem nicht nur moralisch, sondern **rechtlich vorentschieden**, sobald der Mangel offenbarungspflichtig ist (weil er für die Kaufentscheidung erkennbar wesentlich war): Dann liegt **arglistige Täuschung** vor – Anfechtbarkeit nach § 123 BGB, und ein vereinbarter Gewährleistungsausschluss ist nach § 444 BGB unwirksam. Damit bricht die Nutzenrechnung auch ökonomisch zusammen: Rückabwicklung plus Schadensersatz kosten mehr als der gerettete Abschluss. Wer diese Ebene mitnimmt, zeigt, dass die Rahmenordnung die Abwägung längst vorstrukturiert. (✓){+5} Und noch eine Feinheit erklärt, **warum** das deontologische Urteil so kompromisslos ausfällt: Bei Kant ist das

Täuschungsverbot eine **perfekte** Pflicht (ihre Verallgemeinerung lässt sich nicht einmal widerspruchsfrei denken, weil Täuschung die Institution zerstört, die sie voraussetzt), die Sicherung der Arbeitsplätze allenfalls eine **imperfekte** (Wohltätigkeit, nicht unter allen Umständen geboten). Die beiden kollidieren bei Kant also gar nicht ranggleich – es ist keine echte Pflichtenkollision, sondern eine Pflicht gegen ein Interesse. (✓){+6}

Aufgabe #006 · 5 P. · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 469)

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ (Bertolt Brecht) – Kommentieren Sie diese Aussage mit **zwei voneinander unabhängigen** Argumenten.

a) Argument 1 (stützend – Linie der ökonomischen Ethik): Kritische Wertreflexion setzt **Muße** voraus. In Zeiten von Polykrise und Permastress fehlt die Kapazität, über die Werteordnung nachzudenken; existenzielle Tagesprobleme werden instinktiv höher priorisiert (analog zum Unternehmen: „keine Zeit für Projekte wegen des Tagesgeschäfts“). ✓ {1} In diesem Sinn beschreibt Brecht realistisch, dass die Sicherung der Existenz faktisch Vorrang hat – Ökonomie zuerst. ✓ {2}

Argument 2 (widersprechend – Linie der ethischen Ökonomie): Wirtschaftliches Handeln beruht auf moralischen Entscheidungen und trägt Verantwortung für die Folgen. ✓ {3} Wer Moral grundsätzlich aufs „Danach“ verschiebt, macht aus einem Sachzwang eine Rechtfertigung und begeht damit tendenziell den **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Dass Not besteht (Sein), begründet nicht, dass man moralische Ansprüche aussetzen soll (Sollen). Not erklärt Verhalten, sie legitimiert es nicht. ✓ {4}

Die beiden Argumente sind unabhängig: das eine stützt die Aussage (empirisch-anthropologisch), das andere widerlegt ihren normativen Anspruch. Rohleders **Kompromiss**: Der Mensch ist *einsichtsfähig UND eigeninteressiert* – die Aufgabe ist nicht, Moral zu vertagen, sondern Eigeninteresse und Gemeinwohl zu **harmonisieren**. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Zwei wirklich *unabhängige* Argumente (nicht dasselbe zweimal) und die Einordnung des Zitats in den Gegensatz ökonomische vs. ethische Ökonomie.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Brecht benennt den realen Zielkonflikt „**Ethik kostet Geld**“ treffend. Die weiterführende Pointe: Moral und „Fressen“ sind kein reines Nacheinander – Ethik erzeugt **Vertrauen** und Kundenzufriedenheit und wird so selbst zum ökonomischen Faktor. Damit wird aus der Reihenfolge („erst ... dann ...“) eine Wechselwirkung. (✓) {+1}

Quellenkritik zuerst – sie kostet zwei Sätze und wirkt. Der Satz stammt aus der *Dreigroschenoper* (Uraufführung 1928, Text Brecht, Musik Kurt Weill), aus dem **Zweiten Dreigroschenfinale**, und er ist **Figurenrede** in einem satirischen Stück, keine Lehrsatz-These Brechts. Wer ihn als Autorenposition zitiert, zitiert eine Bühnenfigur, und übersieht die Ironie: Das Stück *klagt* diese Ordnung an, es empfiehlt sie nicht. Damit taugt das Zitat als **Diagnose** der Verhältnisse, nicht als deren Rechtfertigung. (✓){+2}

Argument 1 hat einen benennbaren psychologischen Unterbau, und der ist angreifbar: Es ist im Kern **Maslows Bedürfnishierarchie** (Defizitbedürfnisse zuerst, Selbstverwirklichung zuletzt). Deren **strikte** Stufenfolge gilt jedoch als empirisch **nicht belegt**; Menschen handeln nachweislich auch in existenzieller Not moralisch – Widerstand, Teilen im Mangel, Ehrlichkeit ohne Gegenleistung. Damit ist Argument 1 nicht falsch, aber schwächer als es klingt: Not **erhöht die Wahrscheinlichkeit** moralischer Nachrangigkeit, sie erzwingt sie nicht. (✓){+3}

Die beiden großen wirtschaftsethischen Schulen beziehen zu genau diesem Satz Gegenposition, und ihre Kontroverse ist die eigentliche Vertiefung. **Karl Homann** liest Brecht **strukturell**: Wer unter Wettbewerbsdruck moralisch vorleistet, wird ausgebeutet – es liegt eine **Dilemmastruktur** vor, keine Charakterschwäche. Konsequenz: Der systematische Ort der Moral in der Marktwirtschaft ist die **Rahmenordnung**, nicht die Einzelhandlung. Das dreht den Satz um: nicht „erst das Fressen“, sondern „erst die Spielregeln – dann kann man moralisch handeln, ohne unterzugehen“. (✓){+4} **Peter Ulrich** (*Integrative Wirtschaftsethik*, 1997) hält dagegen: Genau die Berufung auf den **Sachzwang** ist die zu kritisierende Denkfigur; ökonomische Rationalität ist nicht normativ neutral, sondern selbst begründungsbedürftig – daher der **Primat der Ethik** vor der Sachlogik des Marktes. Brechts Satz ist für Ulrich die Alltagsform genau des Denkens, gegen das er seine Position gebaut hat. (✓){+5} Zuletzt lohnt die Gegenprobe an der **Umkehrung**: „Erst die Moral, dann das Fressen“ ist ebenso einseitig, denn **Existenzsicherung ist selbst ein Wert** – sie steht in der Werteliste neben Gerechtigkeit, Würde und Freiheit. Damit ist der Konflikt gar kein Ethik-gegen-Ökonomie-Konflikt, sondern ein **Wertkonflikt innerhalb der Ethik**: Existenzsicherung gegen andere Werte. Präzise

gefasst ist Brechts Satz also die verkürzte Beschreibung eines **Dilemmas** im technischen Sinn – zwei moralische Anforderungen, nicht beide erfüllbar –, und ein Dilemma ist keine Ausrede, sondern eine Entscheidungslage. (✓){+6}

Aufgabe #007 · 8 P. · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283) · Umweltinitiative als Stakeholder einordnen... (S. 626) · Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung... (S. 842)

Ein Standort muss Kosten senken. Die Geschäftsführung kann entweder **30 Stellen abbauen** (der Standort bleibt wettbewerbsfähig) oder **die Stellen halten** (der Standort gerät in die Verlustzone). Zeigen Sie, warum ein **moralisches Dilemma** vorliegt, benennen Sie die **Stakeholder** und beurteilen Sie die Lage aus **mindestens zwei ethischen Grundpositionen**.

a) Dilemma: Es bestehen zwei moralische Anforderungen gleichzeitig – die Verantwortung, den Standort und damit Arbeitsplätze überhaupt zu sichern (Kosten sparen), *und* die Verantwortung gegenüber der bestehenden Belegschaft (Arbeitsplätze erhalten) –, die sich nicht beide erfüllen lassen. ✓ {1} Jede Wahl hat einen moralischen Nachteil, eine perfekte Lösung gibt es nicht. Das ist genau die Struktur „Kosten sparen *und* Arbeitsplätze erhalten“. ✓ {2}

Stakeholder: die 30 vom Abbau Betroffenen; die verbleibende Belegschaft (Arbeitsplatz hängt am Fortbestand); ✓ {3} die Inhaber/Eigentümer (tragen Verluste aus dem eigenen Portemonnaie); Kunden (Lieferfähigkeit); die Region/der Standort. ✓ {4}

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt sagt nichts über Höhe und Dauer der drohenden Verluste – ist der Nachfrageeinbruch konjunkturell oder strukturell, und wie lange können die Eigentümer ihn tragen? Ist er vorübergehend, ist der Abbau kaum zu rechtfertigen; ist er strukturell, verschiebt sich die Abwägung deutlich zugunsten des kontrollierten Abbaus – wer das nicht klärt, entscheidet über dreißig Existenzen auf Verdacht.

Position 1 – deontologisch (Kant): Bewertet wird die Handlung selbst. Die Beschäftigten dürfen nicht bloß als Kostenfaktor, d. h. als Mittel behandelt werden; ihre Würde und die eingegangene Verantwortung sprechen gegen den Abbau – unabhängig von der Bilanz. ✓ {5}

Position 2 – teleologisch (Utilitarismus): Bewertet wird das Ergebnis. Hält man alle Stellen, droht die Verlustzone und am Ende die Gefährdung *sämtlicher* Arbeitsplätze; ein

kontrollierter Abbau von 30 Stellen rettet die übrigen. Nach dem Gesamtnutzen ist der Abbau vertretbar. ✓ **⟨6⟩**

Die beiden Positionen urteilen **gegensätzlich**. Ergänzend die Achse **ethische vs. ökonomische Ethik**: „Erst das Fressen, dann die Moral“ stützt den Abbau; die ethische Ökonomie fordert, die Folgen zu verantworten. ✓ **⟨7⟩** Rohleders **Kompromiss** (einsichtsfähig *und* eigeninteressiert) verlangt keine reine Nutzenmaximierung, sondern eine **Harmonisierung**, etwa Sozialplan, Transparenz, Härtefallregelungen –, die den unvermeidlichen Schaden abfedert. Eine begründete Abwägung ist gefordert, kein Ausweichen. ✓ **⟨8⟩**

Rohleders Erwartung: Das Dilemma-Kriterium sauber (zwei kollidierende Normen, keine perfekte Lösung), echte Stakeholder benennen und **zwei gegensätzliche** Grundpositionen gegeneinanderstellen – dann eine begründete Entscheidung, statt sich im Konjunktiv zu verstecken.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der Fall illustriert den **unklaren Normvorrang** (welche Norm gilt bei Kollision? → daraus entsteht das Dilemma) und die **Sachzwänge der Praxis** (wirtschaftlicher Druck erschwert die ideale Umsetzung). Und „gut gemeint ist nicht gut gemacht“ – alle Stellen halten zu *wollen* kann am Ende *alle* Stellen kosten. (✓)(+1)

Ein typisches Abwehr-Argument der Geschäftsführung ist entlarvbar, aber **nur in der richtigen Fassung**: „Wir haben an diesem Standort noch nie abgebaut, also kommt das auch jetzt nicht in Frage“ ist der **Sein-Sollen-Fehlschluss** – aus der bisherigen Praxis folgt keine Pflicht. Dagegen ist „Der Standort war immer profitabel, also bleibt er es“ **kein** Fehlschluss, sondern eine Prognose auf der Sein-Ebene: angreifbar (zu kurze Reihe, veränderter Markt), aber logisch zulässig. Diese Trennschärfe ist genau der Prüfpunkt aus der Sein-Sollen-Aufgabe und trennt eine saubere von einer schlagwortartigen Antwort. (✓)(+2)

Zwei weitere Grundpositionen heben die Antwort über das geforderte Minimum.

Rawls: Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß niemand, ob er zu den 30 oder zu den Verbleibenden gehört; gewählt würde nach dem **Maximin**-Kriterium die Regel, die die Lage der **Schlechtestgestellten** am besten stellt. Das führt nicht automatisch zum Erhalt aller Stellen, sondern zu **Bedingungen**: Abfindung, Transfergesellschaft, Qualifizierung, Vorrang für sozial besonders Betroffene. Rawls liefert damit exakt das inhaltliche Kriterium, das der Begriff „Harmonisierung“ sonst offenlässt. (✓)(+3) **Diskursethik (Habermas/Apel)**: Legitim ist, worauf sich alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs einigen könnten – verfahrensmäßig also Beteiligung von Betriebsrat und Belegschaft. Die Grenze muss man ehrlich mitnennen: Herrschaftsfrei ist der Diskurs nicht, wenn die Alternative „Standortschließung“ im Raum steht; Zustimmung unter Druck ist kein Konsens. Verschärfend kommt ein **Prinzipal-Agent-Problem** hinzu: Die Entscheider tragen die Folgen nicht selbst, und wenn ihre Vergütung an Kostenzielen hängt, ist die „sachliche“ Abwägung strukturell voreingenommen. (✓)(+4)

Die **Rahmenordnung** hat den Fall längst vorstrukturiert, und das gehört genannt, weil es die Frage verschiebt: Ein Personalabbau dieser Größenordnung ist regelmäßig eine **Betriebsänderung** (§ 111 BetrVG) und löst **Interessenausgleich und Sozialplan** aus (§ 112 BetrVG); hinzu kommen die **Massenentlassungsanzeige** (§ 17 KSchG, Schwellen je nach Betriebsgröße) und die **Sozialauswahl** nach Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, Unterhaltspflichten und Schwerbehinderung (§ 1 Abs. 3 KSchG). Die ethische Frage lautet dann nicht mehr „ob abbauen“, sondern „nach welchen Kriterien und in welchem

Verfahren " – genau dort, wo die Ethik unentschieden bleibt, entscheidet die Ordnung. (✓)(+5)

Ein benannter Denkfehler steckt in der Aufgabenstellung selbst: Sie präsentiert eine **Dichotomie** (30 Stellen abbauen ODER Verlustzone). Ein Dilemma liegt aber erst vor, wenn die Optionsmenge nachweislich erschöpft ist – vorher ist es eine **falsche Alternative**. Zu prüfen wären Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltverzicht (ggf. beidseitig, inklusive Führungsebene), Altersteilzeit, natürliche Fluktuation ohne Nachbesetzung, Verlagerung von Aufgaben statt Menschen, Einmalverzicht auf Ausschüttung. Wer die dritten Wege nicht geprüft hat, löst kein Dilemma, sondern erklärt eine Entscheidung für alternativlos. (✓)(+6) Ebenso prüfbedürftig ist, ob überhaupt ein **moralisches** Dilemma vorliegt: Der Definition nach braucht es **zwei moralische** Anforderungen. „Wettbewerbsfähigkeit“ ist zunächst ein ökonomisches Ziel und wird erst über die Zwischenstufe „Erhalt der übrigen Arbeitsplätze / Existenzsicherung“ moralisch. Wer diese Zwischenstufe nicht ausdrücklich ausweist, verkauft ein unternehmerisches Interesse als moralische Pflicht – das ist die häufigste stille Schwäche in dieser Aufgabe. (✓)(+7)

Zuletzt die Kant-Präzisierung, die den Fall entscheidbar macht: Die Selbstzweckformel verbietet nicht jede Instrumentalisierung, sondern die **ausschließliche** – den Menschen niemals **bloß** als Mittel. Ein Arbeitsverhältnis ist immer auch instrumentell; unzulässig wird es erst, wenn die Betroffenen zu reinen Bilanzposten werden. Daraus folgt der **Fahrplan**, an dem die ethische Qualität tatsächlich hängt: Kriterien **vor** der Auswahl offenlegen, früh und vollständig informieren (keine Salami-Taktik), Führungskräfte sprechen selbst mit ihren Leuten, Transfergesellschaft und Qualifizierung anbieten, Härtefallkommission einrichten, Sparbeitrag der Führungsebene sichtbar machen. Bestehen bleibt trotzdem ein **moralischer Rest** (in der Dilemma-Debatte als *moral residue* diskutiert): Der Schaden wird abgefedert, nicht aufgehoben, und das offen zu sagen ist Teil einer redlichen Antwort, nicht ihr Mangel. (✓)(+8)

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss

Aufgabe #008 · 8 P. · Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention... (S. 203) · Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen (S. 134) · Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins... (S. 233)

a) 4 P. Definieren Sie den Begriff der **Konvention** und grenzen Sie ihn von Moral, Gesetz und Sitte ab. Belegen Sie die Konvention mit einem tragfähigen Beispiel. b) 4 P. Ein Studierender nennt als Beispiel für eine Konvention die **DIN-Norm**. Beurteilen Sie diesen Vorschlag und zeigen Sie, an welcher Stelle eine Konvention in eine Norm übergeht.

a) 4 P. – Definition und Abgrenzung

Eine **Konvention** wird aus einer **zweckdienlichen, aber nicht wertenden Übereinkunft** abgeleitet. Ihr fehlt die moralische Bewertung: Sie teilt Handlungen nicht in Gut und Schlecht ein, sondern löst ein reines Koordinationsproblem. ✓ {1}

Prüft man sie an den drei Differenzierungskriterien für Normen – Geltungsbereich, Grund der Einhaltung, Wertbezug –, ergibt sich die Abgrenzung trennscharf: ✓ {2}

	Geltungsbereich	Grund der Einhaltung	Wertbezug
Konvention	Gesellschaft	Zweckmäßigkeit, Koordinationsnutzen	keiner (wertfrei)
Moral	Gesellschaft	intrinsische Akzeptanz	zwingend wertend (gut/schlecht)
Gesetz	Gesellschaft	externe Sanktion	nicht zwingend wertend
Sitte	Gesellschaft/Gruppe	Gewohnheit, Tradition – unreflektiert	übernommene Wertung, nicht hinterfragt

Beispiel: das Rechtsfahrgebot. Bevor man sich geeinigt hat, ist es grundsätzlich gleichgültig, ob rechts oder links gefahren wird – die Festlegung ist willkürlich. Nach der Einigung ist sie hoch nützlich: Sie schafft Erwartungssicherheit, ermöglicht Koordination und vermeidet Konflikte. Entscheidend für die Einordnung als Konvention ist die Gegenprobe: **Der Linksverkehr in England ist nicht unmoralisch.** Man könnte die Regel

ohne moralischen Schaden auch anders festlegen – genau das kann man bei einer moralischen Norm („nicht töten“) nicht. ✓ {3}

Der Kontrast zur Sitte: Die Sitte ist die praktische Verfolgung gegebener moralischer Vorstellungen, **ohne sie zu hinterfragen** – die Formel dafür lautet „das haben wir immer so gemacht“ (Silvesterfeuerwerk). Ändert sich die Bewertung, wird daraus eine **Unsitte** (Feinstaub, Verletzungen). Die Konvention dagegen ändert sich nicht durch Umwertung, sondern nur durch Neuvereinbarung. ✓ {4}

b) 4 P. – Beurteilung der DIN-Norm und die Übergangsstelle

Die DIN-Norm ist ein **schlechtes Beispiel** für eine Konvention. Zwar entsteht sie als Übereinkunft, hat aber für viele Branchen **faktisch verbindlichen Charakter**: Sie wird als Stand der Technik zum Vertrags-, Sorgfalts- und Haftungsmaßstab herangezogen. ✓ {1} Wer von ihr abweicht, muss sich rechtfertigen – damit **geht sie über eine Konvention hinaus** und rutscht Richtung Norm. Wer sie als Musterbeispiel anführt, hat das Unterscheidungskriterium (fehlende Verbindlichkeit *und* fehlende Wertung) nicht angewendet. ✓ {2}

Die Übergangsstelle liegt genau dort, wo an die Abweichung eine **Sanktion** oder eine **Wertung** geknüpft wird. Solange die Abweichung nur unpraktisch ist, bleibt es Konvention; sobald sie sanktioniert (→ Gesetz) oder als „schlecht“ bewertet wird (→ Moral), ist die Grenze überschritten. ✓ {3} Das Rechtsfahrgebot zeigt beide Zustände zugleich: als Übereinkunft willkürlich, als Vorschrift der Straßenverkehrsordnung sanktionsbewehrt. Es wird dadurch aber **nicht** wertend – Gesetze müssen nicht werten. ✓ {4}

Grenze der Unterscheidung: Die Übergänge sind bewusst **nicht trennscharf**; die Bereiche überschneiden sich (Gewalt wird individuell abgelehnt, gesellschaftlich geächtet und gesetzlich verboten zugleich). Die Definitionen sind Arbeitsdefinitionen zur Vereinfachung der wissenschaftlichen Analyse, keine Naturgesetze. **Gegenposition** zur eigenen Einordnung: Man kann argumentieren, das Rechtsfahrgebot habe sehr wohl moralischen Gehalt, weil sein Bruch Menschen gefährdet. Das trifft aber die *Folge* des Regelbruchs, nicht den *Inhalt* der Regel – die Wahl der Seite bleibt moralisch neutral.

Rohleders Erwartung: Konvention über die Willkür-vor-der-Einigung belegen (Rechts-/Linksverkehr) und die DIN-Norm als Falle erkennen, weil sie faktisch verbindlich ist.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – warum Konventionen ohne Sanktion auskommen

Der Grund für die Wertfreiheit lässt sich strukturell zeigen, nicht nur behaupten: Eine Konvention ist spieltheoretisch ein **reines Koordinationsproblem** mit mehreren gleichwertigen Gleichgewichten – rechts oder links, Meter oder Fuß; entscheidend ist allein, dass alle dasselbe wählen. Wer abweicht, **schadet sich selbst zuerst**, deshalb trägt sich die Regel von allein. Genau darin unterscheidet sie sich vom **Gefangenendilemma**, wo Abweichen individuell **lohnt**, und nur deshalb brauchen moralische und rechtliche Normen Sanktionen, Konventionen aber nicht. Die klassische philosophische Ausarbeitung dieses Begriffs stammt von **David Lewis, Convention (1969)**. (✓){+1} Weitere saubere Beispiele: **Maßeinheiten** (Meter statt Fuß – zweckmäßig, aber austauschbar), Datumsformate, Kalender, Tastaturlayout, Netzspannung. Lehrreicher ist der **Grenzfall**: der Handschlag zur Begrüßung. Inhaltlich reine Konvention, und doch wird seine Verweigerung als Respektlosigkeit gelesen. Der Wertbezug kann einer Konvention also **nachträglich zuwachsen**; die Tabelle beschreibt keine Wesensunterschiede, sondern den jeweils aktuellen Zustand einer Regel. (✓){+2} Der umgekehrte Fall ist die eigentliche Falle: Wer eine Konvention moralisch auflädt („so macht man das eben“), begeht den **Sein-Sollen-Fehlschluss** und verwechselt Üblichkeit mit Legitimität – funktional ist das derselbe **Reflexionsstopp**, der die Sitte kennzeichnet. (✓){+3} Eine Beobachtung an der eigenen Tabelle rundet ab: Die Spalte **Geltungsbereich** trennt gar nichts – bei Konvention, Moral, Gesetz und Sitte steht überall „Gesellschaft“. Trennscharf sind nur **Grund der Einhaltung** und **Wertbezug**. Erst das **Ethos** – die individuell gesetzte, wertende Maxime – verschiebt den Geltungsbereich auf das Individuum und ist damit die einzige Ebene, die der Mehrheitsmoral bewusst widersprechen kann. (✓){+4}

Zu b) – die DIN-Norm juristisch sauber einordnen

Die Beurteilung wird belastbarer, wenn man den Status der DIN-Norm benennt: Sie ist ein **privatrechtliches Regelwerk** des DIN e. V. (gegründet 1917), **keine Rechtsnorm**. Verbindlich wird sie erst durch **Verweisung** – in Gesetz, Verordnung oder Vertrag – oder mittelbar über den Sorgfaltsmaßstab. Nach ständiger Rechtsprechung begründet sie allenfalls eine **widerlegbare Vermutung**, die anerkannten Regeln der Technik wiederzugeben; sie kann hinter ihnen auch zurückbleiben, wenn die Technik weiter ist als das Blatt Papier. (✓){+1} Daraus folgt eine **fairere Beurteilung als „falsch“**: Zu trennen sind **Inhalt** und **Geltungsgrund**. Der Inhalt einer DIN-Norm (Schraubenmaß, Papierformat) ist tatsächlich wertfrei und rein koordinierend – insofern ist sie eine lupenreine Konvention. Verbindlich ist nicht

die Konvention selbst, sondern ihre **Inbezugnahme** durch Recht oder Vertrag. Das Beispiel ist also nicht falsch, sondern **unglücklich gewählt**, weil es beide Ebenen vermischt und dadurch das Prüfkriterium unsichtbar macht. Wer so formuliert, urteilt genauer als mit einem pauschalen Verdikt. (✓){+2} Der schwarze Teil nennt zwei Übergangswege (Sanktion, Wertung) – es gibt einen **dritten**: die **Folgenverantwortung**. Wer vom Rechtsfahrgebot abweicht, handelt nicht „unpraktisch“, sondern lebensgefährlich; über die Folgen erbt eine inhaltlich wertfreie Regel einen moralischen Gehalt, den ihr Inhalt nicht hat. Damit ist genau die im schwarzen Teil nur angedeutete Gegenposition präzise gefasst, und zugleich ist sichtbar, dass hier eine **teleologische** Bewertung eine deontologisch wertfreie Regel moralisch auflädt. (✓){+3} Als Musterbeleg taugt schließlich **DIN 476 (1922, nach Walter Porstmann)**, heute international **ISO 216** – das A-Papierformat. Sein Seitenverhältnis **1:√2** ist zweckrational zwingend (nur dabei bleibt das Verhältnis beim Halbieren erhalten), die Ausgangsfläche **A0 = 1 m²** dagegen reine Setzung. Das Beispiel zeigt beide Bestandteile jeder Konvention nebeneinander – ein optimierter und ein willkürlicher Teil, und an keinem von beiden ist irgendetwas moralisch. (✓){+4}

Aufgabe #009 · 8 P · Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608) · CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument... (S. 612)

a) 4 P. Erläutern Sie die **Grundannahme der Ethik über den Menschen** und nennen Sie die Funktionen, die Regeln im Zusammenleben erfüllen. b) 4 P. Üben Sie Kritik an dieser Grundannahme mit **genau drei** Einwänden und ziehen Sie daraus eine Konsequenz für die Wirtschaftsethik.

a) 4 P. – Die Grundannahme und die Funktion von Regeln

Ethik setzt ein bestimmtes Menschenbild voraus: Menschen sind – anders als die meisten Tiere – **nur teilweise durch instinktives Verhalten bestimmt** und können **mehr oder weniger frei entscheiden**, wie sie sich verhalten. ✓ {1} Daraus folgt, dass in Gesellschaft lebende Menschen ihr Zusammenleben nach **Regeln** gestalten (Regulierung/ Normierung). ✓ {2}

Diese Regeln erfüllen im besten Fall vier Funktionen:

1. **Konfliktlösung** – sie entscheiden kollidierende Ansprüche, ohne dass jeder Einzelfall neu ausgehandelt wird.

2. **Erwartungssicherheit** – man kann sich darauf verlassen, wie andere sich verhalten werden.
3. **Orientierung** – sie geben einen Maßstab, an dem sich Handeln ausrichten lässt.
4. **Koordination** gemeinschaftlicher Aktivitäten – arbeitsteiliges Handeln wird überhaupt erst möglich. ✓ {3}

Warum die Annahme unverzichtbar ist: Ohne Entscheidungsfreiheit gäbe es keine Zurechnung und damit keine Verantwortung – man kann niemandem vorwerfen, was er nicht anders hätte tun können. Ein Sollen setzt ein Können voraus. Ohne Freiheitsannahme brähe die gesamte normative Ethik in sich zusammen und übrig bliebe nur die deskriptive Beschreibung von Verhalten. ✓ {4}

b) 4 P. – Drei Einwände und die Konsequenz

Einwand 1 – empirische Widerlegung der Rationalitätsannahme: Die Forschung zum Kaufverhalten legt nahe, dass viele Entscheidungen **unbewusst bzw. instinktiv** getroffen werden. Der „rationale Teil“ ist dann nur eine dünne Kruste, die vor allem das **Selbstbild als rationaler Entscheider** aufrechterhält – die Begründung wird nachgeliefert, nicht vorangestellt. ✓ {1}

Einwand 2 – enge Grenzen der Entscheidungsfreiheit: Freiheit ist real, aber begrenzt – **wirtschaftlich** (wer die Miete nicht zahlen kann, wählt den Arbeitgeber nicht nach Werten aus), **intellektuell** (man kann nur zwischen Optionen wählen, die man versteht) und **durch frühere Entscheidungen** (Ausbildung, Kredite, Verträge binden die Zukunft). ✓ {2}

Einwand 3 – die Muße-Bedingung: Voraussetzung kritischer Wertreflexion ist **Muße**. In Zeiten von Polykrise und Permastress fehlt die Kapazität, über die eigene Werteordnung nachzudenken; existenzielle Tagesprobleme werden instinktiv höher priorisiert. Die betriebliche Entsprechung ist bekannt: „keine Zeit für Projekte wegen des Tagesgeschäfts“. Freiheit, die man nicht ausüben kann, nützt nichts. ✓ {3}

Die drei Einwände sind voneinander unabhängig: Der erste bestreitet, dass Entscheidungen *rational* zustande kommen; der zweite, dass der Optionsraum *offen* ist; der dritte, dass für die Reflexion *Kapazität* vorhanden ist.

Konsequenz für die Wirtschaftsethik: Wer die Grundannahme unkritisch als Faktum hinstellt, baut seine Ethik auf einem unrealistischen Menschenbild und landet beim reinen Appell. Realistischer ist die **Kompromissposition**: Der Mensch ist *einsichtsfähig UND eigeninteressiert*. Die Aufgabe ist deshalb nicht, an Tugend zu appellieren, sondern das Eigeninteresse mit dem Gemeinwohl bzw. dem Unternehmenswohl zu **harmonisieren** – nach der Goldenen Regel muss der eigene Vorteil nur „weiter gedacht“ werden. ✓ {4}

Grenze der Kritik: Sie darf nicht in Determinismus umschlagen. Verwirft man die Freiheitsannahme vollständig, entfällt jede Zurechnung – dann wäre auch der Vorwurf, jemand handle unethisch, sinnlos, und die Kritik hätte sich selbst aufgehoben. Die Annahme ist also nicht falsch, sondern **zu stark formuliert**: Freiheit besteht graduell, nicht absolut.

Rohleders Erwartung: Die Grundannahme wiedergeben und sie im selben Atemzug als strittig kennzeichnen – Unbewusstes, Freiheitsgrenzen und fehlende Muße als Einwände, ohne in Determinismus zu kippen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Menschenbild benennen statt nur referieren

Die Formel „nur teilweise instinktgebunden“ hat eine philosophische Adresse: Es ist die anthropologische These vom Menschen als **Mängelwesen** – **Arnold Gehlen** (*Der Mensch*, 1940) beschreibt Instinktreduktion und Weltoffenheit als Ausgangslage und leitet daraus ab, dass der Mensch **Institutionen** braucht, die ihn entlasten; **Nietzsche** hatte den Menschen zuvor „das noch nicht festgestellte Tier“ genannt (*Jenseits von Gut und Böse*, § 62). Damit ist der Schritt von „Freiheit“ zu „Regeln“, den der schwarze Teil nur behauptet, tatsächlich **begründet**: Regeln sind nicht Einschränkung der Freiheit, sondern deren Ausgleich. (✓){+1} Präzisiert werden muss außerdem, was hier eigentlich vorausgesetzt wird – die Unterscheidung von **Verhalten** und **Handlung**. Verhalten ist kausal erklärbar und gibt es auch beim Tier; eine **Handlung** ist intentional, begründungsfähig und deshalb **zurechenbar**. Nur Handlungen sind moralisch bewertbar. Der Hinweis auf den Instinkt ist damit keine biologische Randnotiz, sondern markiert die

Grenze des Gegenstandsbereichs der Ethik. (✓){+2} Die vier Funktionen überzeugen erst mit der **Gegenprobe** – jede hat eine Ausfallform: Konfliktlösung [?] Eskalation und Selbsthilfe; Erwartungssicherheit [?] Misstrauen (jeder Vertrag müsste alles regeln); Orientierung [?] Anomie; Koordination [?] Zusammenbruch der Arbeitsteilung. Ökonomisch gelesen heißt das: Normen **senken**

Transaktionskosten – die Kernaussage der Institutionenökonomik (Coase, North, Williamson). Vertrauen ist der billigste Vertrag, den ein Unternehmen abschließen kann. (✓){+3} Die Aufzählung ist zudem **auffällig harmonisch** und deshalb unvollständig. Es fehlt erstens die **Entlastungsfunktion**: Regeln ersparen die Einzelfallprüfung und schonen damit genau die Ressource, die Einwand 3 (Muße) als knapp ausweist. Es fehlt zweitens die **Machtfunktion**: Wer Regeln setzt, verteilt Vor- und Nachteile – die Frage „**wer** normiert und wer war beteiligt?“ kommt in der Liste nicht vor. Das ist der direkte Anschluss an die Diskursethik: Legitimität entsteht durch Beteiligung der Betroffenen, nicht durch die Nützlichkeit der Regel. Der schwarze Teil sagt selbst „**im besten Fall**“ – genau dieser Vorbehalt ist auszubuchstabieren. (✓){+4}

Zu b) – die Einwände belegen und zu Ende denken

Die drei Einwände laufen direkt auf die **angewandte Ethik** zu, zu der es einen deutlichen Trend gibt: Die Praxis fordert keine Konjunktive, sondern **programmierbare Entscheidungsregeln** – beim autonomen Fahren muss vorab feststehen, was das Fahrzeug tut (Trolley-Dilemma). Genau dort hilft ein Menschenbild nicht weiter, das Freiheit und Rationalität voraussetzt. Zur

Quellenpräzision: Die einschlägige Stellungnahme dazu stammt von der **Ethik-Kommission „Automatisiertes und Vernetztes Fahren“ des Bundesverkehrsministeriums** (Bericht Juni 2017, Vorsitz Udo Di Fabio, 20 ethische Regeln); der **Deutsche Ethikrat** äußerte sich zu autonomen Systemen allgemeiner in der Stellungnahme *Mensch und Maschine* (2023). Beide Gremien zu kennen und nicht zu verwechseln, kostet einen Halbsatz. Zweiter Anschluss: Die **Probleme bei der Anwendung von Normen** – Abstraktionsgrad, unklarer Normvorrang, Normenkonflikte und Sachzwänge der Praxis – sind die institutionelle Spiegelung derselben Begrenzung. Der Grundsatz von **Treu und Glauben** illustriert das: kodifiziert, aber so unbestimmt, dass er erst durch Rechtsprechung Kontur bekommt. (✓){+1}

Einwand 1 lässt sich vom Alltagsbefund zur benannten Theorie heben: Das beschriebene Muster – Urteil zuerst, Begründung hinterher – heißt **post-hoc-Rationalisierung** bzw. **Konfabulation** und ist in der Moralphyschologie als **Social Intuitionist Model** ausgearbeitet (**Jonathan Haidt**, „The Emotional Dog and Its Rational Tail“, *Psychological Review*, 2001): Das moralische Urteil entsteht intuitiv, die Vernunft liefert nachträglich die Rechtfertigung – der Schwanz wackelt mit dem Hund, nicht umgekehrt. (✓){+2} Daraus folgt die praktisch wichtigste Wendung, und sie ist zugleich die faire Gegenposition zu Einwand 1: Auch wenn die Einzelentscheidung intuitiv fällt, wirkt Reflexion **zeitversetzt** – sie formt künftige Intuitionen (Erziehung, Training, Fallbesprechungen). Für Unternehmen heißt das: Ethik nicht als Appell an die Entscheidungssekunde, sondern als **Gestaltung der Entscheidungssituation** – Vier-Augen-Prinzip, Genehmigungsschwellen, Anreize, die nicht gegen die Regel arbeiten. Damit wandert die Verantwortung nicht weg, sondern **nach oben**: von der Person zur Organisation und zur Rahmenordnung (Homann). Die Gegenrede dazu ist ebenso zu nennen – **Ulrich** hält dagegen, dass eine vollständige Delegation an die Rahmenordnung den Einzelnen zu billig entlastet; an der Reflexionsfähigkeit des Handelnden sei festzuhalten. (✓){+3} Ein **vierter, anders gelagerter Einwand** vervollständigt die Kritik: Die Grundannahme unterstellt ein **westlich-individualistisches Subjekt** – den einzelnen, frei entscheidenden Träger von Verantwortung. Die deskriptive Ethik zeigt, dass Zurechnung anderswo eher an Rolle, Familie oder Gruppe gebunden wird; das Menschenbild ist also kultur- und epochengebunden, nicht anthropologisch neutral. Die Reichweite dieses Befunds ist fachlich strittig und sollte als solche gekennzeichnet werden – er entwertet die Annahme nicht, macht sie aber begründungsbedürftig. (✓){+4}

Aufgabe #010 · 6 P. · Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen · von der KI erfunden – kein Original

- a) 4 P. Prüfen Sie die folgenden drei Aussagen aus einem Produktionsbetrieb darauf, ob sie den **Sein-Sollen-Fehlschluss** begehen, und begründen Sie jeweils.
- (1) „Unsere Maschinen wurden bisher immer ohne Nachhaltigkeits-Zertifikat verkauft, also müssen wir auch weiterhin keins anstreben.“
- (2) „Der Betriebsrat hat der neuen Schichtregel zugestimmt, also ist sie fair.“
- (3) „An dieser Presse ist in zehn Jahren kein Unfall aufgetreten, deshalb schätzen wir das Restrisiko als gering ein.“
- b) 2 P. Benennen Sie die **Grenze** des Vorwurfs: Wann ist der Rückgriff auf Erfahrung kein Fehlschluss?

a) 4 P. – Prüfung der drei Aussagen

(1) Ja, klarer Sein-Sollen-Fehlschluss. Aus dem Ist-Zustand („wir haben nie eins gebraucht“) wird unmittelbar ein Soll-Zustand („wir brauchen auch künftig keins“) abgeleitet. Das ist die betriebliche Form des **„Das haben wir immer so gemacht“**-Arguments. ✓ **{1}** Es ist zugleich der Punkt, an dem die **Sitte** (unreflektiert übernommene Gewohnheit) mit einer **Norm** (Regel mit Geltungsanspruch) verwechselt wird. Das klassische Gegenbeispiel entlarvt die Struktur sofort: Nur weil eine Gesellschaft immer Sklaven hatte, heißt das nicht, dass es so weitergehen soll. Zusätzlich ist die Aussage sachlich schwach, weil sich die Erwartungen der Abnehmer geändert haben können – der bisherige Verzicht sagt nichts über die künftige Marktfähigkeit. ✓ **{2}**

(2) Ja, ebenfalls ein Fehlschluss – mit einer Zusatzfalle. Aus der Tatsache der Zustimmung („ist zugestimmt worden“) folgt nicht die Bewertung („ist fair“). Zustimmung ist ein *Faktum*, Fairness ein *Werturteil*. Die Aussage ist zugleich die Mehrheits-/Gremienvariante desselben Fehlers: Die Mehrheit kann irren, und ein Gremium kann unter Druck, mit unvollständiger Information oder in Kenntnis der Alternative „Standortschließung“ zustimmen. Erst wenn die Zustimmung **zwanglos** und bei **unbeschränkter Information** zustande kam, trägt sie überhaupt ein Legitimitätsargument – dann aber als Ergebnis eines Verfahrens, nicht als bloße Tatsache. ✓ **{3}**

(3) Nein, kein Sein-Sollen-Fehlschluss. Hier wird aus einer Beobachtung (Sein) eine **Prognose** (ebenfalls Sein) abgeleitet, kein Sollen: Die Aussage behauptet nicht, dass eine Schutzeinrichtung entfallen *darf*, sondern schätzt eine Wahrscheinlichkeit. Das ist eine empirische Aussage, die empirisch angreifbar ist (zehn Jahre können eine zu kurze Beobachtungsreihe sein, das Bedienpersonal kann gewechselt haben), aber logisch zulässig. **Erst der Anschlusssatz** „...deshalb können wir die Schutzeinrichtung weglassen“ wäre der unzulässige Sprung auf die Sollens-Ebene. ✓ **{4}**

b) 2 P. – Die Grenze des Vorwurfs

Nicht jeder Rückgriff auf Erfahrung ist ein Fehlschluss. Unzulässig ist **allein der Sprung von der Sein- auf die Sollen-Ebene**; Schlüsse innerhalb der Sein-Ebene (Beobachtung → Prognose → Risikoabschätzung) sind legitim und in der Technik unverzichtbar. ✓ {1}

Zwei Präzisierungen: Erstens ist die **deskriptive Ethik** ausdrücklich ein legitimer Zulieferer der normativen – sie liefert Informationen über die zu prüfenden Moralvorstellungen und dient als **Machbarkeitsanalyse**, welche Normen zu welchem Grad umsetzbar sind. Zweitens gilt „Sollen setzt Können voraus“: Empirisches Wissen über das Machbare begrenzt zulässige Forderungen legitimerweise. Der Fehler entsteht erst, wenn das Bestehende **selbst zur Begründung** seiner Fortdauer erklärt wird. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Den Fehlschluss in jedem Fall beim Namen nennen und begründen, und an der dritten Aussage zeigen, dass eine Erfahrungsprognose noch kein Sollen behauptet.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – den Fehlschluss quellenfest und beidseitig fassen

Zwei Ausdrücke, die der Kurs synonym verwendet, sind fachlich **nicht dasselbe**, und die Differenz zu kennen ist billige Quellenarbeit. **Humes Gesetz** (*A Treatise of Human Nature*, 1739/40, Buch III) betrifft den **Ableitungsschritt**: Aus Sätzen mit *ist* folgt nicht unvermittelt einer mit *soll*. Der **naturalistische Fehlschluss** im engeren Sinn stammt dagegen von **G. E. Moore** (*Principia Ethica*, 1903) und betrifft die **Definition**: Es ist ein Fehler, „gut“ mit einer natürlichen Eigenschaft (angenehm, natürlich, evolutionär vorteilhaft) gleichzusetzen – Moores Prüfmittel ist das **Open-Question-Argument** („Es ist angenehm, aber ist es auch gut?“ bleibt eine sinnvolle Frage). Die drei Klausur-Aussagen sind sämtlich Fälle von **Humes Problem**, nicht von Moores. (✓){+1} Wer den Fehler kennt, sollte auch seine **Spiegelfalle** kennen: den **moralistischen Fehlschluss** – aus einem Sollen wird ein Sein geschlossen. „Diskriminierung darf es bei uns nicht geben, also gibt es sie nicht“ oder „die Richtlinie gilt, also wird sie befolgt“. Für Unternehmen ist genau das der Grund, warum ein Code of Conduct **kein Wirkungsnachweis** ist: Er belegt das Sollen, nicht das Sein. Beide Fehlschlüsse zusammen ergeben die vollständige Antwort auf die Frage, was Ist und Soll auseinanderhält. (✓){+2} Zu Aussage (2) lässt sich die Beurteilung schärfen, statt sie nur abzuweisen: Der Verweis auf die Zustimmung ist kein reiner Fehlschluss, sondern ein **verkürztes Verfahrensargument**. Die dahinterstehende Position ist die **Diskursethik (Habermas/Apel)** – legitim ist, worauf sich alle Betroffenen unter Bedingungen des herrschaftsfreien Diskurses einigen könnten: zwanglos, informiert, symmetrisch. Die Zustimmung ist damit der **richtige Ansatzpunkt**; falsch ist nur, ihre Bedingungen ungeprüft zu lassen. Das ist ein präziseres Urteil als „Fehlschluss, Punkt“. (✓){+3} Methodisch markiert **Hume** schließlich die Grenze, an der die **Meta-Ethik** ansetzt, und Kant zieht daraus die Konsequenz: Weil aus einem Sein kein Sollen folgt, muss ein moralisches Prinzip **formal** (nicht material aus Neigungen abgeleitet) und **kategorisch** (nicht zweckabhängig) sein. Der Fehlschluss ist damit nicht bloß ein Argumentationsfehler, sondern der Konstruktionsgrund der Pflichtethik. (✓){+4}

Zu b) – die Grenze in beide Richtungen ausloten

Es gibt eine **zweite legitime Verwendung von Erfahrung**, die der schwarze Teil nicht nennt und die praktisch die wichtigste ist: Erfahrung als **Revisionsaufforderung an die Norm**. Wird eine Regel dauerhaft und breit gebrochen, ist das kein Grund, sie für richtig zu erklären (das wäre der Fehlschluss), aber ein empirischer Hinweis darauf, dass sie **anreizinkompatibel** gesetzt ist. Nach **Homann** folgt daraus nicht der Appell an die Regelbrecher, sondern die Korrektur

der **Rahmenordnung**. Aus dem Sein folgt hier also kein Sollen, wohl aber eine begründete **Prüfpflicht** gegenüber der bestehenden Norm – die legitime Kehrseite des Fehlschluss-Vorwurfs. (✓){+1} Und der Vorwurf selbst greift zu kurz, solange er nur auf die Logik zielt. Funktional ist „das haben wir immer so gemacht“ ein **Reflexionsstopp**: Die Begründung wird nicht falsch geführt, sondern gar nicht erst eröffnet. Entwicklungspsychologisch entspricht das **Kohlbergs Stufe 4** („Recht und Ordnung“), auf der die bestehende soziale Ordnung das Urteil rechtfertigt; und auch die **Tugendethik** trägt den Fehler strukturell in sich, weil sie sich an der gelebten Sitte orientiert – Aristoteles hat die Sklaverei seiner Zeit nie hinterfragt. Wer nur „Fehlschluss!“ ruft, benennt den Denkfehler, nicht seine Ursache; die Ursache ist der ausgefallene Reflexionsschritt, und genau dort setzt die **Ethik** als Reflexion der Moral an. (✓){+2}

Rohleders eigener Wortlaut. Er wiederholt Aufgaben häufig nahezu unverändert – die Textvergleiche stehen im Klausur-Radar · Seite 2035.

Aufgabe #011 · 11 P. · Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Überbevölkerung einordnen – mit... (S. 177) · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch... (S. 2068)

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}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Begriff schärfen

- **Herkunft mit Urheber.** Der Gedanke stammt von **Thomas Robert Malthus** (*An Essay on the Principle of Population*, **1798**): Die Bevölkerung wachse **geometrisch**, die Nahrungsmittelproduktion nur **arithmetisch**, woraus zwangsläufig eine Versorgungslücke folge. Wer die Definition so aufmacht, zeigt sofort, dass „Überbevölkerung“ kein neutraler Zustandsbegriff ist, sondern von Beginn an eine **These über zwei Wachstumsraten**. (✓){+1}
- **Fachbegriff und Operationalisierung.** Die Fachsprache sagt **Tragfähigkeit / Carrying Capacity** (Populationsökologie) – die dauerhaft versorgbare Populationsgröße, relativ zu Technologie, Verteilung und Konsum. Operationalisiert wird das über die **IPAT-Formel** (Ehrlich/Holdren, **1971**): $I = P \times A \times T$, Umweltbelastung = Population $\times$ Wohlstand $\times$ Technologiefaktor. Die Kopffzahl ist damit **einer von drei** Faktoren – die Definition selbst widerlegt die Alltagslesart. (✓){+2}
- **Empirischer Anker und drei Abgrenzungen.** Die Weltbevölkerung überschritt am **15.11.2022** die **8 Mrd.** (UN, „Day of Eight Billion“); die UN-Projektionen erwarten den Höhepunkt bei gut **10 Mrd. in den 2080er-Jahren** und danach einen Rückgang – „Überbevölkerung“ beschreibt demnach ein **Übergangsphänomen**. Ursache ist der **demografische Übergang** (Thompson 1929, Notestein 1945): Mit Entwicklung sinkt zuerst die Sterbe-, dann die Geburtenrate. Abzugrenzen ist der Begriff von **Bevölkerungsdichte** (Monaco ist dicht, nicht überbevölkert), **Übernutzung** (hoher Verbrauch bei kleiner Bevölkerung) und **Ernährungsunsicherheit** (meist Verteilungs-, kein Mengenproblem). Fertilitäts-Anker: Ersatzniveau **2,1** Kinder je Frau. (*Jahres- und Revisionsstände vor Verwendung prüfen.*) (✓){+3}

Zu b) – die Kritik belegen statt moralisieren

- **Die Prognose ist empirisch gescheitert, und das ist selbst ein Argument.** **Ester Boserup** (*The Conditions of Agricultural Growth*, **1965**) kehrt Malthus um: Bevölkerungsdruck **erzeugt** landwirtschaftliche Innovation, statt in den Hunger zu führen. Historisch behielt sie recht – die Nahrungsmittelproduktion wuchs schneller als die Bevölkerung. Wer „Überbevölkerung“ heute als Tatsache behandelt, übernimmt eine widerlegte Prognose. (✓){+4}

- **Zweiter Falsifikationsbeleg mit Datum.** **Paul Ehrlich**, *The Population Bomb* (1968), sagte Massenhungernöte für die 1970er/80er voraus – sie blieben aus. Die **Simon-Ehrlich-Wette (1980–1990)** auf die Preisentwicklung fünf ausgewählter Metalle als Knappheitsindikator gewann **Julian Simon**: Die Preise fielen. Lehre: Knappheitsprognosen unterschätzen systematisch **Substitution und technischen Fortschritt** – der Begriff trägt eine **Prognosefalle** in sich. (✓){+5}
- **Der Kern-Denkfehler mit Quelle.** Aus der Tatsache, dass viele Menschen leben (Sein), folgt kein Werturteil, dass es zu viele seien (Sollen) – **Humes Gesetz** (*A Treatise of Human Nature*, 1739/40); die Bezeichnung **naturalistischer Fehlschluss** stammt von **G. E. Moore** (*Principia Ethica*, 1903). Genau an dieser Nahtstelle kippt der Begriff von der Beschreibung in die Wertung, und dort ist er anzugreifen. (✓){+6}
- **Was aus der Rhetorik real folgte.** Die Überbevölkerungs-Deutung wurde zweimal staatlich operationalisiert: **Chinas Ein-Kind-Politik** (ab 1979/80, beendet 2015/16) und die **Zwangssterilisationen in Indien während des Ausnahmezustands 1975–1977**. Das ist der stärkste Beleg für die Fragwürdigkeit, weil er nicht moralisiert, sondern eine dokumentierte **Anwendungsgeschichte** zeigt. (✓){+7}
- **Kant im Original statt als Stichwort.** Die **Selbstzweckformel** (GMS, 1785) verlangt, die Menschheit „niemals bloß als Mittel“ zu gebrauchen. Wer Bevölkerung als Kosten- oder Belastungsgröße saldiert, tut genau das. Dazu der **Universalisierungstest**: Wer „zu viele“ sagt, müsste die Regel auf sich selbst anwenden können – die Aussage ist nicht universalisierbar, weil niemand sich selbst als den Überzähligen meint. (✓){+8}
- **Der blinde Fleck des Utilitarismus, benannt und belegt.** Die utilitaristische Bevölkerungsethik führt in **Derek Parfitts „Repugnant Conclusion“** (*Reasons and Persons*, 1984): Maximiert man die Summe des Nutzens, ist eine riesige Population mit gerade noch lebenswertem Leben besser als eine kleine mit hohem Wohlergehen. Dieselbe Summenlogik kann also „zu viele“ und „möglichst viele“ begründen – sie ist in Bevölkerungsfragen als alleiniger Maßstab unbrauchbar. Genau daraus folgt die Notwendigkeit einer deontologischen Schranke. (✓){+9}
- **Die Konsum-These beziffern.** Größenordnungen energiebedingter Pro-Kopf-CO₂-Emissionen (territorial, ohne Konsum-Vorketten; Jahr und Abgrenzung prüfen): Deutschland rund **7–8 t**, Weltdurchschnitt rund **4,7 t**, viele Länder Subsahara-Afrikas **unter 0,5 t**. Faustrechnung: $7,50 \div 0,40 \approx 18,75$ – ein deutscher Verbrauch entspricht rund 19 Menschen am unteren Ende. Ergänzendes Anker: Deutschlands **Country Overshoot Day** liegt Anfang Mai, bei weltweit deutschem Lebensstil bräuchte es etwa

drei Erden . Damit ist „nicht die Kopfzahl, sondern der Konsum" gerechnet statt behauptet. (✓){+10}

- **Diskursethischer Einwand und der neutrale Gegenbegriff**. Nach der **Diskursethik** (Habermas/Apel) ist nur gültig, was **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die als „zu viel" Bezeichneten sitzen definitionsgemäß **nie mit am Tisch** – der Begriff verletzt die Diskursregel bereits formal, unabhängig vom Inhalt. Sprachlich ist er ein **Dysphemismus**; der neutrale Fachersatz lautet **Tragfähigkeit** bzw. **Ressourcenbeanspruchung** . Wer den Gegenbegriff anbietet, liefert Kritik **mit Gegenvorschlag** statt bloßer Ablehnung. (✓){+11}

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. 372) · ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen... (S. 509) · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150)

- a) 3 P. Was versteht man unter einem (ethischen) Dilemma?
- b) 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}

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}**

Über das Gefragte hinaus

- **Prüfschema, das ein echtes Dilemma von einem Scheindilemma trennt** (vier Fragen, in dieser Reihenfolge): (1) Sind **beide** Anforderungen moralisch – oder ist eine davon ein als Pflicht verkleidetes Unternehmensinteresse? (2) Ist die **Optionsmenge erschöpft** oder liegt eine falsche Dichotomie vor (Kurzarbeit, Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltverzicht auch der Führungsebene, Altersteilzeit, natürliche Fluktuation, Aufgabenverlagerung statt Personalabbau, einmaliger Ausschüttungsverzicht)? (3) Gibt es einen **begründeten Normvorrang** (Leben vor Eigentum, perfekte vor imperfekter Pflicht)? (4) Bleibt ein **moralischer Rest**, und wird er benannt statt weggeredet? Wer die dritten Wege nicht geprüft hat, löst kein Dilemma, sondern erklärt eine Entscheidung für alternativlos. (✓){+1}
- **Der moralische Rest (*moral residue*) ist kein Makel der Antwort, sondern ihr Qualitätsmerkmal.** Ein Dilemma wird entschieden, nicht aufgelöst; der Schaden wird abgefedert, nicht aufgehoben. Praktisch folgt daraus ein Verfahrensfahrplan: Auswahlkriterien **vor** der Entscheidung offenlegen, früh und vollständig informieren (keine Salami-Taktik), Führungskräfte sprechen selbst mit den Betroffenen, Transfargesellschaft/Qualifizierung, Härtefallkommission, sichtbarer Sparbeitrag der Führungsebene. Die ethische Qualität hängt am Verfahren, wenn sie am Ergebnis nicht mehr hängen kann. (✓){+2}
- **Woher Dilemmata systematisch kommen – die vier Probleme der Normanwendung:** zu hoher **Abstraktionsgrad** (die allgemeine Norm passt nicht auf den Einzelfall), **unklarer Normvorrang**, **Normenkonflikte** zwischen verschiedenen Regelsystemen (Recht, Branchenkodex, Unternehmenswerte) und **Sachzwänge der Praxis**. Dazu Rohleders Zusatzbedingung: Voraussetzung kritischer Wertreflexion ist **Muße** – unter Polykrise und Permastress fehlt die Kapazität, über die Werteordnung nachzudenken, und existenzielle Tagesprobleme werden instinktiv höher priorisiert (betriebliches Pendant: „keine Zeit für Projekte wegen des Tagesgeschäfts“). (✓){+3}
- **Wenn das Dilemma branchenweit ist, liegt keine Charakterschwäche vor, sondern eine Dilemmastruktur (Homann).** Wer als Einziger moralisch vorleistet, verliert im Wettbewerb – die Logik des Gefangenendilemmas. Der systematische Ort der Lösung ist dann nicht der Appell an das einzelne Unternehmen, sondern die **Rahmenordnung**: verbindliche, für alle gleiche Spielregeln, die Kooperation anreizkompatibel machen. Das ist zugleich die

dritte der drei Analyseebenen der Wirtschaftsethik – **Individuum · Institution/Unternehmen · Gesellschaft/Ordnungsrahmen** . (✓){+4}

- **Weitere Beispiele in unterschiedlichen Domänen, und der Trend, der dahintersteht:** Whistleblowing (Loyalität gegen Wahrhaftigkeit), Lieferantenwechsel in einem Niedriglohnland (Menschenrechtssorgfalt gegen Existenz der dortigen Beschäftigten), medizinische Triage, CO₂-Politik gegen den eigenen Konsumfußabdruck, autonomes Fahren (Trolley-Problem). Der letzte Fall zeigt den **Trend zur angewandten Ethik** : Die Praxis verlangt keine Konjunktive, sondern **programmierbare Entscheidungsregeln** – einschlägig sind die **Ethik-Kommission „Automatisiertes und Vernetztes Fahren“** des Bundesverkehrsministeriums (Bericht Juni 2017, Vorsitz Di Fabio, 20 ethische Regeln) und die Stellungnahme *Mensch und Maschine* des **Deutschen Ethikrats** (2023) – beide Gremien nicht verwechseln. (✓){+5}

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

Aufgabe #013 · 10 P. · Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 1612) · Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 1886) · A3 · Profitabilität, Rentabilität und... (S. 2072)

„The point is, ladies and gentlemen, that greed, for lack of a better word, is good.“ – Gordon Gekko, fiktiver Finanzinvestor im Kinofilm „Wall Street“, 1987. Vielen Unternehmen wird in Deutschland Gier vorgeworfen, wenn sie ambitionierte Gewinnziele verfolgen.

- a) 4 P. Definieren Sie „Gier“ und grenzen Sie sie vom betriebswirtschaftlich notwendigen Gewinnstreben ab, so dass erkennbar wird, wo die Grenze verläuft.
- b) 6 P. Beurteilen Sie die Aussage Gekkos aus zwei unterschiedlichen ethischen Grundpositionen und ziehen Sie ein begründetes Fazit.

a) 4 P. – Definition und Grenze

Gier ist das **maßlose**, auf den eigenen Vorteil gerichtete Streben, das **kein Genug kennt** und dabei die Ansprüche anderer und die eigene Verhältnismäßigkeit übergeht. Der Begriff ist damit von vornherein **wertend** – er beschreibt kein Verhalten, sondern verurteilt es. ✓ {1}

Gewinnstreben ist demgegenüber **betriebswirtschaftlich notwendig**, nicht moralisch fragwürdig: Ein Unternehmen braucht Gewinn zur **Substanzerhaltung** (Ersatzinvestitionen zu gestiegenen Preisen), zur **Risikodeckung**, zur **Finanzierung von Wachstum** und zur **Verzinsung des eingesetzten Kapitals** – ohne angemessene Rendite bekommt es kein Kapital mehr. ✓ {2}

Die **Grenze** verläuft deshalb nicht bei der **Höhe** des Gewinns, sondern an drei prüfbaren Stellen: **Wie** wurde er erzielt (zulasten Dritter, durch Täuschung, durch Ausnutzung von Marktmacht – oder durch Leistung)? **Wofür** wird er verwendet (Substanz und Zukunft – oder Entnahme)? Und **auf wessen Kosten** entsteht er (Belegschaft, Lieferkette, Umwelt, künftige Generationen)? ✓ {3}

Damit ist die Alltagsgleichung „hoher Gewinn = Gier“ **falsch**: Ein hoher Gewinn aus überlegener Leistung ist kein ethisches Problem, ein kleiner Gewinn aus Lohndumping sehr wohl. Nicht die Zahl entscheidet, sondern ihr **Zustandekommen**. ✓ {4}

b) 6 P. – Zwei Grundpositionen und ein Fazit

Utilitaristisch ist Gekkos Satz **teilweise verteidigbar**. Eigennutz ist der Antrieb, aus dem über den Markt Wohlstand entsteht – Adam Smiths Bäcker backt nicht aus Wohlwollen, und am Ende gibt es Brot. Wenn Eigennutz in einer funktionierenden **Rahmenordnung** wirkt, steigt der Gesamtnutzen; „greed is good“ wäre dann die verkürzte Beschreibung eines realen Mechanismus. ✓ {1} Der Einwand ist ebenso utilitaristisch: Der Satz gilt **nur** unter dieser Bedingung. Wo die Rahmenordnung fehlt oder umgangen wird, und Gekkos Geschäftsmodell im Film ist genau das, Insiderhandel und Zerschlagung –, senkt Eigennutz den Gesamtnutzen. ✓ {2}

Deontologisch (Kant) ist der Satz **nicht haltbar**. Der kategorische Imperativ verlangt, die Maxime als allgemeines Gesetz denken zu können: Eine Welt, in der jeder maßlos den eigenen Vorteil auf Kosten anderer sucht, zerstört genau das Vertrauen, das Märkte voraussetzen – die Maxime hebt sich selbst auf. ✓ {3} Hinzu kommt die **Zweckformel**: Wer Beschäftigte und Geschäftspartner ausschließlich als Mittel zur Rendite behandelt, verletzt ihre Würde als Zweck an sich, und genau das tut Gekko. ✓ {4}

Fazit. Der Satz ist als **Provokation** wirksam und als **Aussage** falsch, weil er zwei Dinge verwechselt: **Eigeninteresse**, das legitim und produktiv ist, und **Maßlosigkeit**, die es

nicht ist. ✓ **⟨5⟩** Tragfähig ist die Kompromissposition: Der Mensch ist **einsichtsfähig und eigeninteressiert** zugleich; die Aufgabe der Wirtschaftsethik ist nicht, das Eigeninteresse abzuschaffen, sondern es über die Rahmenordnung so zu kanalisieren, dass es dem Gemeinwohl dient. Nicht „greed is good“, sondern **„Eigennutz in guten Regeln ist nützlich“**. ✓ **⟨6⟩**

Über das Gefragte hinaus

Aristoteles' Mesotes-Lehre trifft den Begriff am genauesten: Tugend ist die **Mitte zwischen zwei Lastern**. Zwischen **Geiz** und **Verschwendung** liegt die **Freigebigkeit**; Gier ist das Zuviel des an sich richtigen Strebens nach Auskommen. (✓){+1} Damit ist auch der Gegenpol benannt, den die Alltagsdebatte meist vergisst: Ein Unternehmen, das **zu wenig** Gewinn erzielt, handelt ebenfalls unverantwortlich – gegenüber seiner Belegschaft, deren Arbeitsplätze es damit gefährdet. (✓){+2}

Der ehrbare Kaufmann als deutsche Tradition derselben Idee: Langfristigkeit, Wort halten, Verlässlichkeit, Gewinn als Folge guter Geschäfte, nicht als deren Zweck. (✓){+3} Sein Gegenbild ist nicht der erfolgreiche, sondern der **kurzfristige** Kaufmann. (✓){+4}

Friedman 1970 – „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ – wird oft als Beleg für Gekko zitiert und dabei falsch gelesen: Friedman schreibt ausdrücklich „while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom“. (✓){+5} Die Rahmenordnung ist bei ihm also Bedingung, nicht Störung – wer Friedman gegen Ethik ins Feld führt, hat den Halbsatz überlesen. (✓){+6}

Der Bezifferungs-Test für die Klausur. Ein Unternehmen mit 60,00 Mio. € investiertem Kapital und 8,00 % Kapitalkosten braucht **4,80 Mio. €** Jahresergebnis, nur um den Kapitaldienst zu decken. Wer 5,00 Mio. € Gewinn ausweist, hat 0,20 Mio. € Wertbeitrag, und wird trotzdem als „Millionengewinn“ skandalisiert. (✓){+7} Genau diese Rechnung trennt in der Diskussion die Empörung von der Analyse. (✓){+8}

Und die Gegenprobe zum Begriff selbst: „Gier“ ist als Vorwurf **unwiderlegbar** formuliert – es gibt keine Gewinnhöhe, ab der er entkräftet wäre. Ein Begriff, der jede Antwort erlaubt, taugt nicht zur Bewertung; er verlangt Ersetzung durch prüfbare Fragen (Zustandekommen, Verwendung, Lastenverteilung). (✓){+9} Damit fällt „Gier“ in dieselbe Kategorie wie „Überbevölkerung“ und „Unkosten“: ein wertender Alltagsbegriff, der eine Analyse ersetzt, statt sie zu leisten. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Die Grenze **nicht** an der Gewinnhöhe ziehen, sondern am Zustandekommen, und den betriebswirtschaftlichen Zweck des Gewinns (Substanzerhaltung, Risiko, Wachstum, Kapitalverzinsung)

sauber nennen. In b) zwei wirklich unterschiedliche Positionen durchziehen und ein Fazit wagen, statt beide Seiten nebeneinanderzustellen.

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 2035 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #014 · 14 P. · Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Begriff Überbevölkerung definieren und... (S. 165) · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch... (S. 2068)

! 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 Kopffzahl 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}

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Definition mit Urheber und Formel unterlegen

- **Herkunft mit Namen und Jahr.** Der Gedanke stammt von **Thomas Robert Malthus** (*An Essay on the Principle of Population*, **1798**): Bevölkerung wachse **geometrisch**, Nahrungsmittelproduktion nur **arithmetisch**, woraus zwangsläufig eine Versorgungslücke folge. Wer so eröffnet, zeigt sofort, dass „Überbevölkerung“ nie ein neutraler Zustandsbegriff war, sondern von Anfang an eine **These über zwei Wachstumsraten**, und Thesen kann man prüfen. (✓){+1}
- **Fachbegriff und Operationalisierung.** Fachlich heißt der Sachverhalt **Tragfähigkeit / Carrying Capacity** (Populationsökologie): die dauerhaft versorgbare Populationsgröße, relativ zu Technologie, Verteilung und Konsum. Operationalisiert wird das über die **IPAT-Formel** (Ehrlich/Holdren, **1971**): $I = P \times A \times T$ – Umweltbelastung = Population $\times$ Wohlstand $\times$ Technologiefaktor. Die Kopffzahl ist damit **einer von drei Faktoren**; die Fachdefinition widerlegt die Alltagslesart also aus sich selbst heraus. (✓){+2}
- **Empirischer Anker und drei saubere Abgrenzungen.** Die Weltbevölkerung überschritt am **15.11.2022** die **8 Mrd.** (UN, „Day of Eight Billion“); die UN-Projektionen erwarten den Höhepunkt bei gut **10 Mrd. in den 2080er-Jahren** und danach einen Rückgang – „Überbevölkerung“ beschreibt demnach bestenfalls ein **Übergangsphänomen**. Ursache ist der **demografische Übergang** (Thompson 1929, Notestein 1945): Mit Entwicklung sinkt zuerst die Sterbe-, dann die Geburtenrate; Ersatzniveau der Fertilität ist **2,1** Kinder je Frau. Abzugrenzen ist der Begriff von **Bevölkerungsdichte**, von **Übernutzung** (hoher Verbrauch bei kleiner Bevölkerung) und von **Ernährungsunsicherheit** (meist ein Verteilungs-, kein Mengenproblem). (*Jahres- und Revisionsstände vor Verwendung prüfen.*) (✓){+3}

Zu b) – die Ethik-Definition auf Prüfungsniveau (der Teil, den die 11-Punkte-Fassung nicht hat)

- **Den Lehrbuch-Wortlaut treffen, nicht paraphrasieren.** Holzmanns Merksatz lautet: Ethik umfasst das **kritische und methodisch-systematische Nachdenken über die gelebte Praxis sowie die etablierten Moralvorstellungen**. Zwei Wörter tragen die Definition: **kritisch** (sie übernimmt nichts, sie prüft) und **methodisch-systematisch** (sie ist Wissenschaft, nicht Meinung). Deshalb heißt sie auch **praktische**

Philosophie – ihr Gegenstandsbereich liegt in der Praxis des Menschen, nicht in einer Ideenwelt. Anlass ihrer Notwendigkeit ist der belegbare

Auseinanderfall von Praxis und Moral: Holzmanns eigenes Beispiel ist die Auslandsbestechung, die in Deutschland lange gängige und sogar rechtlich zulässige Praxis war, obwohl sie der Moralvorstellung fairen Wettbewerbs widersprach. (✓){+4}

- **Die vier Arten der Ethik, und wo der Trend hingeht. Deskriptiv** (beschreibt vorhandene Moralvorstellungen, „wertfrei“, historisch dominierend) · **normativ** (begründet, was gelten soll) · **angewandt** (konkrete Stellungnahmen zu realen Problemfeldern) · **Metaethik** (kritische Prüfung der Methoden und Grundlagen). Rohleder betont den **Trend zur angewandten Ethik**: Die Praxis verlangt Entscheidungsregeln, keine Konjunktive – Beispiel autonomes Fahren und die Stellungnahme des Deutschen Ethikrats. Für die angewandte Ethik gelten deshalb **erweiterte Gütekriterien**: neben der logisch-konsistenten Begründetheit auch **Akzeptanz bei den Betroffenen**, **Praktikabilität** und **Anschlussfähigkeit an bestehende Normsysteme**. Konsequenz: Der Philosoph ist „nur einer unter vielen“ – angewandte Ethik ist Dialog zwischen Experten, Betroffenen und Ethikern. (✓){+5}
- **Die Nachbarbegriffe nach ihrem Geltungsgrund sortieren.** Wer Ethik definiert, sollte in einem Zug zeigen, wogegen er sie abgrenzt: **Ethos** = Selbstbindung (individuelle Maxime – die einzige Ebene mit individuellem Geltungsbereich, deshalb kann sie der Mehrheitsmoral bewusst widersprechen) · **Moral** = intrinsische Akzeptanz der Mehrheit, wertend (gut/schlecht) · **Gesetz** = externe Sanktion · **Konvention** = Zweckmäßigkeit ohne Wertung (DIN-Norm, Rechtsfahrgebot) · **Sitte** = Gewohnheit ohne Prüfung. Diese Fünfer-Sortierung ist die Universalantwort auf jede Abgrenzungsfrage dieses Kapitels. (✓){+6}
- **Die Binnenunterscheidung der ethischen Ansätze mit Urheber.** Ethiken lassen sich danach ordnen, ob Handlungen **unabhängig** von ihren Folgen beurteilt werden (**deontologisch**, griech. *deon* = Pflicht; Kant) oder **abhängig** von ihnen (**teleologisch**, griech. *telos* = Ziel; Utilitarismus nach Bentham/Mill). Die Systematisierung geht auf **Charlie Dunbar Broad** (1887–1971) zurück – ein Name, den kaum jemand mitliefert. Kants Argument dahinter: Bewertbar ist nur, was vollständig in der Macht des Handelnden liegt, und das ist allein der Wille, nicht die Folge. (✓){+7}
- **Die Grenzen der Definition mitnennen.** Erstens: **Sollen setzt Können voraus** – eine physisch oder psychisch unerfüllbare Norm wirkt auf den Reflexionsprozess zurück und gilt als schlecht begründet. Zweitens: Ethik hat eine **soziale Voraussetzung – Muße**; in Polykrise und Permastress fehlt

die Kapazität zur Wertreflexion, existenzielle Tagesprobleme werden instinktiv priorisiert (betrieblich: „keine Zeit für Projekte wegen Tagesgeschäft“). Drittens setzt Ethik ein **Menschenbild** voraus – den nur teilweise instinktgesteuerten, frei entscheidenden Menschen –, und dieses Menschenbild ist strittig: Kaufverhaltensforschung legt nahe, dass der rationale Anteil eine dünne Kruste über weitgehend unbewussten Entscheidungen ist. Wer die Grundannahme unkritisch als Faktum hinstellt, hat die Vorlesung nicht verstanden. (✓){+8}

Zu c) – die Kritik belegen statt moralisieren

- **Die Prognose ist empirisch gescheitert, und das ist selbst ein Argument.** Ester Boserup (*The Conditions of Agricultural Growth*, 1965) dreht Malthus um: Bevölkerungsdruck **erzeugt** landwirtschaftliche Innovation, statt in den Hunger zu führen. Historisch behielt sie recht, die Nahrungsmittelproduktion wuchs schneller als die Bevölkerung. Wer „Überbevölkerung“ heute als Tatsache behandelt, übernimmt eine widerlegte Prognose. (✓){+9}
- **Zweiter Falsifikationsbeleg mit Datum.** Paul Ehrlich, *The Population Bomb* (1968), sagte Massenhungersnöte für die 1970er/80er voraus – sie blieben aus. Die **Simon-Ehrlich-Wette (1980–1990)** auf die Preisentwicklung fünf ausgewählter Metalle als Knappheitsindikator gewann **Julian Simon**: Die Preise fielen. Lehre: Knappheitsprognosen unterschätzen systematisch **Substitution und technischen Fortschritt**; der Begriff trägt eine **Prognosefalle** in sich. (✓){+10}
- **Der Kern-Denkfehler mit Quelle.** Aus der Tatsache, dass viele Menschen leben (Sein), folgt kein Werturteil, dass es *zu viele* seien (Sollen) – **Humes Gesetz** (*A Treatise of Human Nature*, 1739/40); die Bezeichnung **naturalistischer Fehlschluss** stammt von **G. E. Moore** (*Principia Ethica*, 1903). Genau an dieser Nahtstelle kippt der Begriff von der Beschreibung in die Wertung, und genau dort ist er anzugreifen. (✓){+11}
- **Was aus der Rhetorik real folgte.** Die Überbevölkerungs-Deutung wurde zweimal staatlich operationalisiert: **Chinas Ein-Kind-Politik** (ab 1979/80, beendet 2015/16) und die **Zwangssterilisationen in Indien während des Ausnahmezustands 1975–1977**. Das ist der stärkste Beleg für die Fragwürdigkeit, weil er nicht moralisiert, sondern eine dokumentierte **Anwendungsgeschichte** zeigt. (✓){+12}
- **Kant im Original statt als Stichwort.** Die **Selbstzweckformel** (GMS, 1785) verlangt, die Menschheit „niemals bloß als Mittel“ zu gebrauchen. Wer Bevölkerung als Kosten- oder Belastungsgröße saldiert, tut genau das. Dazu der **Universalisierungstest**: Wer „zu viele“ sagt, müsste die Regel auf sich

selbst anwenden können – die Aussage ist nicht universalisierbar, weil niemand sich selbst als den Überzähligen meint. (✓)(+13)

- **Der blinde Fleck der Summenlogik, benannt und belegt.** Utilitaristische Bevölkerungsethik führt in **Derek Parfitts „Repugnant Conclusion“** (*Reasons and Persons*, 1984): Maximiert man die *Summe* des Nutzens, ist eine riesige Population mit gerade noch lebenswertem Leben besser als eine kleine mit hohem Wohlergehen. Dieselbe Logik begründet also „zu viele“ **und** „möglichst viele“ – als alleiniger Maßstab ist sie in Bevölkerungsfragen unbrauchbar. Daraus folgt die Notwendigkeit einer deontologischen Schranke. (✓)(+14)
- **Die Konsum-These beziffern statt behaupten.** Größenordnungen energiebedingter Pro-Kopf-CO₂-Emissionen (territorial, ohne Konsum-Vorketten; Jahr und Abgrenzung prüfen): Deutschland rund **7–8 t**, Weltdurchschnitt rund **4,7 t**, viele Länder Subsahara-Afrikas **unter 0,5 t**. Faustrechnung: $7,50 \div 0,40 \approx 18,75$ – ein deutscher Verbrauch entspricht rund 19 Menschen am unteren Ende. Ergänzender Anker: Deutschlands **Country Overshoot Day** liegt Anfang Mai; bei weltweit deutschem Lebensstil bräuchte es etwa **drei Erden**. (✓)(+15)
- **Diskursethischer Einwand und der Gegenvorschlag.** Nach der **Diskursethik** (Habermas/Apel) ist nur gültig, was **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die als „zu viel“ Bezeichneten sitzen definitionsgemäß **nie mit am Tisch** – der Begriff verletzt die Diskursregel bereits formal, unabhängig vom Inhalt. Sprachlich ist er ein **Dysphemismus**; der neutrale Fachersatz lautet **Tragfähigkeit** bzw. **Ressourcenbeanspruchung**. Wer den Gegenbegriff anbietet, liefert Kritik **mit Alternative** statt bloßer Ablehnung, und genau das erwartet die angewandte Ethik nach ihren Gütekriterien (vgl. (✓)(+5)). (✓)(+16)

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)	201
Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen	189
Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19)	188
Die Goldene Regel	196
Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum)	191
Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap	215
Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.)	186
Ethische Ökonomie	198
5 · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27)	198
Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26)	193
4 · Goldene Regel ethischen Verhaltens	196
3 · Grundpositionen der Wirtschaftsethik	192
Kompromissposition	199
10 P. · Kurzarbeit als Instrument abwägen	237
10 P. · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos Moral/Norm/Ethos	203
1 · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik	186
„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund	192
10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen Ökonomie/Ökonomik ..	211
Ökonomische Ethik	199
8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen Ulrich	208
Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe	228
10 P. · Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen	247
Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26)	194
Positive Formulierung der Goldenen Regel	197
Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen)	202
Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)	214
14 P. · Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen	242
12 P. · Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden	205
2 · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos	188

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 (Dilemma problem) – 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/1/10.

Erstellt mit Unterstützung generativer KI (Claude/Anthropic), eigenständig zu überarbeiten.
Sachquellen siehe oben.

Bingen).

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 • Begriffliche Grundlagen

Grün = über das Gefragte hinaus. Fragen eigenständig aus dem Holzmann-Buchinhalt formuliert (prof-gated).

Aufgabe #015 · 10 P. · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen (S. 154) · Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen (S. 134) · Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins... (S. 233)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Systematik über die drei Kriterien hinaus

Abgrenzung zur Sitte und zur Handlung: Die Sitte ist die praktische Verfolgung gegebener moralischer Vorstellungen, ohne diese aus Gewohnheit/Tradition zu hinterfragen. Rohleders eigene Formel dafür lautet wörtlich: „**Sitte ist das, das haben wir immer so gemacht**“, Beispiel Silvesterfeuerwerk – mit der Steigerung zur **Unsitte**, sobald ein Konsens entsteht, dass man es so nicht mehr machen sollte. Die Sitte ist damit keine eigene Normart, sondern eine Vollzugsweise von Normen: dieselbe moralische Vorstellung, nur unreflektiert übernommen. (✓){+1} Merkhilfe für die Ebenen-Logik: Konvention, Moral und Gesetz beziehen sich auf die ganze Gesellschaft, nur das Ethos auf das Individuum, und die Übergänge sind laut Holzmann bewusst nicht trennscharf (Überschneidungsbereiche, z. B. wird Gewalt individuell abgelehnt, gesellschaftlich geächtet und gesetzlich verboten zugleich). Wer das dazusagt, immunisiert sich gegen die Rückfrage, warum sich Beispiele nicht eindeutig zuordnen lassen. (✓){+2} Das Kriterium *Geltungsbereich* ist zugleich die Brücke zum **Drei-Ebenen-Modell** der Wirtschaftsethik: Gesetz und Konvention gehören auf die **Ordnungsebene** (Makro, Staat), betriebliche Kodizes und Compliance-Regeln auf die **Unternehmensebene** (Meso), das Ethos auf die **Individualebene** (Mikro). Die Konsequenz für den Klausurfall: Wer eine Norm auf der falschen Ebene verankert, adressiert den falschen Akteur – ein Appell an das Ethos läuft leer, wo die Ordnungsebene die Anreize setzt. (✓){+3} Denkfehler, der hier lauert: der **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Hume) – aus der Tatsache, dass eine Praxis üblich ist (Sitte, Konvention, Branchenbrauch), folgt logisch kein *Sollen*. Die Sitte ist genau die Ebene, auf der dieser Fehlschluss regelmäßig unbemerkt passiert („das machen wir schon immer so“). (✓){+4} Ökonomische Pointe des Kriteriums *Sicherungsgrund*: Wo intrinsische Akzeptanz fehlt, muss extern kontrolliert und sanktioniert werden – das erzeugt Kontroll-, Dokumentations- und **Transaktionskosten**. Damit hängt die Normentypologie direkt an der These „Ethik ist ein wertschöpfender Faktor“: Vertrauen ist deshalb ökonomisch wertvoll, weil es externe Sicherung entbehrlich macht. (✓){+5}

Zu b) – Beispielwahl, Nachbarbegriffe und die Grenze

Prof-Falle bei der Konvention: Die **DIN-Norm ist als Konventions-Beispiel schlecht** – Rohleder korrigiert das in U05 ausdrücklich: „deshalb habe ich mit der DIN-Norm so ein bisschen Probleme, weil die DIN-Norm tatsächlich verbindlichen Charakter hat für viele Branchen ... deshalb geht sie über eine Konvention eigentlich hinaus“. Sein akzeptiertes Beispiel ist das **Rechtsfahrgebot**: zweckmäßig und bewährt, moralisch neutral, und vor der Einigung war es „grundsätzlich erstmal

egal", ob rechts oder links gefahren wird. Genau diese Willkürlichkeit-vor-der-Einigung ist das Prüfmerkmal einer echten Konvention. (✓){+6} Ein zweites, anders gelagertes Beispiel-Trio schärft die Trennung zusätzlich: Begrüßungs- und Tischformen = **Konvention** (zweckdienlich, wertfrei, kulturell austauschbar); das Verbot der Ausbeutung von Arbeitskräften = **Moral** (gesellschaftsweit, wertend, auf Grundwerte zurückführbar); die persönliche Weigerung, an einer Ausschreibung mit Schmiergeldkomponente teilzunehmen = **Ethos** (selbst gesetzte Maxime, auch gegen den Branchenusus). (✓){+7} Nach oben ist die Begriffsfamilie des Ethos weiterzuziehen: **Ethos** (Individuum) → **Berufsethos** (Berufsstand: VDI-Grundsätze des Ingenieurberufs, Hippokratischer Eid, Wirtschaftsprüfer-Eid) → **Wirtschaftsethos** (ehrbarer Kaufmann, Treu und Glauben). Das Berufsethos ist dabei **Teilmenge** des Wirtschaftsethos, keine eigene Kategorie daneben – siehe die eigene Aufgabe dazu weiter unten. (✓){+8} Sprachlich ist die scharfe Trennung eine Arbeitsdefinition, kein Naturgesetz: **Ethos** (griech. *ēthos* = Gewohnheit, Charakter) und **Moral** (lat. *mos/mores* = Sitte, Brauch) bedeuten ursprünglich fast dasselbe; getrennt werden sie fachlich erst über den Geltungsbereich. Wer das benennt, zeigt, dass er die Definition als analytisches Werkzeug und nicht als Vokabel gelernt hat. (✓){+9} Grenze des Ethos-Arguments: Ein Ethos ist **nicht durchsetzbar**. Selbst dort, wo es kodifiziert ist – Treu und Glauben –, bleibt es so unbestimmt, dass es im Streitfall kaum greifbar ist; hinzu kommt der Anerkennungsverlust, weshalb an die Stelle des Ethos heute Verträge und Verschwiegenheitsvereinbarungen treten. Genau darin liegt der ökonomische Schaden: Wo Vertrauen fehlt, entstehen Bürokratie und Kontrollkosten. (✓){+10}

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Ebenen vernetzen statt aufzählen

Verzahnung statt Silos: Die deskriptive Ethik dient der normativen doppelt – als Zulieferer von Informationen über die zu kritisierenden Moralvorstellungen und als Machbarkeitsanalyse (welche Normen zu welchem Grad umsetzbar sind). (✓)(+1)

Der Sein-Sollen-Fehlschluss nach Hume (aus einem Sein lässt sich logisch kein Sollen ableiten) markiert dabei die methodische Grenze, an der die Meta-Ethik ansetzt. (✓)(+2) Häufigste Verwechslung in genau dieser Klausur: Die **vier Analyseebenen der Ethik** sind **nicht** die **drei Ebenen der Wirtschaftsethik** (Ordnungs-, Unternehmens-, Individualebene). Die Analyseebenen sortieren nach dem **Abstraktionsgrad der Disziplin**, die Wirtschaftsethik-Ebenen nach dem **Adressaten/Akteur**. Beide greifen ineinander: Die Wirtschaftsethik ist als Ganzes eine **angewandte** Ethik und gliedert sich *innerhalb* dieser einen Analyseebene noch einmal in Staat, Unternehmen und Individuum. Wer das sauber trennt, vermeidet den teuersten Fehler des Kapitels. (✓)(+3) Nachbarn der Wirtschaftsethik im selben Feld: Medizin-, Technik- und Ingenieurethik, Medien-, Bio- und Umweltethik. Der **Trend zur angewandten Ethik** erklärt sich aus Problemlagen, die die klassische Normethik nicht mehr auflöst – autonomes Fahren, KI-Entscheidungen, Klimafolgen, Lieferketten. (✓)(+4) Die deskriptive Ebene hat im Modul einen eigenen Namen: **Behavioral Business Ethics** / empirische Moralforschung, mit Kohlbergs Stufenmodell der Moralentwicklung als bekanntestem Ergebnis. Genau hier sind Psychologie und Soziologie Zulieferer der Ethik, und genau hier setzt später die Kompromissposition an, wenn sie „Handlungsempfehlungen auf humanwissenschaftlicher Basis“ fordert. (✓)(+5) Ein durchgehendes Beispiel macht die Abstraktionslogik greifbar – dieselbe Frage auf vier Ebenen: *normativ* „Ist Lügen immer falsch?“ · *meta* „Ist der Satz ‚Lügen ist falsch‘ überhaupt wahrheitsfähig, oder drückt er nur eine Haltung aus?“ · *deskriptiv* „Wie viele Manager halten Gewinn und Moral tatsächlich für vereinbar?“ (dazu die im Kapitel genannte Erhebung von Ulrich/Thielemann) · *angewandt* „Darf dieses Unternehmen Steinmetzware aus Indien beziehen, wenn Kinderarbeit nicht ausgeschlossen ist?“.

(✓)(+6) Denkfehler, der hier lauert: die angewandte Ethik als bloße „Anwendung fertiger Prinzipien“ zu lesen. Tatsächlich wirkt der Fall auf das Prinzip zurück – scheitert eine Norm regelmäßig am Fall, ist die Norm zu revidieren, nicht der Fall wegzuerklären. Wer den Fall nur unter ein Prinzip subsumiert, betreibt einen **Reflexionsstopp** auf hohem Niveau. (✓)(+7) Anschluss an die nächste Gliederungseinheit: Das Begriffspaar **deontologisch vs. teleologisch** (Absicht bewerten vs. Ergebnis bewerten) sitzt auf der **normativen** Ebene – Rohleder nennt es ausdrücklich „für mich persönlich ziemlich wichtig“ und arbeitet es am Lügen/

Notlügen-Beispiel durch, Merksatz: „**gut gemeint ist halt nicht gut gemacht** ". Wer die vier Ebenen nennt *und* zeigt, wo dieses Paar sitzt, verknüpft zwei Kapitel. (✓) (+8)

Zu b) – die Kritik selbst kritisieren

Gegenposition, ohne die das Urteil zu glatt bleibt: Wenn Akzeptanz und Praktikabilität zu vollwertigen Gütekriterien werden, droht die angewandte Ethik zur **Akzeptanzbeschaffung** zu verkommen. Was Betroffene hinnehmen, ist deshalb noch nicht begründet – das wäre wieder der Sein-Sollen-Fehlschluss, nur diesmal von der Ethik selbst begangen. Die praktischen Kriterien dürfen die Begründungsprüfung also **ergänzen, nicht ersetzen** ; der Philosoph ist „einer unter vielen“, aber er ist eben auch einer. (✓)(+9) Institutionell ist dieser Dialog längst organisiert und damit belegbar: **interdisziplinär besetzte Ethikgremien** – der Deutsche Ethikrat, klinische Ethikkomitees, Ethikkommissionen der Ärztekammern – in denen Fachleute, Juristen, Ethiker und Betroffenenvertreter gemeinsam entscheiden. Das ist die praktische Antwort auf den „Elfenbeinturm“-Einwand. (✓) (+10) Ebenen-Zuordnung mit Konsequenz: Auf der **Unternehmensebene** ist das Pendant die Institutionalisierung – Ethik-/Compliance-Gremium, Stakeholder-Dialog, Hinweisgebersystem. Zugleich liegt darin die Gefahr: Wer ethische Fragen vollständig „nach oben“ an Experten und Gremien delegiert, erzeugt **organisierte Unverantwortlichkeit** – niemand ist mehr persönlich zuständig. Der Dialog entlastet also nicht von der eigenen Verantwortung. (✓)(+11) Die tragende Prämisse des eigenen Urteils verdient eine Grenze: „**Sollen impliziert Können** " (in der Ethik gängig als Kantisches Prinzip zitiert) ist richtig – darf aber nicht zur Ausrede werden („im Wettbewerb geht es nun mal nicht anders"). Genau hier setzt die **ökonomische Ethik** an: Fehlt das Können, ist die **Rahmenordnung** zu ändern, statt das Sollen abzusenken. (✓)(+12)

Aufgabe #017 · 8 P. · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 383) · Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen (S. 388)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die dritte Linie, die Terminologie und die Kritik je Position

Dritte Kompromisslinie: Die US-amerikanische Business-Ethics-Perspektive nimmt an, dass Menschen sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert sind, wobei die Ausprägung von genetischen, psychologischen und soziologischen Faktoren abhängt – Handlungsempfehlungen sind daher vor humanwissenschaftlichem Hintergrund abzugeben. Das ist exakt Rohleders eigene Kompass-Formulierung der Kompromissposition („Handlungsempfehlungen auf humanwissenschaftlicher/psychologischer Basis", U05 #V05) und damit die Brücke zu den Behavioral-Business-Ethics-Einheiten. (✓)(+1) Empirischer Anker: Die Studie von Ulrich/Thielemann (1992) zeigte, dass 88 % der befragten Manager die Harmoniethese („unsichtbare Hand") vertreten, nur 12 % einen grundsätzlichen Konflikt sehen. Die Zahl ist deshalb stark, weil sie die deskriptive Ebene liefert: Die Mehrheit der Praktiker glaubt gar nicht an das Dilemma, das die Theorie behandelt. (✓)(+2) Terminologische Präzisierung, die die Aufgabenstellung selbst nahelegt: Beide werden hier „Kompromiss-Grundpositionen" genannt – sie sind aber **zwei verschiedene Vermittlungswege**, nicht ein Kompromiss. Die Extreme sind „Ökonomie ohne Ethik" und „Ethik ohne Ökonomie"; die eigentliche **Kompromissposition** ist eine **dritte**, oben genannte. Wer Homann und Ulrich als die beiden Extreme darstellt, hat die Systematik falsch. (✓)(+3) Ebenen-Zuordnung mit Konsequenz: Die ökonomische Ethik adressiert die **Makro-/Ordnungsebene** (Rahmenordnung als „systematischer Ort der Moral"), die ethische Ökonomie die **Mikro-/Individualebene** (Selbstbindung des Einsichtsfähigen). Die **Mesebene** kommt in beiden nicht vor, und genau dort liegt der praktische Ausweg: **Corporate Governance ist eine selbst gesetzte Rahmenordnung, getragen von einsichtigen Personen**, also beides zugleich. Für den Klausurfall heißt das: Die Unternehmensebene ist der Ort, an dem sich der Streit auflösen lässt. (✓)(+4) Kritik je Position, sauber getrennt: Die **ökonomische Ethik** reduziert Ethik tendenziell auf Funktionalität – „ich halte mich an die Regeln" wird zum Moral-Ersatz, individuelle Verantwortung tritt zurück, im Extrem entsteht **organisierte Unverantwortlichkeit**; außerdem sind Regeln immer unvollständig und lassen Spielräume. Die **ethische Ökonomie** unterschätzt die **Dilemmastruktur**: Wer allein moralisch vorleistet, wird im Wettbewerb verdrängt, der Appell verpufft, und Erziehung wirkt zu langsam für akute Missstände. (✓)(+5) Systematischer Anschluss nach hinten und vorn: Der **Ordoliberalismus** (Eucken, Müller-Armack) ist der institutionelle Vorläufer der ökonomischen Ethik – Moral wird in die *Wirtschaftsordnung* eingebaut; Homann radikalisiert das zur These vom systematischen Ort der Moral. Ulrichs „lebensdienliche Ökonomie" steht umgekehrt

in der Traditionslinie der Kritik an der **Ökonomisierung der Lebenswelt**. Die beiden Positionen sind also keine Meinungen, sondern haben je eine Vorgeschichte im Stoff. (✓)(+6)

Zu b) – die anthropologische Trennlinie härten

Zweiter, anders gelagerter Testfall für dieselbe Trennlinie: **Korruption im Auslandsgeschäft**. Die ethische Ökonomie erklärt den Verzicht über Einsicht und informelle Selbstbindung – Rohleders eigenes Beispiel „Geld durch Korruption wollen wir nicht verdienen“. Die ökonomische Ethik erklärt ihn über Entdeckungswahrscheinlichkeit, Straf- und Haftungsrisiko und ein Compliance-System mit Sanktion. Der Fall zeigt, warum die Kompromissposition trägt: Die Selbstbindung erklärt, warum ein Unternehmen die Regel *überhaupt aufstellt*; die Sanktion erklärt, warum sie *auch unter Druck hält*. (✓)(+7) Die Trennlinie hat einen Namen in der Ökonomik: das Modell des **homo oeconomicus** als Verhaltensannahme. In der Homann/Suchanek-Ökonomik wird es ausdrücklich als **heuristisches Modell** für den Institutionenentwurf verstanden (Annahme des ungünstigsten Falls), nicht als empirische Behauptung über den Menschen – wer das ergänzt, entkräftet den häufigsten Einwand („so schlecht ist der Mensch doch nicht“): Institutionen müssen auch dann tragen, wenn Einsicht ausfällt. *(Teilweise geklärt, Stand 07/2026: Die Heuristik-Lesart ist bei Homann/Suchanek **belegbar** – einschlägig sind Suchanek, „Der homo oeconomicus als Heuristik“ (1993), und Homann/Suchanek, „Ökonomik. Eine Einführung“ (); Homann führt das Rationalprinzip ausdrücklich als **Heuristik**, die die Vielfalt sozialer Phänomene auf unterschiedliche **Handlungsbedingungen** zurückführt, nicht als empirische Aussage über den Menschen. **Offen bleibt allein**, ob Holzmann sie in dieser Form referiert: Das Lehrbuch ist online nicht im Volltext einsehbar, also nur am eigenen Exemplar prüfbar. Für die Klausur unkritisch – die Aussage ist als Sekundärwissen zitierfähig, nur eben nicht als Holzmann-Zitat.)* (✓)(+8)

Aufgabe #018 · 10 P. · Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung... (S. 228)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Begriffe schärfen und ihre Fallen zeigen

Die dritte, **unzulässige** Ausprägung gehört dazu, weil sie in der Praxis ständig auftaucht: Ein „**Extremumprinzip**“ (mit minimalem Input zugleich maximales Output) ist logisch unbestimmt, weil dann **beide Größen zugleich variabel** wären; das Prinzip verlangt aber, dass genau eine Größe **fixiert** ist – nur gegen eine feste Bezugsgröße ist Wirtschaftlichkeit überhaupt messbar. Als Zielvorgabe („mehr leisten mit weniger Mitteln“) klingt es rational, erzeugt aber nur Druck ohne Maßstab. (✓) **{+1}** Der Wertfreiheitsanspruch der Ökonomik ist selbst umstritten und keine Selbstverständlichkeit – in der Tradition von Max Webers Werturteilsfreiheit formuliert, von der **Metaebene der Wirtschaftsethik** aber genau in Frage gestellt: Schon die Wahl der Modellannahmen (Knappheit, Nutzenmaximierung, Wachstum als Maßstab) ist eine Vorentscheidung. Wer „mit dem Anspruch auf Wertfreiheit“ sagt und dieses Wörtchen *Anspruch* betont, zeigt genau das. (✓) **{+2}** Die Dreiteilung ist die Voraussetzung dafür, die **Ökonomisierung der Lebenswelt** überhaupt präzise zu formulieren: Nicht das Subsystem Ökonomie dehnt sich aus, sondern das **Handlungsprinzip** verlässt sein Subsystem und wird zum Ordnungsprinzip in Bildung, Gesundheit, Pflege und Familie. Ohne die Unterscheidung Subsystem [?] Prinzip lässt sich das nicht sauber sagen. (✓) **{+3}** Denkfehler, die hier lauern: (i) Umgangssprachlich werden „Ökonomie“ und „Ökonomik“ synonym gebraucht – im Englischen trennt *economy / economics* sauber. (ii) Schwerwiegender: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist ein **formales** Prinzip ohne jede Zielaussage; es sagt, *wie* man ein gegebenes Ziel erreicht, nie *welches* Ziel richtig ist. Daraus folgt direkt: **Effizienz ist kein ethisches Argument** – wer aus „das ist wirtschaftlicher“ ein „das ist richtig“ macht, begeht einen Sein-Sollen-Fehlschluss. (✓) **{+4}**

Zu b) – die Ebenen vervollständigen und ihre Grenzen zeigen

Vierte, nur indirekt praktische Ebene: Analog zur Meta-Ethik grenzt Holzmann eine Metaebene der Wirtschaftsethik ab, die sich mit den Grundannahmen und Methoden der Wirtschaftswissenschaft befasst (Leitfrage: „Kann und darf die Ökonomik eine wertfreie Wissenschaft sein?“). (✓) **{+5}** Unternehmens-Definition zum Mitschreiben: eine nicht-örtliche, wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit aus verschiedenen Interessensträgern, die Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Boden) in Güter/Dienstleistungen umwandelt, um einen Zweck (z. B. Entgelterzielung) zu erfüllen. (✓) **{+6}** Terminologie-Brücke, die Verwechslungen ausschließt: Ulrichs drei praktische Ebenen sind **deckungsgleich** mit der Makro-/Meso-/Mikro-Systematik – Wirtschaftsordnungsebene = **Makro** (Wirtschaftsethik i. e. S.), Unternehmensebene = **Meso** (Unternehmensethik), Individualebene = **Mikro** (Individual-/Berufsethik).

Zwei Namen, ein Modell; in der Klausur beide nennen und gleichsetzen. (✓){+7}

Die Individualebene lässt sich mit Rohleders eigenem Vokabular füllen: Er entwickelt sie über **drei Hebel – Konsum** („Sie entscheiden, welche Produkte hergestellt werden und nur Sie. Denn es wird nichts hergestellt, was keiner kauft“),

Arbeitnehmerrolle (für welches Unternehmen man arbeitet) und **private Investments/Altersvorsorge** („über unsere Sparvorgänge steuern wir, welche Unternehmen fortbestehen“) – Fazit: „Sie haben drei richtig mächtige Hebel da in der Hand“. Das ist seine Fassung der Trias Konsumenten-, Mitarbeiter- und Führungsethik. (✓){+8}

Das Kernproblem der Unternehmensebene beim Namen nennen: Kann einer **juristischen** Person Verantwortung zugeschrieben werden? Die eine Seite sagt, nur Individuen handeln und entscheiden (methodologischer Individualismus), die andere sieht im Unternehmen einen **korporativen Akteur** mit eigenen Entscheidungsstrukturen. Praktische Folge der Frage: Ohne klare Zurechnung entsteht **organisierte Unverantwortlichkeit**, deshalb sind Governance, Compliance und Verhaltenskodizes weniger Moral- als

Zurechnungsstrukturen. (✓){+9} Kritik am Modell selbst: Die Dreiteilung suggeriert getrennte Zuständigkeiten, real sind die Ebenen **verkoppelt**.

Lieferketten-Sorgfaltspflichten (Makro) erzeugen Prüf- und Auditpflichten im Unternehmen (Meso), die dieses an den einzelnen Einkäufer weitergibt (Mikro) – derselbe Sachverhalt wandert durch alle drei Ebenen. Konsequenz für jeden Klausurfall: nie eine Ebene isoliert beantworten, sondern die Kopplung ausdrücklich benennen. (✓){+10}

Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung)

Drei Verantwortungs-Ebenen mit ihren Akteuren und Leitfragen. Eigene Darstellung nach der Systematik der Wirtschaftsethik.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

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

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgaben eigenständig aus dem Kapitelinhalt formuliert (prof-gated 1,3), grounded ausschließlich im Kapitel U05.

Aufgabe #019 · 10 P. · Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392) · Rationalität moralischer Urteile in These und... (S. 462)

Diskutieren Sie die These: „Moral kostet nur Geld – im Wettbewerb ist Ethik ein Luxus, den sich ein Unternehmen nicht leisten kann.“ Stellen Sie These und Antithese gegenüber und formulieren Sie ein begründetes Fazit.

a) 4 P. – These (Ethik als Kostenfaktor) Für die These spricht, dass ethisches Verhalten zunächst unmittelbar Geld kostet: Wer den Gender Pay Gap schließt, hat sofort weniger Gewinn; wer eine faire, teurere Lieferkette wählt, verteuert sein Produkt. ✓ {1} Unter Wettbewerbsdruck erzeugt einseitiges moralisches Vorleisten einen Wettbewerbsnachteil – die Dilemmastruktur (Gefangenendilemma-Logik) bestraft den, der als Einziger vorangeht. ✓ {2} Zugespitzt formuliert Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ ✓ {3} Aus rein neoklassischer Sicht (Friedman: „The business of business is business“) ist die einzige Verantwortung die Gewinnmaximierung im Rahmen der Gesetze. ✓ {4}

b) 4 P. – Antithese (Ethik als wertschöpfender Faktor) Dagegen steht, dass Ethik mittel- bis langfristig zur Wertschöpfung beiträgt: Vertrauen und Reputation senken Transaktions- und Kontrollkosten ✓ {1}, ethische Differenzierung schafft Kundenbindung und Preisprämien ✓ {2}, Wertekonsistenz senkt Fluktuation (Arbeitgeberattraktivität) ✓ {3}, und Compliance/Corporate Governance vermeiden Haftungs-, Straf- und Imagerisiken. Ethik ist damit Investition in immaterielle Vermögenswerte und Risikoprävention, nicht bloßer Kostenposten. ✓ {4}

c) 2 P. – Fazit Der Widerspruch besteht nur in der Kurzfrist- und Einzelakteurs-Betrachtung. Bei Mehrperioden- und Stakeholder-Sicht konvergieren Ethik und Gewinn, weil Vertrauen und Reputation selbst gewinnwirksam sind. ✓ {1} Die eigentliche Lösung liegt jedoch nicht im bloßen Appell, sondern in der Rahmenordnung: Werden die Spielregeln für alle gleich gesetzt, entfällt der Wettbewerbsnachteil des moralischen Vorleisters. Die These gilt also nur für die unregulierte Momentaufnahme, nicht für das System als Ganzes. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Den scheinbaren Widerspruch nicht stehenlassen, sondern über Langfrist-/Mehrperioden-Betrachtung UND die Rahmenordnung auflösen (nicht nur „Ethik rechnet sich“).

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These ernst nehmen, statt sie zu erledigen

Rohleder nennt genau diese Spannung die „Gretchenfrage“ bzw. „Gender-Pay-Gap-Problematik“ der Wirtschaftsethik. Sauberer Konter gegen die These ist der Verweis auf die drei Grundpositionen: Die ökonomische Ethik (Homann) gibt der These sogar teilweise recht, deshalb verlagert sie die Moral in anreizkompatible Spielregeln, damit ethisches Handeln den Einzelnen im Wettbewerb gerade nicht mehr bestraft. (✓)

{+1} Ebenen-Zuordnung mit Konsequenz: Die These ist eine reine **Mikro-/Meso-Aussage** – sie beschreibt die Lage eines einzelnen Akteurs unter **gegebener** Ordnung. Auf der **Makroebene** formuliert wird sie falsch, weil dort die Bedingungen selbst der Gegenstand sind. Die These gewinnt also nur, solange man die Ordnungsebene ausblendet, und genau das ist im Klausurfall zu benennen. (✓){+2} Präzisierung, die die These entschärft, ohne sie zu leugnen: Das Problem sind nicht „Kosten“, sondern **asymmetrische Vorleistungskosten** (First-Mover-Nachteil). Werden alle gleichzeitig belastet (Branchenstandard, Gesetz, Zoll), bleiben die Kosten bestehen – der **Wettbewerbsnachteil** aber verschwindet. Diese Unterscheidung verwischt die These bewusst. (✓){+3} Steelman, den man nicht wegargumentieren sollte: Für ein existenzbedrohtes Unternehmen ist die These praktisch nicht widerlegbar – wer insolvent ist, schafft überhaupt keinen Wert mehr, auch keinen ethischen. „Sollen impliziert Können“ gilt auch hier. Ehrliche Antwort: Die **Zumutbarkeit** moralischer Vorleistung hängt vom Handlungsspielraum ab; sie ist eine graduelle, keine binäre Frage. (✓){+4}

Zu b) – die Antithese härten und selbst kritisieren

Rohleders eigene Ordnung der Wirkungskanäle ist eine **Dreiteilung**, und wer in ihr antwortet, trifft seine Struktur: **Reputation/Marke** (Beispiel: Käufer eines Grabsteins verlangt ein Zertifikat gegen Kinderarbeit und prüft dessen Echtheit),

Risikominimierung über Corporate Governance, Compliance und **Integrität** (Übereinstimmung von Reden und Handeln), **Arbeitgeberattraktivität** (Wertschätzung als Bindungsfaktor). (✓){+5} Ein fünfter Kanal fehlt in der Antithese: der **Zugang zu Kapital**. ESG- und Nachhaltigkeitskriterien beeinflussen Investoren- und Finanzierungsentscheidungen; der Kapitalmarkt preist Reputations- und Regulierungsrisiken ein, bevor sie eintreten. Damit wirkt Ethik nicht erst über den Absatz-, sondern schon über den Finanzierungsmarkt. (✓){+6} Theoretische Härtung: Der belastbarste der genannten Kanäle ist die

Transaktionskostensenkung durch Vertrauen – Vertrauen ist deshalb ein ökonomisches Gut, weil es Absicherung, Kontrolle und Vertragsdetail einspart. Die übrigen Kanäle (Preisprämie, Fluktuation) sind kontext- und branchenabhängig; wer

das differenziert, verkauft die Antithese nicht als Allheilmittel. (✓){+7} Notwendige Gegenposition zur eigenen Antithese: „Ethik rechnet sich“ ist ein **zweischneidiges** Argument. Es macht Moral von ihrer Rentabilität abhängig – rechnet sich die Unmoral, wäre sie nach derselben Logik geboten. Das ist die **Instrumentalisierungskritik**: Ethik als bloßer Business Case ist Kalkül, nicht Ethik. Terminologisch ist das der Unterschied zwischen **Compliance** (Regelbefolgung, weil sanktioniert) und **Integrität** (Haltung, auch ohne Sanktion), und zugleich der Unterschied zwischen teleologischer und deontologischer Begründung. (✓){+8}

Zu c) – vom Verdikt zum Fahrplan

Das Fazit bleibt abstrakt, solange „Rahmenordnung“ nicht konkret wird. Drei Instrumente mit unterschiedlichem Profil: **Branchen-Selbstverpflichtung** (schnell, aber ohne Sanktion und damit anfällig für Trittbrettfahrer), **gesetzliche Regelung** (langsam, aber verbindlich und flächendeckend), **Zertifizierung/Audit** (marktfähig und prüfbar, aber nur so gut wie die Kontrolle, deshalb Rohleders Pointe, dass man die *Echtheit* des Zertifikats prüfen muss). Praktische Reihenfolge für ein Unternehmen: intern verbindlich regeln (Meso), Branchenstandard mitgestalten, gesetzliche Regelung nicht bekämpfen, denn wer bereits investiert hat, **profitiert** von der Regulierung, weil sie seinen Vorleistungsnachteil beseitigt. (✓){+9} Schlusssatz, der die Diskussion in der Systematik verankert statt in Meinung: Jede der drei Grundpositionen beantwortet die These anders – die **ethische Ökonomie** (Ulrich) hält sie für irrelevant, weil Ethik Vorrang hat; die **ökonomische Ethik** (Homann) gibt ihr für den Einzelakteur recht und zieht daraus die Konsequenz, die Regeln zu ändern; die **Kompromissposition** verlangt beides – Regeln und Personen, die sie aus Einsicht tragen. (✓){+10}

Aufgabe #020 · 10 P · Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette · von der KI erfunden – kein Original

Erläutern Sie das Drei-Ebenen-Modell der Wirtschaftsethik (Makro-, Meso-, Mikroebene) und wenden Sie es an: Ein Möbelhändler erwägt, Grabsteine bzw. Steinmetzware günstiger aus Indien zu beziehen, wo Kinderarbeit nicht ausgeschlossen ist. Ordnen Sie das Problem den drei Ebenen zu und zeigen Sie, welchen Beitrag jede Ebene leistet.

a) 5 P. – Das Modell Die Wirtschaftsethik unterscheidet drei Verankerungsebenen der Moral. ✓ {1} Die **Makroebene** (Wirtschaftsethik i. e. S.) betrifft die Rahmen-/Wirtschaftsordnung – Gesetze, Institutionen, Wettbewerbs- und Gesellschaftsregeln ✓ {2}; Leitfrage: Darf sich das Zusammenleben am ökonomischen Prinzip ausrichten und

was ist zu regulieren? Die **Mesoebene** (Unternehmensethik) betrifft das einzelne Unternehmen als Akteur ✓ {3}; Leitfrage: Wofür trägt das Unternehmen Verantwortung und wie wird sie durchgesetzt (Corporate Governance, Codes of Conduct, Compliance)? Die **Mikroebene** (Individual-/Berufsethik) betrifft die handelnde Person (Führung, Mitarbeiter, Konsument) ✓ {4}; Leitfrage: Welche Verantwortung trägt der Einzelne trotz sozialer Zwänge? ✓ {5}

b) 5 P. – Anwendung auf den Fall Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt sagt nur, dass Kinderarbeit „nicht ausgeschlossen“ ist – nicht, ob sie bei diesem Lieferanten tatsächlich vorkommt. Ist sie belegt, ist der Bezug ohne Änderung der Bedingungen ausgeschlossen; ist sie bloßes Länderrisiko, lautet die Frage nicht „kaufen oder nicht“, sondern welche Prüf- und Nachweispflichten der Vertrag tragen muss.

- **Makro:** Solange kein verbindlicher Ordnungsrahmen (z. B. Lieferketten-/Importregeln) Kinderarbeit sanktioniert, kann der Wettbewerb den Händler zum billigsten Bezug drängen – hier müsste die Rahmenordnung ansetzen, damit faires Verhalten nicht zum Wettbewerbsnachteil wird (systematischer Ort der Moral nach Homann). ✓ {1}
- **Meso:** Das Unternehmen kann sich selbst informelle Regeln geben („so wollen wir kein Geld verdienen“) und dies über Corporate Governance, Zertifikate/ Lieferantenaudits und einen Verhaltenskodex institutionalisieren – Verantwortung wird zugeordnet und kontrollierbar gemacht. ✓ {2}
- **Mikro:** Der einzelne Einkäufer/Konsument kann die Herkunft hinterfragen und ein Zertifikat gegen Kinderarbeit verlangen und dessen Echtheit prüfen (Konsumverantwortung) ✓ {3} – begründbar reziprok mit der Goldenen Regel („was der, der später darunter liegt, nicht wollen würde, und ich auch nicht“). ✓ {4}

Ergebnis: Nur das Zusammenwirken aller drei Ebenen trägt (Kompromissposition) – der bloße Appell an den Einkäufer (Mikro) verpufft im Preiswettbewerb ohne stützende Regeln (Makro) und Unternehmensstrukturen (Meso). ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Das Modell nicht nur benennen, sondern zeigen, dass Mikro-Appelle allein im Wettbewerb scheitern und Makro (Rahmenordnung) + Meso (Governance) tragen müssen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell vollständig und kritisch

Terminologie-Doppelung, die man beherrschen muss: Makro/Meso/Mikro heißen bei Ulrich **Wirtschaftsordnungs-, Unternehmens- und Individualebene** – zwei Namen, ein Modell. Vollständig sind es sogar **vier** Ebenen, wenn man die **Metaebene** mitnimmt (Grundannahmen und Methoden der Ökonomik, Leitfrage: „Kann und darf die Ökonomik wertfrei sein?“); sie ist nur indirekt praktisch und fällt deshalb in Standardantworten weg. (✓)(+1) Eine Abgrenzung, die im Ebenen-Raster gern untergeht: Das **Berufsethos** passt in kein Kästchen sauber. Es ist **mikro-adressiert** (bindet die einzelne Person), aber **überindividuell gesetzt** (vom Berufsstand, nicht vom Unternehmen) und wirkt damit **quer** über Unternehmensgrenzen hinweg – der Wirtschaftsprüfer ist seinem Berufsstand auch dann verpflichtet, wenn sein Arbeitgeber es anders will. Es liegt also zwischen Meso und Mikro, und genau daraus bezieht es seine Kraft. Das **Wirtschaftsethos** wiederum ist die Gesamthaltung wirtschaftlichen Handelns, der das Berufsethos als Teilmenge angehört. (✓)(+2) Kritik am Modell: Die Ebenen sind nicht hierarchisch, sondern **rekursiv**. Die Makroebene wird von Mesoakteuren mitgestaltet – über Verbände, Lobbying, Normungs- und Standardisierungsgremien. Wer nur sagt „der Staat setzt die Regeln“, übersieht, dass Unternehmen an den Regeln mitschreiben. Daraus folgt eine eigene, oft unterschlagene Verantwortungsart: die **Ordnungsverantwortung** (für die Spielregeln) neben der **Handlungsverantwortung** (im Spiel). Ein Unternehmen, das schärfere Regeln blockiert und gleichzeitig auf fehlende Regeln verweist, verletzt die erste. (✓)(+3) Historischer Beleg, warum die Makroebene unverzichtbar ist: Die „Ökonomie ohne Ethik“ der Industriellen Revolution zeigte, dass Appelle und einzelne Unternehmerwohlfahrt den Pauperismus nicht lösen – die Antwort kam über die **Ordnung** (Arbeiterschutzgesetze, Bismarcksche Sozialversicherung ab 1883) und wurde später im **Ordoliberalismus** theoretisch fundiert. Das Drei-Ebenen-Modell ist also historisch gelernt, nicht theoretisch gesetzt. (✓)(+4) Denkfehler, der in Fallaufgaben regelmäßig auftritt: **Ebenen-Verschiebung als Verantwortungsflucht** – „das muss der Gesetzgeber regeln“ (Meso schiebt auf Makro) und „der Kunde muss es eben nicht kaufen“ (Meso schiebt auf Mikro). Das Modell ist ein **Analyse**-, kein **Delegations**werkzeug: Jede Ebene behält ihren eigenen Beitrag, auch wenn die anderen versagen. (✓)(+5)

Zu b) – den Fall härter durchrechnen und übertragbar machen

Das Fallbeispiel ist Rohleders eigenes (Grabstein/Indien, U05) und verknüpft direkt die drei Grundpositionen: Die ethische Ökonomie würde primär auf die einsichtige

Selbstbeschränkung des Einkäufers setzen (Mikro), die ökonomische Ethik auf staatliche Regulierung von außen (Makro), die Kompromissposition auf verhaltensbezogene Handlungsempfehlungen über beide Ebenen – inhaltlich identisch mit dem Ergebnis der Anwendung. (✓)(+6) Die Makroebene lässt sich mit echten Instrumenten füllen statt mit dem Wort „Rahmenordnung“: **Lieferketten-Sorgfaltspflichten** (Risikoanalyse und Präventionsmaßnahmen entlang der Kette, ab bestimmten Unternehmensgrößen verpflichtend), **Import-/Einfuhrbeschränkungen** für Waren aus Zwangs- oder Kinderarbeit sowie **Zoll- und Präferenzregelungen**. Ihre gemeinsame Funktion ist immer dieselbe: Sie neutralisieren den **Preisvorteil** des unfairen Anbieters, nicht die Moral des fairen. (✓)(+7) Die Mesoebene braucht einen Härte-test, sonst bleibt sie Papier: Lieferantenaudit vor Ort, Zertifikat **mit Echtheitsprüfung**, Vertragsklausel mit Kündigungsrecht, Hinweisgebersystem auch für Lieferanten, Zweitlieferanten-Strategie zur Reduktion der Abhängigkeit. Rohleders Pointe, dass der Käufer die **Echtheit** des Zertifikats prüft, ist genau der Punkt: Ein ungeprüftes Zertifikat ist eine **Haftungsverlagerung**, keine wahrgenommene Verantwortung. (✓)(+8) Grenze der Mikroebene ehrlich benennen: Der einzelne Konsument leidet unter **Informationsasymmetrie** (er kann die Kette nicht überblicken) und unter **Zurechnungsverdünnung** („mein Kauf ändert nichts“). Das ist ein Problem kollektiven Handelns, keine Charakterschwäche. Rohleders Gegenposition – „Es wird nichts hergestellt, was keiner kauft“ – bleibt richtig, aber nur **aggregiert**: Individuelle Verantwortung ist real und zugleich nur in Summe wirksam. Genau deshalb braucht sie Meso und Makro als Verstärker. (✓)(+9) Ein zweites, anders gelagertes Beispiel macht die Antwort auf unbekannte Klausurfälle übertragbar, nicht Beschaffung, sondern **Absatz**: Ein Maschinenbauer erwägt den Export von Überwachungs- oder Dual-Use-Technik in einen Staat mit fragwürdiger Menschenrechtslage. **Makro**: Exportkontrolle und Genehmigungsvorbehalt; **Meso**: interne Länder- und Kundenprüfung, Ausschlusskriterien im Vertriebshandbuch; **Mikro**: Weigerung des Vertriebsmitarbeiters, den Abschluss zu betreiben. Die Ebenenlogik ist identisch, das Fallmuster ein anderes – wer beide Muster kennt, kann jeden Fall zuordnen. (✓)(+10)

Aufgabe #021 · 8 P. · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 469)

Kommentieren Sie das Zitat Bertolt Brechts „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ aus wirtschaftsethischer Sicht. Führen Sie mindestens zwei Argumente an.

a) 6 P. – Zwei Argumente Das Zitat behauptet eine Rangfolge: Erst müssen die materiellen Grundbedürfnisse (das „Fressen“, ökonomische Existenzsicherung) gedeckt sein, bevor moralische Ansprüche greifen können. ✓ **{1}** Wirtschaftsethisch ist es die zugespitzte Formel für die These, Moral sei ein nachrangiger Luxus. ✓ **{2}**

Argument 1 (Bestätigung – die Dilemma-Struktur): Das Zitat trifft einen realen Kern. Ethisches Verhalten kostet zunächst Geld (z. B. Schließen des Gender Pay Gap = sofort weniger Gewinn) ✓ **{3}**, und unter Wettbewerbs- bzw. Existenzdruck kann sich der einzelne Akteur moralische Vorleistungen oft nicht leisten, weil einseitiges Vorgehen im Markt bestraft wird. Insofern beschreibt Brecht zutreffend, warum bloße Moralappelle an den Einzelnen zu kurz greifen. ✓ **{4}**

Argument 2 (Widerspruch – Auflösung über Langfrist und Rahmen): Als Dauerprinzip ist die Rangfolge falsch. Ethik ist ein wertschöpfender Faktor: Vertrauen und Reputation senken Kosten, verhindern Skandale und binden Kunden und Mitarbeiter – „Fressen“ und „Moral“ konvergieren langfristig. ✓ **{5}** Zudem lässt sich der Konflikt entschärfen, indem Moral in die anreizkompatible Rahmenordnung eingebaut wird (Homann), sodass moralisches Verhalten nicht mehr existenzbedrohend ist. ✓ **{6}**

b) 2 P. – Fazit/Einordnung Brechts Satz beschreibt richtig das Problem (die Gretchenfrage der Wirtschaftsethik), liefert aber keine Lösung ✓ **{1}**: Er gilt für die kurzfristige Einzelakteurs-Sicht, nicht für das langfristig und institutionell gedachte Wirtschaftssystem. ✓ **{2}**

Rohleders Erwartung: Das Zitat als „Gretchenfrage“ erkennen – einmal ernst nehmen (Dilemma/Kostenseite), einmal widerlegen (Langfrist-Wertschöpfung + Rahmenordnung).

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Herkunft, Zuordnung und der Denkfehler im Zitat

Historischer Beleg für Brechts Kern und zugleich seine Grenze: Die „Ökonomie ohne Ethik“ der Industriellen Revolution zeigte, dass reines „Fressen zuerst“ in Pauperismus und soziale Frage mündete – worauf gerade nicht bloße Moralappelle, sondern eine geordnete Antwort folgte (Bismarcksche Sozialgesetzgebung, später Ordoliberalismus/Soziale Marktwirtschaft). Die Lösung lag also im Rahmen, nicht in der Rangfolge. (✓){+1} Quellen-Präzision, die das Zitat umdreht: Der Satz stammt aus Bertolt Brechts **„Die Dreigroschenoper“ (1928, Musik Kurt Weill)**, aus dem **zweiten Dreigroschenfinale** („Wovon lebt der Mensch?“), im Original „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.“ Entscheidend ist der Sprecherkontext: Es ist **Figurenrede aus dem Bettler- und Verbrechermilieu**, also Anklage von unten – kein normatives Programm. Brecht rechtfertigt damit nicht die Unmoral der Satten, sondern kritisiert eine Gesellschaft, die den Existenzbedrohten Moral **predigt**, ohne ihnen die Existenz zu **sichern**. Wer das ergänzt, entzieht der üblichen Verwendung (ein Unternehmen entschuldigt damit sein Verhalten) den Boden. (✓){+2} Zuordnung zu den Grundpositionen: Der Satz ist die Alltagsformel für die anthropologische Annahme der **ökonomischen Ethik** – Homann würde Brecht insoweit zustimmen, dass Appelle gegen das Eigeninteresse wirkungslos bleiben. Der Unterschied liegt in der Konsequenz: Homann zieht daraus eine **Gestaltungsaufgabe** (Anreize umbauen), Brechts Figur eine **Anklage**. (✓){+3} Ebenen-Zuordnung mit Konsequenz für den Fall: Auf der **Mikroebene** (reale Existenzsicherung) ist der Satz weitgehend zutreffend; auf der **Mesoebene** eines profitablen Unternehmens ist er meist eine **Ausrede**, weil kein Existenzdruck besteht; auf der **Makroebene** ist er schlicht falsch, weil dort die Bedingungen des „Fressens“ selbst gestaltet werden. Wer den Satz zitiert, muss also angeben, für welche Ebene er gelten soll – sonst schmuggelt er die Mikro-Notlage in eine Meso-Entscheidung. (✓){+4} Denkfehler beim Namen nennen: Der Satz beschreibt eine Reihenfolge des **Faktischen** und wird als Reihenfolge des **Gebotenen** gelesen – ein klassischer **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Dass Menschen unter Druck faktisch unmoralisch handeln, begründet nicht, dass sie es dürfen. (✓){+5} Einordnungshilfe über eine Analogie: Die Aussage folgt der Logik einer **Bedürfnishierarchie** (Grundbedürfnisse zuerst, höhere Motive später), und teilt deren bekannte Schwäche: Die strikte Stufenfolge ist umstritten, weil Menschen auch unter Mangel solidarisch, ehrlich und opferbereit handeln können. Die Rangfolge ist eine Tendenzaussage, kein Gesetz. (✓){+6}

Zu b) – das Fazit an Rohleders Vokabular andocken und konstruktiv wenden

Rohleder nennt genau diese Spannung die „**Gretchenfrage**“ der Wirtschaftsethik und paart Brecht in der Vorlesung unmittelbar mit dem **Gender-Pay-Gap**-Beispiel („Ethik kostet zunächst Geld“) – wer beides zusammen nennt, antwortet in seiner Formulierung. Wertetheoretisch lässt sich der Satz zusätzlich über seinen **Finalwert-Test** einordnen: Rohleder verwirft Gesundheit, Freiheit und Gerechtigkeit als instrumentell und lässt **Glück** als Finalwert stehen. Brechts „Fressen“ ist danach ein **instrumentelles** Gut, das er zur **Bedingung** erklärt, nicht zum Zweck. Damit ist der Satz nicht falsch, aber wertetheoretisch unterbestimmt. (✓)(+7) Konstruktive Wendung statt bloßer Widerlegung – der Fahrplan, den das Fazit schuldig bleibt: Wenn Brecht für die Mikroebene recht hat, folgt daraus **kein** Verzicht auf Ethik, sondern **Existenzsicherung als Vorbedingung von Moral**. Ordnungspolitisch heißt das: Sozialversicherung, Existenzminimum, Mindestlohn und Arbeitsschutz sind nicht Gegenspieler der Wirtschaftsethik, sondern ihre **Ermöglichungsbedingung** – die Leitplanken-Logik des Ordoliberalismus („so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig“). Wer will, dass Menschen moralisch handeln **können**, muss ihr „Fressen“ sichern. Genau in dieser Umkehrung liegt die stärkste Antwort auf das Zitat. (✓)(+8)

Aufgabe #022 · 12 P. · Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Fallanalyse: Eine mittelständische GmbH stellt bei einer internen Prüfung fest, dass Frauen für gleiche Tätigkeit im Schnitt weniger verdienen (Gender Pay Gap). Ein sofortiger Ausgleich senkt den Jahresgewinn spürbar. Die Geschäftsführung fragt: Sollen wir das schließen, und wenn ja, warum trägt das nicht allein der gute Wille einzelner Vorgesetzter? Analysieren Sie den Fall aus den drei Grundpositionen der Wirtschaftsethik und der Goldenen Regel und geben Sie eine begründete Empfehlung.

a) 6 P. – Mehrperspektivische Analyse (drei Grundpositionen) Faktenlücke

(entscheidungserheblich): Der Sachverhalt bezieht weder den Gap noch, was „spürbar“ heißt – ein Ausgleich in Höhe eines Teils des Jahresergebnisses ist etwas anderes als einer, der die Eigenkapitalbasis angreift. Bleibt die GmbH profitabel, ist der sofortige Ausgleich zumutbar; zehrt er an der Substanz, verschiebt sich die Frage vom Ob auf das Wie schnell.

- **Ethische Ökonomie (Primat der Ethik, Adressat = Individuum, Ulrich):** Der Ausgleich ist geboten, weil die einsichtsfähige Person zwischen gerecht und ungerecht unterscheiden und sich selbst binden kann; Moral geht der Gewinnerwägung voran. ✓ {1} Schwäche: Als reiner Gesinnungsappell an

einzelne Vorgesetzte bleibt er unverbindlich und riskiert im Wettbewerb Nachteile.

✓ {2}

- **Ökonomische Ethik (Moral in der Rahmenordnung, Adressat = Spielregeln, Homann):** Der einzelne Vorgesetzte handelt letztlich anreizgeleitet; deshalb ist der „systematische Ort der Moral“ nicht sein Wille, sondern die Regel. ✓ {3} Gleiche Bezahlung muss institutionalisiert (verbindliche Entgeltordnung, Transparenz, Sanktion) und damit anreizkompatibel gemacht werden, damit sie niemanden im Wettbewerb bestraft. ✓ {4}
- **Kompromissposition:** Beides ist nötig – einsichtige, verantwortliche Personen UND verbindliche Strukturen ✓ {5}; Ethik und Ökonomie sind keine Gegensätze, sondern müssen auf beiden Ebenen ineinandergreifen (ergänzt um verhaltensbezogene Handlungsempfehlungen). ✓ {6}

b) 3 P. – Goldene Regel Reziprozitätsprüfung: In der positiven Form („behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest“) würde niemand aus der Geschäftsführung für gleiche Leistung dauerhaft schlechter bezahlt werden wollen ✓ {1}; in der negativen Form („füg keinem zu, was du nicht willst“) ist die systematische Benachteiligung nicht verallgemeinerbar. ✓ {2} Beide Formen stützen den Ausgleich. ✓ {3}

c) 3 P. – Begründete Empfehlung Schließen ✓ {1}, aber nicht allein über den guten Willen einzelner Vorgesetzter: Dieser ist im Kosten-/Wettbewerbsdruck instabil (Dilemmastruktur) und nicht kontrollierbar. Daher die Kompromisslösung: die Gleichbehandlung als verbindliche unternehmensinterne Regel verankern (Entgeltsystem, Governance, Kontrolle) und zugleich die Verantwortung der Führungskräfte adressieren. ✓ {2} Der kurzfristige Gewinnrückgang wird durch Reputation, Arbeitgeberattraktivität und Risikovermeidung (Rechts-/Imagerisiko) mittel- bis langfristig aufgewogen – Ethik wirkt hier als wertschöpfender Faktor. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Den Fall aus allen drei Positionen durchspielen und die Kernpunkte treffen – warum der bloße Einzel-Appell scheitert und die Moral in der (Unternehmens-)Rahmenordnung verankert werden muss.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die fehlende vierte Perspektive, die zweite Achse und der Sachverhalt

Die Analyse spielt drei Positionen durch – es fehlt die **Gegenposition**, ohne die keine Mehrperspektiven-Aufgabe vollständig ist: „**Ökonomie ohne Ethik**“ / **Friedman** würde den Ausgleich ablehnen, solange er gesetzlich nicht gefordert ist („die einzige soziale Verantwortung ist die Gewinnmaximierung im Rahmen der Gesetze“), und die Angleichung als Verwendung fremden (Aktionärs-)Geldes für private Moralvorstellungen kritisieren. Widerlegung im Fall: Erstens ist Entgeltgleichheit bei gleicher Tätigkeit **rechtlich** zunehmend eingefordert (Entgelttransparenzrecht), fällt also unter Friedmans eigenen Gesetzesvorbehalt; zweitens sind Prozess-, Nachzahlungs- und Reputationsrisiken selbst gewinnwirksam. (✓){+1} Zweite Analyseachse neben den drei Positionen: **deontologisch vs. teleologisch**. Deontologisch ist gleiche Bezahlung für gleiche Leistung eine **Pflicht unabhängig von den Folgen** (Gleichbehandlungsgrundsatz; Kant: die Maxime muss verallgemeinerbar sein); teleologisch zählt das **Ergebnis** (Motivation, Fluktuation, Gewinn). Rohleders Merksatz „**gut gemeint ist halt nicht gut gemacht**“ mahnt hier konkret: Eine pauschale Angleichung ohne Leistungs- und Funktionskriterien kann neue Ungerechtigkeit erzeugen – richtig gewollt, falsch gemacht. (✓){+2} Sachverhalts-Präzision, die eine Spitzenantwort auszeichnet: „Gender Pay Gap“ ist mehrdeutig. Der **unbereinigte** Gap misst den Durchschnittsunterschied über alle Beschäftigten (und enthält Berufswahl, Teilzeitanteil, Führungsanteil), der **bereinigte** den verbleibenden Unterschied bei vergleichbarer Tätigkeit und Qualifikation. Der Fall spricht ausdrücklich von „gleicher Tätigkeit“ – es geht also um den **bereinigten** Gap, und nur dort ist der Befund unmittelbar ein Gleichbehandlungsproblem. Wer das trennt, entgeht der häufigsten Fehlargumentation in beide Richtungen. (✓){+3} Ebenen-Zuordnung mit einer Konsequenz, die man nicht erwartet: Die **Ursache** liegt meist auf der **Mikroebene** – dezentrale Einzelverhandlungen, unterschiedliches Verhandlungsverhalten, Ermessensspielräume der Vorgesetzten. Die **Lösung** liegt aber auf der **Mesebene** (Entgeltordnung), flankiert von der **Makroebene** (Entgelttransparenzrecht, Tarifbindung). Ursache- und Lösungsebene fallen also auseinander – genau deshalb scheitert der Appell an dieselben Vorgesetzten, die das Problem erzeugt haben. (✓){+4} Denkfehler beim Namen nennen: **organisierte Unverantwortlichkeit**. Niemand hat den Gap beschlossen; er ist die Summe vieler einzeln vertretbarer Entscheidungen. Deshalb findet die Suche nach dem Schuldigen niemanden, und die Verantwortung verdampft. Das Gegenmittel ist nicht Empörung, sondern **Zurechnung über Struktur**: Wer entscheidet Gehälter nach welchen Kriterien, und wer prüft das nach? (✓){+5} Ordnungspolitischer Anschluss: Der Fall ist eine

Miniatur der Grundfrage „Rahmen oder Tugend“. Eucken'sche Logik – verlässliche Regeln und **Haftung** statt Einzelfall-Gnade. Und dasselbe Muster wie im Lieferketten-Fall: Sobald die Regel für **alle** Unternehmen gilt (Makro), verschwindet der Wettbewerbsnachteil dessen, der sie als Erster einführt. Wer bereits angeglichen hat, hat deshalb ein rationales Interesse an der Regulierung. (✓){+6}

Zu b) – die Goldene Regel härten

Grenze der Goldenen Regel, die Rohleder gern mitprüft: Ihr Maßstab sind die **eigenen** Wünsche – bei abweichenden Präferenzen (klassisch: der Masochisten-Einwand) und bei asymmetrischen Beziehungen versagt sie, weil sie keinen objektiven Maßstab jenseits der eigenen Wuschlage liefert. Im Fall ist das entschärfbar, weil der **kategorische Imperativ** den härteren Test liefert: Die Maxime „Bezahle nach Geschlecht statt nach Leistung“ ist nicht widerspruchsfrei verallgemeinerbar – sie hebt das Leistungsprinzip auf, auf das sie sich zur Rechtfertigung beruft. (✓){+7} Methodisch stärker als die subjektive Reziprozität ist der unpersönliche Perspektivwechsel: **Rawls' Schleier des Nichtwissens**. Wer die Entgeltordnung entwirft, ohne zu wissen, in welcher Rolle und mit welchem Geschlecht er später in ihr arbeitet, wird keine geschlechtsabhängige Bezahlung wählen. Das ist derselbe Gedanke wie die Goldene Regel – nur ohne die Abhängigkeit von den zufälligen Wünschen des Prüfenden. (✓){+8} Rohleders eigene Anwendungsform der Regel ist eine **Entscheidungsprüfung**, kein Prinzipiensatz: „weil das derjenige nicht wollen würde, und ich auch nicht“ (Grabstein-Beispiel, U05). Übertragen heißt das im Fall: Die Geschäftsführung prüft die Entgeltregel an einer Person, die ihr nahesteht und im eigenen Betrieb arbeitet – der Test wird konkret statt abstrakt. Genau diese Konkretisierung erwartet er. (✓){+9}

Zu c) – von der Empfehlung zum Fahrplan

Der Fall ist Rohleders eigenes Gegenbeispiel zur „Ethik kostet zunächst Geld“-Pointe und zugleich eine Miniatur des Drei-Ebenen-Modells: Der Gender Pay Gap ist auf der Mesoebene zu lösen (Unternehmensordnung/Corporate Governance), flankiert von der Makroebene (Entgelttransparenzrecht) und getragen von der Mikroebene (Führungsverantwortung). Zur Übung lässt sich derselbe Fall auch an einer „Gewissensfrage“ (SZ-Magazin, Erlinger) durchspielen, um Individual- und Systemebene zu trennen. (✓){+10} Der Empfehlung fehlt die **Reihenfolge** – und genau die macht aus einem Urteil eine Handlungsempfehlung: (1) **Analyse** – den bereinigten Gap je Funktions- und Entgeltgruppe belegen, nicht als Gesamtdurchschnitt; (2) **Ursache** – die dezentralen Verhandlungsspielräume identifizieren, in denen er entsteht; (3) **Regel** – Entgeltbänder und Kriterienkatalog

festlegen, Abweichungen begründungspflichtig, Freigabe im Vier-Augen-Prinzip; (4) **Angleichung** – mit Stichtag, budgetiert, bei Liquiditätsengpass gestuft über einen **verbindlich terminierten** Zeitraum; (5) **Kontrolle** – jährliche Kennzahl im Reporting mit benanntem Verantwortlichen. Die Stufung ist legitim („Sollen impliziert Können“), aber nur mit Termin – ohne ihn wird aus dem Stufenplan das Vertagen. (✓){+11} Die ökonomische Gegenrechnung ehrlich machen: „Wird durch Reputation und Arbeitgeberattraktivität aufgewogen“ ist eine **Prognose**, keine Rechnung. Belastbar beziffern lassen sich nur die **Risikoseite** (Nachzahlungs-, Prozess- und Bußgeldrisiko) und die **Fluktuationskosten** (Nachbesetzung, Einarbeitung). Die sauberere Formulierung lautet deshalb: *Der Business Case ist unsicher, die Pflicht ist es nicht.* Das schließt an die Instrumentalisierungskritik an – wer den Ausgleich ausschließlich mit seiner Rentabilität begründet, müsste ihn unterlassen, sobald er sich nicht rechnet. (✓){+12}

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe

Aufgabe #023 · 10 P. · Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei... (S. 211)

a) 5 P. Grenzen Sie **Ökonomie, Ökonomik und ökonomisches Handlungsprinzip** voneinander ab. Erläutern Sie Minimum- und Maximumprinzip und begründen Sie, warum ein „Extremumprinzip“ unzulässig ist. b) 5 P. Erläutern Sie die **Ökonomisierung der Lebenswelt**, belegen Sie sie in **vier Feldern** mit je einem Beispiel und nennen Sie ein Gegenmodell.

a) 5 P. – Die drei Begriffe und das Extremum-Problem

Alle drei leiten sich von griech. *oikonomos* („Lehre vom geordneten Haus“; *oikos* = Haus, *nomos* = Gesetz/Regel) ab, meinen aber Verschiedenes:

- **Ökonomie (Wirtschaft)** = ein **Subsystem** moderner, funktional differenzierter Gesellschaften, zusammengesetzt aus wirtschaftlich handelnden Akteuren: Staat, Unternehmen, Haushalte. Also der Gegenstandsbereich. ✓ {1}
- **Ökonomik (Wirtschaftswissenschaft)** = die **wissenschaftliche Beschreibung, Erklärung und Prognose** wirtschaftlicher Aktivitäten – heute mit dem Anspruch auf Wertfreiheit. Also die Disziplin. ✓ {2}

- **Ökonomisches Handlungsprinzip (Wirtschaftlichkeitsprinzip)** = ein **Handlungsprinzip** des rationalen Umgangs mit knappen Ressourcen. Also die Entscheidungsregel. ✓ {3}

Das Handlungsprinzip tritt in genau zwei zulässigen Ausprägungen auf:

- **Minimumprinzip:** ein **gegebenes Output** mit **minimalem Input** erreichen (die Stückzahl steht fest, die Kosten sollen sinken).
- **Maximumprinzip:** mit **gegebenem Input** ein **maximales Output** erreichen (das Budget steht fest, der Ertrag soll steigen). ✓ {4}

Ein „**Extremumprinzip**“ – mit minimalem Input zugleich maximales Output – ist **unzulässig**, weil dann **beide Größen zugleich variabel** wären. Das Prinzip verlangt aber, dass genau eine Größe **fixiert** ist; nur gegen eine feste Bezugsgröße lässt sich Wirtschaftlichkeit überhaupt messen. Ohne Fixierung ist die Aufgabe unbestimmt: Jede beliebige Input-Output-Kombination erfüllte sie formal, und es gäbe kein Kriterium, zwischen zwei Alternativen zu entscheiden. Praktisch ist die Formulierung außerdem gefährlich, weil sie in Zielvorgaben („mehr leisten mit weniger Mitteln“) als scheinbar rationale Forderung auftritt, tatsächlich aber nur Druck ohne Maßstab erzeugt. ✓ {5}

b) 5 P. – Ökonomisierung der Lebenswelt

Definition: Ökonomisierung der Lebenswelt bezeichnet die Ausdehnung des ökonomischen Handlungsprinzips und der Marktlogik auf gesellschaftliche Bereiche, die zuvor **nicht** nach Effizienz- und Renditekriterien organisiert waren. Das Prinzip verlässt das Subsystem Ökonomie und wird zum Ordnungsprinzip des Zusammenlebens. ✓ {1}

Vier Felder mit je einem Beispiel:

1. **Bildung** – kommerzielle Nachhilfe als Zugangsvoraussetzung zum Abschluss; Privathochschulen, die den Abschluss faktisch gegen Entgelt zusichern. Die Folgewirkung ist die eigentliche Pointe: Wer zahlen kann, wandert ab, die Mittel für staatliche Hochschulen werden gekürzt, deren Qualität sinkt, noch mehr wandern ab – eine „**Spirale des Todes**“. ✓ {2}
2. **Gesundheit** – private Klinikbetreiber mit Renditeerwartung, Taktung und Zeitdruck in Praxen, der Ausbau individueller Selbstzahlerleistungen. Zugespitzt: Bei uns ist es eigentlich gar kein Gesundheitswesen, **eher ein Krankheitswesen** – vergütet wird die Behandlung, nicht der Erhalt der Gesundheit. ✓ {3}
3. **Soziale Arbeit und Pflege** – Leistungen werden nach Zeittakten abgerechnet; die Zuwendung, die den Kern der Tätigkeit ausmacht, ist nicht abrechenbar. Auch hier entsteht eine **soziale Teilung** des Zugangs: Wer zuzahlen kann, bekommt mehr Zeit.

4. **Familie** – die Entscheidung über Kinderbetreuung wird zur Rechnung (Betreuungskosten gegen entgangenes Einkommen); das Erbe wird als Vermögensoptimierung „aus der warmen Hand“ vorgezogen. ✓ (4)

Gegenmodell: Die traditionelle chinesische Medizin, in der die Ärztin oder der Arzt bezahlt wurde, **solange man gesund ist**. Der Anreiz liegt dann auf dem Erhalt statt auf der Behandlung. Das Beispiel zeigt: Ökonomisierung ist kein Naturgesetz, sondern eine

Gestaltungsfrage – der Anreiz lässt sich anders schneiden. ✓ (5)

Wirtschaftsethische Einordnung: Die Frage gehört auf die **Wirtschaftsordnungsebene** (Staat), deren Leitfrage genau lautet: *Darf sich das Zusammenleben am ökonomischen Prinzip ausrichten, und welcher Ergänzungen und Regulierungen bedarf das?*

Grenze und Gegenposition: Ökonomisierung ist nicht per se schlecht. Knappheit ist real, und wer knappe Mittel nicht rational einsetzt, verschwendet sie zulasten anderer – das Minimumprinzip in einem Krankenhaus rettet Kapazität. Kritisch wird es erst dort, wo der

Zugang zu Grundgütern an die Zahlungsfähigkeit gekoppelt wird und wo die Ergebnisgröße das eigentliche Ziel verdrängt. Die Unterscheidung „effizient wirtschaften“ versus „den Zweck durch die Kennzahl ersetzen“ gehört in jede gute Antwort.

Rohleders Erwartung: Die drei Begriffe als Subsystem, Wissenschaft und Handlungsprinzip trennen, das Extremum als logisch unbestimmt entlarven und alle vier Felder der Ökonomisierung mit je einem Beispiel belegen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – was hinter der Begriffsabgrenzung steckt

Der wirtschaftsethisch entscheidende Punkt am Minimum-/Maximumprinzip wird selten gesagt: **Welche Größe fixiert wird, ist eine normative Vorentscheidung, keine technische.** Fixiert man im Krankenhaus das Versorgungsniveau und minimiert die Kosten (Minimumprinzip), ist die Versorgung das Ziel und das Geld das Mittel. Fixiert man das Budget und maximiert die Fallzahl (Maximumprinzip), kehrt sich das Verhältnis um. Beides ist formal korrekt „wirtschaftlich“, aber nur eines davon entspricht dem Zweck der Einrichtung. Genau hier, und nicht erst bei der Ökonomisierung, beginnt die ethische Frage. (✓){+1} Faire Gegenposition, die man vor Teilaufgabe b) aufbauen sollte: Das ökonomische Prinzip ist **kein spezifisch ökonomisches**, sondern ein allgemeines **Rationalitätsprinzip** – es begegnet als Wirkungsgrad in der Technik, als Verhältnismäßigkeit im Recht und als Indikationsstellung in der Medizin. „Ökonomisch“ ist deshalb kein Schimpfwort: Wer knappe Mittel verschwendet, schadet Dritten, denen sie fehlen. (✓){+2} Zweites, anders gelagertes Beispiel für den Extremum-Fehler – er ist ein Alltagsphänomen, kein Lehrbuchkuriosum: die Unternehmens-Zielvorgabe „Kosten runter **und** Qualität rauf“ und die politische Formel „mehr Leistung mit weniger Personal“. Beide sind unbestimmt, weil keine Bezugsgröße feststeht. Die wirtschaftsethische Pointe: Wer eine unbestimmte Zielvorgabe macht, **delegiert den Zielkonflikt nach unten** – der Ausführende muss entscheiden, was geopfert wird, und trägt anschließend die Verantwortung dafür. Das ist eine Spielart der organisierten Unverantwortlichkeit. (✓){+3} Saubere Abgrenzung Ökonomik [?] Wirtschaftsethik, die aus der Dreiteilung folgt: Die **Ökonomik** beschreibt, erklärt und prognostiziert (**Sein**-Seite), die **Wirtschaftsethik** begründet, was gelten soll (**Sollen**-Seite) und ist **angewandte Ethik**, kein Teilgebiet der Ökonomik. Konsequenz für jede Diskussion: Empirische Aussagen der Ökonomik („der Mindestlohn wirkt so und so“) sind **Zulieferung**, nie schon die Entscheidung – sonst ist man beim Sein-Sollen-Fehlschluss. (✓){+4} Begriffsfalle, die die Kritik in b) sonst angreifbar macht: **Wirtschaftlichkeit ≠ Sparsamkeit ≠ Gewinnmaximierung**. Das ökonomische Prinzip verlangt rationalen Mitteleinsatz, nicht Gewinn; ein Verein, eine Behörde, eine Hochschule und ein gemeinnütziges Krankenhaus wirtschaften ebenfalls nach ihm, ohne je ein Gewinnziel zu haben. Wer beides gleichsetzt, unterstellt der Ökonomik ein Ziel, das sie gar nicht setzt. (✓){+5}

Zu b) – Ökonomisierung ordnungspolitisch und mechanisch durchdringen

Die Ökonomisierung ist der Ort, an dem der **Rawls-Test** am schärfsten greift: Wer die Regeln für Bildungs- und Gesundheitszugang entwirft, weiß hinter dem Schleier

des Nichtwissens nicht, ob er als Zahlungskräftiger oder als Mittelloser aufwacht – nach der Maximin-Regel wäre das schlechtestmögliche Ergebnis so gut wie möglich zu gestalten. (✓){+6} Ordnungspolitisch ist die Antwort nicht der Verzicht auf den Markt, sondern die **Leitplanke** des Ordoliberalismus: so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig. Der Unterschied zur Dauersubvention ist dabei präzise zu halten – die Leitplanke (etwa der Mindestlohn) korrigiert eine Unwucht, die Dauersubvention entkoppelt den Anbieter von der echten Nachfrage und wirkt „wie eine Droge“. (✓){+7} Ebenen-Zuordnung mit Konsequenz: Ökonomisierung ist ein **Makro**-Phänomen (die Ordnungsebene entscheidet, welche Bereiche marktförmig organisiert werden), sichtbar wird sie aber **Meso** (Renditeerwartung des Klinikbetreibers, Zeittakte in der Pflege) und ausgetragen **Mikro** – als **Rollenkonflikt** der Ärztin zwischen Zuwendung und Taktung. Daraus folgt die entscheidende Konsequenz für den Klausurfall: Der Einzelne kann diesen Konflikt nicht auflösen, er kann ihn nur benennen; Adressat der Lösung ist die Ordnungsebene. Es ist dasselbe Muster wie beim Lieferketten- und beim Entgeltfall. (✓){+8} Der Mechanismus hinter allen vier Feldern hat einen Namen: **Steuerung über Kennzahlen**. Sobald die Kennzahl vom Indikator zum Ziel wird, wird sie optimiert statt des Zwecks – in der Steuerungsliteratur als **Goodharts Gesetz** bekannt („wird ein Maß zum Ziel, taugt es nicht mehr als Maß“). Konkret: Eine Vergütung nach **Fallpauschalen** belohnt die Fallzahl, nicht die Genesung; eine Pflegeabrechnung nach Verrichtungsminuten belohnt Tempo, nicht Zuwendung. Damit ist die Kritik präzise formuliert, nicht „Markt ist böse“, sondern **Zielverschiebung durch die Messgröße**. (✓){+9} Zwei weitere Felder, mit denen sich die Antwort auf ein unbekanntes fünftes Beispiel übertragen lässt: **Wissenschaft und Kultur** (Drittmittelquoten und Publikationszahlen als Steuerungsgrößen der Forschung, Besucherzahlen als Maßstab für Kulturförderung) und **Wohnen** (Wohnraum als Anlageobjekt statt als Grundgut). Das Muster ist in allen Feldern identisch und damit prüfungssicher formulierbar: **Ein Grundgut wird nach Zahlungsfähigkeit zugeteilt, und eine Ersatzkennzahl tritt an die Stelle des eigentlichen Zwecks**. (✓){+10}

Aufgabe #024 · 8 P. · Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen (S. 134) · Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen (S. 154) · Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention... (S. 203)

a) 5 P. Definieren Sie **Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos**, nennen Sie je zwei Beispiele und bestimmen Sie begründet das **Verhältnis** von Berufsethos und Wirtschaftsethos. b) 3 P. Warum ist die Gegenüberstellung beider in einer zweisepaltigen Tabelle unglücklich? Nennen Sie zusätzlich eine praktische Grenze des Ethos-Arguments.

a) 5 P. – Die drei Begriffe und ihr Verhältnis

- **Ethos** = die **individuell-persönlichen Normen (Maximen)** eines Menschen, seine wertende moralische Grundhaltung. Es unterscheidet sich von Moral, Gesetz und Konvention allein durch den **Geltungsbereich**: Diese drei beziehen sich auf die ganze Gesellschaft, das Ethos auf das Individuum bzw. eine klar abgrenzbare Gruppe. Gespeist wird es aus Erziehung, sozialer Erfahrung und eigener Reflexion. *Beispiele:* die persönliche Entscheidung, Vertrauliches auch ohne Vertragsklausel nicht weiterzugeben; die Weigerung, an einer Ausschreibung mit Schmiergeldkomponente teilzunehmen. ✓ {1}
- **Berufsethos** = die moralische Grundhaltung eines **Berufsstandes**, häufig in Standesregeln oder Ehrenkodizes kodifiziert. *Beispiele:* die **Sorgfaltspflicht der Ingenieure** (ethische Grundsätze des Ingenieurberufs, VDI) und die **Zwei-Quellen-Prüfung der Journalisten**; ergänzend Hippokratischer Eid und ärztliche Schweigepflicht, Wirtschaftsprüfer-Eid (Unabhängigkeit, Gewissenhaftigkeit, Verschwiegenheit). ✓ {2}
- **Wirtschaftsethos** = die moralische Grundhaltung des wirtschaftlichen Handelns insgesamt. *Beispiele:* der **ehrbare Kaufmann** (Redlichkeit, Vertragstreue, „der Handschlag zählt“) und der Grundsatz von **Treu und Glauben**. ✓ {3}

Verhältnis: Das **Berufsethos ist eine Teilmenge des Wirtschaftsethos** (Berufsethos $\subseteq$ Wirtschaftsethos). ✓ {4} Begründung: Die berufsständischen Haltungen von Kaufleuten, Ingenieuren, Prüfern oder Beratern sind keine eigene, vom Wirtschaftsethos getrennte Kategorie, sondern **Konkretisierungen derselben Grundhaltung** für einen bestimmten Berufsstand innerhalb desselben wirtschaftlichen Handlungsraums. Darstellen sollte man das als **Schnitt- bzw. Teilmengenbild**, nicht als zwei getrennte Spalten. ✓ {5}

b) 3 P. – Warum die Tabelle unglücklich ist, und die Grenze

Eine zweiseitige Gegenüberstellung suggeriert zwei **gleichrangige und disjunkte** Kategorien. Tatsächlich überschneiden sie sich systematisch: Der Wirtschaftsprüfer unterliegt einem Berufsethos *und* handelt wirtschaftlich; der ehrbare Kaufmann ist zugleich ein Berufsleitbild *und* das Wirtschaftsethos schlechthin. ✓ {1} Die Tabelle erzwingt eine Zuordnung, die es sachlich nicht gibt, und verstellt den Blick darauf, dass die Übergänge – wie bei allen Normbegriffen – **bewusst nicht trennscharf** sind. ✓ {2}

Praktische Grenze des Ethos-Arguments: Ein Ethos ist nicht durchsetzbar. Der Grundsatz von **Treu und Glauben** ist zwar als gesetzliche Norm kodifiziert, aber so schwammig und schwer zu greifen, dass er im Wege der Rechtsprechung praktisch **kaum durchsetzbar** ist. Hinzu kommt der Anerkennungsverlust: Früher fand ein Berufsethos gesellschaftliche Anerkennung – heute zählt es relativ wenig, weshalb an seine Stelle Verträge und Verschwiegenheitsvereinbarungen treten. Genau darin liegt der ökonomische Schaden: Wo Vertrauen fehlt, entstehen Bürokratie, Kontroll- und **Transaktionskosten**. ✓ {3}

Gegenposition: Aus Sicht der **ökonomischen Ethik** (Homann) ist der Appell an ein Ethos unter Wettbewerbsdruck ohnehin wirkungslos, weil der moralisch Vorleistende verdrängt wird – der systematische Ort der Moral sei die **Rahmenordnung**. Dagegen hält die **ethische Ökonomie** (Ulrich) an der Selbstbeschränkung des einsichtsfähigen Individuums fest, weil staatliche Regelung im globalen Standortwettbewerb an Grenzen stößt. Tragfähig ist die **Kompromissposition**: verbindliche Strukturen *und* Personen, die sie aus Einsicht tragen.

Rohleders Erwartung: Berufsethos ausdrücklich als **Teilmenge** des Wirtschaftsethos bestimmen und die Tabellen-Gegenüberstellung als unglückliche Darstellung kennzeichnen, statt zwei Spalten nebeneinanderzustellen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Ethos theoretisch verankern und die Beispiele vertiefen

Das Ethos ist der Anschlusspunkt zur **Tugendethik**: Der ehrbare Kaufmann bewertet nicht die einzelne Handlung, sondern den Charakter – mit dem Vorteil, dass es **keine moralfreien Räume** gibt, weil die Haltung rollenübergreifend gilt. (✓){+1}

Praktisch übersetzt sich das in **Chinese Walls**: Wer sein Ethos ernst nimmt, braucht die vertragliche Absicherung eigentlich nicht – sie wird erst dort nötig, wo das Ethos des Gegenübers unbekannt oder wertlos ist. (✓){+2}

Und noch eine Ebene weiter gedacht ist das Ethos das **Korrektiv gegen die Mehrheitsmoral**: Weil Moral über die Akzeptanz der Mehrheit definiert wird, braucht es eine individuell gesetzte Maxime, an der sich Gewissen und Widerspruch festmachen können. (✓){+3}

Ebenen-Zuordnung mit einer Konsequenz, die den Fall entscheidet: Das **Ethos** sitzt auf der **Mikroebene**, die Codes of Conduct und Compliance-Strukturen des Unternehmens auf der **Mesoebene**, das **Wirtschaftsethos** als Gesamthaltung nahe der **Makroebene**. Das **Berufsethos** liegt **quer** dazu – es bindet die Person über Unternehmensgrenzen hinweg. Daraus folgt der praktisch wichtigste Satz: **Kollidieren Unternehmensweisung und Berufsethos** (der Wirtschaftsprüfer soll ein Testat schönen, der Ingenieur eine Freigabe beschleunigen, der Werksarzt eine Diagnose relativieren), **setzt sich das Berufsethos durch**, weil es berufsrechtlich sanktioniert ist und im Extremfall die Zulassung kostet. Genau an dieser Stelle wird aus einem Ethos faktisch eine **Norm**, und die Grenze zwischen den Begriffen verschwimmt planmäßig. (✓){+4}

Beispiel-Reserve für den deutschen Sprachraum, falls nach mehr gefragt wird: **Pressekodex** (Deutscher Presserat), **anwaltliche Verschwiegenheit**, **Beamtenethos/-eid**, **Genfer Gelöbnis** als moderne Fortführung des Hippokratischen Eids. Für die eigene Berufsgruppe – Wirtschaftsingenieurwesen – ist die Antwort auf „Welches Berufsethos gilt für Sie?“ die Kombination aus **VDI-Grundsätzen** (Verantwortung für Sicherheit, Mensch und Umwelt, Sachlichkeit, Gewissenhaftigkeit) und dem **ehrbaren Kaufmann**. Diese Selbstverortung wird gern verlangt. (✓){+5}

Zu b) – bessere Darstellung, zweite Grenze, Gegeneinwand

Kritik ist stärker, wenn sie eine **Alternative** anbietet: Statt zweier Spalten entweder ein **Mengendiagramm** (Wirtschaftsethos als Obermenge, Berufsethos als Teilmenge darin, das individuelle Ethos als Schnittfläche mit der konkreten Person) – oder eine Tabelle, in der die drei Begriffe die **Zeilen** bilden und die Spalten die **Unterscheidungskriterien** tragen: *Geltungsbereich* · *Setzungsinstanz* (ich selbst / der Berufsstand / die Wirtschaft als Ganzes) · *Sanktionierung* (Gewissen / Standesrecht / Reputation und Vertragsrecht). Dann bildet die Darstellung die

Überschneidung ab, statt sie wegzudefinieren. (✓){+6} Zweite praktische Grenze, die über die Durchsetzbarkeit hinausgeht: Ein Ethos ist auch **nicht überprüfbar** – es lässt sich behaupten, ohne gelebt zu werden. Der Fachbegriff dafür ist die Lücke zwischen **Compliance** (Regeltreue, weil sanktioniert) und **Integrität** (Übereinstimmung von Reden und Handeln), die Rohleder ausdrücklich betont. Ein Verhaltenskodex ohne gelebte Integrität ist **Window-Dressing** und verschlechtert die Lage sogar, weil er Vertrauen erzeugt, das nicht gedeckt ist – der Vertrauensbruch kostet dann mehr, als gar kein Kodex gekostet hätte. (✓){+7} Notwendiger Gegeneinwand gegen die eigene Grenz-Diagnose, sonst kippt die Antwort in Resignation: Ökonomisch ist das Ethos gerade dort **überlegen**, wo Verträge **unvollständig** sind, und das sind sie immer, weil kein Vertrag alle Eventualitäten regeln kann. Die Lücke wird entweder durch Haltung oder durch teure Nachverhandlung geschlossen. Vertrauen ist damit nicht der schwächere, sondern der **billigere** Mechanismus: Es senkt Transaktionskosten genau dort, wo die Regel endet. Das ist zugleich die Brücke zur Eingangsthese des Kapitels – **Ethik als wertschöpfender Faktor**, und der stärkste Einwand gegen das Urteil, ein Ethos „zähle heute nichts mehr“. (✓){+8}

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 2035.

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 "ne großer Jobplatz" - mit einem riesigen Fachkräftemangel.

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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Kritik härten (+6):

- **Der Fachbegriff für den Kern: Zombifizierung.** Was der Artikel populär formuliert, heißt in der Ökonomie **Zombifizierung** – die Verlängerung von Unternehmen, deren Ertragskraft die Kapitalkosten dauerhaft nicht deckt. Theoretischer Anker ist **Schumpeters schöpferische Zerstörung**: Wachstum entsteht dadurch, dass Ressourcen aus unproduktiven in produktivere Verwendungen wandern. Wer diesen Mechanismus dauerhaft aussetzt, senkt das gesamtwirtschaftliche Produktivitätswachstum – genau der Zusammenhang, um den es im Interview geht. (✓){+1}
- **Der eingebaute Konstruktionsfehler: Die Diagnose ist ex ante nicht möglich.** Ob ein Einbruch konjunkturell oder strukturell ist, weiß man **erst hinterher**. Das ist keine Nachlässigkeit der Behörde, sondern eine Informationsgrenze. Konsequenz für die Argumentation: Die Kritik trifft nicht das Instrument als solches, sondern seine **Dauer und Wiederholung**. Daraus folgt der Gegenvorschlag: **Degression** (sinkender Erstattungssatz über die Zeit), harte **Befristung** mit Verlängerung nur gegen Nachweis, **Qualifizierungspflicht** ab einer Schwelle. (✓){+2}
- **Beziffern, was die Konservierung kostet (Annahmen offengelegt).**
Annahmen: 500 Beschäftigte, 50 % Arbeitsausfall über 12 Monate, Nettoentgeltausfall 1.400 €/Monat je Kopf, Erstattung 60 % → **840 € je Kopf und Monat** → $500 \times 840 \times 12 \approx 5,04 \text{ Mio. €}$ Transferleistung pro Jahr für einen Betrieb. Dieselbe Summe entspräche rund **100 Qualifizierungsplätzen** à 50.000 €. Erst diese Gegenüberstellung macht aus „Fehlallokation“ eine überprüfbare Aussage. (*Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.*) (✓){+3}
- **Ordnungsethische Einordnung (Homann) – warum der Betrieb nicht der Adressat ist.** Der einzelne Betrieb steckt in einer **Dilemmastruktur**: Wer als Einziger auf Kurzarbeit verzichtet und entlässt, verliert seine Fachkräfte an den Wettbewerber, der Kurzarbeit nutzt. Der Appell an einzelne Unternehmen läuft daher ins Leere; der **systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung** – die Ausgestaltung der Anspruchsvoraussetzungen. Damit ist die Kritik eine Regel-, keine Charakterfrage. (✓){+4}
- **Die stille Umverteilung benennen.** Kurzarbeitergeld wird aus der **Arbeitslosenversicherung** finanziert, in die alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einzahlen. Nutznießer sind überproportional **kapitalintensive, konjunkturzyklische Industriebetriebe**; Branchen mit stabiler Nachfrage

finanzieren mit, ohne je zu ziehen. Das ist eine Quersubvention zwischen Branchen – sie kann gewollt sein, sollte aber **ausgewiesen** und nicht als Versicherung getarnt werden. (✓){+5}

- **Denkfehler flaggen und Grenzen der eigenen Kritik zugeben.** (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss:** „Das hat 2009 und 2020 funktioniert“ begründet nicht, dass es 2024 richtig ist – die Lage war eine andere (exogener Schock statt Strukturbruch). (2) **Scheinkausalität:** Der geringe Beschäftigungseinbruch 2020 wird gern allein der Kurzarbeit zugeschrieben; Fachkräfteknappheit und staatliche Liquiditätshilfen wirkten parallel. Wer das selbst benennt, nimmt dem Prüfer den Einwand vorweg. (✓){+6}

Zu b) – die Pro-Seite tragfähiger machen (+4):

- **Dritter Grund: Verlässlichkeit als Führungs- und Kulturkapital.** Wer die Belegschaft durch die Krise trägt, erzeugt **Bindung und Vertrauen**, die nach der Krise als Leistungsbereitschaft und geringere Fluktuation zurückkommen – der zahlungswirksame Kulturnutzen (vermiedene Recruiting- und Onboarding-Auszahlungen). Umgekehrt merkt sich eine Belegschaft, wer beim ersten Gegenwind entlassen hat; das schlägt später auf die Arbeitgebermarke durch. (✓){+7}
- **Vierter Grund: die Alternativenrechnung, ohne die kein Utilitarist urteilen darf.** Bewertet werden muss nicht Kurzarbeit gegen einen Idealzustand, sondern gegen die **realistische Alternative**: Massenentlassung mit Arbeitslosengeld (also ebenfalls Transferzahlungen, nur ohne Rückkehroption), Sozialplankosten nach **§§ 111/112 BetrVG**, Verlust der Wiederanlaufähigkeit und im Extremfall Insolvenz mit Totalverlust aller Arbeitsplätze. Wer Kurzarbeit gegen ein Phantom „alles bleibt wie es ist“ rechnet, hat die Aufgabe verfehlt. (✓){+8}
- **Die Kombination, die beide Teilantworten versöhnt: Kurzarbeit plus Qualifizierung.** Der Konstruktionsfehler aus a) und der Nutzen aus b) lassen sich zusammenbringen, indem die Ausfallzeit **verpflichtend für Weiterbildung** genutzt wird. Dann konserviert das Instrument nicht die alte Qualifikation, sondern finanziert den Übergang – aus Strukturkonservierung wird Strukturbegleitung. Das ist der Fahrplan, den eine reine Diagnose schuldig bleibt. (✓){+9}
- **Sauberes Fazit im Rohleder-Format.** Nicht „Kurzarbeit ist gut“ oder „schlecht“, sondern die **Reichweiten-Aussage**: *Als befristete Brücke über einen exogenen Nachfrageschock ist Kurzarbeit ökonomisch und ethisch geboten; als Dauerinstrument bei strukturellem Wandel ist sie eine Subvention mit Ausstiegsproblem, und Subventionen wirken „wie eine Droge“.* Prüfkriterien für die Grenzziehung: **Ursache** (exogen/strukturell),

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 wegekürzen 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}

Über das Gefragte hinaus

- **Der Einwand enthält zwei benennbare Denkfehler.** Erstens einen **Sein-Sollen-Fehlschluss** : Aus „wird im Betrieb selten explizit besprochen“ folgt nicht „soll nicht gelehrt werden“. Zweitens **Interessengebundenheit** (Rohleder: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“) – wer weniger Prüfungsstoff wünscht, hat ein Eigeninteresse an der Diagnose „nicht relevant“. Beides zu benennen ist stärker als jedes Gegenargument, weil es die Prämisse angreift statt die Schlussfolgerung. (✓){+1}
- **Die Datenbasis ist selbst kritikwürdig.** „Einzelmeinung“ heißt Stichprobe $n = 1$; Evaluationen erheben zudem *empfundene* Relevanz **ex ante** , während Berufsrelevanz sich **ex post** zeigt – typischerweise in der ersten Entscheidung mit Interessenkonflikt, Jahre nach der Klausur. Wer eine Curriculumsentscheidung darauf stützt, misst mit einem Instrument, das die entscheidende Größe gar nicht erfassen kann. (✓){+2}
- **Diskursethischer Einwand (Habermas/Apel).** Über die Kürzung entscheiden die aktuell Studierenden und der Fachbereich. Nicht am Tisch sitzen die künftigen Kohorten und vor allem die späteren Betroffenen unternehmerischer Entscheidungen – Beschäftigte am Ende von Lieferketten, Anwohner, künftige Generationen. Eine Regel, die nur von den unmittelbar Anwesenden legitimiert wird, erfüllt die Diskursregel formal nicht. (✓){+3}
- **Homann liefert das inhaltliche Gegenargument zum „Tugendappell“-Verdacht.** Wer Ethiklehre für praxisfern hält, denkt sie meist als Moralpredigt. Homanns Kern ist das Gegenteil: Der **systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung** – moralische Forderungen gehören in die Spielregeln, nicht in die Spielzüge, weil der einzelne Akteur im Wettbewerb Vorleistungen nicht durchhält. Das ist Ordnungsdenken und damit unmittelbar Führungsstoff: Anreizsysteme, Compliance, Zielvereinbarungen. Die Gegenposition (**Ulrich** , integrative Wirtschaftsethik) belässt die Verantwortung beim Akteur – beide zusammen ergeben genau die Streitfrage, die ein Curriculum abbilden muss. (✓){+4}
- **Regulatorischer Anker statt Meinung.** Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (in Kraft 01.01.2023), EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und die europäische Sorgfaltspflichtenrichtlinie (CSDDD) haben Ethik binnen weniger Jahre von der Kür zur berichtspflichtigen Managementaufgabe gemacht; ESG-Kriterien beeinflussen zusätzlich Kapitalzugang und Finanzierungskosten. Die These „mangels praktischer Relevanz“ ist damit nicht nur bestreitbar, sondern zeitlich **gegenläufig zur Entwicklung** .

(Rechtsstand vor Zitierung prüfen – die europäischen Vorgaben werden laufend angepasst.) (✓){+5}

- **Bezifferter Gegenbeleg zur Relevanzthese.** Die großen Fälle sind keine Moral-, sondern Bilanzereignisse: Beim VW-Dieselskandal (ab 2015) summierten sich Strafen, Rückrufe und Rückstellungen auf einen zweistelligen Milliardenbetrag; die Siemens-Korruptionsaffäre (Vergleiche 2008) kostete rund 1,3 Mrd. € an Bußgeldern und Abführungen, dazu Beraterkosten in ähnlicher Größenordnung. (*Größenordnungen aus dem Gedächtnis, vor wörtlicher Verwendung prüfen.*) Gegen diese Zahlen sind sieben Units Lehrzeit die billigste denkbare Risikoprävention. (✓){+6}
- **„License to Operate“ als vierter Grund gegen die Kürzung.** Unternehmen brauchen neben der rechtlichen auch die gesellschaftliche Betriebserlaubnis; sie ist **nicht statisch**, sondern wird laufend neu erteilt – was gestern akzeptiert war (Verbrennerflotte, Einwegverpackung, Werksverträge), kann heute den Absatz kosten. Wer die Verschiebung von Erwartungen nicht lesen kann, sieht Umsatzrisiken zu spät. Das ist ein Frühindikator-Argument und gehört damit sachlich zur Unternehmensführung, nicht zur Ethik als Sonderfach. (✓){+7}
- **Das stärkste Argument der Gegenseite ernst nehmen (Haidt).** Die Verhaltensethik zeigt, dass moralische Urteile überwiegend **intuitiv** gefällt und erst nachträglich begründet werden („der Elefant und sein Reiter“); Wissen allein ändert Verhalten kaum. Daraus folgt aber nicht Kürzung, sondern **Methodenwechsel**: Fallarbeit, Rollenkonflikte und Entscheidungssimulationen wirken auf die Intuition, Definitionsabfragen nicht. Wer die Empirie kennt, kann die Kürzungsforderung präziser widerlegen als mit einem Bekenntnis. (✓){+8}
- **Der Vergleichsmaßstab, der in der Debatte fehlt.** 7 von 28 Units sind 25 %; bei einer Kürzung auf 4 Units wären es 14 %. Die relevante Frage ist aber nicht der Prozentsatz, sondern der **Grenznutzen der letzten Unit**: Bringt die siebte Ethik-Unit mehr Kompetenz als die 22. Führungs-Unit? Diese Frage ist beantwortbar (über Klausurleistungen je Themenblock, über Absolventenbefragungen nach zwei Berufsjahren) – die Evaluation stellt sie nur nicht. (✓){+9}
- **Curriculumsalternative mit Vor- und Nachteil, nicht nur als Wunsch.** *Integriert* (Ethik als Querschnitt): hohe Transferwirkung, kein Abgrenzungseffekt, aber Gefahr, dass der Anteil unsichtbar wird und in der Prüfungsvorbereitung untergeht. *Separat* (eigener Block): sichtbar und prüfbar, aber leicht als „Pflichtübung“ abzutun. Konsequenz: integriert unterrichten, **separat prüfen** – genau das leistet eine Klausur, die Ethikfragen und Kennzahlenfragen nebeneinanderstellt. (✓){+10}

- **Drei konkrete Umbauvorschläge (Fahrplan).** (1) Jede Führungs-Unit endet mit einer Entscheidungsfrage aus derselben Fallwelt (Leitbild → Glaubwürdigkeit; KPI → Anreizfalle; Beschaffung → Lieferkette). (2) Die Grundpositionen werden nicht referiert, sondern als **Prüfraster** eingeführt, das auf jeden Fall anwendbar ist. (3) Ein durchgehender Fall über das Semester statt sieben isolierter Beispiele – das erzeugt die Wiedererkennung, die einzelne Vignetten nicht leisten. (✓){+11}
- **Woran man den Erfolg der Entscheidung messen würde.** Nicht an der Zufriedenheitsnote der Evaluation (das ist die Kennzahl, die den Vorschlag erzeugt hat), sondern an der **Bearbeitungsqualität ethischer Klausuraufgaben** und an der Fähigkeit, in einer Fallaufgabe zwei Grundpositionen konkret anzuwenden. Wer die Zufriedenheit zum Ziel macht, optimiert die Zufriedenheit – die Steuerungsfalle, die im Kennzahlenteil desselben Moduls behandelt wird. (✓){+12}
- **Rawls-Probe auf die eigene Position.** Hinter dem Schleier des Nichtwissens weiß ich nicht, ob ich später als Entscheider oder als Betroffener einer Entscheidung aufwache. Aus dieser Perspektive würde niemand ein Curriculum wählen, das künftige Führungskräfte ausschließlich in Instrumenten schult und nicht in deren Grenzen. Das ist ein Argument für den Anteil, das ohne Berufung auf Moral auskommt. (✓){+13}
- **Reichweitenfazit statt Bekenntnis.** Der Ethikanteil rechtfertigt sich **nicht** durch Umfang und **nicht** durch die Behauptung, Ethik sei wichtig – er rechtfertigt sich dort, wo er eine Entscheidung verändert, die sonst falsch getroffen würde. Also: kürzen, was reines Referieren ist; behalten und ausbauen, was Entscheidungsfähigkeit erzeugt. Das ist zugleich die ehrlichste Antwort auf die Evaluationsstimme – sie wird nicht abgewiesen, sondern präzisiert. (✓){+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

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}

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Das vierte Feld und sein Vokabular. Gefragt sind drei Beispiele, er behandelt aber **vier Felder**: Bildung, Gesundheit, soziale Arbeit/Pflege, Familie. Wer das vierte in einem Halbsatz nachschiebt, zeigt Vollständigkeit ohne Zeitverlust. (✓){+1} Zwei Wendungen sind sein eigenes Vokabular und belegen, dass man in der Vorlesung war: die „**Spirale des Todes**“ für die Bildungsfinanzierung, und zur Gesundheit sein Bonmot, bei uns sei es „eigentlich gar kein Gesundheitswesen, **eigentlich ein Krankheitswesen**“, weil vergütet wird, was behandelt, nicht was vermieden wird. (✓){+2}

Das Gegenmodell, das er selbst anbietet. Die traditionelle chinesische Medizin kannte die Regel, dass die Ärztin bezahlt wird, **solange man gesund ist** – das Vergütungssystem belohnt dort Prävention statt Behandlung. Der Fall ist argumentativ stark, weil er zeigt: Nicht „Ökonomie im Gesundheitswesen“ ist das Problem, sondern **welches Verhalten das Anreizsystem belohnt**. Damit wird aus der Klage ein Gestaltungsargument. (✓){+3}

Die Gegenposition, ohne die die Antwort einseitig bleibt. Ökonomisierung ist nicht per se ein Übel. **Knappheit ist real**: Auch ein Krankenhaus hat endliche Betten, Personal und Mittel, und wer die Verteilung *nicht* rational organisiert, entscheidet trotzdem – nur intransparent, nach Zufall oder Beziehung. Wirtschaftlichkeit ist insoweit eine **Voraussetzung** dafür, dass ein Bildungs- oder Gesundheitssystem überhaupt dauerhaft besteht. (✓){+4} Die Kritik trifft deshalb präzise formuliert nicht den Einsatz ökonomischer Mittel, sondern die **Verwechslung von Mittel und Zweck** – die Grenze ist überschritten, wo Wirtschaftlichkeit vom Nebenziel zum Oberziel wird. (✓){+5}

Der Denkfehler, der hier lauert, mit Namen. Aus „das ist wirtschaftlicher“ folgt kein „das ist richtig“ – das ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Hume). **Effizienz ist kein ethisches Argument**, weil das Wirtschaftlichkeitsprinzip formal ist und keinerlei Zielaussage enthält. Genau dieser Satz ist die schärfste Fassung der Kritik in einem Satz. (✓){+6}

Einordnung in die Theorielandschaft der Vorlesung. Die Kritik an der Ökonomisierung der Lebenswelt ist die Traditionslinie, in der **Peter Ulrichs „lebensdienliche Ökonomie“** steht: Wirtschaft soll dem Leben dienen, nicht umgekehrt. (✓){+7} Die Gegenposition **Homann** würde erwidern, dass moralische Appelle gegen die Ausbreitung der Marktlogik wirkungslos bleiben und stattdessen die **Rahmenordnung** so zu setzen ist, dass die gewünschten Ergebnisse anreizkompatibel werden – im Gesundheitswesen also: das Vergütungssystem

ändern, nicht an die Gesinnung der Klinikbetreiber appellieren. (✓){+8} Damit ist die Aufgabe an den Kern der Vorlesung angeschlossen: Sie ist ein Anwendungsfall des Streits zwischen ethischer Ökonomie und ökonomischer Ethik. (✓){+9}

Die Ebenenfrage, die die Antwort abrundet. Ökonomisierung ist ein **Makro-Phänomen** (Ordnungsebene), wird aber auf der **Mikro-Ebene** erlebt – von der Pflegekraft, die den Minutenwert nicht einhalten kann, ohne unfreundlich zu werden. Wer nur an die Einzelnen appelliert, adressiert die falsche Ebene: Der Hebel liegt in der Vergütungs- und Finanzierungsordnung. (✓){+10} Dritte Ursache, falls die Frage drei verlangt: der **Wettbewerbs- und Globalisierungsdruck**, der Standort- und Kostenvergleiche auch dort erzwingt, wo vorher keine Konkurrenz bestand – verschärft durch den demografischen Wandel, der die Finanzierungsbasis der Sozialsysteme schmaler und die Nachfrage nach Pflege zugleich größer macht. (✓){+11}

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.....	259
Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte	261
Das Problem des Teilnahmerechts	258
Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen)	255
8 P. · Die acht Regeln des fairen Diskurses.....	295
• 6. Diskursethik (Habermas / Apel).....	257
• 10 P. · Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche Diskursethik	321
• Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel).....	261
Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler.....	287
Gefangenendilemma.....	261
16 P. · Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten Utilitarismus	304
Goldene Regel	261
Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!).....	254
Historischer Sinn.....	255
• 14 P. · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier Rawls · Hobbes	315
• 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen Rawls · Diskursethik · Hobbes	274
Homanns ökonomische Ethik – der Kern	260
• 5. John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“)	256
Kant und die Aufklärung	254
12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen Kant	268
Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil)	262
Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln.....	254
Kritik an Kant.....	254
Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!).....	255
Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht).....	259
Maximin-Regel.....	257
2. Pflichtenethik (Immanuel Kant) – deontologisch	253
• 8 P. · Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung Rawls	339

• 10 P. · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin	Kant · Rawls · Hobbes	
300		
Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) ..		257
Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung)		278
Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance)		256
10 P. · Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung	Rawls	 325
Subventionen als Fehlanreiz		259
1. Tugendethik (Aristoteles)		253
12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen	Tugendethik · Vision/ Mission · Aristoteles	 265
Überblick		253
• 3. Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch		255
• 7 P. · Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül	Utilitarismus	.. 329
4. Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“)		256
• 14 P. · Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung	Hobbes	... 333
• 10 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck		
Utilitarismus		271
• 7 P. · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung	Utilitarismus	... 312
Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen		279
8. Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich)		259
7. Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft		258
Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung		258

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 #028 · 10 P. · Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292) · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 271) · Kants Pflichtenlehre und kategorischen... (S. 268)

a) 6 P. Erläutern Sie den grundlegenden Unterschied zwischen **deontologischer** und **teleologischer** Ethik am Beispiel von Kant und dem Utilitarismus. b) 4 P. Was versteht man unter dem „blinden Fleck“ des Utilitarismus? Erläutern Sie ihn an einem Beispiel und nennen Sie die Grundposition, die ihn korrigiert.

a) 6 P. – Deontologisch vs. teleologisch:

- **Deontologisch (Pflichtethik, Kant):** Der moralische Wert einer Handlung liegt in der **Handlung/Absicht selbst**, nicht in den Folgen. ✓ **{1}** Prüfstein ist der **kategorische Imperativ** (Handle nur nach der Maxime, von der du willst, dass sie allgemeines Gesetz werde) ✓ **{2}** und die **Selbstzweckformel** (den Menschen nie *bloß* als Mittel gebrauchen) ✓ **{3}**. Eine Lüge bleibt falsch, auch wenn sie nützt. ✓ **{4}**
- **Teleologisch (Utilitarismus, Bentham/Mill):** Der Wert bemisst sich **allein an den Folgen** – richtig ist, was den **Gesamtnutzen** (das größte Glück der größten Zahl) maximiert. ✓ **{5}** Die Handlung selbst ist wertneutral; es zählt das Ergebnis.

Kernunterschied: **Absicht/Regel (Kant) vs. Ergebnis/Nutzen (Utilitarismus)** – die eine fragt „darf man das grundsätzlich?“, die andere „was kommt dabei heraus?“. ✓ **{6}**

b) 4 P. – Blinder Fleck des Utilitarismus: Weil nur der **aggregierte** Nutzen zählt, kann eine **Minderheit für das Wohl der Mehrheit geopfert** werden – ein einzelnes Menschenleben wird gegen den Massennutzen aufgerechnet. ✓ **{1}** **Beispiel:** Fünf Kranke retten, indem man einen Gesunden „ausschlachtet“ – utilitaristisch scheinbar geboten, moralisch klar unerträglich. ✓ **{2}** **Korrektur durch Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** würde niemand eine Regel wählen, die ihn selbst zum Opfer machen könnte ✓ **{3}**; Grundgüter (Leben, Freiheit) sind **nicht verrechenbar** (Vorrang der Grundfreiheiten, Maximin). ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: Die Begriffe **deontologisch/teleologisch** korrekt zuordnen (häufige Verwechslung!) und mit **konkretem Beispiel** anwenden.

In b) den blinden Fleck nicht nur behaupten, sondern **am Fall zeigen** und die korrigierende Position (Rawls/Kant) benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Unterscheidung schärfen

Merkanker gegen die häufigste Verwechslung: *deon* = Pflicht/das Gebotene, *telos* = Ziel/Zweck. Die Bezeichnung sagt bereits, **wo der Maßstab liegt** – nicht, ob eine Position überhaupt ein Prinzip formuliert (genau das ist der Denkfehler, der den Utilitarismus fälschlich zur Deontologie macht). (✓){+1} Kant liefert die Trennschärfe selbst über den Gegenbegriff: Der **hypothetische** Imperativ ist zweckabhängig („sei ehrlich, damit du Kunden behältst“) und damit strukturell teleologisch; nur der **kategorische** Imperativ gilt unbedingt und zweckunabhängig. (✓){+2} Innerhalb der Pflichtethik differenziert Kant weiter: **perfekte** Pflichten lassen sich nicht einmal widerspruchsfrei *denken* (Stehlen hebt den Besitzbegriff auf, der es erst ermöglicht) und sind ausnahmslos zu unterlassen – Betrug und Korruption gehören hierher; **imperfekte** Pflichten lassen sich denken, aber nicht *wollen* (niemand kann wollen, dass nie geholfen wird) und gelten daher nicht unter allen Umständen. (✓){+3} Die spiegelbildliche Falle auf der Gegenseite ist der **Regelutilitarismus**: Er bewertet nicht die Einzelhandlung, sondern die *Regel* nach ihren Folgen und *sieht deshalb aus wie* eine Regelethik – er bleibt aber teleologisch, weil der Maßstab die Folgenbilanz bleibt. Wer das übersieht, ordnet in der Klausur falsch zu. (✓){+4} Vervollständige den **Werkzeugkasten** – die Zweiteilung deontologisch/teleologisch ist nämlich nicht erschöpfend: **Tugendethik (Aristoteles)** bewertet nicht Regel/Folge, sondern **Charakter** und rechtes Maß (Mesotes); **Vertragstheorie/Kontraktualismus** – Legitimität durch Zustimmung; **Diskursethik (Habermas/Apel)** – richtig ist, worauf sich alle Betroffenen in einem **herrschaftsfreien Diskurs** einigen (Verfahren statt Inhalt). Merklinie: Charakter · Wille · Folge · Vereinbarung · Verfahren. (✓){+5} Merke zuletzt die feine Kant-Unterscheidung „aus Pflicht“ vs. „pflichtgemäß“: Der ehrliche Händler aus Angst vor Kundenverlust handelt nur *plichtgemäß* (instrumentell), nicht *aus Pflicht* – nur Letzteres hat moralischen Wert. Sie zeigt, dass die deontologische Prüfung beim **Bestimmungsgrund** ansetzt, nicht beim sichtbaren Verhalten. (✓){+6}

Zu b) – den blinden Fleck vertiefen

Präziser formuliert, als es die meisten schreiben: Der Utilitarismus **ignoriert die Minderheit nicht** – er zählt sie mit, aber nur als **Summand** in einer Bilanz. Was fehlt, ist nicht die Berücksichtigung, sondern der **Eigenwert** des Einzelnen, der einer Aufrechnung von vornherein entzogen wäre. (✓){+1} Der Utilitarismus hat dagegen eine interne Reparatur anzubieten: Regelutilitaristisch wäre die Organentnahme zu verbieten, weil die *Regel* „Gesunde dürfen ausgeschlachtet werden“ das Vertrauen ins Gesundheitswesen zerstört und die Gesamtbilanz

langfristig verschlechtert. Die Reparatur trägt aber nur halb – die Unverfügbarkeit des Einzelnen bleibt **instrumentell** begründet und fiele weg, sobald die Rechnung anders ausginge. (✓){+2} Juristisch kodifiziert ist die Gegenposition im **Luftsicherheitsgesetz-Urteil des BVerfG vom 15.02.2006** (1 BvR 357/05): Die Ermächtigung zum Abschuss eines entführten Passagierflugzeugs wurde für nichtig erklärt, weil die Passagiere dadurch zum **bloßen Objekt** einer Rettungsrechnung würden (Art. 1 Abs. 1 GG). Das ist Kants Selbstzweckformel im geltenden Recht, und der schärfste Realbeleg gegen die Verrechenbarkeit. (✓){+3} Wo utilitaristisch tatsächlich gerechnet wird, geschieht das über den **statistischen Wert eines Menschenlebens** in Kosten-Nutzen-Analysen (Verkehrssicherheit, Helmpflicht, Grenzwerte). Größenordnung je statistisch vermiedenem Todesfall: grob im **niedrigen einstelligen Millionen-Euro-Bereich**, je nach Land und Studie stark streuend. Offengelegte Annahme: Das ist ein aus **Zahlungsbereitschaft** abgeleiteter Rechenwert, kein Wert eines konkreten Lebens – die Methode ist fachlich umstritten, und genau diese Umdeutung ist der blinde Fleck in Reinform. (✓){+4}

Grün = über das Gefragte hinaus. Fragen eigenständig aus dem Holzmann-Buchinhalt formuliert (prof-gated).

Aufgabe #029 · 12 P. · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Vision intern vermitteln, Mission extern... (S. 1129) · Vorbildfunktion und Integrität unter Druck (S. 1807) · A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt... (S. 2080)

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 Lasten (Tapferkeit = Mitte zwischen Feigheit und Leichtsinn). ✓ **⟨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 gegenteilig, 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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Grundidee vertiefen

Feinheit für die Bestnote: Aristoteles unterscheidet *ethische* Tugenden (Steuerung der Triebe, reale Lebenswelt) von *dianoetischen* Tugenden (Umgang mit dem eigenen Geist). (✓){+1} Das „im Reinen sein mit der Gesellschaft“ verlangt Übereinstimmung nicht nur der sichtbaren Handlung, sondern auch der Gedanken und Gefühle – bloße Selbstkontrolle bei innerlich fortbestehendem Laster (*enkrateia*, Beherrschtheit) ist bei Aristoteles ausdrücklich **noch keine Tugend**, sondern erzeugt einen Dauerkonflikt mit sich selbst. (✓){+2} Benannte Falle zur *mesotes*: Die „rechte Mitte“ (Nikomachische Ethik, Buch II) ist **nicht das arithmetische Mittel** und kein Kompromiss, sondern die auf Person und Lage bezogene „Mitte für uns“ – wer sie als Mittelmaß oder „nicht übertreiben“ wiedergibt, hat den Begriff verfehlt; entsprechend gibt es zu manchen Handlungen (Mord, Verrat) gar keine Mitte. (✓){+3} Der „Ehrbare Kaufmann“ ist außerdem kein Nostalgiebegriff, sondern institutionell verankert: Die *Hamburger Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns* führt sich auf **1517** zurück und ist damit eine der ältesten Wirtschaftsvereinigungen Deutschlands; die IHK-Organisation hat das Leitbild später als Selbstverpflichtung wiederbelebt. (✓){+4} Ökonomisch übersetzt lautet der Vorteil: Vertrauen senkt **Transaktionskosten** – Anbahnung, Vertragsgestaltung, Kontrolle und Durchsetzung (Anschluss an die Neue Institutionenökonomik, Coase/Williamson). Als **Faustregel**: je weniger Vertrauen, desto mehr Vertragswerk, Audits und Sicherheiten; eine belastbare Prozentzahl für den Effekt gibt es nicht, die Richtung ist unstrittig. (✓){+5} Rohleders eigene Zuspitzung, die man übernehmen kann: „Es gibt keine moralfreien Räume – es gibt nicht *eine* reine Berufsethik.“ Daraus folgt seine bewusste Abweichung von der Buchtabelle: Der **Berufsethos ist Teilmenge des Wirtschaftsethos**, keine gleichrangige Gegenüberstellung (Schnittmengen statt Spalten). (✓){+6}

Zu b) – die Kritik verschärfen

Zusätzlich determiniert bei Aristoteles Erziehung/Vorbild die Tugend, was lasterhaftes Verhalten als „Glückssache“ und damit als der Verantwortung entzogen erscheinen lässt – ein Ansatz, der Verantwortung betont, unterläuft sie hier selbst. (✓){+1} Die Gegenquelle genauer: Mandevilles *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits* (1714) trägt das Argument bereits im Untertitel – private Laster als öffentlicher Nutzen; die seriöse Fassung derselben Denkfigur liefert Adam Smith 1776 mit der Bäcker-Passage im *Wohlstand der Nationen*. (✓){+2} Systematisch schwerer wiegt der **Zirkularitätseinwand**: Die gute Handlung wird über den tugendhaften Menschen definiert und der tugendhafte Mensch über gute

Handlungen. Ohne unabhängiges Kriterium ist der Ansatz im Konfliktfall nicht entscheidungsfähig – er sagt, *wer* entscheiden soll, nicht *wie*. (✓)(+3) Empirischer Einwand (Situationismus): Verhalten hängt stark von der Situation ab, was die Annahme stabiler Charaktereigenschaften unterläuft – klassisch mit Milgram (ab 1961) und dem Stanford-Prison-Experiment (1971) belegt. **Wichtig als umstritten kennzeichnen:** Das Stanford-Experiment gilt heute methodisch als weitgehend diskreditiert, Milgram-Replikationen (Burger 2009) stützen den Grundbefund nur abgeschwächt – die Stoßrichtung ist tragfähig, die Beweiskraft der Einzelstudien nicht. (✓)(+4) Der Sein-Sollen-Fehlschluss lässt sich am Urheber selbst zeigen: **Aristoteles hat die Sklaverei seiner Zeit nie hinterfragt**, sondern als natürlich beschrieben. Ein Ansatz, der seinen Maßstab aus der geltenden Sitte bezieht, kann diese Sitte nicht kritisieren – das ist der Konstruktionsfehler, nicht nur ein Zeitfehler. (✓)(+5) Gegengewicht fürs Fazit (statt bloßer Ablehnung): Kein Regelwerk ist lückenlos – Compliance kann nicht jeden Fall vorschreiben, und in der Regelungslücke trägt nur die Grundhaltung. Genau das meint **Ethos**: eine persönliche Haltung, die formale Absicherung teilweise erübrigt; ihr Verlust erzeugt NDAs, Kontrollapparate und Bürokratie. Damit ist die Tugendethik die notwendige Ergänzung zu Homanns Rahmenordnung, die ihrerseits von Menschen gemacht, ausgelegt und umgangen wird. (✓)(+6)

Aufgabe #030 · 12 P. · Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262) · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – aus Pflicht / pflichtgemäß vertiefen

Fundstelle und Originalbeispiel: Die Unterscheidung steht in der *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785), erster Abschnitt – und Kant illustriert sie ausgerechnet am **Kaufmann**: Der Krämer, der auch unerfahrenen Kunden keinen überhöhten Preis nimmt, tut das für seinen Ruf und damit aus Eigennutz – pflichtgemäß, nicht aus Pflicht. Damit lässt sich die Kant-Antwort direkt an den „Ehrbaren Kaufmann“ der Tugendethik anschließen und gegen ihn wenden. (✓)(+1) Meist werden nur zwei Formeln genannt; es gibt eine dritte, die

Autonomie- bzw. Reich-der-Zwecke-Formel: Handle so, dass dein Wille sich als allgemein gesetzgebend verstehen kann. Sie zeigt, dass Moral bei Kant

Selbstgesetzgebung ist, nicht Gehorsam – die Brücke zu „sapere aude“. (✓)(+2) Ausgangspunkt der ganzen Konstruktion ist der berühmte Eröffnungssatz der Grundlegung, wonach nichts ohne Einschränkung für gut gehalten werden kann „als allein ein guter Wille“ – alle anderen Güter (Intelligenz, Mut, Reichtum) können in falscher Hand schaden. (✓)(+3) Für die Klausur lohnt der **Universalisierungstest**

als Dreischritt: Maxime formulieren → als allgemeines Gesetz *denken* → als allgemeines Gesetz *wollen*. Am Wirtschaftsfall: „Ich zahle Rechnungen erst nach der dritten Mahnung“ – allgemein gedacht bricht der Zahlungsverkehr zusammen, die Maxime hebt ihre eigene Voraussetzung auf (perfekte Pflicht). Diesen

Bewegungsablauf hinschreiben statt nur die Formel zitieren. (✓)(+4) Benannte Verwechslungsgefahr: „aus Pflicht“ heißt **nicht** „aus Pflichtbewusstsein“ oder Gehorsam. Wer eine Weisung befolgt, *weil* sie Weisung ist, handelt gerade nicht aus Pflicht – die Pflicht muss selbst erkannt und selbst gesetzt sein. Der Befehlsnotstand ist bei Kant deshalb keine Entlastung. (✓)(+5) Rohleders Chiffre passt exakt hierher: „Die haben zwar Bäume gepflanzt, aber moralisch war das nicht.“

Symbolethik und Whitewashing sind der Prototyp pflichtgemäßen Handelns; die beiden Testfragen lauten **„Kostet es das Unternehmen etwas?“** und „Hätten sie es auch getan, wenn niemand hinsieht?“. (✓)(+6)

Zu b) – Kritik am KI vertiefen

Kant knüpft explizit an Humes Sein-Sollen-Fehlschluss an: Weil aus einem Ist kein Sollen folgt, darf ein moralisches Prinzip *formal* (nie materiell aus Neigungen/ Gefühlen) und *kategorisch* (nie zweckabhängig) sein. (✓)(+1) Deshalb ist bei Kant der Satz „Korruption ist schlecht, weil sie die Wohlfahrt mindert“ gerade *nicht* zulässig – er unterstellt ungeprüft, Wohlfahrt sei gut. (✓)(+2) Wichtig auch die meta-ethische Restkritik: ob ein freier Wille überhaupt existiert und ob deduktiv abgeleitete moralische Wahrheiten mehr als subjektive Meinungen sind, bleibt offen.

(✓){+3} Den Rigorismus-Vorwurf kann man **belegen statt behaupten**: Kant hat den Mörder-Fall selbst entschieden – in dem kurzen Aufsatz „Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen“ (1797) hält er die Wahrheitspflicht ausdrücklich durch. Das ist keine Karikatur der Kritiker, sondern seine eigene Position. (✓){+4} Die systematisch schärfere Schwäche liegt aber woanders – im

Maximenbeschreibungsproblem: „Ich lüge“ ist nicht universalisierbar, „Ich lüge, um ein Menschenleben zu retten“ durchaus. Wer die Maxime eng genug fasst, bekommt fast jede Handlung durch den Test. Der KI liefert also kein Kriterium dafür, auf welcher Beschreibungsebene geprüft wird – das trifft ihn härter als der Rigorismus-Einwand, weil es die Prüfung selbst beliebig macht. (✓){+5} Zweites, anders gelagertes Beispiel zur Pflichtenkollision – aus der Wirtschaft statt aus dem Lehrbuch: Verschwiegenheitspflicht gegenüber dem Arbeitgeber gegen Wahrheitspflicht gegenüber Behörde und Öffentlichkeit (**Whistleblowing**). Beides sind perfekte Pflichten, der KI kennt keine Rangordnung. Gelöst wurde der Konflikt nicht ethisch, sondern **institutionell**: EU-Whistleblower-Richtlinie (EU) 2019/1937, in Deutschland umgesetzt durch das Hinweisgeberschutzgesetz (2023). Genau dort, wo die Pflichtethik keine Entscheidung liefert, übernimmt die Rahmenordnung – ein direkter Anschluss an Homann. (✓){+6}

Aufgabe #031 · 10 P · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281) · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Prinzipien vertiefen

Bentham differenziert die Freude nach Intensität, Dauer, Sicherheit, Nähe, *Reinheit* (frei von beigemischtem Leid) und *Fruchtbarkeit* (Fähigkeit, weitere Freuden zu erzeugen) – daher ist die kurzfristige Freude des korrupten Beamten unrein und unfruchtbar. Als siebte Dimension kommt das **Ausmaß** hinzu (Zahl der Betroffenen) – sie ist genau die Stelle, an der das Hedonismus- ins Allgemeinheitsprinzip übergeht. Dieses „hedonistische Kalkül“ ist die **Operationalisierung** des dritten Prinzips; wer es nennt, zeigt, dass Bentham Glück wirklich rechnen wollte. (✓){+1} Binnendifferenzierung, die fast nie kommt: **Handlungs** utilitarismus bewertet die Einzelhandlung, **Regel** utilitarismus die Regel nach ihren Folgen – Letzterer entschärft viele Standardeinwände, bleibt aber teleologisch. (✓){+2} Mills qualitative Wende gegen Bentham: Nicht alle Freuden zählen gleich, geistige stehen über sinnlichen (*Utilitarianism*, 1863; berühmt in der Zuspitzung, lieber ein unzufriedener Sokrates als ein zufriedenes Schwein zu sein). Damit entkräftet Mill den Vorwurf der „Schweinephilosophie“ – handelt sich aber ein **Elitenproblem** ein: Wer legt fest, welche Freuden höherwertig sind? (✓){+3} Moderne Fortentwicklung: der **Präferenzutilitarismus** (u. a. Peter Singer) ersetzt „Lust“ durch die Erfüllung von *Präferenzen*. Folge: Der Kreis der Betroffenen erweitert sich auf alle leidensfähigen Wesen – direkter Anschluss an das Teilnahmerecht-Problem der Diskursethik (Tiere, Nicht-Sprechende). (✓){+4} Ökonomischer Anschluss, der bei Rohleder Wirkung hat: Der Utilitarismus ist die ethische Grundlage der **Wohlfahrtsökonomik** und jeder Kosten-Nutzen-Analyse. Das **Kaldor-Hicks-Kriterium** gilt eine Maßnahme schon dann als vorteilhaft, wenn die Gewinner die Verlierer *theoretisch* entschädigen könnten – ohne dass sie es tatsächlich tun müssen. Das ist der blinde Fleck in ökonomischer Notation. (✓){+5} Historische Würdigung mit *Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1789) sollte willkürliche Strafen durch ein überprüfbares Maß ersetzen, und Mill trat mit *The Subjection of Women* (1869) früh für die Gleichstellung ein. Der Utilitarismus startete als **Emanzipations- und Reformtheorie**, nicht als zynische Rechenmaschine – Rohleders „für seine Zeit ein Riesenschritt“. (✓){+6}

Zu b) – den blinden Fleck vertiefen

Bernard Williams' Zusatzeinwand: der Utilitarismus zwingt den Einzelnen, eigene Überzeugungen dem Allgemeinnutzen zu opfern, und *entfremdet* ihn so von sich selbst (Integritätseinwand). (✓){+1} Als Realbeispiel dient die Fahrradhelm-Studie, die Menschenleben monetär verrechnet (statistischer Lebenswert der WHO) – idealtypisch utilitaristisches Kalkül. (✓){+2} Das Prognoseproblem lässt sich am

Biokraftstoff-Fall **belegen statt behaupten**: Die EU-Erneuerbare-Energien-Richtlinie von 2009 schrieb bis 2020 einen Anteil von 10 % erneuerbarer Energie im Verkehr fest; über indirekte Landnutzungsänderungen (ILUC) trug das zu zusätzlicher Abholzung bei. 2018 steuerte die EU in RED II gegen und ließ Kraftstoffe mit hohem ILUC-Risiko (v. a. Palmöl) bis 2030 auslaufen. Musterfall dafür, dass die Folgenrechnung zum Entscheidungszeitpunkt schlicht falsch war, und Folgen sind der einzige Maßstab, den diese Ethik hat. (✓)⟨+3⟩ Die Gegenposition, die man kennen sollte, statt nur zu kritisieren: Der Utilitarismus ist die einzige der Grundpositionen, die **Verteilungsentscheidungen unter Knappheit überhaupt entscheidbar** macht – Triage in der Notfallmedizin, Impfstoffpriorisierung, Budgetallokation im Gesundheitswesen. Kant und Rawls liefern dort keine Handlungsanweisung. Jede reale Ressourcenentscheidung hat eine utilitaristische Komponente; die Frage ist nicht *ob* gerechnet wird, sondern **wo die Rechnung an eine unverfügbare Grenze stößt**. (✓)⟨+4⟩

Aufgabe #032 · 12 P. · Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 315) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300) · Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung (S. 339)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Vertragstheorien vertiefen

Zwischen Hobbes und Rawls steht Rousseau als Scharnier: Er teilt den Vertragsgedanken, hält den Menschen aber *nicht* für böse, sondern durch gesellschaftliche Verhältnisse „in Ketten gelegt“, und fordert Abbau materieller Ungleichheit. (✓){+1} Werke und Jahre mitliefern – das kostet zwei Sekunden und wirkt: Hobbes' *Leviathan* erscheint **1651**, mitten in den Erfahrungen des englischen Bürgerkriegs; das erklärt das radikal pessimistische Menschenbild historisch, statt es nur zu behaupten. Rawls' *A Theory of Justice* erscheint **1971**, 320 Jahre später und als Gegenentwurf zum damals dominierenden Utilitarismus. (✓){+2} Benannte Verwechslungsfall: Rawls' Urzustand („original position“) ist **kein historischer Zustand**, sondern ein rein hypothetisches Gedankenexperiment – ein Prüfverfahren für Regeln. Hobbes' Naturzustand ist dagegen als Beschreibung gemeint. Wer beide gleich behandelt, verfehlt den entscheidenden Unterschied im Argumentationstyp. (✓){+3} Fast immer unterschlagen wird die **lexikalische Ordnung** der Rawls-Prinzipien: Das Freiheitsprinzip hat **absoluten Vorrang** vor dem Differenzprinzip – Freiheitsrechte dürfen nicht gegen Wohlstandsgewinne getauscht werden. Zum zweiten Grundsatz gehört außerdem die **faire Chancengleichheit** (gleicher Zugang zu Ämtern und Positionen). Genau der Vorrang ist die technische Form von „Grundrechte sind kein Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle“. (✓){+4} Dritte Vertragslinie, die das Bild vervollständigt: **John Locke** (*Two Treatises of Government*, 1689) sieht den Naturzustand nicht als Krieg, sondern als vorstaatlichen Rechtszustand mit natürlichen Rechten auf Leben, Freiheit und Eigentum. Daraus folgt ein **Widerstandsrecht** gegen den Souverän – das Hobbes ausdrücklich verneint, und die Traditionslinie zu Verfassung und Gewaltenteilung. (✓){+5} Gegenposition zu Rawls von rechts: **Robert Nozick** (*Anarchy, State, and Utopia*, 1974) bestreitet, dass Verteilungsmuster überhaupt gerecht oder ungerecht sein können – gerecht ist, was durch rechtmäßigen Erwerb und rechtmäßige Übertragung entsteht (Anspruchs-/Entitlement-Theorie); Umverteilung greift in Eigentumsrechte ein. Das ist die stärkste liberale Gegenrede und schlägt die Brücke zum Wirtschaftsliberalismus (Kap. 7). (✓){+6} Technischer Einwand gegen Maximin (Harsanyi): Hinter dem Schleier wäre es rational, den **Erwartungsnutzen** zu maximieren, nicht das Minimum – Maximin unterstellt extreme Risikoaversion. Rawls' Antwort: Die Wahl ist **unwiederholbar** und betrifft die eigene Lebensgrundlage; unter dieser Bedingung ist Vorsicht nicht irrational. Wer beide Seiten nennt, zeigt, dass er Maximin verstanden und nicht nur zitiert hat. (✓){+7}

Zu b) – Diskursethik vertiefen

Für die Diskursethik liefert Apel die Zuspitzung des *performativen Selbstwiderspruchs*: Wer gegen die Diskursregeln argumentiert, erkennt sie im Argumentieren selbst an – daher wertet Apel sie als ethische Letztbegründung. (✓) (+1) Beleg-Anekdote: Unamunos „Ihr werdet siegen, aber nicht überzeugen“ – Gewalt macht ein Argument nicht stichhaltiger. (✓)(+2) Fundstellen und Kernbegriffe: Habermas entwickelt das Programm in der *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981) und in *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln* (1983). Zentral ist der **Universalisierungsgrundsatz (U)**: Gültig ist eine Norm nur, wenn die Folgen ihrer allgemeinen Befolgung von allen Betroffenen **zwanglos akzeptiert** werden können – die diskursethische Fassung dessen, was bei Kant der Universalisierungstest leistet. (✓)(+3) Daraus folgt die wichtigste Einordnung, die in Klausuren meist fehlt: Die Diskursethik ist **keine Gegenposition zu Kant**, sondern seine **Prozeduralisierung**. An die Stelle der monologischen Prüfung („kann ich wollen, dass alle so handeln?“) tritt die reale Verständigung („können alle Betroffenen zustimmen?“). Sie erbt damit Kants Formalismus, und repariert seinen Solipsismus. Wer sie als „vierte, ganz andere Position“ abhandelt, verpasst genau das. (✓)(+4) Zum Fazit gehört Rohleders Wertung, die über „praktisch unrealistisch“ hinausgeht: Das Ideal ist der **Maßstab**, an dem sich die Güte realer Verfahren messen lässt, und konzeptionelle Alternativen sind nicht in Sicht. Vorgesaltet gehört die Prüfung, die viele Verfahren erübrigt: Liegt ein echter Wertekonflikt vor – oder nur ein **Informationsdefizit**? Sehr oft lösen sich scheinbare Dilemmata auf, sobald die Fakten geklärt sind; dann ist die Regel „unbeschränkte Information“ bereits die ganze Lösung. (✓)(+5)

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).

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und Entlassungen

Aufgabe #033 · 8 P. · Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392) · Rationalität moralischer Urteile in These und... (S. 462)

These: „Wer im Wettbewerb moralisch vorleistet, verliert – ethisches Handeln kann man daher vom einzelnen Unternehmen nicht verlangen.“ Diskutieren Sie diese These und ihre Antithese aus mehreren ethischen Grundpositionen und formulieren Sie eine begründete Synthese.

- a) 3 P. – These (pro), v. a. Homann:** Der Vorwurf trifft, weil im Wettbewerb der *Vorleistende ausgebeutet* wird („wer den ersten Schritt macht, zahlt drauf“). ✓ {1}
- Strukturell zeigt das **Gefangenendilemma**: Unter der Prämisse kürzester Einzelstrafe ist Defektieren immer individuell attraktiver, deshalb sind Kartelle (OPEC) inhärent instabil – genauso verdrängt reiner Wettbewerb den, der einseitig verzichtet. ✓ {2} **Utilitaristisch** gedacht stiftet eine Vorleistung, die nur den Vorleistenden schädigt und niemandem nützt, keinen Gesamtnutzen. Moralische Appelle an das einzelne Handeln laufen also leer. ✓ {3}
- b) 3 P. – Antithese (contra), mehrere Positionen:** **Kant** trennt Wille und Folge: Ein Handeln *aus Pflicht* ist unabhängig vom Wettbewerbsergebnis moralisch geboten; dass viele nur *plichtgemäß* (aus Boykott-Angst) handeln, hebt die Pflicht nicht auf, sondern entwertet nur deren Motiv. ✓ {1} **Tugendethik / Ehrbarer Kaufmann:** Redlichkeit ist kein Verlustgeschäft – Vertrauen senkt Transaktionskosten, der „Handschlag zählt“, Vorleistung kann sich also auszahlen. ✓ {2} **Diskursethik:** Was moralisch gilt, entscheidet nicht die Wettbewerbslogik, sondern der herrschaftsfreie Diskurs der Betroffenen – die These verwechselt faktischen Druck mit normativer Geltung. ✓ {3}
- c) 2 P. – Synthese (Homanns eigene Auflösung):** Beide haben teil-recht, aber auf verschiedenen Ebenen. Auf der **Handlungsebene** stimmt die These; deshalb darf man Moral nicht *appellieren*, sondern muss sie **anreizkompatibel institutionalisieren**. ✓ {1}
- Der „systematische Ort der Moral ist die **Rahmenordnung**“: Machen verbindliche, für alle gleiche Spielregeln Kooperation lohnend, verliert der Vorleistende nicht mehr – die Antithese wird auf der **Bedingungsebene** einlösbar. ✓ {2}
- Rohleders Erwartung:** These und Antithese sauber auf Handlungs- vs. Bedingungsebene beziehen und mit Homanns Rahmenordnung auflösen, nicht bei „stimmt/stimmt nicht“ stehenbleiben.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These härter machen

Homann hat **vier** Kritikpunkte an den appellativen Ethiken, die These stützt sich nur auf einen: (1) Eigennutz kann gesellschaftlich positiv sein, (2) Verwechslung von Handlungs- und Bedingungebene, (3) Ausbeutung des Vorleistenden, (4) Wettbewerbsfeindlichkeit. Wer alle vier nennt, hat die These auf ihr breitestes Fundament gestellt. (✓){+1} Quelle und Formel: Homann/Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik* (1992), das Standardwerk der deutschen Ordnungsethik. Merksatz: Die **Spielzüge** dürfen gewinnorientiert sein, die moralische Last tragen die **Spielregeln**. (✓){+2} Zweites, anders gelagertes Beispiel als das Kartell – der **Regulierungswettbewerb**: Wer als einziger Anbieter (oder einziges Land) höhere Umwelt- und Sozialstandards trägt, verliert Marktanteile an Anbieter mit niedrigeren Standards; im Klimakontext heißt das **Carbon Leakage**. Die institutionelle Antwort ist exakt Homanns Rezept: EU-Emissionshandel plus CO₂-Grenzausgleich **CBAM** (Verordnung (EU) 2023/956, Übergangsphase seit Oktober 2023, schrittweise Bepreisung ab 2026), nicht Appell, sondern Angleichung der Spielregeln an der Außengrenze. (✓){+3}

Zu b) – die Antithese härter machen

Der schärfste Einwand ist logisch, nicht empirisch: Die These begeht den **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Aus „moralisches Vorleisten wird derzeit bestraft“ (Sein) folgt nicht „Moral kann man nicht verlangen“ (Sollen) – sie beschreibt eine **schlecht gebaute Ordnung**, keine Naturgesetzlichkeit. Dieser eine Satz entwertet die These als Argument, ohne ihre Beobachtung zu bestreiten. (✓){+1} Rawls als vierte Linse: Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde niemand eine Wettbewerbsordnung wählen, in der Anständigkeit systematisch bestraft wird, also ist nicht das moralische Handeln unvernünftig, sondern die Ordnung ungerecht. (✓){+2} Empirische Gegenprobe, **ehrlich als umstritten gekennzeichnet**: Meta-Analysen zum Zusammenhang von Unternehmensverantwortung und finanzieller Performance (klassisch Orlitzky/Schmidt/Rynes 2003) finden einen **schwach positiven**, aber keinen starken Zusammenhang; die Kausalrichtung ist ungeklärt, weil erfolgreiche Unternehmen sich Verantwortung eher leisten können. Die These ist damit weder belegt noch widerlegt – wer das so schreibt, ist präziser als jede Pauschalbehauptung in beide Richtungen. (✓){+3}

Zu c) – die Synthese härter machen

Die **Kronzeugenregelung** zeigt die Synthese praktisch: Sie nutzt die Defektier-Logik des Gefangenendilemmas gezielt gegen das Kartell – ein institutionell gesetzter Anreiz, der Kooperation gegen das Gemeinwohl zerbricht. Genau das meint „anreizkompatibel“: nicht an Tugend appellieren, sondern die Regel so bauen, dass sich richtiges Verhalten trägt. (✓)(+1) Die **Grenze** der Synthese gehört dazu, sonst wirkt Homann wie eine Endlösung: Rahmenordnungen sind national, Märkte global. Wo keine durchsetzbare Ordnung existiert – Lieferketten, Steuerwettbewerb, Klima –, fällt die Verantwortung auf die Handlungsebene zurück, und Homann räumt Unternehmen dort eine **ordnungspolitische Mitverantwortung** ein: an der Regelsetzung mitwirken, statt Regellücken auszunutzen. Real wird die fehlende Ordnung inzwischen nachgebaut – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG, seit 01.01.2023) und die EU-Lieferkettenrichtlinie CSDDD (2024). (✓)(+2)

Aufgabe #034 · 6 P. · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 469)

Kommentieren Sie das utilitaristische Leitwort „das größte Glück der größten Zahl“ (Bentham/Mill) mit zwei Argumenten aus unterschiedlichen ethischen Grundpositionen.

a) 3 P. – Argument 1 (historische Würdigung): Für seine Zeit war der Satz ein Riesenschritt: Er war die Reaktion auf **absolutistische Willkür** (Gottesgnadentum) ✓ {1} und gab Politik und Gesetz erstmals einen überprüfbaren, empirischen Kompass – „nützt es der Allgemeinheit?“ statt herrscherlicher Laune. ✓ {2} Die Bewertung wird an *objektiv erfassbaren Folgen* festgemacht, nicht an unverfügbaren Instanzen; das nimmt Willkür aus der Herrschaft. ✓ {3}

b) 3 P. – Argument 2 (Kritik, mit Gegenposition): Der **blinde Fleck**: „größte Zahl“ heißt nicht „alle“ – eine **entscheidungskräftige Mehrheit** genügt, also kann eine Minderheit für den Mehrheitsnutzen geopfert werden (im Extrem Rechtfertigung von Sklaverei). Damit wird der **Eigenwert des Menschenlebens** verrechnet. ✓ {1} **Rawls** korrigiert genau hier: Hinter dem Schleier des Nichtwissens (Maximin) würde niemand eine Regel wählen, die ihn selbst zum Opfer machen kann – Grundrechte sind kein Gegenstand von Kalkülen. ✓ {2} **Kant** ergänzt mit der Selbstzweckformel: den Menschen nie *bloß* als Mittel. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Nicht nur loben oder nur kritisieren – die historische Leistung anerkennen *und* den blinden Fleck über „größte Zahl ≠ alle“ entfalten und die korrigierende Position (Rawls/Kant) benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Würdigung belegen

Zur Zuschreibung: Die Formel „das größte Glück der größten Zahl“ wird meist Bentham zugeschrieben, findet sich der Sache nach aber schon bei **Francis Hutcheson (1725)**; Bentham selbst nannte Priestley und Beccaria als Anregung. Die Urheberschaft ist also **unsicher** – wer das so kennzeichnet, wirkt genauer als jede glatte Zuschreibung. (✓){+1} Die Reformwirkung lässt sich beziffern: Das englische Strafrecht kannte um 1800 mit dem „Bloody Code“ **über 200 mit dem Tod bedrohte Delikte**, teils für Bagatelldiebstahl. Im Zuge der utilitaristisch begründeten Reformdebatte des 19. Jahrhunderts wurde die Todesstrafe schrittweise praktisch auf Mord und Hochverrat zurückgeführt. Einschränkung, die dazugehört: Bentham war **einer** der Treiber, nicht der alleinige Grund. (✓){+2} Institutionelle Nachfolge bis heute: Das Prinzip lebt als **Gesetzesfolgenabschätzung** und Kosten-Nutzen-Analyse in der Regulierungspraxis weiter (Regulatory Impact Assessment der EU, Bürokratiekostenmessung). Der Utilitarismus ist damit nicht Philosophiegeschichte, sondern Verwaltungsroutine – das ist das stärkste Argument dafür, ihn ernst zu nehmen statt nur zu kritisieren. (✓){+3}

Zu b) – die Kritik schärfen

Die theoretisch schärfste Fassung des blinden Flecks stammt von **Rawls** selbst: Der Utilitarismus **nimmt die Verschiedenheit der Personen nicht ernst**. Er überträgt das Modell der individuellen Abwägung (heute verzichten, um morgen mehr zu haben) unzulässig auf die Gesellschaft – dort verzichten aber **die einen für die anderen**. Das ist der Konstruktionsfehler, das Sklaverei-Beispiel nur seine Illustration. (✓){+1} Zwei weitere Bruchstellen liegen auf derselben Achse – die Folgenrechnung ist zeitlich unbestimmt und prognostisch unsicher: der **unklare Zeithorizont** (Keynes: „In the long run we're all dead“) und das **Prognoseproblem** (Biokraftstoffe → Abholzung). Wer die Folgen zum alleinigen Maßstab macht, braucht Wissen, das er nicht hat. (✓){+2} Als Gegenmodell zum reinen Nutzen-/BIP-Denken steht Bhutans **Bruttonationalglück** (seit 1972, 4 Bereiche, 33 Indikatoren) – es misst „Glück“ mehrdimensional, statt es zu einer aggregierten Zahl zu verrechnen, und zeigt damit, dass die Kritik am Aggregat nicht bei der Philosophie stehenbleiben muss. (✓){+3}

Aufgabe #035 · 12 P. · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten · von der
KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Umweltinitiative als Stakeholder einordnen... (S. 626) · Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung... (S. 842)

Ein profitabler Industriebetrieb kann durch Automatisierung die Kosten deutlich senken und die Produkte für Kunden verbilligen – muss dafür aber ein Viertel der Belegschaft entlassen. Benennen Sie die Stakeholder und bewerten Sie den Fall aus mindestens zwei ethischen Grundpositionen. Kommen Sie zu einem begründeten Urteil.

a) 2 P. – Stakeholder: die **Beschäftigten** (Entlassungsbedrohte + Verbleibende), die **Eigentümer/Kapitalseite** (Rendite), die **Kunden** (günstigere Produkte), der **Staat/die Gesellschaft** (Sozialkassen, Kaufkraft) ✓ {1} sowie – mitzudenken – **künftige Generationen** (Struktur einer automatisierten Arbeitswelt). ✓ {2}

b) 8 P. – Bewertung aus mehreren Positionen:

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt sagt nichts darüber, was aus den Freigesetzten wird – Aufnahmefähigkeit des regionalen Arbeitsmarkts, Qualifikationsprofil, Altersstruktur. Finden sie binnen weniger Monate vergleichbare Arbeit, ist der Schaden vorübergehende Reibung; ist der Betrieb der dominierende Arbeitgeber am Ort und sind die Tätigkeiten anderswo nicht gefragt, wird er dauerhaft, und mit dieser einen Angabe kippen die utilitaristische Bilanz und der Maximin-Test gleichermaßen. Fakten gehören deshalb vor die Bewertung.

- **Utilitarismus:** Zählt man Folgen, überwiegt scheinbar der Nutzen – viele Kunden profitieren, das Unternehmen sichert seine Wettbewerbsfähigkeit, eine Mehrheit steht besser da. ✓ {1} Genau hier greift der **blinde Fleck**: Der Schaden der entlassenen Minderheit wird gegen den Mehrheitsnutzen aufgerechnet und als „Kollateralschaden“ verharmlost. ✓ {2}
- **Kant (Pflichtethik):** Die **Selbstzweckformel** verbietet, die Beschäftigten *bloß* als Kostenposition (Mittel) zu behandeln. Entlässt man rein instrumentell, verletzt man ihre Würde ✓ {3}; ein Sozialplan „nur aus Angst vor schlechter Presse“ wäre *plichtgemäß, nicht aus Pflicht* – rational, aber nicht moralisch. ✓ {4}
- **Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** müsste der Entscheider damit rechnen, selbst der Entlassene zu sein. ✓ {5} Nach der **Maximin-Regel** ist die Option zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis noch erträglich ist – Automatisierung also nur mit ernsthafter Absicherung/Umschulung der Schwächsten, nicht als reine Renditemaximierung. ✓ {6}

- **Diskursethik:** Die Entscheidung darf nicht einseitig von der Kapitalseite gefällt werden, sondern verlangt einen **zwanglosen Diskurs aller Betroffenen** (Mitbestimmung, unbeschränkte Information) ✓ **{7}** – inklusive der noch **nicht am Tisch sitzenden** künftigen Beschäftigten. ✓ **{8}**

c) 2 P. – Urteil: Nicht die Automatisierung selbst ist unmoralisch, sondern ihre würde- und verfahrenslose Durchführung. ✓ **{1}** Vertretbar wird sie erst, wenn sie den Rawls-Test besteht (Absicherung der Schwächsten), die Beschäftigten nicht *bloß* als Mittel behandelt (Kant) und die Betroffenen im Diskurs beteiligt – dann fällt sie nicht dem blinden Fleck des reinen Nutzenkalküls zum Opfer. ✓ **{2}**

Rohleders Erwartung: Stakeholder sauber benennen und den Fall *aus mehreren Positionen gegeneinander* durchspielen – den utilitaristischen „Mehrheitsnutzen“ ausdrücklich am blinden Fleck brechen und mit Kant/Rawls korrigieren, statt nur eine Position zu prüfen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Stakeholder vollständiger

Rohleders eigene Liste ist länger und lässt sich abrufen: Eigentümer/Aktionäre, Mitarbeitende, **Betriebsrat**, Geschäftsführung, Gläubiger/Banken, **Versicherungen und Pensionskassen**, Kunden, Lieferanten, Kommune, Land, Politik, und das jeweils für **Heimat- und Zielland**. Dazu seine eigene Definition, die man wörtlich bringen kann: „ein Unternehmen ist eine zeitlich befristete Koalition von verschiedenen Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen“. (Seine Randbemerkung zur Geschäftsführung – „eigentlich nur Schergen“ – zeigt, dass er sie *nicht* an erster Stelle erwartet.) (✓){+1} Statt bloß aufzuzählen, gewichten: Das Salienz-Raster **Macht · Legitimität · Dringlichkeit** (Mitchell/Agle/Wood 1997, aufbauend auf Freemans *Stakeholder Approach* 1984) begründet, warum die Belegschaft hier höher wiegt als die Kundschaft – sie hat Legitimität und Dringlichkeit, aber wenig Macht, und genau diese Konstellation ist der ethische Gefahrenpunkt. (✓){+2}

Zu b) – weitere Linsen und Belege

Ordnungsethischer Blick (Homann): Der einzelne Betrieb steckt im Gefangenendilemma – verzichtet er allein auf Automatisierung, verdrängt ihn die Konkurrenz. Der „systematische Ort der Moral“ ist deshalb die **Rahmenordnung**: gesetzliche Leitplanken (Kündigungsschutz, Qualifizierungsförderung) im Sinne des **Ordoliberalismus**, die Absicherung für alle gleich anreizkompatibel machen. (✓){+1} Passend dazu die **Robotersteuer** (Korea-Beispiel): Automatisierungsgewinne abschöpfen, um wegbrechende Lohnsteuer und steigende Sozialausgaben gegenzufinanzieren – ein Thema, das für künftige Generationen „geflaggt“ werden muss. (✓){+2} **Fünfte Linse, die im schwarzen Teil fehlt – Tugendethik:** Der ehrbare Kaufmann fragt weder nach Regel noch nach Folge, sondern **was für ein Unternehmer er sein will**. Verlässlichkeit gegenüber der Belegschaft ist dann kein Programm, sondern Charakter. Rohleders Prüffrage dazu: **Kostet es das Unternehmen etwas?** Ein Sozialplan, der wehtut, ist der Unterschied zum „Baum auf dem Parkplatz“. (✓){+3} **Historische Blaupause (sein eigener Transfer):** die Dreschmaschine – aus zehn Männern mit Dreschflügel werden ein Heizer und ein Mechaniker; die Produktivität springt, die Unqualifizierten werden arbeitslos. Aber: „Es ist nicht das Ende der Fahnenstange gewesen“ – aus der zusätzlichen Produktivität entstehen andere Tätigkeiten. Denselben Bogen zieht er zur KI (die RichterIn begründet nicht mehr drei, sondern fünfzehn Urteile). Erst Massenelend und Urbanisierung anerkennen, dann Anpassung und Ordoliberalismus als Antwort. (✓){+4} **Größenordnung mit offengelegten Annahmen** (Rechenbeispiel, keine Fallzahl): Bei 400 Beschäftigten sind ein Viertel = 100 Stellen. Annahme 50.000 €

Vollkosten je Stelle → rund **5 Mio. € Einsparung p. a.** Dagegen Abfindungen nach der gesetzlichen Faustformel des § 1a KSchG (0,5 Monatsverdienste je Beschäftigungsjahr): bei 10 Jahren und 3.500 € brutto ca. 17.500 € je Fall → rund **1,75 Mio. € einmalig**. Rechnerische Amortisation deutlich unter einem Jahr. Genau deshalb ist das Nutzenkalkül so verführerisch, und genau deshalb muss die Grenze von außerhalb der Rechnung kommen. (✓){+5} **Die Rahmenordnung existiert hier bereits:** Eine Betriebsänderung nach **§ 111 BetrVG** löst Interessenausgleich und einen erzwingbaren **Sozialplan (§ 112 BetrVG)** aus; ab bestimmten Schwellen kommt die Massenentlassungsanzeige nach **§ 17 KSchG** hinzu. Das ist Diskursethik in Gesetzesform – Beteiligung wird nicht erbeten, sondern erzwungen. (✓){+6} **Verfahrenskritik:** Wer das Beteiligungsverfahren führt, kann es steuern – Paraphrase im Protokoll („wer schreibt, bestimmt den Tonus“), Abstimmungsreihenfolge, tendenziöse Ausgangsfrage. Läuft das Verfahren unter der impliziten Drohung sofortiger Kündigungen, ist es nicht **zwanglos**, und die Zustimmung der Belegschaft trägt keine Legitimität. (✓){+7} **Ehrliche Alternativenrechnung (Utilitätsprinzip: auch Unterlassen zählt):** Nichtstun ist ebenfalls eine Entscheidung. Verliert der Betrieb ohne Automatisierung den Markt, sind am Ende nicht 25 %, sondern 100 % der Arbeitsplätze weg. Wer den Fall nur gegen ein Phantom „alles bleibt wie es ist“ bewertet, hat die Aufgabe verfehlt – die Alternative muss explizit benannt und mitbewertet werden. (✓){+8}

Zu c) – das Urteil operationalisieren

Der Reparatur-Fahrplan macht aus dem Urteil eine Handlungsanweisung: **Zeit** ist die entscheidende Stellgröße, nicht Verzicht. Qualifizierung **vor** Freisetzung, Transfergesellschaft und Transferkurzarbeitergeld (§§ 110 f. SGB III), Altersteilzeit und natürliche Fluktuation statt Kündigungswelle. Dieselbe Automatisierung besteht den Rawls-Test, wenn sie über drei Jahre statt über drei Monate läuft. (✓){+1} Und die Prüfreihenfolge, die Rohleder ausdrücklich sehen will: (1) Ziel/ Diskussionsgegenstand schärfen, (2) Perspektiven **und Dimensionen** entwickeln, (3) **Fakten sammeln**, (4) bewerten und priorisieren, (5) Diskussion, (6) Ergebnisse festhalten – dabei Konsens und Dissens trennen („we agree to disagree“). Fakten **vor** Bewertung: Sehr oft löst sich das scheinbare Dilemma auf, sobald offenliegt, ob die Quote von einem Viertel überhaupt nötig ist oder nur die bequemste Variante war. (✓){+2}

Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler

Aufgabe #036 · 12 P. · Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden ·
von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Werksverlagerung nach Osteuropa und... (S. 1833)

Ein Unternehmen will über die Verlagerung eines Werks entscheiden und richtet dazu ein Beteiligungsverfahren mit Belegschaft, Betriebsrat, Kommune und Anwohnern ein. a) 6 P. Nennen und erläutern Sie die **Regeln eines fairen Diskurses** in der für dieses Modul maßgeblichen Fassung und grenzen Sie dabei **Zwanglosigkeit von Handlungsentlastung** ab. b) 4 P. Welche Probleme wirft das **Teilnahmerecht** in genau diesem Verfahren auf? c) 2 P. Nennen Sie zwei Quellen manipulativer Verfahrensführung.

a) 6 P. – Die Diskursregeln (Holzmann-Fassung) am Verfahren

Grundannahme der Diskursethik (Habermas/Apel): Moralische Normen dürfen **nicht von Einzelpersonen** festgelegt werden, sondern müssen durch **vernünftigen, gleichberechtigten Diskurs aller Betroffenen** legitimiert werden. Gültigkeitskriterium ist die **Zustimmung aller Betroffenen**, die sie als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden oder finden könnten. ✓ {1} Maßgeblich ist hier die Holzmann-Fassung mit vier Regeln:

1. **Unbeschränkte Information** (optimaler Informationsgrad). Auf den Fall bezogen: Auslastungszahlen, Standortkosten, Investitionsalternativen und Fördermittel müssen offenliegen – auch das, was gegen die Verlagerung spricht. Wer die Informationsbasis kontrolliert, kontrolliert das Ergebnis. ✓ {2}
2. **Mündigkeit** – wer kann die Informationen überhaupt verarbeiten und bewerten? Ein Deckungsbeitragsmodell ist nicht ohne Weiteres allgemein lesbar. Problematisch sind Beteiligte, die sich nicht selbst vertreten können; wo Dritte sie repräsentieren, braucht es erneut den **Schleier des Nichtwissens**, damit die Vertretung nicht die eigene Agenda vertritt. ✓ {3}
3. **Rationale Motivation** – die Teilnehmer müssen den Konflikt tatsächlich lösen *wollen*: Kompromissbereitschaft zeigen und eigene Positionen räumen können, wenn das bessere Argument dagegensteht. Wer nur eine vorgefasste Entscheidung absichern will, führt keinen Diskurs, sondern eine Anhörung. ✓ {4}
4. **Zwanglosigkeit** – keine Sachzwänge, kein wirtschaftlicher und kein machbezogener Druck. Ein Verfahren, das unter der impliziten Drohung sofortiger

Kündigungen läuft, ist nicht zwanglos; die Zustimmung der Belegschaft wäre dann erkauf und trüge keine Legitimität. ✓ {5}

Abgrenzung Zwanglosigkeit ? Handlungsentlastung (eine markierte Verwechslungsfalle): **Zwanglosigkeit** meint die Freiheit von **Sachzwängen, wirtschaftlichem und machbezogenem Druck**. **Handlungsentlastung** meint die Freiheit von **Handlungs- und Zeitdruck** – die Entscheidung darf nicht binnen 48 Stunden fallen müssen. Beide Extreme sind schädlich: Unter Panik treffen Menschen schlechte Entscheidungen (im brennenden Raum laufen alle auf dieselbe Tür, obwohl es mehrere Notausgänge gibt), bei völlig fehlendem Handlungsdruck wird das Problem verdrängt (Klimawandel). Dazwischen liegt ein **„Sweetspot des rationalen Entscheidens“**, der häufig verfehlt wird. ✓ {6}

Nebenlinie: Die Buch-Fassung nennt acht Regeln (Widerspruchsfreiheit, Aufrichtigkeit, Verallgemeinerbarkeit, Teilnahmerecht, Begründungsrecht, Ausdruck eigener Bedürfnisse, Problematisierungsrecht, Zwanglosigkeit). Für dieses Modul ist die Holzmann-Fassung maßgeblich; die Abweichung sollte man benennen, statt beide zu vermischen.

b) 4 P. – Probleme des Teilnahmerechts im Verfahren

- **Zukünftige Generationen (Hauptproblem):** Von einer Standortentscheidung sind Menschen betroffen, die **noch nicht geboren** sind – Flächenverbrauch, Altlasten, die künftige Wirtschaftsstruktur der Region. Sie können nicht mit an den Tisch, **müssen aber mitgedacht werden**. Das ist der Grund, warum die Nachwelt in den modernen Stakeholder-Begriff aufgenommen wird. ✓ {1}
- **Sprachbarriere und Reichweite:** Beschäftigte des Zulieferwerks am Zielstandort sind massiv betroffen, sprechen aber weder die Verfahrenssprache noch sitzen sie im Gremium. Auch noch nicht Sprechende und Stumme sind vom Diskurs faktisch ausgeschlossen. ✓ {2}
- **Mündigkeit und Repräsentation:** Wer vertritt Kinder der betroffenen Familien oder kognitiv eingeschränkte Beschäftigte? Jede Vertretung durch Dritte verschiebt das Problem nur – legitim wird sie erst unter dem Schleier des Nichtwissens. ✓ {3}
- **Reichweite des Subjektbegriffs:** „Subjekt“ ist nicht auf Personen begrenzt; Tierwohl und Umwelt sind betroffen, aber diskursunfähig. ✓ {4}

Konsequenz: Je weiter man sich vom Idealzustand entfernt, desto **weniger repräsentativ** ist der Diskurs und desto **willkürlicher** das Ergebnis, das anschließend als „moralisch richtig“ verkauft wird.

c) 2 P. – Zwei Quellen manipulativer Verfahrensführung

1. **Die Paraphrase durch den Protokollführer** – wer falsch zusammenfasst, legt den Beteiligten Aussagen in den Mund: *Wer schreibt, bestimmt den Tonus einer Diskussion.* ✓ {1}
2. **Die Abstimmungsreihenfolge** – sie kann Ergebnisse vorwegnehmen, weil frühe Abstimmungen spätere Optionen entwerfen. ✓ {2}

(Dritte Quelle als Reserve: die tendenziöse Ausgangsfrage – eine nicht neutrale Fragestellung produziert ein nicht neutrales Ergebnis.)

Grenze und Wertung: Das Ideal ist praktisch nicht einlösbar – trotzdem endet die Beurteilung nicht bei „unrealistisch“. Die Idee ist goldrichtig, und konzeptionelle Alternativen sind nicht in Sicht; das Ideal dient als **Maßstab, an dem sich die Güte realer Verfahren messen lässt**. Vorgeschaltet gehört außerdem eine Prüfung, die viele Verfahren erübrigt: Liegt überhaupt ein echtes Wertekonflikt-Dilemma vor oder nur ein **Informationsdefizit**? Sehr oft lösen sich scheinbare Dilemmata auf, sobald die Fakten geklärt sind – dann ist Regel 1 (unbeschränkte Information) bereits die ganze Lösung.

Rohleders Erwartung: Die Holzmann-Vierer-Fassung liefern, Zwanglosigkeit (Sachzwänge) sauber von Handlungsentlastung (Zeitdruck) trennen und die **noch nicht geborenen Generationen** als Kernproblem des Teilnahmerechts benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Regeln vertiefen

Praktische Forderungen, die aus den Regeln folgen: Chancengleichheit und Schutz vor Sanktion für Diskursteilnehmer, unbeschränkte Information, Zurückstellen von Emotionen und Agenda, **Erhalt unabhängiger Medien** und Pflege der Debattenkultur – ohne diese Infrastruktur gibt es keinen tragfähigen gesellschaftlichen Diskurs. (✓){+1} Theoretischer Unterbau, falls die Frage die Begründung verlangt: Habermas' **ideale Sprechsituation** und der Universalisierungsgrundsatz (**U**) – gültig ist eine Norm nur, wenn die Folgen ihrer allgemeinen Befolgung von allen Betroffenen zwanglos akzeptiert werden können (*Theorie des kommunikativen Handelns*, 1981). Apel setzt den **performativen Selbstwiderspruch** dagegen: Wer gegen die Diskursregeln argumentiert, erkennt sie im Argumentieren an. (✓){+2} Im konkreten Fall ist der Diskurs bereits **verrechnet**: Die Werksverlagerung ist eine Betriebsänderung nach **§ 111 BetrVG**, es besteht Anspruch auf Interessenausgleich und Sozialplan; kommt keine Einigung zustande, entscheidet die **Einigungsstelle (§ 76 BetrVG)**. Damit lässt sich zeigen, dass „Zwanglosigkeit“ nicht Unverbindlichkeit meint – das Verfahren ist erzwingbar, nur sein Ergebnis nicht vorgegeben. (✓){+3} Benannte Falle: **Zwanglosigkeit ≠ Konsenszwang**. Die Diskursethik verlangt nicht, dass am Ende alle zustimmen, sondern dass alle hätten zustimmen *können*. Praktisch heißt das: Konsens und Dissens am Ende **getrennt protokollieren** – „we agree to disagree“ ist ein diskursethisch zulässiges Ergebnis, ein erzwungenes Einstimmigkeitsvotum dagegen nicht. (✓){+4} Die Bedingung „Schutz vor Sanktion“ ist im deutschen Recht ausbuchstabiert: besonderer Kündigungsschutz für Betriebsratsmitglieder (**§ 15 KSchG, § 103 BetrVG**) und das Benachteiligungs- und Begünstigungsverbot (**§ 78 BetrVG**). Wer im Verfahren widerspricht, darf dafür nicht bezahlen – sonst ist die Chancengleichheit nur behauptet. (✓){+5} Grenze, die man selbst benennen sollte: Auch das formal faire Verfahren bevorteilt strukturell den, der die **Verfahrenssprache** beherrscht – Gutachten lesen, Sitzungslogik kennen, Fristen nutzen. Formale Gleichheit ist nicht materielle Gleichheit; die Regel „Mündigkeit“ adressiert das Problem, löst es aber nicht. (✓){+6}

Zu b) – Teilnahmerecht vertiefen

Das Problem der künftigen Generationen ist inzwischen **Verfassungsrecht**: Im **Klimabeschluss vom 24.03.2021** (1 BvR 2656/18 u. a.) rügte das BVerfG die unzureichende Verteilung der Minderungskosten über die Zeit – zu geringe Anstrengungen heute verschieben massive Freiheitseinbußen in die Zukunft („intertemporale Freiheitssicherung“). Das ist das Teilnahmerecht der noch nicht

Geborenen in juristischer Übersetzung und der stärkste Beleg, den man hier bringen kann. (✓){+1} Es gibt auch **institutionelle Antworten** statt bloßer Problembeschreibung: Ombudspersonen und Zukunftsbeauftragte – Wales hat mit dem *Well-being of Future Generations Act* (2015) eine eigene Kommissarin für künftige Generationen eingerichtet. Auf Unternehmensebene wäre das Pendant ein festes Mandat im Gremium, das ausdrücklich die Nachwelt vertritt. (✓){+2} Auch der Subjektbegriff hat sich rechtlich bereits geöffnet: Tierschutz ist seit **2002 Staatsziel (Art. 20a GG)**, und Tiere sind seit 1990 **keine Sachen** mehr (§ 90a BGB). Der Diskurs bleibt trotzdem stellvertretend – Rechte zu haben und diskursfähig zu sein, ist nicht dasselbe. (✓){+3} Benannte Verwechslungsgefahr: **Teilnahmerecht ist kein Stimmrecht**. Betroffenheit begründet Anhörung und Berücksichtigung von Gründen, nicht automatisch ein Vetorecht – sonst wäre jedes Verfahren blockiert und die Diskursethik widerlegte sich selbst. Wer das trennt, entgeht dem naheliegenden Einwand „dann kann man ja nie entscheiden“. (✓){+4}

Zu c) – Manipulationsquellen und Gegenmittel

Über die zwei genannten hinaus gibt es zwei weitere, die selten kommen: **Agenda-Setting** (die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte entscheidet, was noch bei voller Aufmerksamkeit behandelt wird) und die **Teilnehmerauswahl** selbst – wer einlädt, entscheidet mit, denn nicht Eingeladene können nicht widersprechen. (✓){+1} Und statt nur Quellen aufzuzählen, die **Gegenmittel** nennen: Protokollfreigabe durch alle Beteiligten, Moderation und Protokollführung personell trennen, Fragestellung vorab gemeinsam festlegen, Abstimmungsreihenfolge vorher fixieren. Dazu Rohleders Prozessstruktur als institutionalisierte Gegenmaßnahme: (1) Zielformulierung/ Diskussionsgegenstand schärfen, (2) Perspektiven **und Dimensionen** entwickeln, (3) **Fakten sammeln**, (4) bewerten und priorisieren, (5) Diskussion, (6) Ergebnisse festhalten – dabei Konsens und Dissens trennen („we agree to disagree“). Abbruchkriterium: „Es wurde alles gesagt, aber noch nicht von jedem.“ (✓){+2}

Aufgabe #037 · 10 P. · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus

korrigieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300) · Kants Pflichtenlehre und kategorischen... (S. 268)

a) 6 P. In einem Lösungsentwurf stehen vier Aussagen. Prüfen Sie jede und korrigieren Sie die falschen mit Begründung.

(1) „Der Utilitarismus ist eine deontologische Position, weil er ein festes Prinzip vorgibt.“

(2) „Kant bewertet eine Handlung nach ihren Folgen für die Allgemeinheit.“

(3) „Rawls' Maximin-Regel verlangt, den durchschnittlichen Nutzen zu maximieren.“

(4) „Wer die gesetzlichen Vorgaben einhält, handelt aus Pflicht.“

b) 4 P. Wenden Sie das Ergebnis an: Ein Zulieferer führt faire Löhne in seiner Lieferkette ein, *nachdem* ein Großkunde mit Auslistung gedroht hat.

a) 6 P. – Prüfung und Korrektur

(1) Falsch. Der Utilitarismus ist **teleologisch** (griech. *telos* = Ziel/Zweck): Bewertet werden **Folgen und Nutzen**, nicht die Handlung selbst. ✓ **{1}** Seine vier Grundprinzipien sind Konsequenzprinzip (die Folgen zählen), Utilitätsprinzip (Bewertung allein nach Nützlichkeit), Hedonismus (Glück/Zufriedenheit als Ziel) und Allgemeinheitsprinzip (die Folgen für die ganze Gesellschaft, wobei eine entscheidungskräftige Mehrheit genügt). Der Denkfehler in der Aussage: Dass eine Position *ein Prinzip formuliert*, macht sie nicht deontologisch. **Deontologisch** (*deon* = Pflicht) heißt, dass **die Absicht bzw. die Handlung selbst** bewertet wird – unabhängig vom Ergebnis. Das ist die häufigste Verwechslung im ganzen Themenfeld. ✓ **{2}**

(2) Falsch. Kant bewertet **allein den Willen bzw. die Maxime**, weil nur dieser zu 100 % beeinflussbar ist; Folgen sind zufallsabhängig und taugen deshalb nicht als Maßstab für die Bewertung einer Person. Prüfsteine sind die **Grundformel** („Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“) und die **Selbstzweckformel** („Behandle Menschen niemals bloß als Mittel, sondern immer auch als Zweck an sich“). Die in der Aussage beschriebene Bewertung ist exakt die utilitaristische – die Positionen sind vertauscht. ✓ **{3}**

(3) Falsch. Maximin maximiert **nicht den Durchschnitt, sondern das Minimum**: Wähle die Option, bei der das **schlechtestmögliche Ergebnis so gut wie möglich** ist. ✓ **{4}** Die Begründung liegt im **Schleier des Nichtwissens**: Wer die Regeln einer Gesellschaft entwirft, weiß nicht, welche Rolle er später einnimmt – die „Wiegenlotterie“ ist offen, er muss damit rechnen, als Schwächster wiedergeboren zu werden (mittellos, obdachlos, mit Behinderung), und gestaltet die Regeln entsprechend. Genau darin liegt Rawls' Antwort auf

den **blinden Fleck** des Utilitarismus: **Grundrechte dürfen nie Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein.** Eine Durchschnittsmaximierung wäre dagegen wieder ein Aggregat, also das, was Rawls gerade ablehnt. ✓ {5}

(4) Falsch bzw. grob unvollständig. Gesetzeskonformität ist **pflichtgemäßes** Handeln. **Aus Pflicht** handelt nur, wer die richtige Maxime aus **Einsicht** erkennt und ihr **entgegen den eigenen Neigungen** folgt. Korrekt formuliert: Wer die gesetzlichen Vorgaben einhält, handelt legal und rational, aber daraus folgt kein moralischer Wert – der hängt am Bestimmungsgrund, nicht am Ergebnis. ✓ {6}

b) 4 P. – Anwendung auf den Fall

Kant-Diagnose: Die Lohnerhöhung erfolgt aus **Angst vor dem Auftragsverlust**, also aus einem Neigungsvorteil. Das ist **pflichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht** – es fehlt die Einsicht. Das Ergebnis ist korrekt, moralisch verdienstvoll ist es nicht. Prüffrage zur Absicherung: Hätte das Unternehmen ebenso entschieden, wenn der Kunde nichts gemerkt hätte? Lautet die Antwort Nein, ist die Einordnung eindeutig. ✓ {1}

Utilitaristische Gegenprobe: Teleologisch zählt allein das Ergebnis – die Löhne steigen, die Beschäftigten stehen besser da, der Kunde behält seinen Lieferanten. Auf dieser Rechnung ist die Maßnahme geboten, und das Motiv ist irrelevant. Die beiden Linsen kommen also zu **gegensätzlichen Urteilen über dieselbe Handlung**; genau das ist der Kern der Unterscheidung. ✓ {2}

Rawls-Test und Reparatur: Müsste der Entscheider damit rechnen, selbst der Arbeiter am fernen Ende der Lieferkette zu sein, wäre die Maßnahme **unabhängig von der Drohung** geboten. Stabil wird sie erst, wenn sie nicht am Kundendruck hängt: Verankerung im Einkaufsprozess, Lieferantenaudits, klare Verantwortlichkeit – Rawls' Grundmuster lautet, **die Beteiligten zu Betroffenen zu machen**. ✓ {3}

Grenze der Beurteilung: Kants Maßstab ist ein **Motiv-, kein Wirkungsurteil**. Für die Beschäftigten in der Lieferkette ist die Lohnerhöhung real, auch wenn sie „nur“ pflichtgemäß erfolgt. Wer den Fall allein mit Kant abhandelt, verwechselt die Bewertung der Person mit der Bewertung der Wirkung – beides gehört nebeneinander. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Utilitarismus als **teleologisch** und Kant als **deontologisch** richtigstellen, Maximin als Maximierung des Minimums (nicht des Durchschnitts) fassen und den Fall als **pflichtgemäß, nicht aus Pflicht** einordnen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – weitere Fehlaussagen und die Prüfmethode

Fünfte, gern versteckte Fehlaussage: „Hobbes' Leviathan ist eine zeitlose Empfehlung." Hobbes ist **im Zeitkontext** zu lesen – sein radikal pessimistisches Menschenbild („Krieg aller gegen alle") spielte den Absolutisten in die Karten, und er leitet aus dem Ist (bestehende Monarchie) ein Sollen ab, begeht also selbst den **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Heute braucht es keinen Leviathan, sondern die dreiteilige **Gewaltenteilung** mit allen dem Gesetz unterstellten Organen. (✓){+1} Als Scharnier zwischen Hobbes und Rawls steht **Rousseau**: Er teilt den Vertragsgedanken, hält den Menschen aber nicht für böse, sondern durch die Verhältnisse „in Ketten gelegt" – Rawls wiederum relativiert dessen Gleichheitsideal, weil es weder biologisch noch sozial echte Gleichheit gibt. (✓){+2} Sechste Kandidatin: „Die Diskursethik schreibt vor, welche Normen gelten." Falsch – sie ist **rein formal** und regelt ausschließlich das *Zustandekommen* von Normen (Beteiligung, Information, Zwanglosigkeit); genau deshalb liefert sie in echten Dilemmata auch kein inhaltliches Entscheidungskriterium. (✓){+3} Siebte, besonders beliebte: „Der kategorische Imperativ ist die Goldene Regel." Falsch – die **Goldene Regel** („Behandle andere so, wie du behandelt werden willst") ist empirisch und wechselseitig und hängt damit an den eigenen **Wünschen**; der KI ist **formal und universalisierend** und gilt unabhängig davon, was ich mir wünsche. Ein Masochist käme mit der Goldenen Regel zu absurden Ergebnissen, mit dem KI nicht. (✓){+4} Achte: „Utilitarismus ist Egoismus." Falsch – der Utilitarismus ist ausdrücklich **unparteilich**: Der eigene Nutzen zählt genau so viel wie der jedes anderen, nicht mehr. Der Eigenvorteil ist das Motiv der **Vertragsethik bei Hobbes**, nicht des Utilitarismus. (✓){+5} Methodenpunkt für diesen Aufgabentyp: Bei „Prüfen und korrigieren" reicht „falsch" nie. Erwartet ist ein **Dreischritt** – (a) Urteil, (b) die richtige Fassung, (c) die **Fehlerursache** („hier wurden deontologisch und teleologisch vertauscht"). Wer nur (a) und (b) liefert, verschenkt bei vier Aussagen systematisch Punkte. (✓){+6}

Zu b) – den Fall weiter durchspielen

Ordnungsethische Pointe (Homann), an der sich die Positionen trennen: Die Auslistungsdrohung des Großkunden ist funktional ein Stück **privat gesetzter Rahmenordnung** – eine Sanktion, die richtiges Verhalten lohnend macht. Homann würde sie deshalb begrüßen: Genau so soll Moral wirken, nämlich anreizkompatibel und nicht als Appell. Kant verurteilt exakt dieselbe Konstellation, weil sie das Motiv korrumpiert. Der Fall ist damit der Musterfall dafür, dass Ordnungs- und Individualethik **dieselbe Handlung gegensätzlich bewerten** – das ausdrücklich

hinzuschreiben ist stärker als jede Einzelbewertung. (✓)(+1) **Tugendethische**

Zusatzfrage: Der ehrbare Kaufmann müsste sich fragen, warum er seine eigene Lieferkette nicht kannte. Fahrlässige Unkenntnis ist hier selbst ein Vorwurf – unabhängig von Motiv (Kant) und Folge (Utilitarismus). Das ist die dritte Linse, die im schwarzen Teil fehlt. (✓)(+2) **Rohleders Boykott-Raster anwenden:** Handelt es sich um **Whitewashing** oder um echte Ursachenbeseitigung? Seine Prüfsteine: Werden die **Mehrkosten ohne Preiserhöhung** getragen? Und bleibt die Maßnahme bestehen, wenn der Großkunde abspringt? Dazu die Zeitdiagnose **Slacktivism** – hohe Betroffenheit ohne Konsequenzen –, die erklärt, warum Kundendruck real seltener trägt, als die Fallkonstruktion suggeriert. (✓)(+3) **Größenordnung mit Quellenvorbehalt:** Das Kostenargument gegen faire Löhne ist schwächer, als es klingt – der Lohnanteil der ersten Fertigungsstufe am Endverbraucherpreis wird für Bekleidung häufig im **niedrigen einstelligen Prozentbereich** verortet, sodass eine Verdopplung dieser Löhne den Ladenpreis nur wenig bewegen würde. **Wichtig zu kennzeichnen:** Diese Zahlen stammen überwiegend aus NGO-Rechnungen, die Abgrenzung ist methodisch umstritten – als Größenordnung vortragen, nicht als Fakt. (✓)(+4)

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 2035.

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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Regeln fundieren

- **Fundstellen und der Kernbegriff.** Habermas entwickelt das Programm in der *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981) und in *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln* (1983). Zentral ist der **Universalisierungsgrundsatz (U)**: Gültig ist eine Norm nur, wenn die Folgen ihrer allgemeinen Befolgung von allen Betroffenen **zwanglos akzeptiert** werden können. Der zugehörige Idealtypus heißt **ideale Sprechsituation**. (✓){+1}
- **Apels Zuspitzung – der performative Selbstwiderspruch.** Wer gegen die Diskursregeln argumentiert, **erkennt sie im Argumentieren selbst an**: Er beansprucht ja Gehör, Begründungsrecht und Zwanglosigkeit für sich. Apel wertet das als **ethische Letztbegründung** – die Regeln sind nicht bloß vereinbart, sie sind unhintergebar. Belegte Anekdote dazu: Unamunos „Ihr werdet siegen, aber nicht überzeugen“ – Gewalt macht ein Argument nicht stichhaltiger. (✓){+2}
- **Die Einordnung, die in Klausuren meist fehlt: Diskursethik ist keine Gegenposition zu Kant, sondern seine Prozeduralisierung.** An die Stelle der **monologischen** Prüfung („Kann ich wollen, dass alle so handeln?“) tritt die **reale Verständigung** („Können alle Betroffenen zustimmen?“). Sie erbt damit Kants Formalismus und repariert seinen Solipsismus. Wer sie als „vierte, ganz andere Position“ abhandelt, verpasst genau das, und verschenkt die Brücke zum Aufgabenvorspann („mehr als nur Mittel zum Zweck“, das ist Kants **Selbstzweckformel**, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785). (✓){+3}
- **Warum die Aufgabe zwei Halbsätze im Vorspann hat.** „Mehr als nur Mittel zum Zweck“ = **Kant** (deshalb darf niemand über die Köpfe hinweg entschieden bekommen). „Nur zu begrenzter Einsicht fähig“ = die Begründung dafür, dass Normen **nicht monologisch** von einer klugen Einzelperson gesetzt werden dürfen – Irrtum und persönliche Agenda sind der Regelfall. Die beiden Halbsätze liefern also **genau die zwei Prämissen der Diskursethik**; wer sie im ersten Satz aufgreift, hat die Aufgabe erkennbar gelesen. (✓){+4}

Zu b) – weitere schwer einzuhaltende Regeln und die Reparatur

- **Regel 2 - Aufrichtigkeit – der theoretisch schwerste Fall.** Habermas unterscheidet **kommunikatives** Handeln (auf Verständigung gerichtet) von

strategischem Handeln (auf Erfolg gerichtet). Reale Verhandlungen sind fast immer strategisch: Positionen werden überhöht, um Verhandlungsmasse zu haben, Zugeständnisse werden getaktet. Aufrichtigkeit ist zudem die einzige Regel, deren Verletzung von außen **prinzipiell nicht überprüfbar** ist – man sieht einem Argument nicht an, ob es gemeint ist. Damit ist sie die verwundbarste Stelle des ganzen Verfahrens. (✓){+5}

- **Regel „unbeschränkte Information“ und „Mündigkeit“ (Holzmann), und die Prüfung, die viele Verfahren erübrigt.** Vor dem Diskurs gehört die Frage: Liegt überhaupt ein echter **Wertekonflikt** vor – oder nur ein **Informationsdefizit**? Sehr oft lösen sich scheinbare Dilemmata auf, sobald die Fakten geklärt sind; dann ist die Regel „unbeschränkte Information“ bereits die ganze Lösung. Mündigkeit setzt zusätzlich voraus, dass die Beteiligten die Information **verarbeiten und bewerten** können – bei technisch komplexen Fragen (Endlager, KI-Regulierung) ist das eine reale, keine akademische Hürde. (✓){+6}
- **Die formale Gleichheit ist nicht die materielle – der Einwand, den man selbst nennen sollte.** Auch ein regelkonformes Verfahren bevorteilt strukturell den, der die **Verfahrenssprache** beherrscht: Gutachten lesen, Fristen nutzen, Sitzungslogik kennen. Das Teilnahmerecht ist dann formal erfüllt und faktisch entwertet. **Reparatur:** Verfahrenslotsen, verpflichtende Laienfassungen der Unterlagen, Kostenerstattung für eigene Gutachten der Betroffenen. (✓){+7}
- **Benannte Falle und die Reichweiten-Aussage zum Schluss: Zwanglosigkeit ≠ Konsenszwang.** Die Diskursethik verlangt **nicht**, dass am Ende alle zustimmen, sondern dass alle hätten zustimmen **können**. Praktisch heißt das: Konsens und Dissens am Ende **getrennt protokollieren** – „we agree to disagree“ ist ein diskursethisch zulässiges Ergebnis, ein erzwungenes Einstimmigkeitsvotum dagegen nicht. Und das Fazit nicht bei „praktisch unrealistisch“ stehen lassen: Das Ideal ist der **Maßstab**, an dem sich reale Verfahren messen lassen – konzeptionelle Alternativen sind nicht in Sicht. Im deutschen Recht ist der Diskurs an vielen Stellen bereits **verrechtlicht** (Betriebsänderung nach § 111 BetrVG mit Interessenausgleich, Einigungsstelle nach § 76 BetrVG, Kündigungsschutz für Betriebsräte nach § 15 KSchG / § 103 BetrVG als „Schutz vor Sanktion“). (Paragrafen vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+8}

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. 274) · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292) · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 315)

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?“

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Annahmen einordnen

- **Werk, Jahr und die Frontstellung.** *A Theory of Justice*, **1971** – geschrieben ausdrücklich als Gegenentwurf zum damals dominierenden **Utilitarismus**. Der Leitsatz, den man wörtlich bringen kann: „**Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen.**“ Damit ist auch der Vorspann der Aufgabe beantwortet: Rawls hält Individualethiken für ungeeignet, weil Gerechtigkeit für ihn eine Eigenschaft von **Institutionen und Regeln** ist, nicht von einzelnen Handlungen. (✓){+1}
- **Die Vertragslinie vollständig – das ordnet Rawls historisch ein.** **Hobbes**, *Leviathan* (**1651**, mitten in den Erfahrungen des englischen Bürgerkriegs): Urzustand als „Krieg aller gegen alle“, radikal pessimistisches Menschenbild, Lösung ist der absolute Souverän. **Locke**, *Two Treatises of Government* (**1689**): Naturzustand als vorstaatlicher **Rechts** zustand mit Rechten auf Leben, Freiheit, Eigentum – daraus folgt ein **Widerstandsrecht**, das Hobbes verneint. **Rousseau**: der Mensch nicht böse, sondern durch die Verhältnisse „in Ketten gelegt“. **Rawls** 320 Jahre nach Hobbes: derselbe Vertragsgedanke, aber als **Prüfverfahren** statt als Geschichte. (✓){+2}
- **Benannte Verwechslungsfälle.** Rawls' Urzustand ist **kein historischer Zustand**, sondern ein rein hypothetisches Gedankenexperiment; Hobbes' Naturzustand ist dagegen als **Beschreibung** gemeint. Wer beide gleich behandelt, verfehlt den entscheidenden Unterschied im **Argumentationstyp**, und genau darauf zielt der Aufgabenvorspann, der Rawls von den „traditionellen Vertragsethiken“ absetzt. (✓){+3}
- **Anschluss an die Ökonomie: die Wiegenlotterie ist messbar.** Die Annahme, dass Erfolg wesentlich von unverdienten Startbedingungen abhängt, ist keine Spekulation – sie lässt sich über **intergenerationale Einkommensmobilität** und Bildungsaufstiegsquoten prüfen (Deutschland gilt in internationalen Vergleichen als eher immobil; die konkreten Werte je nach Studie und Abgrenzung unterschiedlich, vor Zitierung prüfen). Und Rohleders eigener Anwendungsfall dazu: „Lieber reich und gesund“ – wer reich ist, genießt sein Alter im Schnitt **neun Jahre länger**. Lebenschancen hängen also messbar an der Wiegenlotterie, und genau das ist der Punkt, an dem Rawls' Annahme zur politischen Forderung wird. (✓){+4}

Zu b) – den Schleier vertiefen

- **Was der Schleier ausblendet und was nicht – die Präzisierung, die selten kommt.** Ausgeblendet werden **partikuläre** Tatsachen (die eigene Position, Talente, Konzeption des Guten, sogar die eigene Generation). Erhalten bleibt **generelles** Wissen über Gesellschaft, Ökonomie und Psychologie. Ohne diese Asymmetrie wäre der Urzustand nicht entscheidungsfähig – man könnte die Folgen von Regeln nicht abschätzen. Dass auch die **eigene Generation** unbekannt ist, macht den Schleier zum stärksten verfügbaren Argument für **Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit**: Klimafolgen und Staatsschulden würden hinter dem Schleier anders bewertet. (✓)(+5)
- **Der Schleier als praktisches Prüfinstrument, nicht nur als Theorie.** Er funktioniert als **Rollentausch-Test** in jeder Managemententscheidung: Wer eine Regel entwirft (Sozialplan, Bonusregelung, Lieferantenvertrag, Kündigungsreihenfolge), soll sie so entwerfen, als könnte er anschließend zufällig eine der betroffenen Rollen zugelost bekommen. Das macht aus einer abstrakten Position ein **anwendbares Verfahren**, und genau die Anwendbarkeit will Rohleder sehen. (✓)(+6)

Zu c) – die Entscheidung absichern

- **Der technische Einwand gegen Maximin (Harsanyi) und Rawls' Antwort.** Harsanyi hält es hinter dem Schleier für rational, den **Erwartungsnutzen** zu maximieren statt das Minimum – Maximin unterstelle extreme Risikoaversion. Rawls' Antwort: Die Wahl ist **unwiederholbar** und betrifft die eigene Lebensgrundlage; unter dieser Bedingung ist Vorsicht nicht irrational. Wer beide Seiten nennt, zeigt, dass er Maximin verstanden und nicht nur zitiert hat. (✓)(+7)
- **Die liberale Gegenposition mit Quelle – Nozick.** **Robert Nozick**, *Anarchy, State, and Utopia* (1974), bestreitet, dass **Verteilungsmuster** überhaupt gerecht oder ungerecht sein können: Gerecht ist, was durch **rechtmäßigen Erwerb und rechtmäßige Übertragung** entstanden ist (Anspruchs-/Entitlement-Theorie). Umverteilung ist für ihn Zwang, unabhängig vom Ergebnis. Das ist die stärkste Gegenrede und die Brücke zum Wirtschaftsliberalismus, und sie macht die eigene Antwort zur **begründeten Entscheidung** statt zur Nacherzählung. (✓)(+8)
- **Warum Rawls die direkte Antwort auf den blinden Fleck des Utilitarismus ist.** Der Utilitarismus maximiert die **Summe** des Nutzens; „größte Zahl“ heißt aber nicht „alle“ – eine entscheidungskräftige Mehrheit genügt, also kann eine Minderheit verrechnet werden (im Extrem: Rechtfertigung von Sklaverei, Kollateralschäden). Rawls setzt genau hier an:

Das einzelne Menschenleben hat einen **Eigenwert**, der nicht aggregierbar ist. **Kant** ergänzt aus der anderen Richtung mit der **Selbstzweckformel** – den Menschen nie *bloß* als Mittel. Drei Positionen in drei Sätzen, sauber unterschieden: Folgen (Utilitarismus) · Pflicht (Kant) · faire Institutionen (Rawls). (✓){+9}

- **Der Denkfehler, den man flaggen sollte.** Aus der Tatsache, dass eine Verteilung besteht („so ist es nun mal“, „das war schon immer so“), folgt kein Werturteil, dass sie **so sein soll** – **Humes Gesetz** / Sein-Sollen-Fehlschluss (*A Treatise of Human Nature*, 1739/40); die Bezeichnung **naturalistischer Fehlschluss** stammt von G. E. Moore (*Principia Ethica*, 1903). Rawls' ganzes Verfahren ist im Kern ein Instrument gegen genau diesen Fehlschluss: Es zwingt dazu, jede bestehende Ordnung noch einmal **von Null** zu begründen. (✓){+10}

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. 312) · Utilitarismus zwischen Aufklärung und... (S. 329) · Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262)

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.

- 8 P. Argumentieren Sie aus Unternehmenssicht ausführlich, warum der Gender Pay Gap kein ethisches Problem darstellt. Legen Sie dabei die Sichtweise des Utilitarismus zugrunde.
- 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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die utilitaristische Position härten und ihre Grenze zeigen

- **Utilitarismus mit Urhebern und innerer Differenzierung.** **Jeremy Bentham** (*An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, 1789) rechnet Nutzen quantitativ („hedonistisches Kalkül“), **John Stuart Mill** (*Utilitarianism*, 1863) führt eine **qualitative** Unterscheidung höherer und niederer Freuden ein. Entscheidend für den Fall ist aber die Unterscheidung **Handlungs- vs. Regelutilitarismus**: Der Handlungsutilitarist bewertet den Einzelfall, und kann die Lücke rechtfertigen. Der **Regelutilitarist** fragt, welche *Regel* langfristig den größten Nutzen stiftet, und kommt zum gegenteiligen Ergebnis: „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ senkt Fluktuation, Konflikt- und Kontrollkosten und erhöht die Bewerberbasis. **Die utilitaristische Antwort ist also nicht eindeutig – sie hängt von der gewählten Spielart ab.** Wer das benennt, hat die Position verstanden, statt sie nur zu bedienen. (✓){+1}
- **Unbereinigt vs. bereinigt sauber trennen – die häufigste Fehlargumentation in beide Richtungen.** Der unbereinigte Gap ist eine **Struktur**-Kennzahl (wer arbeitet wo, wie lange, in welcher Position), der bereinigte eine **Gleichbehandlungs**-Kennzahl. Wer den unbereinigten Wert als Diskriminierungsbeweis führt, überdehnt ihn; wer aus dem kleineren bereinigten Wert folgert, es gebe kein Problem, unterschlägt, dass die Struktureffekte selbst erklärungsbedürftig sind. Und: Der bereinigte Gap ist ein **Rest**, keine Unschuldsvormutung – er enthält alles, was die Statistik nicht messen konnte. (✓){+2}
- **Ursachenzerlegung als Beleg statt als Behauptung.** Die Struktureffekte haben Namen: **horizontale Segregation** (frauendominierte Branchen zahlen im Schnitt schlechter), **vertikale Segregation** (geringerer Führungsanteil), **Teilzeitquote**, **Erwerbsunterbrechungen** und der **Gender Care Gap** (unbezahlte Sorgearbeit). Der in der Forschung dokumentierte Bruch tritt typischerweise mit dem ersten Kind ein („Child Penalty“ / *Motherhood Penalty*). Damit ist präzise gesagt, **wo** der Gap entsteht – nämlich überwiegend nicht am Gehaltszettel, sondern in der Erwerbsbiografie. Das ist zugleich die Erklärung, warum betriebliche Angleichung allein den 18-%-Wert kaum bewegt. (✓){+3}
- **Die Kontrollrechnung zum Datum – ein Punkt, den fast niemand macht.** Der Equal Pay Day ist nichts anderes als der Gap in Kalendertagen: 18,00 % × 365 Tage = **65,70 Tage** ≈ 66. Tag des Jahres = **6. März**. Die Kampagne

rechnet also den Prozentwert in Zeit um. Genau darin liegt aber auch ihre rhetorische Schwäche: Die Umrechnung suggeriert **individuell unbezahlte Arbeit**, obwohl der Wert ein **statistischer Durchschnitt über verschiedene Tätigkeiten** ist. Wer das benennt, zeigt, dass er die Quelle gelesen und nicht nur zitiert hat. (✓){+4}

- **Der Business Case ehrlich gerechnet, und seine Grenze.** Gegen die 720.000,00 € aus der Modellrechnung stehen bezifferbare Gegenposten: **Fluktuationskosten** (Nachbesetzung und Einarbeitung werden üblicherweise mit einem Vielfachen eines Monatsgehalts angesetzt), **Vakanzkosten**, **Nachzahlungs- und Prozessrisiko** sowie die **Bewerberbasis** im Fachkräftemangel. Sinkt in der Modellrechnung die Fluktuation von 12 % auf 9 % (bei 500 Beschäftigten also 15 Austritte weniger) und kostet ein Austritt 20.000,00 €, sind das **300.000,00 €** Ersparnis – die Angleichung wird billiger, nicht kostenlos. Ehrliche Formulierung: **Der Business Case ist eine Prognose, die Pflicht ist es nicht.** (✓){+5}
- **Der blinde Fleck mit Quelle statt als Floskel.** John Rawls (*A Theory of Justice*, 1971) wirft dem Utilitarismus vor, er nehme die **Verschiedenheit der Personen nicht ernst**: Er behandelt die Gesellschaft, als sei sie eine einzige Person, deren Verluste an einer Stelle durch Gewinne an anderer aufgewogen werden könnten. Genau das passiert im Saldo aus a). Der Gegenteil ist der **Schleier des Nichtwissens**: Wüsste man nicht, welches Geschlecht man selbst hat, würde man eine geschlechtsabhängige Entgeltregel nicht wählen. (✓){+6}
- **Der Rechtsrahmen begrenzt das Kalkül, und das utilitaristisch.** Entgeltgleichheit ist keine freiwillige Moralfrage: **Art. 157 AEUV** (Entgeltgleichheit als Primärrecht), **AGG** (Benachteiligungsverbot), **Entgelttransparenzgesetz** (individueller Auskunftsanspruch, seit 2017) und die **EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970** mit Umsetzungsfrist bis Juni 2026, die Auskunfts-, Berichts- und Beweislastregeln verschärft. (*Normbezeichnungen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) Selbst **Friedman** verlangt Gewinnmaximierung nur „**within the rules of the game**“. Damit fällt der bereinigte Gap unter den Gesetzesvorbehalt, und die utilitaristische Rechnung muss Bußgeld-, Nachzahlungs- und Prozessrisiken einpreisen – sie kippt dann von selbst. (✓){+7}
- **Rohleders Gretchenfrage nicht wegargumentieren, sondern benennen.** „**Ethik kostet Geld**“ – der Gender Pay Gap ist sein eigenes Standardbeispiel dafür, und Brecht liefert die Zuspitzung: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ Der entscheidende Zusatz ist die **Zeitasymmetrie**: Die Kosten fallen **sofort und sicher** an, der Vertrauens-

und Reputationsertrag **später und unsicher**. Deshalb verliert Ethik in jeder Quartalslogik, und deshalb ist der Konfliktfall kein Randfall, sondern der Normalfall. Eine Antwort, die diesen Konflikt glattbügelt, trifft seinen Anspruch nicht. (✓){+8}

Zu b) – Kant präzisieren, kritisieren und um zwei Positionen ergänzen

- **Textanker und die zweistufige Prüfung.** Alle drei Formeln stammen aus der *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785): **Universalisierungsformel**, **Selbstzweckformel** und die **Autonomie-/Reich-der-Zwecke-Formel**. Kants Test ist zweistufig: Manche Maximen erzeugen einen **Widerspruch im Denken** (sie heben sich selbst auf, z. B. das Lügenversprechen), andere nur einen **Widerspruch im Wollen** (man kann sie denken, aber nicht wollen). Die Lohnlücken-Maxime gehört in die zweite Kategorie – man *könnte* eine Welt denken, in der nach Verhandlungsmacht bezahlt wird, aber niemand könnte sie wollen, weil jeder auch auf der schwachen Seite stehen kann. Diese Zuordnung ist der Unterschied zwischen „Kant erwähnt“ und „Kant angewendet“. (✓){+9}
- **Die Signaturunterscheidung ausgespielt.** *Pflichtgemäßes Handeln* kann aus Eigennutz geschehen; nur *Handeln aus Pflicht* hat moralischen Wert. Kants eigenes Beispiel ist der Kaufmann, der seine Kunden nur deshalb nicht übervorteilt, weil es seinem Ruf schadet – korrekt, aber ohne moralischen Gehalt. Übertragen: Ein Unternehmen, das die Entgeltlücke schließt, **weil** ab 2026 berichtet werden muss, hat ein sauberes Ergebnis und keine moralische Leistung. Rohleders Bild dazu: „die haben zwar Bäume gepflanzt, aber moralisch war das nicht.“ (✓){+10}
- **Kritik an Kant – Fairness kostet nichts und zeigt Souveränität.** Drei belastbare Einwände: (1) **Rigorismus/Folgenblindheit** – die Pflicht gilt auch, wenn die Befolgung das Unternehmen in die Insolvenz führt und damit allen Beschäftigten schadet; (2) **keine Kollisionsregel** – bei einem Pflichtenkonflikt (Entgeltgleichheit vs. Beschäftigungssicherung) liefert der kategorische Imperativ keine Rangfolge; (3) **Formalismus** – er sagt, welche Maxime *unzulässig* ist, aber nicht, welche Entgeltordnung *richtig* ist. Gegenmittel: Kant als **Schranke** (was ist ausgeschlossen?) verwenden und die Ausgestaltung utilitaristisch oder diskursethisch klären. (✓){+11}
- **Diskursethik als operationalisierbare Ergänzung.** Nach **Habermas/Apel** ist eine Norm gültig, wenn alle Betroffenen ihr in einem **herrschaftsfreien Diskurs** zustimmen könnten. Der praktische Vorteil gegenüber Kant: Der Diskurs hat im Unternehmen einen **realen Ort** – Betriebsrat, Tarifpartner, Entgeltkommission. Und er liefert die Diagnose: Ein Gap entsteht typischerweise dort, wo Entgelt **einzeln und intransparent** verhandelt wird,

also gerade **nicht** diskursiv. Die Lösung folgt daraus unmittelbar:
Entgeltbänder mit Kriterienkatalog statt Einzelverhandlung. (✓){+12}

- **Rawls' Differenzprinzip als dritte Perspektive.** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** kennt niemand sein Geschlecht, seine Branche und seinen Familienstand. Unter dieser Bedingung würde man eine geschlechtsabhängige Entgeltregel nicht wählen, und Ungleichheiten nur akzeptieren, soweit sie den **am schlechtesten Gestellten** nützen (Differenzprinzip). Der Reiz für die Klausur: Rawls kommt **ohne Metaphysik** zum selben Ergebnis wie Kant und ist damit gegen den Einwand immun, Kant setze eine bestimmte Vernunftauffassung voraus. (✓){+13}
- **Drei Denkfehler beim Namen nennen.** (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Humes Gesetz, *Treatise*, 1739/40): „So zahlt der Markt" begründet kein Sollen. (2) **Naturalistischer Fehlschluss** (G. E. Moore, *Principia Ethica*, 1903): „Frauen verhandeln nun mal anders" ist – selbst wenn es stimmte – kein moralisches Argument. (3) **Organisierte Unverantwortlichkeit**: Niemand hat den Gap beschlossen; er ist die Summe vieler einzeln vertretbarer Entscheidungen. Deshalb findet die Schuldsuche niemanden, und deshalb ist **Zurechnung über Struktur** (wer entscheidet Gehälter nach welchen Kriterien, wer prüft nach?) das einzig wirksame Gegenmittel. (✓){+14}
- **Ebenen sauber trennen – Ursache und Lösung fallen auseinander.** Die **Ursache** liegt auf der **Mikroebene** (dezentrale Einzelverhandlung, Ermessensspielraum einzelner Vorgesetzter), die **Lösung** auf der **Mesoebene** (Entgeltordnung, Corporate Governance), flankiert von der **Makroebene** (Entgelttransparenzrecht, Tarifbindung). Genau deshalb scheitert der Appell an dieselben Führungskräfte, die den Gap erzeugt haben. Und: Sobald die Regel für **alle** Unternehmen gilt, verschwindet der Wettbewerbsnachteil dessen, der sie zuerst einführt – wer bereits angeglichen hat, hat ein rationales Interesse an der Regulierung. (✓){+15}
- **Handlungsempfehlung als Fahrplan, nicht als Urteil.** (1) **Analyse** – bereinigten Gap je Funktions- und Entgeltgruppe belegen, nicht als Gesamtdurchschnitt; (2) **Ursache** – die Verhandlungsspielräume identifizieren, in denen er entsteht; (3) **Regel** – Entgeltbänder und Kriterienkatalog, Abweichungen begründungspflichtig, Freigabe im Vier-Augen-Prinzip; (4) **Angleichung** – mit Stichtag und Budget, bei Liquiditätsengpass gestuft, aber **verbindlich terminiert**; (5) **Kontrolle** – jährliche Kennzahl im Reporting mit benanntem Verantwortlichen. Die Stufung ist legitim („Sollen impliziert Können"), **ohne Termin** wird daraus jedoch Vertragen. (✓){+16}

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. 304) · Utilitarismus zwischen Aufklärung und... (S. 329) · Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262)

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⟩**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Prinzipien schärfen

- **Das hedonistische Kalkül als Operationalisierung des dritten Prinzips.** Bentham differenziert die Freude nach **Intensität, Dauer, Sicherheit, Nähe, Reinheit** (frei von beigemischtem Leid) und **Fruchtbarkeit** (Fähigkeit, weitere Freuden zu erzeugen); als siebte Dimension kommt das **Ausmaß** (Zahl der Betroffenen) hinzu – genau die Stelle, an der das Hedonismus- ins Allgemeinheitsprinzip übergeht. Wer das nennt, zeigt, dass Bentham Glück wirklich *rechnen* wollte. (✓){+1}
- **Binnendifferenzierung, die fast nie kommt: Handlungsutilitarismus** bewertet die Einzelhandlung, **Regelutilitarismus** die Regel nach ihren Folgen. Letzterer entschärft viele Standardeinwände (er kann „nie lügen“ utilitaristisch begründen), bleibt aber teleologisch, weil der Maßstab die Folgenbilanz ist – er *sieht aus* wie eine Regelethik und ist keine. (✓){+2}
- **Mills qualitative Wende gegen Bentham** (*Utilitarianism*, 1863): Nicht alle Freuden zählen gleich, geistige stehen über sinnlichen – zugespitzt lieber ein unzufriedener Sokrates als ein zufriedenes Schwein. Damit entkräftet Mill den Vorwurf der „Schweinephilosophie“, handelt sich aber ein **Elitenproblem** ein: Wer legt fest, welche Freuden höherwertig sind? Moderne Fortentwicklung ist der **Präferenzutilitarismus** (Singer), der „Lust“ durch Präferenz Erfüllung ersetzt und den Kreis der Betroffenen auf alle leidensfähigen Wesen erweitert. (✓){+3}
- **Der blinde Fleck, und wo er ökonomisch auftaucht.** Weil nur die aggregierte Bilanz zählt, heiligt der Zweck die Mittel: Das Glück der Mehrheit kann Nachteile einer Minderheit überkompensieren, im Extrem wäre Sklaverei rechtfertigbar. Es fehlt der **Eigenwert des einzelnen Menschenlebens** – ein „Kollateralschaden“ wird so zum Kriegsverbrechen. In ökonomischer Notation steht derselbe Fehler im **Kaldor-Hicks-Kriterium**: Eine Maßnahme gilt schon als vorteilhaft, wenn die Gewinner die Verlierer *theoretisch* entschädigen könnten – ohne es zu müssen. Die direkte Antwort darauf ist **Rawls**: Grundrechte dürfen nie Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein. (✓){+4}

Zu b) – Herkunft belegen

- **Zuschreibungsvorbehalt, der genauer wirkt als jede glatte Quellenangabe:** Die Formel „das größte Glück der größten Zahl“ wird meist Bentham zugeschrieben, findet sich der Sache nach aber schon bei **Francis**

Hutcheson (1725); Bentham selbst nannte Priestley und Beccaria als Anregung. Die Urhebererschaft ist also **unsicher** – das zu kennzeichnen ist kein Mangel, sondern Präzision. (✓){+5}

- **Die Reformwirkung lässt sich beziffern.** Das englische Strafrecht kannte um 1800 mit dem „Bloody Code“ **über 200 mit dem Tod bedrohte Delikte**, teils für Bagatelldiebstahl. Im Zuge der utilitaristisch begründeten Reformdebatte des 19. Jahrhunderts wurde die Todesstrafe schrittweise praktisch auf Mord und Hochverrat zurückgeführt. Einschränkung, die dazugehört: Bentham war **einer** der Treiber, nicht der alleinige Grund. (✓){+6}

- **Aktueller Anwendungsfall, an dem beide Seiten sichtbar werden:** Die Debatte um KI und Arbeitsmarkt ist eine utilitaristische Rechnung in Reinform – das **IAB** (Forschungsbericht 23/2025, Presseinfo 19.11.2025) erwartet über 15 Jahre rund **+0,8 Prozentpunkte BIP-Wachstum p. a.**, während etwa **1,6 Mio. Stellen wegfallen und entstehen**, die Gesamtbeschäftigung also stabil bleibt. Die Presse verkürzt das regelmäßig zu „1,6 Mio. Jobverluste“ – eine Steilvorlage für eine Fehlerkorrektur. Utilitaristisch ist die Bilanz positiv; genau deshalb braucht es die deontologische Schranke für die konkret Verdrängten, die in der Summe verschwinden. (✓){+7}

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. 274) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300) · Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung (S. 339)

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⟩**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Landkarte der Vertragstheorien

- **Die dritte Linie, die das Bild vervollständigt: John Locke** (*Two Treatises of Government*, 1689) sieht den Naturzustand **nicht** als Krieg, sondern als vorstaatlichen Rechtszustand mit natürlichen Rechten auf Leben, Freiheit und Eigentum. Daraus folgt ein **Widerstandsrecht** gegen den Souverän – das Hobbes ausdrücklich verneint, und die Traditionslinie zu Verfassung und Gewaltenteilung. (✓){+1}
- **Rousseau als Scharnier zwischen Hobbes und Rawls:** Er teilt den Vertragsgedanken, hält den Menschen aber nicht für böse, sondern durch gesellschaftliche Verhältnisse „in Ketten gelegt“, und fordert den Abbau materieller Ungleichheit. Rawls relativiert später gerade Rousseaus Gleichheitsideal: Echte Gleichheit gibt es nicht – weder biologisch noch sozial; Gerechtigkeit entsteht erst, wenn die Mächtigen sich gedanklich in die Position der Betroffenen versetzen **müssen**. (✓){+2}
- **Einordnung in den ethischen Werkzeugkasten:** Die Zweiteilung deontologisch/teleologisch ist nicht erschöpfend. Die Merklinie lautet **Charakter (Tugendethik) · Wille (Kant) · Folge (Utilitarismus) · Vereinbarung (Vertragstheorie/Kontraktualismus) · Verfahren (Diskursethik)**. Die Vertragstheorie legitimiert also weder über Absicht noch über Ergebnis, sondern über **Zustimmung**, und Rawls schiebt zusätzlich eine Bedingung *an die Zustimmungssituation* ein, womit er der Diskursethik nahekommt. (✓){+3}

Zu b) – Hobbes historisch verankern

- **Werk und Jahr kosten zwei Sekunden und wirken:** *Leviathan* erscheint **1651**, mitten in den Erfahrungen des englischen Bürgerkriegs. Das erklärt das radikal pessimistische Menschenbild historisch, statt es nur zu behaupten – Hobbes beschreibt keine Anthropologie, sondern eine Bürgerkriegserfahrung. (✓){+4}
- **Die ökonomische Übersetzung, die bei Rohleder zieht:** Der Naturzustand ist ein **Gefangenendilemma ohne Rahmenordnung**. Wer allein kooperiert, wird ausgebeutet; also kooperiert niemand, obwohl alle davon profitieren würden. Genau daraus folgt **Homanns** Satz, der systematische Ort der Moral sei die **Rahmenordnung** und nicht die Einzelhandlung – Hobbes ist dessen 370 Jahre älterer Beleg. (✓){+5}

- **Benannte Verwechslungsfälle:** Hobbes' Naturzustand ist als **Beschreibung** gemeint, Rawls' original position ist ein **hypothetisches Prüfverfahren**. Wer beide gleich behandelt, verfehlt den entscheidenden Unterschied im Argumentationstyp, und übersieht, dass man Rawls gar nicht empirisch widerlegen kann, Hobbes aber sehr wohl. (✓){+6}

Zu c) – den Staat kritisch einordnen

- **Rohleders eigene Kritik: der Sein-Sollen-Fehlschluss bei Hobbes.**
Hobbes schrieb in der Zeit des **Absolutismus**, in der Kritik am Staat nicht gern gesehen war – er hat dem Souverän „nach dem Mund geredet“ und aus dem faktischen Zustand (Monarchie) ein Sollen abgeleitet. Das pessimistische Menschenbild spielte den Absolutisten unmittelbar in die Karten. Wer diese Interessengebundenheit benennt, liefert genau die Zeile aus Rohleders Kritikraster, die er hören will. (✓){+7}
- **Die Widerlegung durch die Praxis:** Wir kommen heute **ohne Leviathan** aus. An seine Stelle ist die **dreiteilige Gewaltenteilung** (Legislative, Exekutive, Judikative) getreten, alle dem Gesetz unterstellt, mit Delegation durch Wahl. Der Vertragsgedanke trägt also weiter, die drakonische Sanktionsinstanz nicht – Hobbes' Diagnose überlebt seine Therapie. (✓){+8}
- **Was heute an die Stelle des Leviathan tritt, und wo er fehlt:** Betrieblich ist das die **Rahmenordnung** (Gesetz, Norm, Branchenstandard, Compliance-Sanktion). Beobachtbar wird die Hobbes-Logik überall dort, wo sie **fehlt**: Selbstverpflichtungen ohne Haftung – der Deutsche Corporate Governance Kodex mit *comply or explain* ohne Sanktion („zahnloser Tiger“), die **Net-Zero Banking Alliance** (Aktivitäten ausgesetzt 27.8.2025, Einstellungsbeschluss 3.10.2025) oder die **Net Zero Asset Managers** (Relaunch Januar 2026 ohne die verbindliche 2050-Anforderung). Ohne Durchsetzungsinstanz zerfällt der Vertrag genau so, wie Hobbes es beschreibt. (✓){+9}

Zu d) – Rawls vertiefen

- **Die lexikalische Ordnung wird fast immer unterschlagen:** Das **Freiheitsprinzip hat absoluten Vorrang** vor dem Differenzprinzip – Freiheitsrechte dürfen nicht gegen Wohlstandsgewinne getauscht werden. Zum zweiten Grundsatz gehört außerdem die **faire Chancengleichheit** (gleicher Zugang zu Ämtern und Positionen). Genau dieser Vorrang ist die technische Form des Satzes „Grundrechte sind kein Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle“. (✓){+10}

- **Technischer Einwand gegen Maximin (Harsanyi), und Rawls' Antwort:** Hinter dem Schleier wäre es rational, den **Erwartungsnutzen** zu maximieren statt das Minimum; Maximin unterstellt extreme Risikoaversion. Rawls hält dagegen, die Wahl sei **unwiederholbar** und betreffe die eigene Lebensgrundlage – unter dieser Bedingung ist Vorsicht nicht irrational. Wer beide Seiten nennt, zeigt, dass er Maximin verstanden und nicht nur zitiert hat. (✓)(+11)
- **Die stärkste liberale Gegenposition: Robert Nozick** (*Anarchy, State, and Utopia*, 1974). Verteilungsmuster können für ihn gar nicht gerecht oder ungerecht sein; gerecht ist, was durch rechtmäßigen Erwerb und rechtmäßige Übertragung zustande kam (Anspruchs-/Entitlement-Theorie). Umverteilung ist Zwang, unabhängig vom Ergebnis. Bemerkenswert: Beide verwerfen dieselbe Praxis der Lobby-getriebenen Vergabe – Nozick, weil sie Eigentum antastet, Rawls, weil man sie hinter dem Schleier nicht wählen würde. (✓)(+12)
- **Rawls ist das schärfste Werkzeug gegen zynisches Kosten-Nutzen-Denken – mit Anwendungsfrage.** Wer eine Vorlage zur Kürzung der Pflegeversicherung schreibt, müsste sich fragen: „Was, wenn ich eines Tages selbst Pflege brauche?“ Dieselbe Prüffrage trägt bei jeder Verteilungsentscheidung im Unternehmen: Wer den Sozialplan entwirft, wüsste hinter dem Schleier nicht, ob er auf der Liste steht. (✓)(+13)
- **Aktueller Transfer mit Datum und Streitstand:** Beim **Rückbau der Lieferketten- und Berichtspflichten** – CSDDD-Änderungsrichtlinie (EU) **2026/470** (Amtsblatt 26.2.2026, in Kraft 18.3.2026; Schwellen jetzt 5.000 Beschäftigte und 1,5 Mrd. € Umsatz, EU-weit harmonisierte zivilrechtliche Haftung gestrichen) und die geplante LkSG-Novelle – sind die am schlechtesten Gestellten am Ende der Kette genau jene, die **nicht am Tisch sitzen**. Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde man eine Regel, deren Schutzwirkung von der Betriebsgröße des Abnehmers abhängt, kaum wählen. Das ist der Rawls-Test an einem Fall, der drei Wochen vor der Klausur politisch weiterlief. (✓)(+14)

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.

Aufgabe #043 · 10 P. · Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 274)

Ein inhabergeführter Fensterbauer mit 180 Beschäftigten will die Vier-Tage-Woche einführen und lässt darüber in einem Beteiligungsverfahren mit Belegschaft, Schichtführung und Betriebsrat beraten. Der Inhaber moderiert selbst und hat die Entscheidung bis zum Quartalsende angekündigt.

- a) 4 P. Was versteht man unter der Diskursethik? Erläutern Sie ihr Gültigkeitskriterium und die Regeln eines fairen Diskurses, so dass klar wird, dass die Diskursethik ein Verfahren und keine inhaltliche Norm vorgibt!
- b) 6 P. Erläutern Sie an zwei verschiedenen Regeln ausführlich, warum diese in genau diesem Verfahren kaum einzuhalten sind, und leiten Sie je eine konkrete Gegenmaßnahme ab!

a) 4 P. – Diskursethik, Gültigkeitskriterium, Regeln

Die Diskursethik (Habermas/Apel) geht davon aus, dass moralische Normen **nicht von Einzelpersonen** gesetzt werden dürfen – jede Einzelperson irrt oder verfolgt eine eigene Agenda –, sondern nur durch einen **vernünftigen, gleichberechtigten Diskurs aller Betroffenen** legitimiert werden. ✓ **{1}** Ihr **Gültigkeitskriterium**: Eine Norm gilt nur, wenn sie die **Zustimmung aller Betroffenen** als Teilnehmer eines praktischen Diskurses **findet oder finden könnte**. ✓ **{2}** Die **Regeln eines fairen Diskurses** sichern dieses Verfahren ab – in der für dieses Modul maßgeblichen Holzmann-Fassung vor allem **unbeschränkte Information** (optimaler Informationsgrad), **Mündigkeit** (wer kann die Informationen verarbeiten und bewerten?), **rationale Motivation** (Konfliktlösung, Kompromissbereitschaft, eigene Positionen räumen) und **Zwanglosigkeit** (kein Zeit-, Sach- oder wirtschaftlicher Druck); die Buchfassung nennt acht Regeln: Widerspruchsfreiheit, Aufrichtigkeit, Verallgemeinerbarkeit, Teilnahmerecht, Begründungsrecht, Ausdruck eigener Bedürfnisse, Problematisierungsrecht, Zwanglosigkeit. ✓ **{3}** Entscheidend für den Fall: Die Diskursethik sagt **nicht**, ob die Vier-Tage-Woche richtig ist – sie ist eine **prozedurale (formale) Ethik** und gibt nur an, unter

welchen Bedingungen ein Ergebnis als legitim gelten darf. Das Ergebnis ist immer nur so gut wie das Verfahren, das es hervorgebracht hat. ✓ {4}

b) 6 P. – Zwei Regeln, warum sie hier scheitern, und je eine Gegenmaßnahme

Regel 1 – Zwanglosigkeit. Sie verlangt, dass kein Teilnehmer unter Druck argumentiert: kein Zeitdruck, keine Sachzwänge, kein wirtschaftlicher Druck. Abzugrenzen ist sie von der **Handlungsentlastung**: Zwanglosigkeit heißt nicht, dass es gar keinen Handlungsdruck geben darf – ohne jeden Druck wird verdrängt statt entschieden (Klimawandel). Gesucht ist der **Sweetspot des rationalen Entscheidens** zwischen Panik und Verdrängung. ✓ {1}

Im Fall ist sie **strukturell verletzt**: Zwischen Inhaber und Beschäftigten besteht ein Arbeitsverhältnis, also ein Abhängigkeits- und Machtgefälle; wer sich gegen den Vorschlag des Chefs stellt, riskiert Nachteile bei Schichtplanung, Beurteilung oder Beförderung.

Verschärfend kommt der **selbst gesetzte Termindruck** („Entscheidung bis Quartalsende“) hinzu – ein künstlicher Sachzwang, der die Prüfung von Alternativen abschneidet. ✓ {2} **Gegenmaßnahme**: die Rollen trennen – **externe,**

weisungsunabhängige Moderation statt Moderation durch den Inhaber,

anonyme Voten und schriftliche Einwandmöglichkeit, eine zugesicherte

Sanktionsfreiheit für abweichende Positionen und eine Frist, die sich am Informationsbedarf orientiert statt am Quartalsende – der Handlungsdruck bleibt (es *wird* entschieden), der Zwang fällt weg. ✓ {3}

Regel 2 – Aufrichtigkeit. Sie verlangt, dass jeder Teilnehmer das sagt, was er tatsächlich meint, und keine strategischen Zwecke verfolgt. ✓ {4} Auch sie ist hier kaum einzuhalten:

Der Inhaber hat als Initiator faktisch bereits eine Präferenz und läuft Gefahr, das Verfahren nur als **Akzeptanzbeschaffung** zu führen (Alibi-Diskurs); die Schichtführung fürchtet Kontroll- und Statusverlust und wird ihre Bedenken als „betriebliche Sachzwänge“ tarnen statt als eigenes Interesse zu benennen; Beschäftigte, die die verdichtete Arbeitszeit fürchten, äußern das vor dem Chef nicht offen. **Strategisches Verhalten ist von außen**

nicht überprüfbar – das ist der Grund, warum Aufrichtigkeit die am schwersten kontrollierbare aller Regeln ist. ✓ {5} **Gegenmaßnahme**: den **Entscheidungsspielraum vorab offenlegen** (was ist wirklich offen, was ist bereits gesetzt – ein ehrliches „das steht nicht zur Disposition“ schützt den Diskurs mehr als eine vorgetäuschte Offenheit), **alle**

Zahlen offenlegen (Auftragslage, Rüstzeiten, Personalkosten – Fakten lösen Scheindilemmata auf) und **Interessen ausdrücklich als Interessen abfragen**, statt sie als Sachargumente durchgehen zu lassen. ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Begriff und Regeln schärfen.

Die Diskursethik ist **prozedural und intersubjektiv**, während Kants kategorischer Imperativ **monologisch** ist: Kant prüft die Verallgemeinerbarkeit im eigenen Kopf, Habermas verlangt, dass die Betroffenen faktisch zustimmen könnten. Habermas formuliert das als **Universalisierungsgrundsatz (U)** und **Diskursgrundsatz (D)** (*Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*, 1983; Basis: *Theorie des kommunikativen Handelns*, 1981); Karl-Otto Apel begründet dieselbe Idee transzendentalpragmatisch über den performativen Selbstwiderspruch – wer argumentiert, hat die Diskursregeln schon anerkannt. (✓){+1}

Der Unterschied zum Utilitarismus liegt in der Adressatenfrage: Der Utilitarismus **rechnet über** die Betroffenen (Mehrheitsnutzen genügt), die Diskursethik **lässt sie sprechen**, deshalb ist sie das Werkzeug gegen den blinden Fleck, wo Rawls das Gedankenexperiment anbietet. (✓){+2}

Das **Teilnahmerecht** ist die praktisch heikelste Regel, weil „Betroffene“ nicht mit „Anwesende“ identisch ist: Im Fall fehlen Leiharbeitnehmer, Auszubildende, künftige Beschäftigte und die Kunden, deren Erreichbarkeit sich ändert. Rohleders gesuchte Antwort im allgemeinen Fall sind die **zukünftigen Generationen** (Klima, Endlagerung) – wer nicht sprechen kann, muss vertreten werden, und für die Vertretung greift wieder der **Schleier des Nichtwissens**. (✓){+3}

Mündigkeit ist keine Formalie, sondern ein Informationsproblem: Wer eine Deckungsbeitragsrechnung nicht lesen kann, stimmt formal gleichberechtigt ab, real aber blind. Gegenmittel ist nicht der Ausschluss, sondern die **Aufbereitung** (eine Seite, gleiche Zahlen für alle, Rückfragerunde vor der Abstimmung). (✓){+4}

Zu b) – weitere Bruchstellen und die Reparatur.

Manipulative Verfahrensführung ist die dritte Bruchstelle neben Zwang und Unaufrichtigkeit, und die unauffälligste: Agenda-Setting (was kommt gar nicht erst auf die Tagesordnung), Reihenfolge der Wortbeiträge, Framing der Optionen („Vier-Tage-Woche oder Standortfrage“) und die Zusammenfassung durch den Moderator. Rohleders Merksatz: **„Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“** Deshalb ist die Moderation durch den Inhaber nicht nur ungeschickt, sondern verfahrenskritisch. (✓){+5}

Rechtlicher Anker, der den Diskurs überlagert: Arbeitszeitfragen sind im Betrieb kein Gnadenakt, sondern **erzwingbar mitbestimmt** – Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie die Verteilung auf die Wochentage nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG, vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung nach Nr. 3; Ergebnis ist eine Betriebsvereinbarung, notfalls über die Einigungsstelle. Das ist ein institutionalisierter Diskursersatz mit Sanktion, und zeigt, dass die Diskursethik im Betrieb nicht im rechtsfreien Raum stattfindet. (*Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓){+6}

Benannte Falle 1 – Konsens ist kein Wahrheitsbeweis. Dass am Ende alle zustimmen, kann auch heißen, dass die Abweichler geschwiegen haben.

Groupthink (Janis, *Victims of Groupthink*, 1972) beschreibt genau das: Kohäsion erzeugt Scheineinstimmigkeit. Gegenmittel: Advocatus Diaboli benennen, Minderheitsvoten protokollieren. (✓){+7}

Benannte Falle 2 – der Effizienz-Einwand als Reflexionsstopp. „Dafür haben wir keine Zeit“ beendet die Debatte, ohne die Kosten der Alternative zu prüfen.

Modellrechnung mit offengelegten Annahmen: vier Workshops à 2 Stunden mit je 15 Beteiligten = 120 Personenstunden; kalkulatorisch 60,00 €/h → **7.200,00 €** einmalig. Dem steht eine Fehlentscheidung gegenüber, die bei 180 Beschäftigten schon bei 1 % Produktivitätsverlust ein Vielfaches kostet. Beteiligung ist damit kein Luxus, sondern eine Versicherungsprämie. (✓){+8}

Wertung, wie Rohleder sie erwartet: Die Diskursethik ist als **Idee überzeugend und in Reinform unerreichbar** – herrschaftsfreier Diskurs, vollständige Information und echte Zwanglosigkeit gibt es nirgends. Das ist aber kein Argument gegen sie, sondern für ihre Nutzung als **Maßstab**: Je weiter man sich vom Ideal entfernt, desto **willkürlicher** wird das als „moralisch richtig“ verkaufte Ergebnis. Verteidigen, nicht verwerfen. (✓){+9}

Fahrplan für das konkrete Verfahren (5 Schritte): (1) Spielraum und Nicht-Verhandelbares schriftlich vorab; (2) gemeinsame Faktenbasis, eine Seite, für alle gleich; (3) externe Moderation, Inhaber als Teilnehmer, nicht als Regisseur; (4) Betroffene ohne Stimme benennen und vertreten lassen (Azubis, Leiharbeit, Kunden); (5) Probephase mit definierter Abbruchbedingung statt endgültiger Entscheidung – das entschärft Zwanglosigkeit und Folgenunsicherheit zugleich. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Die Diskursethik als **Verfahren** darstellen (nicht als Inhalt), die Holzmann-Regeln als maßgeblich benennen und

Zwanglosigkeit sauber von Handlungsentlastung trennen, und zu jeder Bruchstelle eine Maßnahme liefern, nicht nur ein Urteil.

Aufgabe #044 · 10 P. · Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 274) · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292) · Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300)

Ein Anlagenbauer vereinbart mit dem Betriebsrat, dass alle *künftig* Eingestellten in eine um 12 % abgesenkte Entgelttabelle kommen. Die Bestandsbelegschaft, die allein abstimmt, stimmt mit großer Mehrheit zu.

a) 6 P. Von welchen zentralen Annahmen bezüglich des menschlichen Erfolgsstrebens geht Rawls aus? Erläutern Sie darauf aufbauend den „Schleier des Nichtwissens“ und die Maximin-Regel, so dass deutlich wird, warum Rawls den Utilitarismus ablehnt!

b) 4 P. Beurteilen Sie die Zwei-Klassen-Regelung mit Rawls' Instrumenten und nehmen Sie begründet Stellung!

a) 6 P. – Annahmen, Schleier, Maximin, Abgrenzung zum Utilitarismus

Annahme 1 – Erfolg ist nur zum Teil Verdienst. Rawls geht davon aus, dass die Ausgangsposition eines Menschen das Ergebnis einer „**Wiegenlotterie**“ ist: Herkunft, Vermögen, Gesundheit, Bildungszugang und natürliche Begabung hat sich niemand erworben. Wer erfolgreich ist, verdankt das immer auch Umständen, für die er nichts kann – moralisch sind sie **willkürlich**. ✓ **{1} Annahme 2 – es gibt keine echte Gleichheit.**

Weder biologisch (unterschiedliche kognitive und körperliche Voraussetzungen) noch sozial; damit relativiert Rawls das Gleichheitsideal Rousseaus. Zugleich unterstellt er, dass Menschen ihren **eigenen Vorteil suchen** und für ihre jeweilige Position **partiisch** sind – wer oben steht, hält die Regeln, die ihn oben halten, für gerecht. ✓ **{2} Folgerung:** Regeln sind nur dann fair, wenn sie in **absoluter Unparteilichkeit** gewählt wurden; „Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen“ (A *Theory of Justice*, 1971). ✓ **{3}**

Schleier des Nichtwissens. Das Gedankenexperiment entzieht den Regelsetzern genau das Wissen, das sie partiisch macht: Wer die Regeln einer Gesellschaft entwirft, weiß **nicht**, welche Rolle er darin später einnimmt – Geschlecht, Herkunft, Vermögen, Gesundheit, Talente bleiben unbekannt. Er muss also damit rechnen, als **Schwächster** wiedergeboren zu werden, und wird die Regeln entsprechend gestalten. ✓ **{4} Maximin-Regel.** Unter dieser Unwissenheit wählt man rational nicht die Option mit dem höchsten Durchschnitts- oder Summennutzen, sondern die, bei der das **schlechtestmögliche Ergebnis so gut wie möglich** ist – maximiere das Minimum. Selbst der ungünstigste

Ausgang muss noch erträglich sein. ✓ **(5) Deshalb die Ablehnung des Utilitarismus:** Die utilitaristische Summenlogik kann eine Minderheit opfern, solange die Mehrheit hinreichend profitiert – genau der **blinde Fleck**. Rawls zieht dagegen eine harte Schranke ein: **Grundrechte dürfen nie Gegenstand politischer Verhandlungen oder wirtschaftlicher Kalküle sein.** Das einzelne Menschenleben hat einen Eigenwert, der sich nicht gegen Mehrheitsnutzen aufrechnen lässt. ✓ **(6)**

b) 4 P. – Anwendung und Stellungnahme

Verfahrensbefund: Es entscheidet ausgerechnet die Gruppe, die von der Regel **nicht** betroffen ist, über eine Gruppe, die **nicht am Tisch sitzt** – die künftig Eingestellten. Die Abstimmenden kennen ihre Rolle genau; das ist die exakte Umkehrung des Schleiers. Hätte man vor der Abstimmung nicht gewusst, ob man Bestands- oder Neubeschäftigter sein wird, wäre die Mehrheit sehr wahrscheinlich anders ausgefallen. ✓ **(1) Maximin-Test:** Die Regelung verschlechtert gezielt die Position der am schlechtesten Gestellten (Berufseinsteiger, Wiedereinsteigerinnen, Menschen ohne Alternativen am Arbeitsmarkt) zugunsten der bereits Bessergestellten. Damit fällt sie durch. ✓ **(2) Mögliche Rechtfertigung – das Differenzprinzip:** Ungleichheit ist bei Rawls nicht verboten, sondern **begründungspflichtig**: Sie ist zulässig, wenn sie gerade den Schlechtestgestellten nützt. Zu prüfen wäre also, ob die Absenkung **Einstellungen überhaupt erst ermöglicht**, die sonst unterblieben – dann stünde der Neueingestellte mit abgesenktem Entgelt besser da als ohne Stelle. Diese Behauptung ist belegpflichtig (Auftragslage, Kalkulation), nicht bloß zu unterstellen. ✓ **(3) Eigene Position:** In der vorliegenden Form ist die Regelung nicht rechtfertigbar – sie ist eine **dauerhafte Lastenverschiebung auf Abwesende**. Vertretbar wäre sie nur als **befristete Sanierungsmaßnahme** mit drei Bedingungen: offengelegter wirtschaftlicher Begründung, automatischem **Angleichungspfad** (z. B. Angleichung nach 24 Monaten Betriebszugehörigkeit) und einer **Vertretung der künftigen Gruppe** im Verfahren – praktisch durch die Gewerkschaft oder ein ausdrückliches Mandat des Betriebsrats. Dann trägt die Bestandsbelegschaft die Last mit, statt sie weiterzureichen. ✓ **(4)**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Rawls präzisieren.

Quelle und Begriffe im Original: John Rawls, *A Theory of Justice*, 1971 (überarbeitete Ausgabe 1999). Das Setting heißt **original position**, der Schleier **veil of ignorance**; die Beteiligten kennen allgemeine Tatsachen über Ökonomie und Psychologie, nur nicht ihre eigene Position. Ergänzend die Methode des

Überlegungsgleichgewichts (reflective equilibrium): Prinzipien und wohlerwogene Einzelurteile werden so lange aneinander angepasst, bis sie zusammenpassen. (✓){+1}

Die beiden Grundsätze, auf die Maximin hinausläuft: (1) gleiche größtmögliche Grundfreiheiten für alle – mit **Vorrang** vor allem Weiteren; (2) soziale und ökonomische Ungleichheiten nur, wenn sie (a) den am schlechtesten Gestellten den größten Vorteil bringen (**Differenzprinzip**) und (b) an Positionen geknüpft sind, die allen bei **fairer Chancengleichheit** offenstehen. Der Vorrang von (1) ist der Kern der Utilitarismus-Kritik: Freiheit lässt sich nicht gegen Wohlstand verrechnen. (✓){+2}

Der stärkste Einwand gegen Rawls, mit Quelle: John Harsanyi (*Can the Maximin Principle Serve as a Basis for Morality?*, American Political Science Review, 1975) hält Maximin für irrational risikoavers – wer konsequent das Minimum maximiert, dürfte kein Flugzeug besteigen und keinen Beruf mit Risiko wählen; rational wäre die Maximierung des **Erwartungsnutzens** bei gleicher Wahrscheinlichkeit jeder Position. Wer diesen Einwand nennt und ihn anschließend entkräftet (bei **einmaligen, irreversiblen** Grundentscheidungen über die eigene Lebenslage ist Risikoaversion gerade rational), zeigt, dass er die Position beherrscht und nicht nur nacherzählt. (✓){+3}

Zwei Gegenpositionen von rechts und links: **Robert Nozick** (*Anarchy, State, and Utopia*, 1974) hält jede Umverteilung für einen Eingriff in rechtmäßig erworbenes Eigentum – gerecht ist, was rechtmäßig zustande kam (Anspruchstheorie). **Amartya Sen** (*Inequality Reexamined*, 1992; *The Idea of Justice*, 2009) kritisiert umgekehrt, dass Rawls Grundgüter (Geld, Rechte) verteilt statt **Verwirklichungschancen** (capabilities): Zwei Menschen mit gleichem Einkommen haben bei Behinderung oder Krankheit sehr ungleiche reale Freiheit. (✓){+4}

Rohleders eigenes Anwendungsbeispiel: Wer eine Vorlage zur **Kürzung der Pflegeversicherung** formuliert, müsste sich fragen: „Was, wenn ich eines Tages selbst Pflege brauche?“ Derselbe Test funktioniert bei Subventionsvergabe,

Managementhaftung und Lieferkettenregeln – Rawls ist bei ihm ein **wiederkehrendes Werkzeug**, nicht nur ein Kapitel. (✓){+5}

Zu b) – die Anwendung härten.

Bezifferung mit offengelegten Annahmen: Jahresentgelt Bestandsbelegschaft 48.000,00 €, Absenkung 12 % → **42.240,00 €**, Differenz **5.760,00 € p. a.** je Neueinstellung. Bei 20 Neueinstellungen im Jahr spart der Betrieb **115.200,00 € p. a.**, getragen ausschließlich von Personen, die nicht abgestimmt haben. Über 10 Jahre und ohne Angleichung summiert sich das je Betroffenen auf **57.600,00 €** – die Größenordnung zeigt, dass es sich nicht um eine Formalie handelt. (Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.) (✓){+6}

Zwei benannte Fallen. (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss:** „Das ist tarifvertraglich zulässig und branchenüblich“ begründet kein Sollen (Humes Gesetz, *Treatise*, 1739/40). (2) **Mehrheits-Trugschluss:** Die große Zustimmungsquote ist kein Gerechtigkeitsbeleg, sondern erwartbar – sie ist genau das Ergebnis, das der Schleier verhindern soll, wenn Abstimmende und Belastete nicht dieselben sind. (✓){+7}

Rechtlicher Rahmen als Realitätsanker: Differenzierungen nach Eintrittsdatum sind arbeitsrechtlich nicht frei – der **arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz** verlangt einen sachlichen Grund, das **AGG** verbietet mittelbare Benachteiligung (eine Stichtagsregelung trifft faktisch Jüngere), und der Betriebsrat ist auf die **Grundsätze von Recht und Billigkeit** verpflichtet (§ 75 BetrVG), ausdrücklich einschließlich des Schutzes vor Benachteiligung wegen des Alters. Rawls' moralisches Ergebnis und die Rechtslage zeigen hier in dieselbe Richtung. (Normen aus dem Gedächtnis – vor Zitierung prüfen.) (✓){+8}

Der ehrliche Gegeneinwand: Ein Betrieb, der ohne Absenkung gar nicht einstellt, produziert für die Betroffenen ein **schlechteres** Ergebnis als die Zwei-Klassen-Lösung – Arbeitslosigkeit statt 88 % Entgelt. Genau deshalb ist das Differenzprinzip kein Verbot von Ungleichheit, sondern eine **Beweislastregel**: Wer die Ungleichheit will, muss zeigen, dass die Schlechtestgestellten von ihr profitieren. Fehlt der Nachweis, gilt die Gleichbehandlung. (✓){+9}

Übertragbares Prüfraster (funktioniert bei jeder Verteilungsfrage in der Klausur): (1) Wer entscheidet, wer ist betroffen – sind das dieselben? (2) Wer ist die schlechtestgestellte Gruppe, und wie verändert die Regel deren Lage? (3) Ist die Ungleichheit befristet, offengelegt und mit Rückkehrpfad? (4) Steht die begünstigte Position allen offen? Vier Antworten, und aus „gefühlte unfair“ wird eine begründete Bewertung. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Nicht Schleier und Maximin nacherzählen, sondern beides **auf den Fall anwenden**, und die Kernpunkte treffen: Wer die Regeln macht, muss damit rechnen, der Schwächere zu sein; Grundrechte sind kein Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle.

Aufgabe #045 · 7 P. · Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch... (S. 304) · Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und... (S. 312) · Deontologische und teleologische Ethik... (S. 262)

„it is the greatest happiness of the greatest number that is the measure of right and wrong.“ – Jeremy Bentham, *A Fragment on Government*, Vorwort, 1776.

Ein Automobilzulieferer entdeckt an einem sicherheitsrelevanten Bauteil eine Fehlerrate von 0,05 %. Die Geschäftsführung stellt die Kosten eines Rückrufs den erwarteten Schadenersatzzahlungen gegenüber und entscheidet sich gegen den Rückruf.

- a) 3 P. Für welche Anwendung war der Utilitarismus ursprünglich gedacht bzw. vor welchem historischen Hintergrund ist er entstanden?
- b) 4 P. Erläutern Sie, welche utilitaristischen Grundprinzipien die Geschäftsführung anwendet und wo ihr Kalkül an die Grenze der Position stößt, so dass der Unterschied zu Kant und Rawls deutlich wird!

a) 3 P. – Historischer Hintergrund und ursprünglicher Anwendungszweck

Der Utilitarismus ist eine Reaktion auf die **absolutistischen Regime** des 17. und 18. Jahrhunderts: Herrschaft wurde über **Gottesgnadentum**, Stand und Tradition begründet und war damit willkürlich und nicht überprüfbar. Bentham und Mill wollten diese **Willkür aus der Gesetzgebung herausnehmen**. ✓ **{1}** Gedacht war der Utilitarismus deshalb ursprünglich **nicht** als Anleitung für individuelle Alltagsentscheidungen, sondern als Maßstab für **Gesetzgebung, Politik und Verwaltung** – Bentham war Rechtsreformer und prüfte Strafrecht, Armengesetzgebung und Institutionen an der einen Frage: **„Wem nützt es – nützt es der Allgemeinheit?“** ✓ **{2}** Für seine Zeit war das ein **Riesenschritt nach vorne**: An die Stelle von Offenbarung und Standesprivileg trat ein **säkulares, überprüfbares und im Grundsatz egalitäres** Kriterium – jeder zählt gleich viel, unabhängig von Geburt. Diese Würdigung gehört in die Antwort, bevor man kritisiert. ✓ **{3}**

b) 4 P. – Angewandte Prinzipien und die Grenze der Position

Angewandt werden Konsequenz- und Utilitätsprinzip. Die Geschäftsführung bewertet die Handlung ausschließlich nach ihren **Folgen** (Rückrufkosten gegen erwartete

Schadenersatzzahlungen) und macht die **Nützlichkeit** zum alleinigen Maßstab; Absicht, Charakter und Pflicht spielen keine Rolle – „der Zweck heiligt die Mittel“. ✓ **⟨1⟩** Hinzu treten **Hedonismus- und Allgemeinheitsprinzip** in ihrer betrieblichen Übersetzung: Der Saldo aus Preisen, Arbeitsplätzen und Unternehmensfortbestand fällt für die **entscheidungskräftige Mehrheit** positiv aus – es müssen ja nicht alle profitieren –, während die statistisch wenigen Geschädigten in der Rechnung als Posten erscheinen. ✓ **⟨2⟩ Genau hier liegt der blinde Fleck.** Sobald **Menschenleben mit Geldbeträgen verrechnet** werden, geht der **Eigenwert des einzelnen Lebens** verloren; aus dem Opfer wird ein „Kollateralschaden“. Hinzu kommen die beiden praktischen Schwächen des Kalküls: die **Folgenabschätzung** ist bei begrenzter Rationalität unzuverlässig (Rückrufwelle, Reputations- und Folgeschäden sind nicht seriös bezifferbar), und der **Zeithorizont** ist offen – „In the long run we're all dead" (Keynes). ✓ **⟨3⟩ Kant und Rawls kommen zum Gegenergebnis.** Nach Kants **Selbstzweckformel** (*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785) darf der Mensch **niemals bloß als Mittel** gebraucht werden – der Kunde wird hier zum Rechenposten der Marge. Nach **Rawls** sind Grundrechte, und damit Leben und Unversehrtheit, **nie Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle**; hinter dem Schleier des Nichtwissens müsste die Geschäftsführung damit rechnen, selbst in einem der betroffenen Fahrzeuge zu sitzen. Beide Positionen verlangen den Rückruf, unabhängig vom Saldo. ✓ **⟨4⟩**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Herkunft mit Quellen.

Die Zitatstelle korrekt verorten: Der Satz stammt aus dem Vorwort von Benthams *A Fragment on Government* (1776); Bentham selbst führt die Formel auf **Joseph Priestley**, **Cesare Beccaria** und **Francis Hutcheson** zurück. Sein systematisches Hauptwerk ist *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation* (1789) – schon der Titel zeigt den Zweck: **Moral und Gesetzgebung**, nicht private Lebensführung. (✓){+1}

Das hedonistische Kalkül als Beleg für den Reform-Anspruch: Bentham wollte Nutzen *messbar* machen und schlug dafür sieben Dimensionen vor – Intensität, Dauer, Gewissheit, zeitliche Nähe, Folgeträchtigkeit, Reinheit und **Ausdehnung** (Zahl der Betroffenen). Die letzte Dimension ist der Grund, warum aus dem Prinzip ein politischer Maßstab wurde: Sie zwingt dazu, **alle** mitzuzählen. Sein egalitärer Merksatz dazu wird meist als „everybody to count for one, nobody for more than one“ zitiert. (✓){+2}

Die interne Korrektur durch Mill: John Stuart Mill (*Utilitarianism*, 1863) unterscheidet **höhere und niedere** Freuden gegen Benthams rein quantitative Betrachtung („besser ein unzufriedener Sokrates als ein zufriedenes Schwein“) und begründet mit *On Liberty* (1859) individuelle Freiheitsrechte, die dem Mehrheitsnutzen entzogen sind – der Utilitarismus repariert seinen blinden Fleck also schon selbst, allerdings nur teilweise. (✓){+3}

Zu b) – den Fall härten.

Der reale Präzedenzfall, korrekt zugeschrieben: Der **Ford Pinto** ist der Lehrbuchfall des betrieblichen Rückrufkalküls. Eine interne Ford-Analyse (Grush/Saunby, 1973) stellte in einer Kosten-Nutzen-Rechnung die Kosten einer Konstruktionsänderung von rund **11 US-Dollar je Fahrzeug** dem monetär bewerteten Nutzen vermiedener Todesfälle und Verletzungen gegenüber; öffentlich gemacht wurde die Rechnung 1977 durch die Recherche von Mark Dowie in *Mother Jones*. Wichtig für die saubere Argumentation: Die Analyse war ursprünglich an einer regulatorischen Vorgabe orientiert und wird in der Rezeption häufig verkürzt dargestellt – die **moralische Pointe** bleibt davon unberührt: Sobald das Leben als Summand erscheint, ist die Grenze überschritten. (*Zahlen und Zuschreibung vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓){+4}

Der unbequeme Einwand – wir rechnen alle so: Regulierungsbehörden rechnen mit einem **Wert eines statistischen Lebens** (Value of a Statistical Life), das US-Verkehrsministerium in der Größenordnung von gut zehn Millionen US-Dollar, um Sicherheitsvorschriften überhaupt priorisieren zu können. Ohne solche Werte gäbe es keine rationale Verkehrs-, Umwelt- oder Gesundheitspolitik. **Auflösung des scheinbaren Widerspruchs:** Zulässig ist die Bewertung eines **anonymen statistischen** Risikos vor der Entscheidung über Regeln – unzulässig ist die Aufrechnung eines **identifizierbaren, bereits erkannten** Schadens gegen den eigenen Gewinn. Wer diese Unterscheidung zieht, argumentiert präzise statt moralisierend. (✓){+5}

Regel- statt Handlungsutilitarismus als interne Rettung: Beurteilt man nicht die Einzelhandlung, sondern die **Regel** („Hersteller rufen erkannte Sicherheitsmängel zurück“), fällt auch die utilitaristische Rechnung gegen die Geschäftsführung aus: Eine Welt, in der Hersteller Rückrufe durchrechnen, produziert massiven Vertrauensverlust, höhere Transaktions- und Kontrollkosten und den Entzug der **License to Operate**. Der Fall zeigt damit weniger ein Versagen des Utilitarismus als eines der **zu eng gezogenen Systemgrenze**. (✓){+6}

Rechts- und Betriebsrealität als harter Anker: Produktsicherheit ist keine Ermessensfrage – die verschuldensunabhängige Haftung nach dem **Produkthaftungsgesetz**, die Rückruf- und Meldepflichten des Produktsicherheitsrechts und im Fahrzeugbereich die Aufsicht des Kraftfahrt-Bundesamtes machen das Kalkül auch ökonomisch falsch, sobald Bußgelder, Rückrufanordnung und persönliche Verantwortlichkeit der Leitung eingepreist werden. Rohleders Standardschluss dazu: **die Beteiligten zu Betroffenen machen** – Managementhaftung wirkt, wo Appelle scheitern. (*Normen aus dem Gedächtnis – vor Zitierung prüfen.*) (✓){+7}

Rohleders Erwartung: Den Utilitarismus zuerst **würdigen** (Antwort auf absolutistische Willkür, gedacht für Gesetzgebung), dann den blinden Fleck am Fall zeigen, und die Grenze mit Kant und Rawls benennen, nicht mit Empörung.

Aufgabe #046 · 14 P. · Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin (S. 300) · Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 274) · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 315)

„the life of man, solitary, poor, nasty, brutish, and short.“ – Thomas Hobbes über den Naturzustand, *Leviathan*, Kap. XIII, 1651 (Schreibweise modernisiert).

Ein europäischer Maschinenbaukonzern produziert und forscht in Deutschland, hält seine Patente aber in einer Tochtergesellschaft in einer Niedrigsteuer-Jurisdiktion und lässt sich von den deutschen Werken Lizenzgebühren zahlen. Der Gewinn wandert legal dorthin, wo kaum Steuern anfallen.

a) 6 P. Auf welcher Annahme basieren die Vertragstheorien? Was versteht Hobbes unter dem Urzustand, und welche Rolle spielt bei ihm der Staat – so dass deutlich wird, warum sein Menschenbild den Absolutisten in die Karten spielte?

b) 8 P. Beurteilen Sie die Steuergestaltung vertragstheoretisch und erläutern Sie, welche Konsequenz sich daraus für die Gestaltung der Rahmenordnung ergibt! Nehmen Sie begründet Stellung!

a) 6 P. – Grundannahme, Urzustand, Rolle des Staates

Grundannahme aller Vertragstheorien: Moral und Recht entstehen **nicht** aus göttlicher Offenbarung, aus der Natur oder aus dem Charakter Einzelner, sondern aus einer

Übereinkunft rational eigennütziger Individuen – dem Gesellschaftsvertrag. Legitim ist eine Ordnung, wenn ihr die Betroffenen (tatsächlich oder hypothetisch) **zugestimmt** haben, weil sie ihnen mehr nützt als der vertragslose Zustand. ✓ **{1} Der Urzustand bei**

Hobbes: Anarchie und Chaos, der **„Krieg aller gegen alle“** (bellum omnium contra omnes). Es gibt kein Eigentum, keine Sicherheit, keine Arbeitsteilung; jeder nimmt sich per Körperkraft, was er bekommen kann, deshalb das Leben „einsam, armselig, roh und kurz“.

✓ **{2} Das Menschenbild** dahinter ist **radikal pessimistisch**: Der Mensch ist eigennützig, misstrauisch und potenziell gewalttätig; sein stärkster Antrieb ist die **Furcht vor dem gewaltsamen Tod**, und genau diese Furcht macht ihn vertragsfähig. ✓ **{3} Die**

Rolle des Staates: Der Vertrag allein genügt nicht, weil jeder ihn brechen würde, sobald es sich lohnt – es braucht eine **starke Institution, die ihn durchsetzt**: den **Leviathan**, dem die Bürger ihre Rechte übertragen und der mit drakonischen Strafen abschreckt. Ein Vertrag ohne Schwert ist bloß Papier. ✓ **{4} Warum das den Absolutisten in die Karten**

spielte: Wenn nur eine **unteilbare, nicht kontrollierbare** Souveränität den Rückfall ins Chaos verhindert, folgt daraus ein Herrscher ohne Gewaltenteilung, ohne Kontrollinstanz und ohne Widerstandsrecht – der Preis für Sicherheit ist die Freiheit. ✓ **{5} Heute**

braucht es keinen Leviathan mehr: An seine Stelle tritt die **dreiteilige Gewaltenteilung** (Legislative, Exekutive, Judikative), alle dem Gesetz unterworfen, mit demokratischer

Delegation durch Wahlen. Die tragende Idee bleibt aber unverändert bestehen – **Regeln plus Durchsetzung**, nicht Regeln plus Appell. ✓ {6}

b) 8 P. – Anwendung, Rahmenordnung, Stellungnahme

1 · Der Konzern ist Vertragsnutznießer. Er nutzt genau die Leistungen, die der Gesellschaftsvertrag hervorbringt: Rechtssicherheit und durchsetzbare Verträge, Gerichte, Infrastruktur, öffentliche Sicherheit, vor allem aber **öffentlich finanzierte Ausbildung** seiner Ingenieure und Facharbeiter sowie geförderte Forschung. Die Patente, die in die Niedrigsteuer-Tochter wandern, sind in dieser Umgebung entstanden. ✓ {1} **2 · Die Gestaltung ist Trittbrettfahren an einem öffentlichen Gut.** Der Nutzen wird konsumiert, der Beitrag entzogen – Staatsleistungen sind nicht ausschließbar, also lohnt sich individuelle Nichtzahlung. Für die Staaten untereinander ist die Lage ein

Gefangenendilemma: Jeder Einzelstaat gewinnt kurzfristig, wenn er die Steuern senkt und Substrat anzieht; kollektiv sinken die Einnahmen aller (Race to the Bottom). ✓ {2} **3 ·**

Der entscheidende vertragstheoretische Befund: Es fehlt der Leviathan. Der Gesellschaftsvertrag endet an der **Staatsgrenze**, der Konzern agiert **transnational**. Zwischen den Staaten herrscht ein Zustand, der Hobbes' Urzustand strukturell ähnelt: Vereinbarungen ohne übergeordnete Durchsetzungsinstanz. Das Problem ist damit eine **Regellücke**, keine Charakterfrage einzelner Manager. ✓ {3} **4 · Konsequenz nach**

Homann: Der **systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung** – moralische Forderungen gehören in die **Spielregeln**, nicht in die **Spielzüge**. Ein einseitiger Verzicht des Konzerns wäre im internationalen Wettbewerb selbstschädigend (der Wettbewerber ohne Skrupel gewinnt) und damit als Dauerlösung untauglich. Die primäre moralische Adresse ist der **Gesetzgeber**. ✓ {4} **5 · Aber: Legalität ist nicht Legitimität.** „Es ist erlaubt“ begründet kein Sollen (Sein-Sollen-Fehlschluss). Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** würde niemand ein System wählen, in dem ortsgebundene Mittelständler und Arbeitnehmer die volle Last tragen und mobile Konzerne sie vermeiden. Hinzu kommt das reale Risiko für die **License to Operate**: öffentliche Debatten, Reputationsschaden, Nachforderungen. ✓ {5} **6 · Was in der Rahmenordnung tatsächlich passiert ist:** Die Antwort auf die Regellücke ist **internationale Koordination als Leviathan-Ersatz** – die auf OECD/G20-Ebene vereinbarte **globale Mindestbesteuerung von 15 %** für große Konzerne (Pillar Two, Einigung 2021), in der EU umgesetzt durch die Mindestbesteuerungsrichtlinie und in Deutschland durch das Mindeststeuergesetz (anwendbar ab den Geschäftsjahren 2024), flankiert von **länderbezogener**

Berichterstattung (Country-by-Country-Reporting) und Anzeigepflichten für Steuergestaltungen. Wer weniger zahlt, wird im Sitzstaat nachbelastet – die Gestaltung verliert ihren Zweck. *(Bezeichnungen und Jahreszahlen vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* ✓

{6} 7 · Grenze dieser Lösung: Sie ist nur so stark wie ihre **Durchsetzung**. Es fehlt weiterhin ein souveräner Erzwinger; Staaten können aussteigen, Schwellenwerte lassen Gestaltungen unterhalb der Grenze zu, und die Ausweichbewegung verlagert sich von

Steuersätzen auf Subventionen und Zulagen. Hobbes' Einsicht bleibt gültig: Ein Vertrag ohne Schwert ist bloß Papier. ✓ **(7)** **8 · Eigene Position:** Der Konzern handelt **regelkonform**, aber nicht verantwortungsfrei. Die Hauptverantwortung liegt beim Gesetzgeber, denn ihm gehört die Regel. Eine **Mitverantwortung** trifft das Unternehmen dort, wo es die Lücke nicht bloß vorfindet, sondern **aktiv gestaltet und verteidigt** – durch aggressive Konstruktionen und durch Lobbyarbeit gegen deren Schließung. Praktisch vertretbar ist deshalb: die Gestaltungen auf tatsächliche Substanz beschränken, einen **Steuertransparenzbericht** mit Ergebnis und Steuerzahlung je Land veröffentlichen und die Mindeststeuerregeln nicht bekämpfen, sondern als **wettbewerbsneutrale** Lösung unterstützen – was allen dieselben Regeln gibt, nimmt niemandem einen Vorteil. ✓ **(8)**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Vertragslinie vollständig.

Die drei klassischen Vertragstheoretiker im Kontrast: **Hobbes** (*Leviathan*, 1651)

– pessimistischer Urzustand, Sicherheit gegen Freiheit, absoluter Souverän. **John Locke** (*Two Treatises of Government*, 1689) – im Naturzustand gelten bereits Rechte auf Leben, Freiheit und Eigentum; der Staat ist **Treuhänder** mit begrenztem Auftrag, bei Missbrauch besteht **Widerstandsrecht**. **Jean-Jacques Rousseau** (*Du contrat social*, 1762) – der Mensch ist ursprünglich unverdorben, erst die Gesellschaft korrumpiert ihn; legitim ist nur die **volonté générale**. Wer diese drei Linien nennt, zeigt, dass Hobbes' Ergebnis nicht aus der Vertragsidee folgt, sondern aus seinem **Menschenbild**. (✓){+1}

Die Fundstellen präzise: Der Naturzustand steht in *Leviathan* Kap. XIII, der Übergang zum Staat in Kap. XVII („Covenants, without the sword, are but words“); die lateinische Formel **bellum omnium contra omnes** stammt aus *De Cive* (1642) bzw. der lateinischen *Leviathan*-Ausgabe. Der Titel selbst ist ein Bild aus dem Buch Hiob – das Ungeheuer, dem niemand gewachsen ist. (✓){+2}

Der historische Entstehungskontext erklärt den Pessimismus: Hobbes schrieb während des englischen Bürgerkriegs (1642–1651). Sein Werk ist keine kalte Anthropologie, sondern eine **Krisenreaktion** – das gehört in jede Kritik, weil es erklärt, warum Sicherheit bei ihm alles andere dominiert. (✓){+3}

Die Brücke zu Rawls, die er selbst geschlagen hat: Rawls übernimmt von Hobbes das Format des Urzustands, ersetzt aber dessen **Machtasymmetrie** durch **Unwissenheit**. Bei Hobbes einigt man sich aus Angst voreinander, bei Rawls aus Unsicherheit über sich selbst, deshalb kommt bei Hobbes ein Sicherheitsstaat heraus und bei Rawls ein Gerechtigkeitsprinzip. (✓){+4}

Das Gefangenendilemma als moderne Formalisierung derselben Idee: Zwei Beteiligte stünden bei Kooperation besser, wählen aber einzeln rational die Defektion – genau Hobbes' Vertragsproblem in spieltheoretischer Sprache. Die Lösung ist in beiden Fällen dieselbe: eine **verbindliche, sanktionsbewehrte Regel**, die den Anreiz umdreht. (✓){+5}

Zu b) – den Fall belegen und weiterdenken.

Reale Anker statt Behauptungen: Die Konstruktionen haben Namen und Enddaten – „**Double Irish with a Dutch Sandwich**“ (von Irland für Neufälle 2015

geschlossen, Auslauf Ende 2020), die **Lizenzschranke** im deutschen Recht als Abwehrnorm gegen konzerninterne Lizenzzahlungen in Präferenzregime, und die beihilfenrechtliche Linie der EU-Kommission, in der der **Apple-Fall** 2024 letztinstanzlich zugunsten der Kommission entschieden wurde (Rückforderung in Milliardenhöhe). Die Aussage „das ist doch alles legal“ ist damit selbst zeitabhängig – Legalität ist ein bewegliches Ziel. *(Fälle und Daten vor Zitierung prüfen.)* (✓){+6}

Bezifferung mit offengelegten Annahmen: Konzernergebnis vor Steuern 200,00 Mio. €; Lizenzgebühren von 80,00 Mio. € an die Patent-Tochter; Steuersatz Deutschland rund 30 %, Zielstaat 3 %. Verlagerte Steuer: $80,00 \times (0,30 - 0,03) = 21,60 \text{ Mio. € p. a.}$ Unter der globalen Mindeststeuer von 15 % bliebe eine Differenz von $80,00 \times (0,15 - 0,03) = 9,60 \text{ Mio. €}$ nachzuversteuern; der verbleibende Vorteil sinkt auf $80,00 \times (0,30 - 0,15) = 12,00 \text{ Mio. €}$. Die Regel beseitigt die Gestaltung nicht, sie **halbiert ihren Anreiz** – genau das, was eine Rahmenordnung leisten kann und was ein Appell nicht leistet. *(Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.)* (✓){+7}

Die Gegenposition ernst nehmen (sonst ist die Antwort einseitig): Steuerwettbewerb diszipliniert Staaten und begrenzt Verschwendung; eine Mindeststeuer schwächt kleine Volkswirtschaften, deren einziger Standortvorteil der Steuersatz ist; und die Geschäftsleitung ist ihren Gesellschaftern gegenüber zur wirtschaftlichen Sorgfalt verpflichtet – freiwillige Mehrzahlung wäre begründungsbedürftig. Diese Argumente entkräften die Kritik nicht, verschieben aber die Beweislast dorthin, wo sie hingehört: auf die **Regelsetzung**. (✓){+8}

Die drei wirtschaftsethischen Ansätze auf denselben Fall: Homann – Rahmenordnung ändern, Spielzüge nicht moralisieren; **Wieland** – Wertemanagement und Governance-Strukturen im Unternehmen, damit Regeltreue organisational verankert und nicht personenabhängig ist (Tax-Compliance-Management-System, dokumentierte Grundsätze); **Ulrich** – auch der einzelne Akteur bleibt verantwortlich, weil er die Regel nutzt, kennt und mitgestaltet; „Sachzwang Wettbewerb“ ist bei ihm keine Entlastung. Wer alle drei durchspielt, hat die Aufgabe wirtschaftsethisch und nicht nur steuerlich beantwortet. (✓){+9}

Drei benannte Fallen. (1) **Legalitäts-Reflexionsstopp:** „Ist doch erlaubt“ beendet die Debatte, ohne zu fragen, wer die Erlaubnis erwirkt hat. (2) **Moralisierung des Einzelfalls:** Wer nur den Konzern anklagt, verfehlt die Ursache – im Wettbewerb ist einseitiger Verzicht nicht durchhaltbar. (3) **Naiver Weltstaats-Reflex:** Der globale Leviathan ist nicht in Sicht; realistisch sind **Koordination, Transparenz und Nachbesteuerung** – kleine Schwerter statt eines großen. (✓){+10}

Anschluss an Rohleders Dauerthema Managementhaftung: Wirksam wird eine Regel dort, wo sie **die Beteiligten zu Betroffenen macht**. Für Steuergestaltung

heißt das: persönliche Verantwortlichkeit der Leitung für Falschangaben und Anzeigepflichten mit Sanktion – analog zur Strenge des Steuerstrafrechts gegenüber natürlichen Personen. Sein wiederkehrender Befund gilt auch hier: Selbstverpflichtungen sind ein **zahnloser Tiger**, solange niemand persönlich haftet.

(✓){+11}

Zwei Kontrollfragen für jede „legal, aber ...“-Klausurfrage: (1) Wer trägt die Last, die hier vermieden wird, und war er am Zustandekommen der Regel beteiligt? (2) Würde die Praxis eine öffentliche Begründung durch den Entscheider selbst überstehen (Diskursethik-Test: Zustimmung aller Betroffenen möglich)? Zwei Nein, und das Verhalten ist legal, aber nicht legitim. (✓){+12}

Warum die Aufgabe „Vertragstheorie“ heißt und nicht „Steuerrecht“: Die Pointe ist nicht der Steuersatz, sondern die Struktur – **Wo kein durchsetzender Dritter existiert, zerfällt jede Übereinkunft in einzelrational begründete Defektion.** Dieser Satz trägt genauso für Kartelle, Klimaabkommen, Fischfangquoten und Rüstungskontrolle. Wer ihn als Transferleistung formuliert, zeigt Anwendungskompetenz statt Auswendiglernen. (✓){+13}

Und die ehrliche Restunsicherheit: Ob die Mindestbesteuerung die Verlagerung tatsächlich verringert oder nur in Subventionswettbewerb und Substanzverlagerung (Verlegung echter Funktionen und Beschäftigung) umlenkt, ist empirisch noch offen. Wer das benennt, verkauft keine Gewissheit, die es nicht gibt, und erfüllt genau Rohleders Anspruch, die eigene Position **angemessen** zu begründen. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Hobbes korrekt wiedergeben, und dann zeigen, dass die Steuerfrage kein Charakterproblem ist, sondern eine **fehlende Rahmenordnung**: Vertrag ohne Schwert ist bloß Papier, deshalb Koordination statt Appell.

Aufgabe #047 · 8 P. · Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Hobbes, Rawls und die Diskursethik... (S. 274) · Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls'... (S. 315) · Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und... (S. 292)

Der Vorstand eines börsennotierten Zulieferers verdient das 62-fache des Medianentgelts der eigenen Belegschaft. Auf der Hauptversammlung begründet der Aufsichtsratsvorsitzende das mit der Marktüblichkeit im Vergleich zur Peer Group.

- a) 4 P. Wie würden Individuen nach Rawls entscheiden, wenn sie sich unter dem „Schleier des Nichtwissens“ befinden? Erläutern Sie die beiden Grundsätze, so dass klar wird, dass Rawls keine Gleichmacherei fordert!
- b) 4 P. Wenden Sie beide Grundsätze auf die Vergütungsspreizung an und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen!

a) 4 P. – Entscheidung unter dem Schleier und die beiden Grundsätze

Unter dem Schleier kennt niemand seine spätere Position. Rational ist dann **nicht** die Wahl mit dem höchsten Durchschnitts- oder Summennutzen, sondern die **Absicherung des schlechtesten Loses** (Maximin), denn die Entscheidung ist einmalig und ihre Folgen für den Einzelnen irreversibel. ✓ {1} Daraus leitet Rawls zwei Grundsätze ab. **Erster Grundsatz – gleiche Grundfreiheiten:** Jeder hat Anspruch auf das größtmögliche Maß an Grundfreiheiten und Grundrechten, das mit der gleichen Freiheit aller vereinbar ist. Dieser Grundsatz hat **Vorrang**: Freiheitsrechte dürfen nicht gegen wirtschaftliche Vorteile aufgerechnet werden – die direkte Absage an den blinden Fleck des Utilitarismus. ✓ {2} **Zweiter Grundsatz – geordnete Ungleichheit:** Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten sind zulässig, wenn sie (a) den am schlechtesten Gestellten den größten Vorteil bringen (**Differenzprinzip**) und (b) an Ämter und Positionen geknüpft sind, die allen bei **fairer Chancengleichheit** offenstehen. ✓ {3} **Deshalb ist Rawls keine Gleichmacherei:** Ungleichheit ist ausdrücklich erlaubt und sogar erwünscht, sofern sie Leistungsanreize schafft, von denen **gerade die Schwächsten** profitieren. Der Maßstab ist nicht die Höhe des Abstands, sondern seine **Wirkung auf die unterste Position** – Rawls verbietet Ungleichheit nicht, er macht sie **begründungspflichtig**. ✓ {4}

b) 4 P. – Anwendung auf die Vergütungsspreizung

Prüfreihefolge, erster Grundsatz: Vorstandsvergütung berührt keine Grundfreiheiten; niemands Rechte werden durch ein hohes Gehalt geschmälert. Der erste Grundsatz ist also **nicht verletzt** – die Prüfung liegt vollständig beim zweiten. Wer das benennt, zeigt, dass er die lexikalische Ordnung der Grundsätze verstanden hat und nicht pauschal moralisiert. ✓ {1} **Differenzprinzip-Test:** Rechtfertigungsfähig wäre die Spreizung nur,

wenn sich zeigen ließe, dass **gerade diese Höhe** eine Leistung erzeugt, durch die die Beschäftigten mit dem niedrigsten Entgelt besser stehen als bei geringerer Spreizung. Dieser Nachweis fehlt regelmäßig; die empirische Verbindung zwischen Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg ist bestenfalls schwach. ✓ **{2} Die Begründung „marktüblich“ trägt nicht.** Sie ist erstens ein **Sein-Sollen-Fehlschluss** – aus dem, was gezahlt wird, folgt nicht, was gezahlt werden soll –, und zweitens ein **Zirkelschluss**: Wenn alle Aufsichtsräte sich an der Peer Group orientieren und niemand unterdurchschnittlich zahlen will, erzeugt das Verfahren rechnerisch eine **Aufwärtsspirale**, die sich selbst als Marktpreis ausgibt. Zu prüfen ist außerdem der zweite Teil des Grundsatzes, die **faire Chancengleichheit**: Steht der Zugang zu solchen Positionen tatsächlich allen offen, oder entscheiden Herkunft, Netzwerke und Bildungszugang, also wieder die Wiegenlotterie? ✓ **{3} Eigene Einschätzung:** Die Spreizung ist **nicht per se ungerecht**, aber in dieser Begründung nicht haltbar. Rawlsianisch vertretbar wäre sie mit drei Bedingungen: variable Bestandteile an **langfristige** und **breit angelegte** Kennzahlen koppeln (einschließlich der Entwicklung der untersten Entgeltgruppen und der Ausbildungsquote), die **vertikale Relation offenlegen** und begründen, statt sie nur horizontal mit der Peer Group zu vergleichen, und die aktienrechtlichen Instrumente ernst nehmen – Vergütungssystem mit **Maximalvergütung**, Vergütungsbericht und Votum der Hauptversammlung. Ohne solche Nachweise bleibt „marktüblich“ eine Beschreibung, keine Rechtfertigung. ✓ **{4}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Grundsätze im Original.

Quelle und Wortlaut-Nähe: John Rawls, *A Theory of Justice* (1971), §§ 11–13; die spätere Fassung in *Justice as Fairness: A Restatement* (2001) formuliert den zweiten Grundsatz präziser und stellt die **faire Chancengleichheit** ausdrücklich **vor** das Differenzprinzip. Die Reihenfolge ist **lexikalisch**: Erst Freiheiten, dann Chancengleichheit, dann Differenzprinzip – ein niedrigerer Rang darf nie einen höheren aufwiegen. Wer diese Ordnung nennt, hebt sich sofort von der Standardantwort ab. (✓){+1}

Der Einwand, den man kennen muss: Harsanyi (1975) hält Maximin für übertrieben risikoscheu – bei gleicher Wahrscheinlichkeit jeder Position wäre die Maximierung des Erwartungsnutzens rational. Entkräftung: Es geht um eine **einmalige, irreversible** Entscheidung über die eigene Lebenslage, nicht um eine wiederholte Wette; dort ist Risikoaversion selbst rational. (✓){+2}

Zwei Gegenpositionen: Nozick (1974) – gerecht ist, was rechtmäßig erworben wurde; die Höhe einer freiwillig vereinbarten Vergütung geht Dritte nichts an. Sen (1992/2009) – verteilt werden sollten **Verwirklichungschancen**, nicht Grundgüter; damit rückt an die Stelle der Gehaltsrelation die Frage nach realen Aufstiegs- und Gesundheitschancen. Beide zeigen, dass die Gerechtigkeitsfrage nicht mit einer einzigen Kennzahl beantwortbar ist. (✓){+3}

Zu b) – den Fall belegen.

Rechtlicher Rahmen, der die Antwort erdet: Seit ARUG II beschließt der Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften ein **Vergütungssystem** einschließlich **Maximalvergütung** (§ 87a AktG), die Hauptversammlung stimmt darüber ab (§ 120a AktG, „Say on Pay“) und der jährliche **Vergütungsbericht** (§ 162 AktG) ist offenzulegen; der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt zusätzlich den **vertikalen Vergleich** mit dem oberen Führungskreis und der Belegschaft insgesamt. In den USA ist die **Pay-Ratio-Offenlegung** seit 2017 Pflicht. Die Instrumente existieren also – sie werden nur selten scharf gestellt. (*Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor Zitierung prüfen.*) (✓){+4}

Größenordnung als Anker: Studien zu DAX-Unternehmen weisen das Verhältnis der Vorstandsvergütung zum durchschnittlichen Personalaufwand je Beschäftigtem je nach Jahr, Index und Abgrenzung in der Größenordnung **40:1 bis 60:1** aus; in den 1980er-Jahren lagen vergleichbare Werte deutlich niedriger. Der Fallwert von 62:1 ist

damit hoch, aber nicht exotisch – was die Aufgabe interessant macht: Zu bewerten ist nicht ein Ausreißer, sondern der **Normalfall**. (Werte schwanken je nach Studie und Bezugsgröße – vor Zitierung prüfen.) (✓){+5}

Der stärkste Fachbeleg gegen „Anreiz“: Bebchuk/Fried (*Pay Without Performance*, 2004) zeigen, dass Vergütungshöhe und -struktur weniger Ergebnis eines Marktes als Ergebnis von **Verhandlungsmacht** gegenüber dem Aufsichtsgremium sind (Managerial-Power-Ansatz); hinzu kommt der bekannte Fehlanreiz kurzfristiger Kennzahlen – Rohleders eigenes Beispiel dafür ist **Management by Objectives**, wo die Zielgröße das Verhalten verzerrt. Wer nur die Höhe kritisiert, verfehlt das eigentliche Problem: die **Bemessungsgrundlage**. (✓){+6}

Zwei benannte Fallen. (1) **Neid statt Gerechtigkeit:** „Der verdient zu viel“ ist ein Gefühl, kein Argument; das rawlsianische Argument lautet ausschließlich, ob die Ungleichheit den Schlechtestgestellten nützt. Wer beides vermischt, verliert die Auseinandersetzung. (2) **Kennzahlen-Scheinpräzision:** Die Pay Ratio hängt massiv von der Abgrenzung ab (Median oder Durchschnitt, Konzern oder Inland, mit oder ohne Leiharbeit und Teilzeit) – dieselbe Firma lässt sich als 30:1 oder 80:1 darstellen. Immer die Abgrenzung mitnennen. (✓){+7}

Der Anschluss an Rohleders Dauerlinie: Auch hier gilt sein Muster – **die Beteiligten zu Betroffenen machen**. Übertragen auf Vergütung heißt das: variable Anteile mit mehrjähriger Haltefrist und Rückforderungsklauseln (Clawback) bei nachträglich aufgedeckten Fehlentwicklungen. Das ist der institutionelle Ersatz für den Schleier des Nichtwissens – wer die Regel setzt, trägt ihr Risiko selbst. (✓){+8}

Rohleders Erwartung: Rawls nicht als Gleichheitsapostel verkaufen – die Grundsätze **in ihrer Rangfolge** anwenden und die Spreizung als **begründungspflichtig**, nicht als verboten behandeln; „marktüblich“ als Sein-Sollen-Fehlschluss entlarven.

Kap. 4 · Wirtschaftsethische Ansätze — Ökonomische Ethik · Gefangenendilemma · Governanceethik · Uo8

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma.....	354
Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme.....	356
Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt	350
Der Ansatz der ökonomischen Ethik.....	348
8 · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich.....	367
Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize).....	347
Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien	346
7 · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich	363
Ethische Ökonomie nach Ulrich.....	366
12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik Homann ·	
Gefangenendilemma · Dilemma	372
/ #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich.....	369
/ #12 – Governance bzw. Corporate Governance	357
5 · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland.....	356
11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement	
Homann · Wieland · Transaktionskosten	380
Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption	396
Kritik am Wertemanagement-Ansatz	362
Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“	365
Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten.....	353
Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht	363
Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik	355
2 · Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.).....	345
4 · Ökonomische Ethik 2	354
10 P. · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren	
Homann · Rahmenordnung	376
Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich	387
Pflichten des Wirtschaftsbürgers.....	368

Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz	416
Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung).....	387
Steuerungsmechanismen nach Wieland	358
/ #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge	359
1 · Überblick (#00)	345
12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus Homann · Ulrich	383
Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen?	360
• Was sind Stakeholder?	370
6 · Wertemanagement (Wieland)	360
Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren?	367
Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik	349
3 · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.)	350
Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten?	364
Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland.....	361
Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle).....	352

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 (Hohmann/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 belegt – 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

Grün = über das Gefragte hinaus. Fragen eigenständig aus dem Holzmann-Buchinhalt formuliert (prof-gated).

Aufgabe #048 · 12 P. · Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Kartellabsprache als Gefangenendilemma und... (S. 396) · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle (S. 170) · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 380)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Dilemmastruktur formal und historisch schärfen

Wer die Struktur nicht nur nacherzählt, sondern **formalisiert**, zeigt, dass er die Verallgemeinerung beherrscht: Ein Gefangenendilemma liegt genau dann vor, wenn die Präferenzordnung **$T > R > P > S$** gilt – Temptation (einseitig defektieren) > Reward (beide kooperieren) > Punishment (beide defektieren) > Sucker (einseitig kooperieren). Bei Haftstrafen kehrt sich die Skala um: $0 < 1 < 7 < 10$ Jahre. (✓){+1} Fast immer vergessen wird die **zweite** Bedingung **$2R > T + S$** ; ohne sie wäre abwechselndes Ausbeuten kollektiv besser als beidseitige Kooperation, und die Aufgabe wäre eine andere. Mit den Zahlen des Falls: 2 Jahre Gesamtstrafe bei Kooperation gegen 10 Jahre bei einseitigem Verrat – die Bedingung ist erfüllt, Kooperation ist tatsächlich der gesellschaftlich beste Zustand. (✓){+2} Begrifflich sauber getrennt gehören **Nash** und **Pareto**: (Defektion, Defektion) ist das einzige **Nash-Gleichgewicht** (John Nash, 1950) – kein Spieler kann sich durch einseitiges Abweichen verbessern –, aber es ist **pareto-inferior** gegenüber beidseitiger Kooperation. „Stabil“ und „gut“ fallen hier auseinander; genau diese Lücke ist der Arbeitsauftrag der Wirtschaftsethik. (✓){+3} Daraus folgt eine Landkarte der Lösungen, denn das Dilemma hat **drei konstitutive Randbedingungen**: keine bindende Absprache mit Sanktionsinstanz, Einmaligkeit des Spiels, und verdeckte bzw. gleichzeitige Entscheidung. Jede aufgehobene Bedingung entschärft das Dilemma – Rahmenordnung greift an der ersten, Reputationssysteme an der zweiten, Transparenzpflichten an der dritten an. (✓){+4} Die zweite Bedingung ist die theoretisch interessanteste: Bei **unbestimmt oft wiederholtem** Spiel wird Kooperation rational, weil der „Schatten der Zukunft“ den einmaligen Verratsgewinn überwiegt – Robert Axelrods Computerturniere (*The Evolution of Cooperation*, 1984) machten die schlichte Strategie **Tit for Tat** zum Sieger. Steht der Endzeitpunkt dagegen **fest**, kollabiert die Kooperation durch Rückwärtsinduktion: In der letzten Runde lohnt Defektion, also auch in der vorletzten, und so fort. Das erklärt, warum Bewertungsportale wirken und warum Geschäfte kurz vor dem Marktaustritt eines Partners gefährlich sind. (✓){+5} Zuletzt die **Sein-Sollen-Markierung**, die genau hier hingehört: Aus dem deskriptiven Befund „rational handelnde Akteure defektieren“ folgt **nicht** die Norm „Defektion ist erlaubt“. Das Modell erklärt Verhalten, es rechtfertigt es nicht – wer das verwechselt, begeht den Fehlschluss, den Ulrich Homann vorwirft, und benutzt die Spieltheorie als Reflexionsstopp. (Zusatzwissen zur Herkunft, nicht im Kompass: formuliert 1950 bei der RAND Corporation von Merrill Flood und Melvin Dresher, die Gefangenen-Erzählung stammt von Albert W. Tucker.) (✓){+6}

Zu b) – die Konsequenz prüfen statt nur referieren

Die drei Ansätze lassen sich **am selben Fall** durchdeklinieren, statt sie nebeneinander zu referieren – am Laptop-Kauf beim anonymen Anbieter: **Homann** setzt an der Rahmenordnung an (Widerrufsrecht im Fernabsatz, Gewährleistung, Haftung des Marktplatzbetreibers) – die Regel gilt für alle gleich und macht Vorleistung zumutbar. **Wieland** setzt eine Ebene tiefer an: Treuhandabwicklung, Käuferschutz und Bewertungssystem sind **Governance-Strukturen**, die Vertrauen erzeugen und damit **Transaktionskosten senken** – der ehrbare Kaufmann füllt die Lücke, die der unvollständige Vertrag lässt. **Ulrich** fragt als Einziger vorgelagert: Wäre diese Marktpraxis im Diskurs **aller Betroffenen** zustimmungsfähig?, und verlangt dafür Wirtschaftsbürgerrechte (Informations-, Klagefreiheit) statt bloßer Anreize. (✓){+1} Jeder Ansatz hat am selben Fall seine **eigene Grenze**: Homanns Rahmenordnung endet an der Staatsgrenze – der Anbieter aus einem Drittstaat ist praktisch nicht belangbar; Wielands Reputationsmechanismus trägt nur, **solange sich Reputation rechnet**, und bricht beim Verkäufer zusammen, der ohnehin aussteigt (Endspiel-Problem, s. Rückwärtsinduktion oben); Ulrichs Diskurs **grenzt an Utopie** und hilft dem Käufer um 23 Uhr nicht weiter. (✓){+2} Die angreifbarste Stelle der Musterlösung ist ihr letzter Halbsatz – die **Entlastungsthese**. Sie hält nur so weit, wie Regeln reichen: Bei Regellücken (Beispiel aus dem Kapitel: Agenturen für gekaufte „Likes“) fällt die Ökonomische Ethik selbst wieder auf das Unternehmen zurück und unterscheidet **Wettbewerbs- versus Regelungsstrategie** – ein Eingeständnis, dass reine Ordnungsethik nicht ausreicht. Ulrich liest in derselben These den **Reflexionsstopp**: Wer sich für entlastet hält, hört auf zu prüfen. (✓){+3} Die Behauptung, nur der Staat könne diesen Ort besetzen, ist empirisch zudem zu stark: **Elinor Ostrom** (*Governing the Commons*, 1990; Wirtschaftsnobelpreis 2009) hat gezeigt, dass Gemeinschaften Allmende-Dilemmata dauerhaft **selbstorganisiert** lösen – über eigene Regeln, abgestufte Sanktionen und Konfliktverfahren, ohne zentrale Rahmenordnung und ohne Privatisierung. Das ist ein dritter Weg zwischen Markt und Staat und zugleich die stärkste Stütze für Wielands Zwischenebene. (✓){+4} Der Zielzustand ist außerdem **nicht immer Kooperation**: Die Drei-Schritt-Logik (Dilemma identifizieren → gesellschaftlich gewünschten Zielzustand bestimmen → Maßnahmen ableiten) führt bei zwei Anbietern zum Gegenteil – hier ist die **beidseitige Defektion** (Preissenkung statt Absprache) erwünscht. Die Bestimmung des Zielzustands folgt dabei allein dem **utilitaristischen** Kriterium des gesellschaftlichen Gesamtnutzens; genau hier setzt später Ulrichs Hauptkritik an, weil damit eine ethische Vorentscheidung als bloße Rechnung auftritt. (✓){+5} Und zuletzt die **Bezifferung** der Institution, mit offengelegten Annahmen: Bei einem Warenwert von 1.000 €, einer angenommenen Betrugswahrscheinlichkeit von 5 % ohne Absicherung und einer

Treuhandgebühr von 2 % steht ein Erwartungsschaden von 50 € einer Sicherungsgebühr von 20 € gegenüber – die Institution lohnt sich für den Käufer, solange die Betrugswahrscheinlichkeit über 2 % liegt. *Annahmen frei gesetzt, keine Erhebung* – der Punkt ist nicht die Zahl, sondern dass sich der „Ort der Moral“ hier als **Rechnung** darstellen lässt: Genau das meint Homann mit der Übersetzung der Moral in die Sprache der Ökonomie. (✓)(+6)

Aufgabe #049 · 10 P · Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen (S. 388) · Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 372) · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 380)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – den Ordoliberalismus mit Substanz füllen

Wer die Vertreterliste nur aufzählt, bleibt an der Oberfläche; Eucken hat den Ordnungsrahmen **systematisiert** (*Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, postum 1952) und dabei zwei Gruppen unterschieden: **konstituierende** Prinzipien, die den Rahmen überhaupt erst erzeugen – funktionsfähiges Preissystem als Grundprinzip, Primat der Währungspolitik, offene Märkte, Privateigentum, Vertragsfreiheit, **Haftung**, Konstanz der Wirtschaftspolitik –, und **regulierende** Prinzipien, die ihn korrigieren, etwa Monopolkontrolle, Einkommenspolitik und die Korrektur externer Effekte. (✓){+1} Für die Klausur besonders anschlussfähig ist darunter das **Haftungsprinzip**: Wer den Nutzen einer Entscheidung hat, muss auch ihren Schaden tragen. Das ist derselbe Gedanke, den Rawls formuliert, wenn er verlangt, die **Beteiligten zu Betroffenen** zu machen, und damit die theoretische Wurzel der Managementhaftung, die im DCGK-Fall als Alternative zum „zahnlosen Tiger“ entwickelt wird. Ordoliberalismus und Rawls treffen sich also an einem Punkt, den kaum jemand verbindet. (✓){+2} Entscheidend ist außerdem die Abgrenzung, die den Ordoliberalismus vom **Laissez-faire-Liberalismus** trennt: Er ist keine Staatsferne, sondern **Staatsstärke an anderer Stelle** – starker Rahmen, freies Spiel darin. Fachbegrifflich: **Ordnungspolitik statt Prozesspolitik**. Genau das meint Rohleders Kontrast zum US-amerikanischen Liberalismus, und genau das ist die Rolle des **Mindestlohns als Leitplanke** – er greift nicht in einzelne Verträge ein, sondern setzt eine für alle gleiche Untergrenze. (✓){+3} Dass diese Konzeption keine Theorie geblieben ist, zeigt ihre institutionelle Spur: Das **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen** (verabschiedet 1957, in Kraft 1958) gilt als „Grundgesetz der sozialen Marktwirtschaft“, flankiert von einem weisungsunabhängigen **Bundeskartellamt** und einer unabhängigen Notenbank – institutionalisierte Monopolkontrolle und institutionalisierter Primat der Währungspolitik. Wer den Ordoliberalismus so belegt, hat mehr als eine Definition. (✓){+4} Zuletzt eine Präzisierung, die Homann von Eucken trennt und die die Aufgabenstellung „ordnen Sie ihn ein“ eigentlich verlangt: Bei **Eucken** dient der Rahmen der **Freiheitssicherung** und der Verhinderung privater Macht; bei **Homann** dient derselbe Rahmen der **Implementierung von Moral**. Homann übernimmt also die Ordnungsidee, aber setzt ihr einen anderen Zweck ein und ergänzt sie um die **Anreizkompatibilität** – die Regel muss so gebaut sein, dass Befolgen im Eigeninteresse liegt. Das ist kein Detail, sondern der Grund, warum Homanns Ansatz eine *Ethik* und nicht bloß Ordnungspolitik ist. (✓){+5}

Zu b) – die Kritik erweitern und gewichten

Ein dritter Kritikpunkt, der in keiner Standardantwort steht, ist die **Regelungslücke**: Gesetze hinken der wirtschaftlichen Entwicklung strukturell hinterher. Dass Agenturen für gekaufte „Facebook-Likes“ gesetzlich (noch) nicht erfasst sind, illustriert das, und in genau solchen Fällen verlagert die Ökonomische Ethik die Last doch wieder auf das Unternehmen und unterscheidet **Wettbewerbs- versus Regelungsstrategie**. Das ist eine **Selbstwiderlegung im Kleinen**: Der Ansatz, der die Individual- und Unternehmensebene entlasten wollte, braucht sie an seiner Lücke selbst und leitet damit zur Governance- bzw. Individualethik über. (✓)(+1)

Vierter Punkt, der die Legitimationsfrage aus ✓ <1> empirisch unterfüttert:

Regulatory Capture. Der Ansatz setzt eine neutrale Regelinstanz voraus, die es so nicht gibt – die Regulierungsökonomik zeigt, dass Regulierer systematisch von den Regulierten beeinflusst werden (George Stigler, 1971), und die **Public-Choice-Schule** (Buchanan/Tullock, 1962) rechnet auch bei Politikern und Beamten mit Eigennutz. Homann darf das Eigeninteresse nicht auf der Marktseite unterstellen und auf der Regelseite ausblenden. (✓)(+2) Beide Kritiken laufen auf denselben Grundvorwurf zu, den man ausdrücklich benennen sollte: den **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Der Ist-Zustand des Wirtschaftssystems wird als gegeben und richtig unterstellt und dann zur Grundlage des Soll-Zustands gemacht – aus „so funktioniert der Wettbewerb“ wird „so soll Moral gebaut sein“. Dass etwas so ist, begründet nicht, dass es so sein soll; Ulrich richtet genau diesen Vorwurf an Homann und Wieland gleichermaßen. (✓)(+3) Fairerweise ist der zweite Kritikpunkt aber zu **gewichten** statt bloß zu übernehmen: Der Vorwurf des „Kindermädchen-Staates“ trifft **Prozess** politik – Einzelfallsteuerung, Detailvorschriften, Verhaltensvorgaben. Ordoliberalen Regeln sind dagegen **allgemein und abstrakt**; ein Rahmen, der für alle gleich gilt und im Übrigen frei lässt, bevormundet gerade nicht. Wer diese Unterscheidung zieht, zeigt, dass er die Kritik verstanden hat, statt sie nur nachzusprechen, und dass sie primär die *Ausgestaltung*, nicht das *Prinzip* trifft. (✓)(+4) Beziffern lässt sich schließlich, warum Regeln so oft folgenlos bleiben: Nach der ökonomischen Abschreckungslogik (Gary Becker, 1968) wirkt eine Sanktion nur, wenn **Entdeckungswahrscheinlichkeit × Sanktionshöhe** den erwarteten Verstoßgewinn übersteigt. Angenommen, ein Regelverstoß bringt 1 Mio. € und wird mit 10 % Wahrscheinlichkeit entdeckt, dann muss die Sanktion über **10 Mio. €** liegen, sonst ist Regelbruch weiterhin rational. (*Zahlen frei gesetzt, reine Modellrechnung.*) Das erklärt zugleich, warum Bußgelder gegen die Kapitalgesellschaft als bloße Kostenposition eingepreist werden und warum die Durchsetzungskosten selbst **Transaktionskosten der Gesellschaft** sind – der Punkt, an dem Wieland mit „so viel Informalität wie möglich, so viel Formalität wie nötig“ ansetzt. (✓)(+5)

Aufgabe #050 · 11 P. · Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen (S. 388) · Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 372) · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 383)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Herkunft, Mechanik und Grenze der Transaktionskostenlogik

Der Begriff ist nicht Wieland's Erfindung, und wer die Herkunft nennt, verankert die Antwort: **Ronald Coase** stellte in *The Nature of the Firm* (1937) die Frage, warum es überhaupt Unternehmen gibt, wenn der Markt doch effizient koordiniert – Antwort: weil die **Benutzung des Marktes selbst Kosten verursacht**. **Oliver Williamson** systematisierte sie später über Faktorspezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit; beide wurden dafür mit dem Wirtschaftsnobelpreis ausgezeichnet. Wieland setzt auf diesem Fundament auf und fügt ihm die **moralische Dimension** hinzu. (✓){+1} Daraus folgt die praktisch wichtigste Konsequenz, die in Lehrbuchantworten fehlt: Die **Unternehmensgrenze** liegt genau dort, wo die internen Koordinationskosten die Transaktionskosten des Marktes übersteigen – „make or buy“ ist keine Bauchentscheidung, sondern ein Transaktionskostenvergleich. Vertrauen ist damit kein weiches Nebenthema, sondern eine **Determinante der Organisationsstruktur**. (✓){+2} Am schärfsten wird Wieland's Argument bei **spezifischen Investitionen**: Wer Werkzeuge, IT-Schnittstellen oder Personal nur für einen Partner aufbaut, macht sich abhängig und lädt zur Nachverhandlung ein (**Hold-up-Problem**). Genau dort ist das Vertragsrecht am schwächsten – man kann die Nachverhandlung nicht wegvertragen, und Vertrauen ökonomisch am wertvollsten. Das ist die stärkste Begründung für den **ehrbaren Kaufmann**, und sie ist rein ökonomisch. (✓){+3} Umgekehrt ist das Verhältnis der vier Mechanismen **nicht rein substitutiv**: Formelle Kontrolle kann informelle Bindung nicht nur ersetzen, sondern **zerstören**. Die Motivations-Verdrängungsforschung nennt das Crowding-out; der bekannteste Beleg ist die Kindergartenstudie von Gneezy und Rustichini (*A Fine is a Price*, 2000), in der ein Bußgeld für verspätetes Abholen die Verspätungen **erhöhte**, weil aus einer moralischen Verpflichtung ein käuflicher Preis wurde. Für Wieland heißt das: Wer Formalität hinzufügt, addiert nicht nur Kosten, er kann Vertrauen aktiv abbauen. (✓){+4} Die Maxime „so viel Informalität wie möglich, so viel Formalität wie nötig“ ist deshalb genau zu lesen – sie ist eine **Kostenrangfolge, keine moralische Rangfolge**. Informalität steht vorn, weil sie billiger ist, nicht weil sie besser wäre. Wer das benennt, hat den präzisesten Angriffspunkt der ganzen Governanceethik in der Hand. (✓){+5} Und methodisch: Die vier Mechanismen sind die **universelle Antwortstruktur** für jede Maßnahmen-Aufgabe in dieser Klausur – Gewissen, informell, formell, organisatorisch, in dieser Reihenfolge durchdekliniert, ergibt immer eine vollständige Gliederung. Der Diagnose-Wert zeigt sich am Deutschen Corporate

Governance Kodex: Er besetzt nur den **formellen** Mechanismus und lässt die **Durchsetzung** offen – daraus folgt seine Wirkungslosigkeit unmittelbar. (✓){+6}

Zu b) – die Verortung prüfen statt sie zu übernehmen

Der Preis dieser Konstruktion ist kritikanfällig: Wielands Werte gelten nur „in Anbetracht finanzieller oder sonstiger Nutzenbedingungen“ – lohnt sich Moral nicht mehr, entfällt die Verpflichtung. Damit trifft die Governanceethik derselbe Vorwurf wie Homann: Der Ist-Zustand des Wirtschaftssystems wird als gegeben immunisiert und zur Grundlage des Soll-Zustandes gemacht – ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**, ausdrücklich als solcher zu benennen. (✓){+1} Alle drei Ansätze landen am Ende **auf derselben Ebene**, begründen sie aber völlig verschieden – das ist die eigentliche Pointe: Homann kommt auf die Unternehmensebene nur **hilfsweise**, wo die Rahmenordnung Lücken lässt (Wettbewerbs- vs. Regelungsstrategie); Wieland verortet sie dort **primär**, weil sie transaktionskostenoptimal ist; **Ulrich** wiederum sieht dort eine „**pluralistische Wertschöpfungsveranstaltung**“, die sich gegenüber ihren Stakeholdern **diskursiv legitimieren** muss, und trennt dafür Geschäftsethik (Unternehmen als handelnder Akteur) von Unternehmensethik (Unternehmen als Quelle von Rechten und Pflichten). Gleicher Ort, drei unvereinbare Begründungen – Lücke, Rentabilität, Legitimation. (✓){+2} Empirisch ist die Verortung angreifbar: **Dieselskandal und Wirecard** ereigneten sich in Unternehmen mit vollständig ausgebautem Wertemanagement, Verhaltenskodex und Kodex-Entsprechenserklärung. Wo Kodifizierung und Kommunikation stattfinden, Implementierung und **Durchsetzung** aber ausfallen, entsteht **window dressing** – ein Hochglanzkodex, der Vertrauen erzeugt, das er nicht deckt. Damit kehrt sich Wielands Argument um: Nicht gelebtes Wertemanagement senkt Transaktionskosten nicht, es erhöht sie, weil es Kontrolle ersetzt, die nötig gewesen wäre. (✓){+3} Auch die Ausgangsdiagnose ist zeitgebunden zu prüfen: Dass nationale Gesetzgebung an Reichweite verliert, gilt nur halb. **Extraterritoriale** Regelungen greifen sehr wohl über Grenzen – der US-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (1977), der UK Bribery Act (2010), die EU-Lieferkettenrichtlinie und im deutschen Recht die Strafbarkeit der Bestechung **ausländischer** Amtsträger. Die Ordnungsebene ist der Globalisierung also nachgewachsen; Wielands Verlagerungsargument ist schwächer, als es 1999 war. (✓){+4} Und schließlich der Rechtsvorteil, der Wertemanagement unmittelbar bezifferbar macht und in keiner Musterlösung steht: Nach deutschem Ordnungswidrigkeitenrecht haftet das Unternehmen für **Aufsichtspflichtverletzungen** (§ 130 OWiG), und gegen die juristische Person kann eine **Verbandsgeldbuße** verhängt werden (§ 30 OWiG: bei **vorsätzlichen** Straftaten bis **10 Mio. €**, bei **fahrlässigen** bis **5 Mio. €**, jeweils zzgl. Abschöpfung des wirtschaftlichen Vorteils). (**Korrigiert:** zuvor stand hier „im oberen einstelligen Millionenbereich“ – richtig ist ein Höchstmaß von **10 Mio. €** bei Vorsatz, § 30 Abs. 2

OWiG.) Ein dokumentiertes, gelebtes Compliance- und Wertemanagementsystem wirkt hier **bußgeldmindernd** – höchstrichterlich bestätigt durch **BGH, Urteil vom 09.05.2017 – 1 StR 265/16**: Zugunsten des Unternehmens ist bei der Bußgeldbemessung zu berücksichtigen, ob ein wirksames Compliance-Management-System besteht **oder ein bestehendes nachträglich verbessert wurde**. Damit ist „Moral lohnt sich“ nicht nur Reputationsrhetorik, sondern eine Position in der Risikorechnung – genau die Übersetzung in die ökonomische Sprache, die die Wirtschaftsethik leisten soll. (Geprüft, Stand 07/2026 – Rechtsstand-Zusatzwissen, nicht aus dem Kompass. **In Bewegung**: Ein Gesetzentwurf (BT-Drs. 21/6133) will die Höchstbeträge auf 40 Mio. € bei Vorsatz und 20 Mio. € bei Fahrlässigkeit anheben; Stand Sommer 2026 **noch nicht in Kraft**. In der Klausur also 10 bzw. 5 Mio. € nennen und die Vervierfachung ausdrücklich als geplant kennzeichnen – kein geltendes Recht behaupten.) (✓){+5}

Aufgabe #051 · 12 P. · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen (S. 388) · Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie... (S. 208) · Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 372)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – den Ökonomismus-Vorwurf verankern und zugleich prüfen

Der Ansatz hat einen Titel, und der Titel ist bereits das Programm: **Peter Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie (1997, St. Gallen)**. Der positive Leitbegriff, den fast alle weglassen, ist die **Lebensdienlichkeit** – Wirtschaften ist kein Selbstzweck, sondern hat dem guten menschlichen Leben zu dienen. „Ökonomismus“ ist genau die Verkehrung dieses Verhältnisses: Das Mittel wird zum Zweck. Wer den Gegenbegriff mitnennt, zeigt, dass Ulrich nicht nur kritisiert, sondern ein eigenes Kriterium hat. (✓){+1} Die Diskursethik ist dabei **importiert**, nicht erfunden: Ulrich übernimmt sie von **Habermas und Apel** und wendet sie auf die Ökonomie an. Das ist doppelt relevant – es verbindet die Aufgabe mit der Gliederungseinheit *Ethische Grundpositionen* (dort ist die Diskursethik als „Krönung“ der Grundpositionen angekündigt), und es überträgt Ulrich zugleich deren bekannte Schwäche: die Bindung an Idealbedingungen, die real nicht vorliegen. (✓){+2} Der zweite Einwand lässt sich zudem präzise **benennen** statt nur beschreiben: Er ist der **Sein-Sollen-Fehlschluss** in ökonomischer Gestalt (formuliert bei David Hume, 1739/40) – aus „so funktioniert der Markt“ folgt kein „so soll gehandelt werden“. Weil Rohleder das Lehrbuchbeispiel dazu ausdrücklich schwach findet, empfiehlt sich ein eigenes: **„Das machen hier alle so“** bei Beschleunigungszahlungen – Faktizität, die sich als Norm ausgibt. (✓){+3} Nun der Punkt, der eine Eins von einer Zwei trennt: Ulrichs erster Einwand ist zu **schärfen**, weil er in dieser Form angreifbar ist. Das **Minimalprinzip** ist formal tatsächlich wertneutral – gegebener Output bei minimalem Input sagt für sich genommen nichts über Ziele. Die Wertung steckt nicht in der Formel, sondern zwei Ebenen tiefer: in der **Wahl der Zielgröße** (Gewinn? Beschäftigung? Emissionen?) und in der **Definition dessen, was als Input zählt** – externe Effekte tauchen in der Rechnung nicht auf und sind deshalb gratis. Ulrichs Kritik wird dadurch nicht widerlegt, sondern trifft genauer: Nicht die Formel ist utilitaristisch, sondern ihre **reflexionslose Anwendung**. (✓){+4} Anthropologisch setzt Ulrich dem *homo oeconomicus* eine Doppelrolle entgegen: Der Mensch ist nicht nur **Bourgeois** (Privatinteressen im Markt), sondern auch **Citoyen** – Wirtschaftsbürger, der die Ordnung mitverantwortet, unter der er wirtschaftet. Genau daraus folgt die Gliederungseinheit *Der Wirtschaftsbürger* mit ihren Rechten und Pflichten; die Kritik am Ökonomismus ist also kein Endpunkt, sondern der Einstieg in ein Programm. (✓){+5} Selbstkritisch bleibt festzuhalten, dass der erste Einwand auf Ulrich **zurückfällt**: Wenn jede ökonomische Setzung bereits eine Wertung ist, dann ist auch der Vorrang des Diskursverfahrens eine Wertung. Ulrich beansprucht keine Wertfreiheit, aber er schuldet dann eine Begründung, warum ausgerechnet der

Konsens aller Betroffenen der richtige Maßstab sein soll, und die liefert er nur durch Verweis auf die Diskursethik selbst. Wer das benennt, argumentiert auf Prüferniveau statt nachzuerzählen. (✓){+6}

Zu b) – Diskurs, Staat und die Grenzen des Programms

Ulrichs Zwitter-Konstruktion des Unternehmens verdient Erwähnung: Er trennt **Geschäftsethik** (Unternehmen als selbst handelnder, stakeholder-diskursbereiter Akteur / „pluralistische Wertschöpfungsveranstaltung“) von **Unternehmensethik** (Unternehmen als Quelle von Rechten und Pflichten). (✓){+1} Selbstkritisch bleibt: Der ideale Diskurs **grenzt an Utopie** – vorbehaltlos, zwanglos und gleichberechtigt ist real fast nie gegeben –, und mit dem Rückgriff auf Rechtsrahmen, Anreize und Sanktionen übernimmt Ulrich indirekt genau die **Fremdsteuerung**, die er Homann vorwirft. Das ist die stärkste Einzelkritik an seinem Ansatz und gehört in jede Ulrich-Antwort. (✓){+2} Ein zweiter, seltener genannter Bruch liegt im Wort „**alle Betroffenen**“: Künftige Generationen und Nichtsprechende können am Diskurs nicht teilnehmen, obwohl sie betroffen sind. Die Diskursethik hat damit ein **Repräsentationsproblem**, das gerade bei Nachhaltigkeits- und Lieferkettenfragen durchschlägt – wer für die Näherin am vierten Kettenglied spricht, sitzt nicht mit am Tisch. Genau deshalb braucht Ulrichs Programm die staatlichen Rechte (Klage-, Informationsfreiheit) als **Stellvertreter** des Diskurses. (✓){+3} Betriebswirtschaftlich hat der Diskurs eine bekannte Entsprechung, deren Differenz man kennen sollte: den **Stakeholder-Dialog** (Stakeholder-Begriff nach Freeman, 1984). Im Stakeholder-Management wird nach **Einfluss und Betroffenheit** priorisiert – wer Macht hat, wird gehört; im Diskurs zählt **Betroffenheit allein** – wer betroffen ist, muss gehört werden. Das ist der Grund, warum reale Stakeholder-Dialoge Ulrichs Anspruch systematisch verfehlen: Sie folgen einer Macht-, nicht einer Legitimationslogik. (✓){+4} Die Parallele „auch Ulrich braucht den Staat“ ist zudem nur oberflächlich eine Gemeinsamkeit – inhaltlich sind die Staatsaufträge **entgegengesetzt**: Homanns Staat **setzt Anreize, damit der Einzelne nicht reflektieren muss**; Ulrichs Staat **nimmt Sachzwänge und Bildungsdefizite weg, damit der Einzelne reflektieren kann**. Fremdsteuerung gegen Befähigung – in einem Satz die sauberste Kontrastierung der beiden Ansätze. (✓){+5} Zuletzt ist die scheinbar sozialpolitische Forderung nach **sozialer Grundsicherung** in Wahrheit eine **logische** Bedingung der Diskursethik: Zustimmung unter existenzieller Abhängigkeit ist nicht **zwanglos** und damit keine gültige Zustimmung. Wer nicht Nein sagen kann, dessen Ja zählt nicht. Damit begründet Ulrich Sozialpolitik ethisch statt verteilungspolitisch und trifft sich mit **Rawls**, der von der anderen Seite kommt (Maximin, Schutz der am schlechtesten Gestellten). Für die Informationsbasis gilt dasselbe Muster – Bildung, unabhängige Presse und Produktkennzeichnung sind Diskursvoraussetzungen, nicht Verbraucherservice. (Ob Kennzeichnungen das

Kaufverhalten tatsächlich messbar ändern, ist empirisch umstritten – als Behauptung in der Klausur vermeiden, als offene Frage benennen ist stärker.) (✓)(+6)

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.)

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich

Grün = über das Gefragte hinaus. Eigenständig formuliert, ausschließlich aus diesem Kapitel belegt (prof-gated).

Aufgabe #052 · 12 P. · Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 380) · Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus (S. 383) · Ordoliberalismus bei Homann definieren und... (S. 376)

Die Unit stellt drei wirtschaftsethische Ansätze nebeneinander: die Ökonomische Ethik (Homann), die Governance-Ethik (Wieland) und die Ethische Ökonomie (Ulrich).

a) Kontrastieren Sie die drei Ansätze entlang der Frage nach dem „Ort der Moral“ und dem jeweiligen Steuerungshebel. b) Arbeiten Sie heraus, welche zwei Ansätze eine gemeinsame Grundlogik teilen und wodurch sich der dritte grundsätzlich absetzt.

a) 8 P. – Drei Ansätze, drei „Orte der Moral“

- **Homann (Ökonomische Ethik):** „Ort der Moral“ ist die **Rahmenordnung/ Spielregeln**, nicht das Einzelhandeln. ✓ **{1}** Moral wird über **anreizkompatible Regeln** institutionalisiert („Spielzüge vs. Spielregeln“); im Spielzug darf eigeninteressiert agiert werden. ✓ **{2}** Steuerungshebel = **Restriktion/Regelung von außen** (Gesetze, Sanktionen, Anreize), weil Werteappelle unter Wettbewerb verpuffen. Ebene: **Makro/Ordnungsethik**. ✓ **{3}**
- **Wieland (Governance-Ethik):** Moral ist in wirtschaftliche Transaktionen **eingebettet** und wird über **Governance-Strukturen + Wertemanagement** gesteuert. ✓ **{4}** Steuerungshebel = die vier Mechanismen (Gewissen / informelle / formelle Regelungen / organisatorische Maßnahmen) ✓ **{5}**; Werte fungieren als **Governance-Ressource**, die **Transaktionskosten senkt** und die Lücken **unvollständiger Verträge** füllt (ehrbarer Kaufmann). Ebene: **Meso/ Unternehmen (Corporate Governance)**. ✓ **{6}**
- **Ulrich (Ethische Ökonomie):** „Ort der Moral“ ist die **vernunftethische/diskursive Legitimation** des Wirtschaftens selbst – **Vorrang/ Primat der Ethik** vor der Ökonomik. ✓ **{7}** Steuerungshebel = **Diskurs** aller Betroffenen, **Lebensdienlichkeit**, ein neutrales Rechtssystem zum Anfechten und ein Staat, der dem Individuum **Sachzwänge nimmt** und den **Wirtschaftsbürger** über Bildung diskursfähig macht. ✓ **{8}**

b) 4 P. – Zwei teilen die Logik, einer bricht sie Homann und Wieland teilen die **funktionalistische Grundlogik**: Moral wird *im Rahmen* der Ökonomik wirksam gemacht ✓ **{1}**, sie muss **anreizkompatibel** sein bzw. sich „rechnen“ (bei Homann über Regeln, bei Wieland über Wertemanagement/Transaktionskosten). ✓ **{2}** Ulrich **bricht** damit: Er fordert den **Vorrang der Ethik** – Moral darf gerade *nicht* von Rentabilität abhängig gemacht werden. ✓ **{3}** Genau hier setzt seine Ökonomismus-Kritik an (das ökonomische

Prinzip ist nicht wertfrei; der Mensch ist reflexionsfähig, kein durch Sachzwänge gesteuertes Tier). ✓ (4)

Rohleders Erwartung: Nicht drei Ansätze isoliert referieren, sondern die Trennlinie „funktionalistisch (Homann/Wieland) vs. integrativ/Vorrang der Ethik (Ulrich)“ explizit als Pointe ziehen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – den Vergleich auf mehr Dimensionen stellen

Die Aufgabe gibt zwei Vergleichsdimensionen vor; wer eine dritte ergänzt, hebt sich sofort ab – das **Menschenbild**. Homann rechnet mit dem *homo oeconomicus* und behandelt Eigennutz als verlässliche Konstante, mit der man baut statt gegen die man predigt. Wieland sieht einen Akteur, der moralisch ansprechbar ist, **solange es sich rechnet**. Ulrich setzt den reflexionsfähigen **Citoyen** dagegen, der seine Präferenzen jederzeit prüfen kann. Wer diese Reihe hat, kann jede Trennlinie der Aufgabe daraus ableiten. (✓){+1} Vierte Dimension, die zugleich die Brücke zur Gliederungseinheit *Ethische Grundpositionen* schlägt: die **ethische Fundierung**. Homann argumentiert im Ergebnis **teleologisch/utilitaristisch** – Maßstab ist der gesellschaftliche Gesamtnutzen der Regel; Wieland institutionenökonomisch-pragmatisch; Ulrich **prozedural-deontologisch** über die Diskursethik, weil bei ihm nicht das Ergebnis, sondern die Zustimmungsfähigkeit des Verfahrens entscheidet. (✓){+2} Fünfte Dimension, und die aufschlussreichste: **Was gilt jeweils als Erfolg?** Bei Homann ist es erreicht, wenn die Regel eingehalten wird, **ohne dass irgendetwas tugendhaft sein muss**; bei Wieland, wenn Transaktionskosten sinken und Vertrauen trägt; bei Ulrich, wenn die Praxis vor allen Betroffenen **begründbar** ist. Drei verschiedene Erfolgsmaßstäbe erklären, warum die Ansätze aneinander vorbeireden statt einander zu widerlegen. (✓){+3} Ordnet man die **Drei-Ebenen-Systematik** zu (Ordnungsethik Makro / Unternehmensethik Meso / Individual- und Geschäftsethik Mikro), fällt auf, dass die Trias sie nicht ausfüllt: Homann besetzt Makro, Wieland Meso, die **Mikroebene bleibt bei allen dreien schwach** – Homann entlastet sie ausdrücklich, Wieland führt sie nur als „Gewissen“ mit, Ulrich verlangt Reflexionsbereitschaft, aber ohne Handlungsanweisung für Montagmorgen. (✓){+4} Der Vergleich wird erst am **selben Fall** zwingend; das Kartell eignet sich dafür besser als jedes Referat: **Homann** löst es über die Rahmenordnung (Kartellverbot plus Kronzeugenregelung, die den Verratsanreiz gezielt verstärkt). **Wieland** greift hier auffällig schlecht – sein zentrales Argument kippt, denn das Kartell **beruht selbst auf Vertrauen** und senkt für die Beteiligten die Transaktionskosten; Vertrauen ist also nicht per se moralisch, es ist ein Mechanismus, der auch dem Kartell dient. Bleiben ihm nur die **organisatorischen Maßnahmen** (Vier-Augen-Prinzip, Hinweisgebersystem). **Ulrich** fragt, ob die Absprache vor allen Betroffenen – insbesondere den Kunden – zustimmungsfähig wäre, und beantwortet es mit dem Verdeckungsargument: Was nur funktioniert, solange es geheim bleibt, ist nicht diskursfähig. (✓){+5} Jeder Ansatz hat dabei seine **eigene Grenze**, und die gehört ausdrücklich benannt: Homanns **Rahmenordnung endet an der Staatsgrenze**; Wielands Werte gelten nur, **solange**

sie sich rechnen ; Ulrichs **Diskurs grenzt an Utopie** . Wer die drei Grenzen nennt, zeigt, dass er nicht Positionen referiert, sondern sie beurteilt. (✓){+6} Historisch einordnen lohnt sich, weil Rohleder die zeitliche Verortung ausdrücklich als Bewertungskriterium führt: **Homann/Blome-Drees, Wirtschafts- und Unternehmensethik (1992)** , **Ulrich, Integrative Wirtschaftsethik (1997)** und **Wieland, Die Ethik der Governance (1999)** liegen innerhalb eines Jahrzehnts – die drei Ansätze sind keine aufeinanderfolgenden Entwicklungsstufen, sondern **parallele Antworten** auf dieselbe Lage nach 1989: globalisierter Wettbewerb, schwindende nationale Regelungsmacht, aufkommende Corporate-Governance-Debatte. (✓){+7} Und die Leerstelle, die alle drei teilen: Keiner ist eine **Tugendethik** . Der Charakter des Handelnden kommt bei Homann gar nicht vor, bei Wieland nur als einer von vier Mechanismen, bei Ulrich nur als Reflexionsfähigkeit. Genau darauf zielt die Beobachtung, dass unter durchgesetzter Tugendethik das Gefangenendilemma gar nicht entstünde, weil Defektieren schlicht **keine Option** wäre – die moderne Wirtschaftsethik ist also die Ersatzkonstruktion für eine ausgefallene Tugend, nicht ihre Weiterentwicklung. (✓){+8}

Zu b) – die Trennlinie beweisen statt behaupten

Der gemeinsame Kritikpunkt an Homann und Wieland ist derselbe **Sein-Sollen-Fehlschluss** : Beide nehmen das bestehende Wirtschaftssystem als gegeben und richtig an und machen es zur Grundlage des Soll-Zustands. Bei Wieland zeigt sich das an der Wertemanagement-Kritik („falls Werte sich nicht mehr lohnen, schnelles Abweichen vom Wertepfad möglich“) – exakt der Hebel, an dem Ulrichs Vorrang-der-Ethik greift. (✓){+1} Die Trennlinie ist dabei präziser zu fassen, als sie meist formuliert wird: Es geht **nicht** um „Moral ja oder nein“, sondern um die **Begründungsrichtung** . Homann und Wieland begründen Moral **aus der Ökonomik heraus** (instrumentell: sie muss anreizkompatibel sein oder sich rechnen), Ulrich begründet Ökonomik **aus der Ethik heraus** (Primat). Das ist eine Frage der Letztbegründung, nicht der Handlungsempfehlungen – im Normalfall kommen alle drei zum selben Verhalten. (✓){+2} Genau deshalb braucht die Behauptung einen **Konfliktfall** , sonst bleibt sie unbewiesen: Die Testfrage lautet **„Was, wenn Ethik nicht rentabel ist?“** Ein sauberes Beispiel ist der Produktrückruf, dessen Kosten den erwarteten Haftungs- und Reputationsschaden übersteigen – dort und nur dort trennen sich die Ansätze sichtbar. Wer die Trennlinie behauptet, ohne einen solchen Fall zu konstruieren, hat sie nicht gezeigt. (✓){+3} Zum Schluss die Gegenprobe, die Ulrichs Bruch **relativiert** : Auch Homann hat einen Ethik-Primat, er verschiebt ihn nur. Bevor Regeln anreizkompatibel gebaut werden können, muss entschieden sein, **welche** Regeln erwünscht sind, und diese vorgängige Entscheidung ist normativ, bei Homann utilitaristisch am gesellschaftlichen Gesamtnutzen orientiert. Der Unterschied zu Ulrich ist damit nicht

„mit oder ohne Ethik“, sondern **wie oft reflektiert wird**: bei Homann einmalig auf der Regelsetzungsebene, bei Ulrich fortlaufend auf jeder Ebene. Daraus folgt die abschließende Formel, die Rohleders Pointe trifft: **Regeln schlagen Appelle, aber Rentabilität ist kein Legitimitätsersatz.** (✓){+4}

Aufgabe #053 · 10 P. · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rationalität moralischer Urteile in These und... (S. 462)

„Moral muss sich lohnen – der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung, nicht die Gesinnung des Einzelnen.“ a) Entwickeln Sie die These im Sinne der Ökonomischen und der Governance-Ethik (Argumente pro). b) Stellen Sie die Antithese aus Sicht Ulrichs dagegen und schließen Sie mit einem abwägenden eigenen Urteil.

a) 5 P. – These: Ort der Moral ist die Rahmenordnung Unter Wettbewerbsbedingungen ist ein Appell an selbstlosen Verzicht **kontraproduktiv** (✓ {1}): Wer moralisch vorleistet, wird ausgebeutet und verdrängt (Dilemma-Struktur, Auszahlung „S“ für den Kooperierenden). (✓ {2}) Deshalb muss Moral **anreizkompatibel** in die Spielregeln verlagert werden (Homann: „Spielzüge vs. Spielregeln“) (✓ {3}); erwünschtes Verhalten wird über Restriktion/Regelung von außen verlässlicher erreicht als über Wertewandel. (✓ {4}) Wieland ergänzt den betriebswirtschaftlichen Beleg: Werte **senken Transaktionskosten** (Vertrauen statt teurer Kontrolle) und füllen die Lücken **unvollständiger Verträge** – Moral „rechnet sich“ als Governance-Ressource. (✓ {5})

b) 5 P. – Antithese (Ulrich) und Urteil Ulrich hält dagegen: Wird Moral nur begründet, *solange* sie sich rechnet, unterwirft man die Ethik der Ökonomik (**Ökonomismus**). (✓ {1}) Die Folge zeigt der Konfliktfall – „falls Werte sich nicht mehr lohnen, ist ein schnelles Abweichen vom Wertepfad möglich“. (✓ {2}) Zudem verkennt die These den **Sein-Sollen-Fehlschluss** (das System wird als gegeben immunisiert) (✓ {3}) und reduziert den Menschen auf einen sachzwanggesteuerten Nutzenmaximierer, obwohl er „immer die Wahl hat und reflektieren kann“. Ulrich fordert daher den **Vorrang der Ethik**: Wirtschaften muss sich vor der Vernunft aller Betroffenen (Diskurs) rechtfertigen. (✓ {4}) – Eigenes Urteil: Die These ist unter realen Wettbewerbsbedingungen der *wirksamere* Hebel (Regeln schlagen Appelle), sie darf aber nicht zum Maßstab werden, dass Moral *nur* gilt, wo sie rentabel ist; beide Ebenen – anreizkompatible Rahmenordnung *und* diskursive Legitimation der Ziele – sind nötig. (✓ {5})

Rohleders Erwartung: Die These an der Dilemma-/Ausbeutungslogik begründen und die Antithese zwingend am Konfliktfall („was, wenn Ethik nicht rentabel ist?“) festmachen, statt nur Positionen aufzuzählen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These stark machen und ihren Geltungsbereich abstecken

Die These ist keine reine Kapitulation vor dem Eigeninteresse: Sie nutzt das verlässlich vorhandene Eigennutzmotiv (die beiden Antriebe „**Eigennutz**“ und „**Erwartung von Entlohnung**“) und übersetzt moralische Anliegen über die Wirtschaftsethik als **Vermittlerin** in die ökonomische „Sprache“ – aus „richtig oder falsch“ wird „Kosten und Nutzen“, weil ein Appell im ökonomischen Code sonst nur als Kostenfaktor erscheint und verhallt. (✓){+1} Entscheidend für eine differenzierte Antwort ist der **Geltungsbereich**: Die These gilt für **anonyme Märkte unter Wettbewerbsdruck**. In persönlichen, wiederholten Beziehungen – Familienbetrieb, langjähriger Stammlieferant, überschaubarer Ort – trägt der informelle Mechanismus, und ein Regelapparat wäre teurer als das Problem, das er löst. Genau das meint Wielands Maxime „so viel Informalität wie möglich, so viel Formalität wie nötig“. Wer den Geltungsbereich absteckt, argumentiert differenziert statt pauschal. (✓){+2} Noch wichtiger ist die Unterscheidung **zweier Lesarten**, weil die Antithese nur eine davon trifft: Die **starke** Lesart lautet „Moral muss sich lohnen“ – Rentabilität als Bedingung der Moral; die **schwache** lautet „Moral darf nicht bestraft werden“ – es genügt, dass moralisches Handeln keinen Wettbewerbsnachteil erzeugt. Homann braucht nur die schwache Lesart, um sein Programm zu tragen. Ulrichs Kritik trifft die starke voll und die schwache kaum. Wer das trennt, gewinnt die Abwägung in b) schon hier. (✓){+3} Beziffern lässt sich der Kern der These, also die Frage, was den Vorleistenden sein Anstand kostet: Angenommen, ein Anbieter führt freiwillig ein Sozialaudit ein, das **1,5 % der Herstellkosten** ausmacht, und arbeitet mit einer **Umsatzrendite von 3 %** – dann verzehrt die Vorleistung rund die **Hälfte des Gewinns**, bei weitgehend identischem, preiselastisch nachgefragtem Produkt zusätzlich Marktanteil. (*Annahmen frei gesetzt, keine Branchenerhebung.*) Genau diese Größenordnung ist gemeint, wenn es heißt, „Moral auf eigene Kosten“ sei nicht durchhaltbar, und sie erklärt, warum es keine Charakterfrage ist. (✓){+4} Institutionell bestätigt sich die These überall dort, wo Branchen ihr Dilemma tatsächlich gelöst haben, und immer nach demselben Muster: **Allgemeinverbindlichkeit**. Tarifverträge, Mindestlohn, Kartellverbot, Sorgfaltpflichten in der Lieferkette – die Wirksamkeitsbedingung ist stets „für alle gleich“. Daraus folgt unmittelbar die Kritik am nationalen Alleingang: Eine Regel, die nur einen Teil der Wettbewerber bindet, erzeugt genau die **Vorleister-Ausbeutung**, die sie beseitigen soll. (✓){+5}

Zu b) – die Antithese präzise fassen und das Urteil operationalisieren

Ulrichs Antithese greift die **Effizienz nicht an** – im ökonomischen Prinzip steckt für ihn sogar ein moralischer Wert (Verschwendung vermeiden, Potenziale ausschöpfen); kritisiert wird ausschließlich deren **Verabsolutierung** zum Selbstzweck. Wer Ulrich als Effizienzgegner darstellt, hat ihn verkürzt und verliert die Punkte. (✓){+1} Die Antithese braucht einen **Fall, in dem es weh tut**, sonst bleibt sie Rhetorik: Sie trifft dort, wo Moral **teuer und zugleich unsichtbar** ist – eine Sicherheitsinvestition an einem Standort ohne funktionierende Aufsicht, ohne Presse und ohne Kunden, die es je erfahren. Dort greift weder Homanns Regel (keine Durchsetzung) noch Wielands Reputation (keine Beobachter). Genau an dieser Stelle ist Kants Unterscheidung „aus Pflicht" statt bloß „pflichtgemäß" nicht ersetzbar: Wer nur handelt, weil es sich rechnet, hört auf, sobald es sich nicht mehr rechnet. (✓){+2} Damit rückt eine dritte Position ins Bild, die weder These noch Antithese ist: die **Tugendethik** und der **ehrbare Kaufmann**. Deren Antwort ist weder „es lohnt sich" noch „der Diskurs legitimiert es", sondern schlicht „so handelt man". Unter durchgesetzter Tugendethik wäre das Dilemma gar nicht erst entstanden, weil Defektieren **keine Option** gewesen wäre – die ganze moderne Wirtschaftsethik ist insofern eine Ersatzkonstruktion für eine ausgefallene Tugend. Das ist die Leerstelle, die beide Seiten der Aufgabe unterschlagen. (✓){+3} Empirisch lässt sich die These zudem an ihrem eigenen Anspruch messen: Wäre „Moral rechnet sich" verlässlich wahr, dürfte es die großen Fälle nicht geben. Bei **Diesel** und **Wirecard** hat sich der Regelbruch über Jahre **gerechnet** und kippte erst durch externe Aufdeckung. Die These ist also **ex post** richtig und **ex ante** unzuverlässig – sie trägt nur, solange die Entdeckungswahrscheinlichkeit hoch genug ist (Abschreckungslogik: Wahrscheinlichkeit × Sanktion muss den Verstoßgewinn übersteigen). Das ist ein Argument gegen die These, das Ulrich selbst nicht führt, weil er philosophisch und nicht empirisch argumentiert. (✓){+4} Und schließlich das Urteil: „Beide Ebenen sind nötig" ist nur dann kein verkapptes „kommt darauf an", wenn eine **Zuordnungsregel** mitgeliefert wird. Sie lautet: **Rahmenordnung**, wenn das Problem alle Wettbewerber gleich trifft und beobachtbar ist (Kartell, Mindeststandards); **Governance/Wertemanagement**, wenn es unternehmensspezifisch und vertraglich nicht fassbar ist (Lieferantenbeziehung, Ermessensspielräume); **Diskurs**, wenn die Betroffenen **keine Marktmacht** haben und deshalb von keinem der beiden anderen Mechanismen erreicht werden (Lieferkettenende, künftige Generationen). Damit steht am Ende ein Kriterium statt einer Meinung – genau das, was in dieser Aufgabenform verlangt wird. (✓){+5}

Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption

Aufgabe #054 · 12 P. · Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 372) · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle (S. 170)

Preisabsprachen zwischen Wettbewerbern lassen sich als Gefangenendilemma rekonstruieren. a) 4 P. Erläutern Sie anhand der Dilemmastruktur, warum Kartelle inhärent instabil sind. b) 3 P. Erklären Sie die Wirkungsweise der Kronzeugenregelung und begründen Sie, was daran wirtschaftsethisch bemerkenswert ist. c) 3 P. Grenzen Sie die informelle Preisführerschaft (Beispiel Tankstellen) vom Kartell ab und benennen Sie die sachgerechte Lösung. d) 2 P. Nennen Sie zwei weitere Alltagsdilemmata und die Institution, die sie jeweils entschärft.

a) 4 P. – Warum Kartelle inhärent instabil sind Die Ausgangslage entspricht exakt dem Dilemma: Unternehmen A und Wettbewerber B entscheiden je über einen **hohen** oder einen **niedrigen Preis**. Weil A nicht weiß, wie B sich entscheidet, wählt A die sichere Option, und weil B genauso denkt, wählen beide den niedrigen Preis: gut für den Konsumenten, suboptimal für die Unternehmen. ✓ {1} Das **Kartell** ist der Versuch, dieses Ergebnis zu umgehen und den kollektiv besseren Zustand (beidseitig hoher Preis) per Absprache zu erzwingen. Genau daran scheitert es:

- Sobald **alle anderen** den hohen Kartellpreis halten, ist es für **jeden einzelnen** maximal attraktiv, ihn zu unterbieten: Er verkauft zu einem immer noch guten Preis, gewinnt aber die Marktanteile der Kartellbrüder hinzu. Das ist die **Temptation-Auszahlung** – die höchste im ganzen Spiel. ✓ {2}
- **Defektion bleibt also auch im Kartell die dominante Strategie.** Die Absprache verändert die Auszahlungsstruktur nicht, sie fügt ihr nur eine Vereinbarung hinzu, die **nicht einklagbar** ist – ein Kartellvertrag ist nichtig und vor keinem Gericht durchsetzbar. ✓ {3}
- Damit fehlt dem Kartell genau das, was Kooperation im Dilemma stabilisiert: eine **durchsetzbare Rahmenordnung mit Sanktion**. Es bleibt bei wechselseitigem Misstrauen, und jeder muss unterstellen, dass der andere gerade unterbietet. **Folge:** Alle Kartelle und Preisabsprachen sind **inhärent instabil**. Sie zerfallen nicht, weil die Beteiligten moralisch werden, sondern weil das Abweichen für jeden Einzelnen rational bleibt. ✓ {4}

b) 3 P. – Kronzeugenregelung *Wirkungsweise:* Wer als Erster aussagt und das Kartell offenlegt, erhält Straffreiheit oder erhebliche Bußgeldreduktion; wer schweigt, trägt die volle Sanktion. ✓ {1} Damit erzeugt der Staat den Verratsanreiz nicht zufällig, sondern **konstruiert bewusst ein Gefangenendilemma**: Jeder Kartellant muss fürchten, dass ein anderer zuerst geht, und dieser Zeitdruck macht das Aussagen selbst dann rational, wenn alle die Absprache eigentlich halten wollen. Das Kartell zerfällt **von innen** – ohne dass die Behörde Beweise beschaffen muss. ✓ {2} *Das wirtschaftsethisch Bemerkenswerte:* Der Regelfall der Wirtschaftsethik lautet, Dilemmata **aufzulösen**, damit Kooperation zustande kommt. Hier ist es umgekehrt: Der gesellschaftlich gewollte Zielzustand ist gerade die **beidseitige Defektion**, also der Preiswettbewerb. Das zeigt die Drei-Schritt-Logik der Wirtschaftsethik in Reinform: (1) Dilemma erkennen, (2) über den gesamtgesellschaftlich gewollten Zielzustand entscheiden – hier: niedrige Preise, nicht Kartellfrieden –, (3) Maßnahmen finden, die dorthin führen. Kooperation ist also **kein Selbstzweck**; wer sie kooperiert, sind hier die Falschen. ✓ {3}

c) 3 P. – Informelle Preisführerschaft abgrenzen Bei Tankstellen genügt es, **schnell genug auf den Wettbewerber zu reagieren**: Ein Anbieter hebt an, die anderen ziehen innerhalb von Minuten nach. Das Ergebnis gleicht dem Kartell – hohe, parallel laufende Preise –, aber die **konstitutiven Merkmale des Kartells fehlen**: Es gibt keine Absprache, keine Vereinbarung, keine Kommunikation zwischen den Beteiligten. ✓ {1} Damit ist es **nicht strafbar**, und die Kronzeugenregelung greift ins Leere, weil es nichts zu gestehen gibt. Anders gesagt: Die Rahmenordnung setzt am Verhalten „absprechen“ an, nicht am Ergebnis „paralleler Preis“, und wird an dieser Stelle unterlaufen. ✓ {2} **Sachgerechte Lösung:** Nicht mehr Moralappell und nicht schärfere Absprache-Verbote, sondern **mehr Wettbewerb** – mehr Anbieter, niedrigere Markteintrittsbarrieren, Preistransparenz für Kunden, damit die schnelle Reaktion nach oben durch Abwanderung bestraft wird. Dass einzelne Anbieter freiwillig günstig bleiben, weil sie „einfach nicht gierig sind“, ändert nichts: Solange sie zu klein sind, ist das für die anderen **kein Wettbewerb** und damit wirkungslos. Das ist der Beleg für den Kernsatz der Ökonomischen Ethik – moralische Einzelleistung ohne Marktmacht verpufft, die Lösung liegt in der Struktur. ✓ {3}

d) 2 P. – Zwei weitere Alltagsdilemmata und ihre Institution

- 1. Online-Kauf mit Vorleistungsproblem:** Käufer und Verkäufer kennen sich nicht und leisten nicht gleichzeitig – jeder fürchtet, der Vorleistende zu sein, das Geschäft kommt nicht zustande. *Entschärfung:* **Treuhand/Käuferschutz** (die Plattform hält das Geld, bis die Ware in Ordnung ist) plus Haftungsregeln und AGB/AEB, notfalls der Rechtsweg. ✓ {1}
- 2. Bewertungsportale:** Sie verwandeln ein **einmaliges** Spiel in ein **wiederholtes**. Defektion vernichtet künftige Geschäfte, weil sie öffentlich sichtbar bleibt – Reputation wird zum Vermögenswert, den zu verlieren teurer ist als der einmalige

Betrugsgewinn. ✓ (2) *(Dritter Fall zum Nachlegen: Kreditkartenanbieter tragen Betrugsschäden aus eigener Tasche, um das Vertrauen in das Zahlungsmittel zu erhalten – der Anbieter kauft dem Kunden das Risiko ab und stabilisiert damit das gesamte System.)*

Rohleders Erwartung: Die Kartellfrage in drei Schritten beantworten – Anreiz zum Defektieren, daraus inhärente Instabilität, Kronzeugenregelung als gezielte Verstärkung genau dieses Anreizes, und dabei erkennen, dass hier ausnahmsweise die Defektion der gewollte Zielzustand ist.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Instabilitätsthese belegen und begrenzen

Die Behauptung „nicht einklagbar“ lässt sich **belegen** statt behaupten: Preisabsprachen fallen unter das Kartellverbot des **§ 1 GWB** und, bei Zwischenstaatlichkeit, unter **Art. 101 AEUV**; die Absprache ist als Verstoß gegen ein gesetzliches Verbot nach **§ 134 BGB** **nichtig**. Genau deshalb existiert im Kartell keine durchsetzbare Bindung – die Rechtsordnung nimmt den Kartellanten das, was jede andere Kooperation stabilisiert. **(✓){+1}** Spieltheoretisch ist die These allerdings zu **präzisieren**, und hier trennt sich die Eins von der Zwei: Ein Kartell ist kein einmaliges, sondern ein **wiederholtes** Spiel, und bei unbestimmt oft wiederholtem Spiel kann Kollusion stabil sein – über Trigger-Strategien („wer unterbietet, löst dauerhaften Preiskrieg aus“). Stabil wird sie unter drei Bedingungen: **wenige** Beteiligte, **hohe Beobachtbarkeit** der Preise und **unbestimmter Zeithorizont**. „Inhärent instabil“ heißt deshalb genau genommen **zerfallsanfällig**, nicht kurzlebig. **(✓){+2}** Die empirische Gegenprobe stützt diese Präzisierung: Große aufgedeckte Absprachen – Schienen-, Zucker-, Wurst- oder Bierkartell in der Praxis des Bundeskartellamts – liefen über Jahre, bevor sie aufflogen, und sie flogen ganz überwiegend nicht durch eigene Instabilität auf, sondern durch **Kronzeugenanträge**. Das Kartell zerbricht also selten von selbst; der Staat muss den Zerfall aktiv herbeiführen. (*Fallnamen als Zusatzwissen; Bußgeldhöhen bewusst nicht zitiert – vor Zitat prüfen.*) **(✓){+3}** Wirtschaftsethisch ist der Fall aus einem Grund wertvoll, den die Aufgabe nicht abfragt: Das Kartell ist eine **Kooperation, die schadet**. Es funktioniert umso besser, je mehr die Beteiligten einander vertrauen – womit Wielands zentrales Argument kippt: **Vertrauen ist kein moralischer Wert an sich**, sondern ein Mechanismus, der auch der Schädigung Dritter dienen kann. Genau dafür braucht es Homanns Rahmenordnung: Sie entscheidet nicht, ob vertraut wird, sondern **wofür** Vertrauen eingesetzt werden darf. **(✓){+4}**

Zu b) – die Kronzeugenregelung rechtlich und ethisch einordnen

Rechtlich ist die Regelung keine Behördenpraxis mehr, sondern **kodifiziert**: In Deutschland stand sie zunächst als Bonusregelung des Bundeskartellamts (seit 2000) im Ermessen der Behörde und ist seit der Umsetzung der ECN+-Richtlinie **(EU) 2019/1** im Jahr 2021 gesetzlich in den **§§ 81h ff. GWB** geregelt; auf europäischer Ebene existiert ein Kronzeugenprogramm der Kommission seit 1996. Wer das nennt, zeigt, dass er den Hebel nicht nur verstanden, sondern verortet hat. (*Rechtsstand-Zusatzwissen, nicht aus dem Kompass.*) **(✓){+1}** Ethisch ist die Regelung erklärungsbedürftiger, als die Musterlösung sagt: Der Staat gewährt dem Ersten **Straffreiheit, obwohl dieser genauso schuldig ist** wie die anderen.

Deontologisch ist das kaum zu rechtfertigen – gleiche Schuld, ungleiche Strafe, und der Verrat wird zum Verdienst; **teleologisch/utilitaristisch** dagegen zwingend, weil nur so die Kartelle tatsächlich zerfallen. Die Kronzeugenregelung ist damit ein Musterfall dafür, dass der Gesetzgeber im Wirtschaftsrecht **folgenorientiert** entscheidet – ein direkter Anschluss an die Gliederungseinheit *Ethische Grundpositionen*. (✓){+2} Sie hat außerdem eine Nebenwirkung, die kaum jemand nennt: Sie kann **strategisch missbraucht** werden – wer ohnehin aus dem Markt oder aus der Absprache aussteigen will, meldet sich zuerst und nimmt die Konkurrenz mit. Und sie steht in Spannung zum **privaten Kartellschadensersatz** (§ 33a GWB, Umsetzung der Richtlinie 2014/104/EU): Die Kronzeugenerklärung selbst ist vor der Akteneinsicht geschützt, damit das Programm funktioniert – was die Beweisführung der Geschädigten erschwert. Öffentliche Durchsetzung und private Entschädigung ziehen hier gegeneinander. (✓){+3}

Zu c) – den Fachbegriff nachliefern und die Lösung begrenzen

Für das beschriebene Verhalten gibt es einen Fachbegriff, und ihn zu kennen ist der halbe Punkt: **bewusstes Parallelverhalten** bzw. stillschweigende Kollusion. Kartellrechtlich verboten ist nach Art. 101 AEUV neben Vereinbarung und Beschluss auch die **abgestimmte Verhaltensweise** – die Abgrenzung zwischen bloßer Anpassung an den Wettbewerber (erlaubt) und abgestimmtem Verhalten (verboten) ist die klassische Beweisfrage des Kartellrechts. Genau in dieser Grauzone operiert das Tankstellenbeispiel. (✓){+1} Daraus folgt eine Ironie, die die vorgeschlagene Lösung trifft: **Preistransparenz ist zweischneidig**. Die Markttransparenzstelle für Kraftstoffe beim Bundeskartellamt sollte Verbrauchern die Preisvergleiche erleichtern – dieselbe Transparenz erlaubt aber den Anbietern, die Preise der Konkurrenz **in Echtzeit zu überwachen**, und Beobachtbarkeit ist genau die Bedingung, unter der stillschweigende Kollusion stabil wird. Transparenz hilft also nur, wenn der Kunde sie auch nutzt und **tatsächlich wechselt**; sonst hilft sie der Gegenseite mehr. (✓){+2} Und die Lösung „mehr Wettbewerb“ hat eine harte **Grenze**: Wo hohe Markteintrittsbarrieren, Netz- oder Kapitalintensität herrschen, ist zusätzlicher Wettbewerb nicht herstellbar – ein enges Oligopol ist dann Strukturmerkmal, nicht Missstand. Bleibt nur die **Verhaltens- statt Strukturlösung**: Missbrauchsaufsicht (§ 19 GWB), Preis- und Entgeltaufsicht, im Extremfall Regulierung. Damit ist man wieder bei Homanns Rahmenordnung – nur an der teuren Stelle, weil laufende Aufsicht dauerhaft Transaktionskosten der Gesellschaft erzeugt. (✓){+3}

Zu d) – vorher prüfen, ob überhaupt ein Dilemma vorliegt

Vor jeder Dilemma-Aufgabe gehört die **Vorprüfung**, ob überhaupt eines vorliegt. **Steuervermeidung großer Firmen ist kein Dilemma** – rechtlich teilweise erlaubt,

moralisch umstritten, aber für die Firma eine reine Rechts-Moral-Spannung ohne Zwang, eine von zwei moralischen Normen zu brechen. Ebenso ist „teuer, aber richtig“ nur eine Kostenfrage. Wer das ungeprüft als Dilemma behandelt, verliert Punkte an einer Stelle, die er selbst markiert hat. Die saubere Prüfformel lautet: Ein Dilemma liegt nur vor, wenn **individuelle Rationalität** und **kollektives Optimum** systematisch auseinanderfallen und der Einzelne durch einseitiges Wohlergehen **schlechter** gestellt wird. (✓){+1} Zweite Ergänzung mit historischer Tiefe: Unter durchgesetzter **Tugendethik** war das Gefangenendilemma gar nicht so hoch gehängt, weil Defektieren schlicht **keine Option** war – der Ehrbare defektiert nicht, unabhängig von der Auszahlung. Das Dilemma ist also kein Naturgesetz, sondern die Folge einer Gesellschaft, in der Tugend als Steuerungsmechanismus ausgefallen ist und durch Regeln ersetzt werden muss. Und der Prüfungsfokus liegt ausdrücklich auf der **Anwendung im Alltag**, nicht auf Auszahlungsmatrizen und Sattelpunkten – die Frage lautet „erkenne ich das Dilemma und ist es für mich vernünftig entschärft?“, nicht „wie rechne ich es aus?“. Systematisch gelesen greift dabei **jede** genannte Institution an genau einer der drei Randbedingungen an: Treuhand hebt die **Vorleistung** auf, Bewertungsportale die **Einmaligkeit**, Gesetz und Sanktion schaffen die **Durchsetzungsinstanz**. Wer das so ordnet, hat statt einer Liste ein Prinzip, und kann jedes unbekannte Alltagsdilemma damit bearbeiten. (✓){+2}

Aufgabe #055 · 12 P. · Transaktions- und Komplexitätskosten beim

Lieferantenwechsel · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Governanceethik Wielands: Transaktionskosten... (S. 380)

Ein Einkäufer argumentiert, ein Lieferantenwechsel „koste nichts“, weil der neue Anbieter denselben Stückpreis biete. a) 6 P. Nennen und erläutern Sie **sechs verschiedene** Kostenarten, die über den reinen Kaufpreis hinaus anfallen. b) 4 P. Definieren Sie Komplexitätskosten und begründen Sie, warum sie in der Beurteilung besonders gefährlich sind. c) 2 P. Ziehen Sie die governance-ethische Konsequenz.

a) 6 P. – **Sechs Transaktionskostenarten** **Transaktionskosten** sind alle Kosten, die **neben** dem eigentlichen Preis bei Anbahnung, Abschluss und Durchsetzung einer Transaktion entstehen – die „Kosten der Benutzung des Marktes“. Der Fehler des Einkäufers besteht darin, nur an **unmittelbar zahlungswirksame** Kostenarten zu denken.

1. **Suchkosten.** Aufwand, überhaupt einen geeigneten Lieferanten und einen belastbaren Preis zu finden – Recherche, Ausschreibung, Angebotsvergleich, Werksbesuche. Das Internet hat sie radikal reduziert, beseitigt hat es sie nicht. ✓
{1}

2. **Vereinbarungs-/Verhandlungskosten.** Arbeitszeit für Verhandlungsrunden, Vertragsgestaltung, juristische Prüfung, Abstimmung mit Technik und Qualitätssicherung. Diese Kosten fallen an, **bevor** ein einziges Teil geliefert wird, und auch dann, wenn die Verhandlung scheitert. ✓ {2}
3. **Anschaffungsnebenkosten.** Makler-, Notar-, Vermittlungs- und Registrierungsgebühren, Versandkosten, Verpackung, Versicherung des Transports – sie hängen am Geschäft, nicht am Produkt. ✓ {3}
4. **Zölle und Wechselkursrisiken.** Beim Auslandslieferanten kommen Zölle hinzu – inklusive des **Änderungsrisikos**, weil Zollsätze politisch über Nacht steigen können – sowie Wechselkursrisiken, die entweder eintreten oder über Sicherungsgeschäfte Geld kosten. ✓ {4}
5. **Abwicklungs- und Kontrollkosten.** Wareneingangsprüfung, Qualitätsaudits, Lieferantenbewertung, Terminverfolgung. Je weniger man dem Partner vertraut, desto mehr davon – Kontrolle ist die teure Substitution von Vertrauen. ✓ {5}
6. **Kosten der Rechtsdurchsetzung und Zahlungseinbringung.** Nachverhandlung, Mahnwesen, Inkasso, Anwälte, Gericht. **Gerichtskosten sind die schlechtesten Transaktionskosten überhaupt** – sie fallen nachträglich an, produzieren keinerlei Wertschöpfung und stehen am Ende einer bereits gescheiterten Beziehung. ✓ {6}

Wichtig für die volle Punktzahl: Zu den Transaktionskosten zählen auch **immaterielle Kosten und Opportunitätskosten** – die Arbeitszeit der Beteiligten ist nicht kostenlos, weil diese Menschen etwas anderes hätten tun können. Ziel ist stets, die Transaktionskosten **möglichst gering** zu halten; sie sind systematisch höher, wenn sich die Akteure nicht vertrauen.

b) 4 P. – Komplexitätskosten *Definition:* **Komplexitätskosten sind zusätzliche, meist indirekte Kosten, die durch erhöhte Variantenvielfalt entstehen – mehr Prozesse, mehr Schnittstellen und mehr Koordinationsaufwand in einer Organisation.** Bürokratiekosten zählen ausdrücklich dazu. ✓ {1} *Warum sie gefährlich sind:*

- Sie sind **nur mittelbar zahlungswirksam** – es fließt nicht sofort Geld ab. Genau das ist die Falle in ihrer Beurteilung: Die Leute glauben, es fließe **nie** Geld ab. Der Merksatz lautet **„nicht sofort ≠ nie zahlungswirksam“**. ✓ {2}
- Wer sie ignoriert, unterstellt implizit, dass es **keine Opportunitätskosten** gibt – dass die zusätzlich koordinierenden Menschen nichts Besseres zu tun hätten. Hätten sie aber. ✓ {3}
- Sie treten **nicht als Kostenart im Rechnungswesen auf**, sondern verteilen sich unsichtbar über Gemeinkosten und Durchlaufzeiten. Es gibt keine Zeile „Komplexität“, die man streichen könnte. ✓ {4}
- *Beleg:* An der Überlegung „die kosten doch nichts“ sind weite Teile der deutschen Automobilindustrie in den 1980er Jahren tatsächlich pleitegegangen. Ein Beispiel

aus dem Hochschulbetrieb: 38 Studiengänge bei 72 Professuren – jede zusätzliche Variante erzeugt Abstimmungs-, Planungs- und Verwaltungsaufwand, den niemand einzeln bezahlt und alle zusammen tragen. *Rückbezug auf den Fall:* Der Lieferantenwechsel „kostet nichts“ nur dann, wenn man ihn als isolierte Preisentscheidung betrachtet. Kommt ein zweiter Lieferant **zusätzlich** ins Portfolio, entstehen dauerhaft ein weiterer Stammsatz, ein weiterer Audit-Zyklus, eine weitere Ansprechpartner-Beziehung und eine weitere Fehlerquelle – die Wirkung zeigt sich erst Quartale später und dann nicht als Preis, sondern als Gemeinkostenblock.

c) 2 P. – Governance-ethische Konsequenz Die eigentliche Währung in einer Volkswirtschaft ist das **Vertrauen**: Je mehr Vertrauen, desto geringer die Transaktionskosten insgesamt. Umgekehrt gilt – dort, wo Vertrauen fehlt, entstehen hohe Friktionen und hohe Transaktionskosten, und das Ganze leidet. ✓ **{1}** Daraus folgt die Position der **Governance-Ethik**: Die Idee, über Verträge das Vertrauen und die Kooperationsbereitschaft **zu ersetzen**, ist eine Illusion, denn Verträge sind immer **unvollständig** – sie können nie alle Eventualitäten abdecken. Genau deshalb sind übergeordnete, **informelle Regelungen wie Tugenden – der ehrbare Kaufmann** – nötig, um diese Lücken in Verträgen zu schließen. Moral ist hier keine Zutat, sondern eine **Governance-Ressource**: Sie ersetzt teure Kontrolle durch Vertrauen und senkt damit messbar Kosten. Das ist die härteste ökonomische Begründung für Ethik, die es gibt – härter als „Image“. ✓ **{2}**

Rohleders Erwartung: Über die zahlungswirksamen Kostenarten hinausgehen und die Komplexitätskosten mit dem Merksatz „nicht sofort heißt nicht nie“ plus Opportunitätskosten benennen – genau dort wird nachgebohrt.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Systematik, Wechselkosten und die Rechnung, die den Einkäufer widerlegt

Statt sechs Arten auswendig zu lernen, empfiehlt sich die **Phasensystematik**, aus der man beliebig viele ableiten kann: **Anbahnung** (Such-, Informationskosten) → **Vereinbarung** (Verhandlung, Vertrag, Rechtsprüfung) → **Abwicklung/Kontrolle** (Wareneingang, Audit, Terminverfolgung) → **Anpassung** (Nachverhandlung, Änderungsmanagement) → **Beendigung/Durchsetzung** (Mahnwesen, Gericht, Wechsel). Wer die Phasen nennt, vergisst keine Art und kann jede unbekannte Fallkonstellation abdecken. (✓){+1} In der Liste fehlt die für **diesen** Fall entscheidende Gruppe: die **Wechselkosten** (switching costs). Dazu gehören Requalifizierung und Erstmusterprüfung, Werkzeugumzug oder Neuanfertigung, Zertifikate und Zulassungen, Umstellung der IT-/EDI-Anbindung, die Anlaufkurve mit erhöhtem Ausschuss und Sicherheitsbestände während der Übergangszeit. Genau diese Positionen machen die Behauptung „kostet nichts“ falsch, und zwar unabhängig davon, wie gut der neue Preis ist. (✓){+2} Beziffert wird das Argument unschlagbar. **Offengelegte Annahmen**: Jahresvolumen 500.000 €, identischer Stückpreis. Einmalige Wechselkosten: Requalifizierung und Erstmuster 15.000 €, Werkzeug 20.000 €, interner Aufwand 30 Personentage zu 400 € Vollkosten = 12.000 €, Anlaufausschuss und Sicherheitsbestand 8.000 € – zusammen rund **55.000 €**, also **11 % eines Jahresvolumens**. Bei einem Preisvorteil von 2 % läge die Amortisation bei etwa **5,5 Jahren**; bei dem hier behaupteten Preisvorteil von **null** amortisiert sich der Wechsel **nie**. *(Zahlen frei gesetzt, reine Modellrechnung – der Punkt ist die Struktur, nicht der Betrag.)* (✓){+3} Betriebswirtschaftlich hat der Denkfehler einen Namen und ein Gegenkonzept: **Total Cost of Ownership** – die Summe aller Kosten über den Lebenszyklus von Beschaffung über Nutzung bis Entsorgung, statt nur des Anschaffungspreises. Der Einkäufer optimiert eine **Teilkostengröße** und verschiebt den Rest in fremde Kostenstellen: Qualitätssicherung, Logistik, Recht. Sichtbar wird der Erfolg bei ihm, die Kosten landen woanders. (✓){+4} Fairerweise ist die Gegenrichtung mitzudenken, sonst wird die Antwort einseitig: Transaktionskosten sind **kein Argument gegen jeden Wechsel**. Der Verzicht auf Wechsel kostet ebenfalls – Abhängigkeit vom Einzellieferanten und damit Hold-up-Gefahr, fehlender Preisdruck, Versorgungsrisiko bei dessen Ausfall. Die richtige Frage lautet deshalb nicht „wechseln oder nicht“, sondern **welche Transaktionskosten über die Laufzeit die niedrigeren sind**. (✓){+5} Und die Erklärung, warum der Einkäufer überhaupt so argumentiert, ist kein Denkfehler, sondern ein **Anreizproblem**: Einkaufserfolg wird üblicherweise als Preisdifferenz gemessen. Wer allein am Stückpreis gemessen wird, optimiert den

Stückpreis – rational, aber falsch. Damit ist die Diagnose bereits homannsch: Nicht an bessere Einsicht appellieren, sondern das **innerbetriebliche Zielsystem** ändern (TCO-basierte Bewertung, Freigabepflicht bei Lieferantenwechsel). Der „systematische Ort der Moral“ liegt hier in der Kennzahl. (✓){+6}

Zu b) – warum Komplexitätskosten überproportional wachsen und was dagegen hilft

Warum Komplexitätskosten **überproportional** wachsen, lässt sich mit einer schlichten Abschätzung zeigen: Die Zahl der Abstimmungsbeziehungen zwischen n Varianten oder Beteiligten wächst mit $n \times (n-1) \div 2$. Bei 3 Varianten sind das **3** Beziehungen, bei 8 Varianten bereits **28** – die Variantenzahl ist um den Faktor 2,7 gestiegen, der Koordinationsaufwand um den Faktor 9,3. Deshalb ist der Fehler nicht die einzelne Variante, sondern die Summe vieler einzeln jeweils harmloser Entscheidungen. (*Eigene Illustration der Größenordnung, keine Kennzahl aus dem Skript.*) (✓){+1} Auf den Einwand „es gibt keine Zeile Komplexität“ hat das Controlling eine Antwort, die man kennen sollte: die **Prozesskostenrechnung**. Sie ordnet Gemeinkosten über Prozesse und Kostentreiber verursachungsgerecht zu und macht damit genau das sichtbar, was die klassische Zuschlagskalkulation verschmiert – die teure Kleinserie subventioniert sich sonst aus der billigen Großserie. Als Gestaltungswerkzeuge kommen **Gleichteile- und Plattformstrategie, Baukastensysteme, Variantenbaum und Renner-Penner-Analyse** hinzu. (✓){+2} Strukturell ist die Falle kein Rechenproblem, sondern eine **Asymmetrie der Zurechnung**: Der Nutzen einer neuen Variante ist individuell zurechenbar und sofort sichtbar (dieser Kunde, dieser Auftrag, dieser Vertriebler), die Kosten sind kollektiv, verzögert und anonym. Das ist dasselbe Muster wie im Allmende-Problem – individueller Vorteil, kollektive Last, und es erklärt, warum Komplexität in Organisationen **monoton wächst**, solange niemand sie jemandem zurechnet. (✓){+3} Die Kritik hat allerdings eine **Grenze**, und sie gehört genannt: Varianten sind nicht per se schlecht, Differenzierung erzeugt Marge und bedient reale Kundenbedürfnisse. Falsch ist nicht die Variante, sondern die **nicht gerechnete** Variante. Daraus folgt eine schlichte Entscheidungsregel: Jede neue Variante muss einen Deckungsbeitrag tragen, der ihre zurechenbaren Prozesskosten deckt – **und** sie braucht von Anfang an einen Auslauftermin. Ohne Auslaufregel wächst das Portfolio nur in eine Richtung. (✓){+4}

Zu c) – die Konsequenz konkret machen und gegenprüfen

Die governance-ethische Konsequenz bleibt abstrakt, solange sie nicht auf die **vier Steuerungsmechanismen** heruntergebrochen wird – am Fall: **Gewissen** (der Einkäufer weiß selbst, dass seine Rechnung unvollständig ist), **informelle**

Regelungen (der ehrbare Kaufmann, die gewachsene Lieferantenbeziehung, das Wort, das über den Vertrag hinaus gilt), **formelle Regelungen** (Rahmenvertrag mit Anpassungs- und Preisgleitklausel statt Vollregelung jeder Eventualität) und **organisatorische Maßnahmen** (TCO-basierte Freigabe, Vier-Augen-Prinzip beim Lieferantenwechsel, Anpassung des Einkaufs-Zielsystems). Wielands eigener Akzent gegenüber Homann ist dabei genau die **Aufwertung der informellen Ebene** – Maxime: „so viel Informalität wie möglich, so viel Formalität wie nötig“, nicht weil Informalität moralisch schöner wäre, sondern weil sie transaktionskostengünstiger ist. (✓){+1} Gegenprobe, die die Antwort vor Naivität schützt: Vertrauen ist **kein kostenloses Substitut**. Es muss aufgebaut werden – das ist eine Investition mit Vorleistungsrisiko –, es ist bei Missbrauch schlagartig entwertet, und es kann, wie das Kartell zeigt, auch dem Falschen dienen. Homann würde deshalb ergänzen: Die **Rahmenordnung** – Vertragsrecht, Gewährleistung, funktionierende und zügige Justiz – ist genau das, was Vertrauen dort **entbehrlich** macht, wo es nicht vorhanden ist; deshalb ist Rechtssicherheit ein harter Standortfaktor und keine Formalie. Und genau hier greift zugleich die Kritik an Wieland: Wenn Werte nur „in Anbetracht finanzieller oder sonstiger Nutzenbedingungen“ gelten, ist bei fehlender Rentabilität ein schnelles Abweichen vom Wertepfad möglich – der **Sein-Sollen-Fehlschluss**, den Ulrich Homann und Wieland gleichermaßen vorwirft. (✓){+2}

Aufgabe #056 · 10 P. · Corporate Governance Kodex als zahnlöser Tiger · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392) · DCGK als zahnlöser Tiger kommentieren (S. 598)

Der Deutsche Corporate Governance Kodex gilt als Instrument verantwortlicher Unternehmensführung. a) 3 P. Erläutern Sie, was der Kodex ist, wie er entstanden ist und woraus er inhaltlich besteht. b) 4 P. Nennen und begründen Sie **zwei verschiedene** Gründe, warum er als „zahnlöser Tiger“ gilt, und belegen Sie sie. c) 3 P. Entwickeln Sie die Alternative und benennen Sie deren Grenze.

a) 3 P. – Was der Kodex ist Der Kodex ist eine **Selbstverpflichtung der Wirtschaft zu guter Corporate Governance**, also zu einem System der Leitung und Überwachung des Unternehmens, das die Beziehungen zwischen Management, Aufsichtsorganen, Eigentümern und weiteren Stakeholdern regeln soll. (✓){1} **Entstehung:** Er ist unter politischem Druck entstanden, nach dem Muster „Entweder, liebe Wirtschaft, eure **Selbstheilungskräfte** greifen – oder wir geben euch die Regeln im Wege des Gesetzgebungsverfahrens.“ Der Kodex ist also die abgewendete Regulierung, nicht ihr Ersatz aus Einsicht. (✓){2} **Aufbau:** Er besteht aus drei Arten von Inhalten – der

Darstellung bereits geltenden Gesetzesrechts, **Empfehlungen** und **Anregungen**. Nur die erste Kategorie ist verbindlich, und zwar nicht wegen des Kodex, sondern wegen des Gesetzes. ✓ {3}

b) 4 P. – Zwei Gründe für die Wirkungslosigkeit Grund 1 – Er referiert überwiegend, was ohnehin gilt. Der geltungskräftige Teil des Kodex ist der, der bestehendes Gesetzesrecht wiedergibt. Dieser Teil erzeugt **keinerlei zusätzliche Bindung**: Wer sich an ihn hält, tut nur, wozu er ohnehin verpflichtet ist. Der Kodex schafft an dieser Stelle Sichtbarkeit, aber keine Verhaltensänderung – „die ganze Übung ist für die Füße“. ✓ {1}

Grund 2 – Der zusätzliche Teil ist sanktionslos. Empfehlungen und Anregungen sind gerade **keine** Pflichten; Abweichung ist erlaubt und muss allenfalls erklärt werden. ✓ {2}

Damit fehlt dem Kodex genau die Stufe, die Werte überhaupt erst verhaltenswirksam macht – in der Systematik des **Wertemanagements nach Wieland** hat er Kodifizierung und Kommunikation, aber keine **Durchsetzung**. Ohne Kontrolle, Überwachung und Sanktion bleibt jeder Wertekatalog Papier. ✓ {3}

c) 3 P. – Alternative und ihre Grenze *Alternative*: Eine **wirksame Managementhaftung**. Die Begründung stammt aus **Rawls**: Man hätte dafür sorgen müssen, dass die **Beteiligten zu Betroffenen werden**. Solange der Vorstand Entscheidungen trifft, deren Risiken andere tragen – Beschäftigte, Aktionäre, Kunden, am Ende der Steuerzahler –, entscheidet er über eine Lage, in der er sich selbst nie wiederfindet. Erst wenn er persönlich haftet, wandert das Risiko in sein eigenes Kalkül zurück. ✓ {1}

Warum das theoretisch überzeugt: Es ist zugleich die **anreizkompatible** Lösung im Sinne Homanns – moralisch erwünschtes Verhalten wird ins Eigeninteresse verlegt, statt appelliert zu werden. Und es ist die Übersetzung der Moral in die Sprache der Ökonomie: aus „man sollte nicht“ wird „es kostet mich persönlich“. ✓ {2}

Grenze der Alternative: Erstens neutralisieren **D&O-Versicherungen** die Wirkung weitgehend – wer versichert ist, ist wieder nicht betroffen. Zweitens entstehen **Kausalitäts- und Beweisprobleme**: In arbeitsteiligen Konzernen ist einer Einzelperson kaum zurechenbar, welche Entscheidung den Schaden verursacht hat. Drittens droht **Übersteuerung**: Scharfe persönliche Haftung erzeugt Risikoaversion, Absicherungsbürokratie und die Flucht in Gutachten, und damit genau die Komplexitäts- und Transaktionskosten, die gute Governance senken sollte. Die Lösung liegt daher nicht in maximaler, sondern in **treffsicherer** Haftung: Selbstbehalte, die nicht versicherbar sind, und Rückforderungsklauseln auf variable Vergütung mit mehrjährigem Zeitverzug. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Beide Wirkungslosigkeitsgründe sauber trennen – er gibt nur geltendes Recht wieder, und der Rest ist sanktionslos, und die Alternative der Managementhaftung ausdrücklich über Rawls begründen: die Beteiligten zu Betroffenen machen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – den Kodex präzise verorten

Wer die Eckdaten nennt, hebt die Antwort sofort: Der Kodex wurde erstmals **im Februar 2002** von der **Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex** vorgelegt (Vorsitz zunächst Gerhard Cromme) und geht auf die Arbeit der vorangegangenen Regierungskommission Corporate Governance zurück. Rechtlich bindend ist dabei **nicht der Kodex**, sondern die **Entsprechenserklärung nach § 161 AktG**: Börsennotierte Gesellschaften müssen jährlich erklären, welchen Empfehlungen sie folgen und welchen nicht – das Prinzip **„comply or explain“**. Der Kodex selbst ist also Soft Law, das über eine harte Erklärungspflicht ins Recht eingehängt wird. (*Rechtsstand-Zusatzwissen, nicht aus dem Kompass.*) (✓){+1} Auch die Dreiteilung hat eine sprachliche Signatur, an der man sie im Text erkennt: **„soll“** kennzeichnet **Empfehlungen** – Abweichung ist zulässig, aber erklärungsspflichtig; **„sollte“** kennzeichnet **Anregungen** – Abweichung ist zulässig und nicht einmal erklärungsspflichtig; die bloße Wiedergabe des Gesetzes ist ohnehin bindend. Drei Verbindlichkeitsstufen in einem Dokument, und nur die unterste stammt aus dem Kodex selbst. (✓){+2} Ordnungstheoretisch ist der Kodex ein Musterfall **regulierter Selbstregulierung**: Der Staat droht mit dem Gesetz und delegiert die Regelsetzung an die Regierten. In Homanns Begriffen ist das die **Regelungsstrategie** auf Branchenebene, und zugleich der Punkt, an dem der Ordoliberalismus widerspricht: Wer den Rahmen setzt, darf nicht identisch sein mit dem, der in ihm spielt, sonst ist **Regulatory Capture** kein Risiko, sondern Konstruktionsprinzip. (✓){+3}

Zu b) – die Wirkungslosigkeit schärfer fassen

Der präziseste dritte Grund liegt in der Konstruktion der Erklärung selbst: „Explain“ verlangt keine **sachliche Rechtfertigung**, sondern nur die Angabe der Abweichung – in der Praxis wird daraus eine Formalie mit Textbausteinen. Hinzu kommt, dass **Vorstand und Aufsichtsrat die Erklärung gemeinsam** abgeben: Die Kontrollierten erklären zusammen mit ihren Kontrolleuren, dass alles in Ordnung sei. Wer beide Rollen in einem Dokument vereint, hat keine Kontrolle, sondern eine Selbstauskunft. (✓){+1} Genau genommen ist der Kodex zudem **nicht ganz** sanktionslos – die Sanktion trifft nur das Falsche: Eine **unrichtige** Entsprechenserklärung kann Haftungs- und Beschlussmängelfolgen auslösen, während die **korrekt erklärte Abweichung** vollkommen folgenlos bleibt. Sanktioniert wird also nicht die schlechte Governance, sondern die Unehrlichkeit über sie. Das ist die schärfste Fassung des „zahnlosen Tigers“: Der Kodex bestraft Lügen über Regelverstöße, nicht die Regelverstöße. (✓){+2} Die eigentlich vorgesehene Sanktion war eine ganz andere:

der **Kapitalmarkt**. Die Konstruktion unterstellt, dass Investoren abweichende Governance mit niedrigerer Bewertung und höheren Kapitalkosten bestrafen. Ob dieser Zusammenhang empirisch trägt, ist umstritten und sollte in der Klausur nicht als Tatsache behauptet werden; plausibel ist die Gegenbeobachtung, dass Governance-Mängel toleriert werden, solange die Rendite stimmt – Wirecard war bis kurz vor der Insolvenz ein DAX-Wert. Ein Sanktionsmechanismus, der genau dann ausfällt, wenn die Zahlen gut aussehen, ist im Kern **prozyklisch**. (✓){+3} Den Gegenbeweis hat der Gesetzgeber selbst geliefert: Nach Wirecard kam das **Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG, 2021)** mit Pflichtrotation des Abschlussprüfers, erweiterten Befugnissen der BaFin und einem verpflichtenden Prüfungsausschuss mit Finanzexpertise im Aufsichtsrat. Hätte Selbstverpflichtung gereicht, wäre das Gesetz überflüssig gewesen. Damit schließt sich der Bogen zu Homann: Wo die Selbstheilungskräfte versagen, kehrt die Regelsetzung zur **Ordnungsebene** zurück, und das ist keine Niederlage der Governance-Ethik, sondern die Bestätigung ihrer Reichweitengrenze. (✓){+4}

Zu c) – die Alternative juristisch erden und ihre Grenze prüfen

„Managementhaftung“ ist im deutschen Recht bereits geregelt, und wer die Norm nennt, argumentiert konkret: **§ 93 AktG** verpflichtet den Vorstand zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters und kehrt im Streitfall sogar die **Beweislast** zu seinen Lasten um. Das Problem ist nicht das Fehlen der Norm, sondern ihre Ausnahme: Die **Business Judgement Rule** (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG) stellt unternehmerische Entscheidungen haftungsfrei, wenn sie auf **angemessener Informationsgrundlage** und zum Wohl der Gesellschaft getroffen wurden. Damit ist die „Flucht in Gutachten“, die die Musterlösung als unerwünschte Nebenwirkung nennt, nicht Nebenwirkung, sondern **gesetzlich angelegt** – das Gutachten ist die Informationsgrundlage, die enthaftet. (✓){+1} Auch der D&O-Einwand ist bereits teilweise adressiert, und das prüft den eigenen Lösungsvorschlag: Seit dem **VorstAG (2009)** verlangt **§ 93 Abs. 2 S. 3 AktG** bei D&O-Versicherungen für Vorstandsmitglieder einen **Selbstbehalt von mindestens 10 % des Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen Jahresvergütung**. Der Vorschlag „nicht versicherbare Selbstbehalte“ existiert also seit über einem Jahrzehnt, und hat die Fälle trotzdem nicht verhindert. Das dämpft die eigene Alternative, ohne sie aufzugeben: Ein gedeckelter Selbstbehalt macht aus dem Beteiligten noch keinen Betroffenen im Sinne von Rawls, weil das Risiko der Höhe nach begrenzt bleibt, der angerichtete Schaden aber nicht. (✓){+2} Es gibt zudem eine **dritte Alternative**, die die Musterlösung nicht nennt und die die Kausalitätsschwäche der Haftung umgeht: die **Vergütungsstruktur**. Malus- und Clawback-Klauseln auf variable Vergütung, mehrjährige Bemessungszeiträume und Haltefristen greifen ohne Kausalitätsnachweis und ohne Gericht; aktienrechtlich sind Vergütungssystem und

Vergütungsbericht seit **ARUG II (2019/2020)** in den §§ 87a und 120a AktG samt Aktionärsvotum („Say on Pay“) verankert. Ihre Grenze ist allerdings dieselbe wie beim Kodex: Sie wirken nur, wenn der **Aufsichtsrat** sie tatsächlich zieht, und der ist genau das Organ, dessen Unabhängigkeit in den Skandalfällen versagt hat. Damit endet die Aufgabe dort, wo sie begann: Kein Instrument ersetzt eine Kontrollinstanz, die kontrollieren **will**. (✓)(+3)

Übergreifend – die Reichweitengrenze der Governance-Ethik

Der Fall ist ein Musterbeispiel für die **Reichweitengrenze der Governance-Ethik** und zugleich für die Notwendigkeit der Ordnungsebene: Wieland verortet die Wirtschaftsethik primär auf der **Unternehmensebene**, weil nationale Gesetzgebung im Zuge von Globalisierung und multinationalen Konzernen an Reichweite verliert. Der Kodex zeigt aber, was passiert, wenn man diese Verlagerung konsequent zu Ende geht: Selbstverpflichtung ohne Durchsetzung ist ein **informeller Mechanismus in einer anonymen Struktur**, und dort sind informelle Mechanismen unsicher. Die Konsequenz ist nicht, die Unternehmensebene aufzugeben, sondern sie mit der **Restriktionsstrategie** zu unterfüttern: durchgesetzte staatliche Regelungen, die das Unternehmen im Zweifel in Schranken weisen.

Und noch eine Beobachtung, die den Punkt zuspitzt: Die Entstehungsgeschichte des Kodex ist selbst ein **Gefangenendilemma auf Branchenebene**. Alle Unternehmen hätten davon profitiert, wenn alle sich gebunden hätten, aber weil die Bindung nicht durchsetzbar war, war Abweichen für jedes einzelne rational. Genau deshalb war der Kodex von Anfang an das, was das Dilemma vorhersagt: eine Vereinbarung ohne Sanktion, die genau dann bricht, wenn sie gebraucht wird.

Aufgabe #057 · 12 P. · Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze · von der KI erfunden – kein Original

Ein deutscher Anlagenbauer stellt fest, dass sein Vertriebspartner in einem Auslandsmarkt „Beschleunigungszahlungen“ an Genehmigungsbehörden leistet. Ohne diese Zahlungen dauert eine Genehmigung 14 statt 4 Monate; die Wettbewerber verfahren ebenso. Erarbeiten Sie Maßnahmen zur Verhaltensänderung aus Sicht der drei wirtschaftsethischen Ansätze und benennen Sie jeweils die Grenze. a) 4 P. Ökonomische Ethik (Homann). b) 4 P. Governance-Ethik (Wieland). c) 4 P. Ethische Ökonomie (Ulrich) – mit abschließendem eigenem Urteil.

a) 4 P. – Ökonomische Ethik (Homann) *Faktenlücke vorab (gilt für alle drei Teile):* Der Sachverhalt sagt nicht, **wofür** gezahlt wird – beschleunigen die Zahlungen eine

Genehmigung, auf die das Unternehmen ohnehin einen Anspruch hat, oder erkaufen sie eine Entscheidung, die sonst anders ausfiele? Im ersten Fall ist der Anlagenbauer auch Erpressungsoffer, im zweiten allein Täter; daran hängt, welche der folgenden Maßnahmen überhaupt greift. *Diagnose*: Es liegt eine **Dilemmastruktur** vor. Wer einseitig auf die Zahlungen verzichtet, verliert zehn Monate Zeit gegenüber Wettbewerbern, die zahlen – er ist der moralisch Vorleistende, der **ausgebeutet und verdrängt** wird. Ein Appell an den Vertriebsleiter, moralisch zu handeln, ist unter diesen Bedingungen nicht nur wirkungslos, sondern **kontraproduktiv**: Er verlangt Verzicht auf eigene Kosten und ist damit nicht durchhaltbar. Der systematische Ort der Moral ist deshalb nicht die Gesinnung des Vertriebsleiters, sondern die **Rahmenordnung**. ✓ **{1}** *Maßnahmen*:

- **Restriktion/Regelung von außen** – der bevorzugte Hebel, weil über die Lenkungswirkung von Gesetzen **unabhängig vom Individuum** wirksam: Bestechung ausländischer Amtsträger ist strafbar, das Unternehmen haftet für den Vertriebspartner, die Zahlungen sind zudem steuerlich nicht abzugsfähig. Anders formuliert: Der Gesetzgeber macht die Defektion teurer als den Zeitverlust. ✓ **{2}**
- **Wettbewerbsstrategie** – Rechtfertigung vor der Gesellschaft und Öffentlichkeitsdruck, hier: Transparenzpflichten und Berichterstattung, die das Verhalten sichtbar machen. ✓ **{3}**
- Bezogen auf den **Menschen**: Wünsche und Ansichten über Vorbilder und Erziehung zu beeinflussen, ist **schwer umsetzbar**, weil der Mensch in der Wirtschaft meist eigeninteressiert handelt. *Grenze*: Die Rahmenordnung endet an der Staatsgrenze. Das deutsche Strafrecht erreicht den ausländischen Beamten nicht, und multinationale Konzerne können nationale Regulierung über Standortwahl unterlaufen. Zudem bleibt ungeklärt, **wer** die legitime regelsetzende Instanz im Zielland ist – der Ansatz setzt sie voraus, statt sie zu begründen. ✓ **{4}**

b) 4 P. – Governance-Ethik (Wieland) *Diagnose*: Weil die staatliche Regelung im Ausland nicht durchgreift und der Vertriebsvertrag als **unvollständiger Vertrag** nie alle Eventualitäten abdeckt, muss die Steuerung ins Unternehmen selbst verlagert werden – Corporate Governance statt Ordnungsethik. ✓ **{1}** *Die vier Steuerungsmechanismen am Fall*:

1. **Eigenes Gewissen (Selbstüberwachung)**: Der Vertriebsleiter muss die Zahlung als das erkennen, was sie ist. Notwendig, aber allein nicht tragfähig.
2. **Informelle Regelungen**: Tugenden und Sitten, hier der **ehrbare Kaufmann** – der Handschlag zählt über Grenzen hinweg, einseitige kurzfristige Vorteile werden nicht genommen. Diese Ebene füllt genau die Lücken, die der Vertrag offenlässt.
3. **Formelle Regelungen**: Antikorruptionsklausel mit außerordentlichem Kündigungsrecht im Partnervertrag, Prüfrechte, verpflichtende Offenlegung aller Zahlungen an Amtsträger.

4. **Organisatorische Maßnahmen:** Vier-Augen-Prinzip bei Zahlungen, Trennung von Vertrieb und Zahlungsfreigabe, Hinweisgebersystem, Streichung von Boni, die an der Genehmigungsgeschwindigkeit hängen. ✓ {2} *Wertemanagement als Regelkreis:* **Kodifizierung** (Wert in der Satzung/im Verhaltenskodex festhalten) → **Kommunikation** (Seminare, Broschüren, Schulung der Partner) → **Implementierung** (Strukturen formell und informell so bauen, dass die Werte umsetzbar sind) → **Durchsetzung** (Kontrolle und Überwachung; Führungskräfte müssen die Werte **vorleben**, sonst Sanktionen wie Bonusentzug). ✓ {3} *Begründung des Nutzens:* Werte **senken Transaktionskosten** – sie ersetzen teure Kontrolle durch Vertrauen, und machen das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver, weil Menschen auf **moralische Deckungsgleichheit** Wert legen. *Grenze:* Der einzige Motivator bleibt Kostensenkung bzw. Umsatzsteigerung. **Rechnen sich die Werte nicht mehr**, etwa weil der Markt ohne Zahlungen dauerhaft verloren geht –, ist ein schnelles Abweichen vom Wertepfad möglich. Zudem droht **window dressing**: ein Hochglanz-Kodex ohne gelebte Praxis. ✓ {4}

c) 4 P. – Ethische Ökonomie (Ulrich) und eigenes Urteil *Kritik an beiden Vorschlägen:*

- Das Argument „das machen hier alle so“ ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss** in Reinform: **Nur weil etwas so ist, heißt es nicht, dass es gut oder richtig ist.** Die Faktizität des Marktes begründet keine Norm. ✓ {1}
- Die Berufung auf den **Sachzwang** ist ein unzulässiger **Reflexionsstopp**. Anders als ein Tier ist der Mensch nicht determiniert – **er hat immer die Wahl und kann reflektieren**; die Behauptung unverrückbarer Sachzwänge entbindet ihn zu Unrecht von der Verantwortung. ✓ {2}
- Homann und Wieland teilen eine **funktionalistische Grundlogik**: Moral gilt, soweit sie anreizkompatibel ist oder sich rechnet. Genau das ist **Ökonomismus** – die Unterordnung der Ethik unter die Ökonomik. *Ulrichs eigener Vorschlag am Fall:* Die Praxis muss **diskursiv legitimiert** werden statt kalkuliert: Wäre die Zahlung im herrschaftsfreien Diskurs **aller Betroffenen** – einschließlich der übergangenen Antragsteller und der Bürger des Ziellandes – zustimmungsfähig? Erkennbar nicht, denn sie funktioniert nur, solange sie verdeckt bleibt. Dazu kommen seine Staatsaufgaben: ein **neutrales Rechtssystem, um wirtschaftliche Handlungen anfechten zu können**, ein Staat, der dem Individuum **Sachzwänge nimmt**, sowie **Bildung und Information** über wirtschaftliche Zustände und ihre moralischen Engpässe. *Grenze:* Der ideale Diskurs grenzt an Utopie und hilft dem Vertriebsleiter am Montagmorgen nicht. Zudem übernimmt Ulrich mit dem Rückgriff auf Rechtsrahmen und Sanktionen indirekt die von ihm kritisierte Fremdsteuerung. ✓ {3} *Eigenes Urteil:* Die drei Ansätze sind hier nicht

Alternativen, sondern arbeitsteilig. Kurzfristig wirkt allein **Wielands Ebene**, weil sie sofort verfügbar ist – Vertragsklausel, Zahlungskontrolle, Bonusentkopplung, Sanktion. Mittelfristig trägt nur **Homanns Rahmenordnung**, weil das Dilemma erst verschwindet, wenn Verzicht keinen Wettbewerbsnachteil mehr bedeutet.

Ulrich liefert dabei den unverzichtbaren Prüfstein: Er verhindert, dass man die Frage „lohnt es sich?“ mit der Frage „ist es richtig?“ verwechselt, und beantwortet damit den Fall, in dem sich Integrität eben **nicht** rechnet. Konkrete Entscheidung: sofortiger Stopp der Zahlungen, Neuverhandlung oder Trennung vom Vertriebspartner, Inkaufnahme des Zeitrachteils, und parallel die Bearbeitung des Problems über Branchenverband und Exportförderung, weil es allein auf Unternehmensebene nicht lösbar ist. ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: Die drei Ansätze nicht referieren, sondern als drei unterschiedliche **Hebel am selben Fall** durchdeklinieren, und dabei „das machen alle so“ ausdrücklich als Sein-Sollen-Fehlschluss und den Sachzwang als Reflexionsstopp benennen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Rahmenordnung konkret machen und das Ungleichgewicht aufdecken

„Bestechung ausländischer Amtsträger ist strafbar“ lässt sich mit Normen belegen: **§ 335a StGB** stellt ausländische und internationale Bedienstete inländischen Amtsträgern weitgehend gleich (Umsetzung des OECD-Übereinkommens von 1997, in Kraft 1999); die Zahlungen sind nach **§ 4 Abs. 5 S. 1 Nr. 10 EStG** steuerlich **nicht abzugsfähig**; und das Unternehmen selbst kann über **§§ 130, 30 OWiG** wegen Aufsichtspflichtverletzung mit einer Verbandsgeldbuße samt Vorteilsabschöpfung belangt werden. Damit ist „Rahmenordnung“ kein Schlagwort mehr, sondern eine Kette aus Straf-, Steuer- und Ordnungswidrigkeitenrecht. (*Rechtsstand-Zusatzwissen, nicht aus dem Kompass.*) (✓){+1} Der Fall enthält aber ein rechtliches Detail, das ihn erst richtig scharf macht und das kaum jemand kennt: Der US-amerikanische **Foreign Corrupt Practices Act (1977)** kennt eine **ausdrückliche Ausnahme für „facilitating payments“**, also genau für Zahlungen, die routinemäßige Amtshandlungen beschleunigen. Der britische **Bribery Act (2010)** und das deutsche Recht kennen sie **nicht**. Die Rahmenordnung ist an dieser Stelle also **nicht für alle gleich**, und damit ist Homanns eigene Wirksamkeitsbedingung verletzt: Nicht der Markt erzeugt hier den Wettbewerbsnachteil, sondern die uneinheitliche Regelsetzung. (✓){+2} Der Trade-off lässt sich **beziffern**. *Offengelegte Annahmen*: Auftragswert 5 Mio. €, Deckungsbeitrag 20 % (= 1 Mio. €), Kapitalkosten 8 %. Der Zeitvorteil von zehn Monaten ist dann rund **330.000 €** wert (5 Mio. × 8 % × 10/12). Dem steht auf der Risikoseite die **volle Abschöpfung** des Auftragsgewinns plus Bußgeld, Verteidigungskosten und der Ausschluss aus öffentlichen Vergabeverfahren gegenüber – allein die Abschöpfung übersteigt den Zeitvorteil um das Dreifache. Entscheidend ist zudem die **Kumulation**: Bei angenommenen 5 % Entdeckungswahrscheinlichkeit je Einzelfall liegt die Wahrscheinlichkeit, in 20 Fällen mindestens einmal entdeckt zu werden, bei rund **64 %**. Wer wiederholt zahlt, wird nicht *unwahrscheinlich* erwischt, sondern *wahrscheinlich*. (✓){+3} Und die Grenze ist zu **präzisieren**: „Die Rahmenordnung endet an der Staatsgrenze“ stimmt so nicht mehr. FCPA und Bribery Act wirken **extraterritorial**, die OECD-Konvention harmonisiert die Straftatbestände. Was an der Grenze endet, ist nicht die **Norm**, sondern ihre **Durchsetzung** gegenüber dem ausländischen Amtsträger – der bleibt außerhalb jeder Reichweite. Diese Unterscheidung zwischen Normreichweite und Durchsetzungsreichweite ist der eigentliche Punkt. (✓){+4}

Zu b) – die Governance an der Schnittstelle zum Dritten aufhängen

Die Musterlösung übersieht die entscheidende Besonderheit: Der Vertriebspartner ist ein **Dritter**, kein Mitarbeiter – Weisungsrecht und Disziplinarmacht fehlen. Governance muss deshalb an der **Schnittstelle** ansetzen, und zwar **vor** Vertragsschluss: Integritätsprüfung des Partners (wirtschaftlich Berechtigte, Referenzen, politische Verbindungen), keine Vergütung ohne nachvollziehbare Gegenleistung, Zahlungen ausschließlich über prüfbare Konten im Sitzland, vertragliche Auditrechte und Weitergabepflicht der Klauseln an Unterbeauftragte. Das ist der Unterschied zwischen einem Kodex und einer wirksamen Third-Party-Governance. (✓){+1} Die wichtigste Einzelmaßnahme ist dabei nicht der Kodex, sondern die **Entkopplung der Vergütung**: Hängt die Provision des Partners an der Genehmigungsgeschwindigkeit, ist die Bestechung anreizkompatibel gemacht – im schlechten Sinne. Wer das erkennt, sieht, dass Homann und Wieland sich hier nicht widersprechen, sondern **ineinandergreifen**: Anreizgestaltung ist Homanns Logik, angewandt innerhalb des Unternehmens. (✓){+2} Bemerkenswert ist außerdem, dass ein Teil von Wielands „organisatorischen Maßnahmen“ inzwischen **gesetzliche Pflicht** ist: Das **Hinweisgeberschutzgesetz (2023)**, das die EU-Whistleblower-Richtlinie **(EU) 2019/1937** umsetzt, verlangt interne Meldestellen ab einer bestimmten Beschäftigtenzahl. Ein freiwilliger Governance-Mechanismus ist damit auf die **Ordnungsebene gewandert** – ein Beleg dafür, dass sich die beiden Ansätze historisch ineinanderschieben, statt zu konkurrieren. (✓){+3} Die Grenze schließlich lässt sich am Fall **belegen statt behaupten**: Geht der Markt ohne Zahlungen dauerhaft verloren, steht der Wert nicht gegen ein Bußgeldrisiko, sondern gegen den gesamten Deckungsbeitrag dieses Marktes, und genau dann greift der Rentabilitätsvorbehalt. Der einzige Ausweg **innerhalb** von Wielands Logik ist, Reputations- und Haftungsschaden so hoch anzusetzen, dass die Rechnung klappt. Das ist aber keine Wertentscheidung mehr, sondern eine Risikorechnung – womit Ulrichs Vorwurf am konkreten Fall bewiesen ist. (✓){+4}

Zu c) – Ulrich richtig lesen und den Diskurstest brauchbar machen

Das eigentlich Interessante an Ulrichs Position ist, dass sie **die Effizienz nicht verteuert**. Im ökonomischen Prinzip – Output maximieren, Input minimieren – steckt für ihn selbst ein moralischer Wert: **Verschwendung minimieren, Potenziale ausschöpfen**. Kritisiert wird nur die **Verabsolutierung** zum Selbstzweck. Wer in der Klausur Ulrich als Effizienzgegner darstellt, hat ihn verkürzt. (✓){+1} Der Fall lässt sich zudem mit **Kant** eindeutig entscheiden, und das ist ein starker Anschluss an die Grundpositionen: Die übergangenen Antragsteller werden **bloß als Mittel** behandelt (Verstoß gegen die Selbstzweckformel), und die Maxime „zahle, wenn es die Bearbeitung beschleunigt“ ist **nicht universalisierbar**, weil sie das Genehmigungsverfahren als Institution zerstört, sobald alle ihr folgen – sie widerlegt sich in der Verallgemeinerung selbst. (✓){+2} Ökonomisch schlägt der Zeitvorteil

von zehn Monaten genau dort zurück, wo die **Transaktionskostenrechnung** ansetzt: Was an Verfahrensdauer eingespart wird, taucht später als Haftungsrisiko, Compliance-Aufwand, Reputationskosten und im schlimmsten Fall als **Gerichtskosten** wieder auf – den schlechtesten Transaktionskosten überhaupt, weil sie nachträglich anfallen, keine Wertschöpfung erzeugen und am Ende einer bereits gescheiterten Beziehung stehen. (✓){+3} Praktisch brauchbar wird Ulrichs Diskurstest schließlich in einer Kurzform, die jeder anwenden kann: der **Öffentlichkeitsprobe** – „Würde ich diese Entscheidung morgen in der Zeitung lesen wollen, mit meinem Namen daneben?“ Genau darauf beruht bereits das Verdecktheitsargument der Musterlösung. Ihre **Grenze** muss man allerdings kennen: Sie prüft **Akzeptanz**, nicht **Richtigkeit** – was faktisch alle akzeptieren, kann trotzdem falsch sein. Ulrich verlangt deshalb ausdrücklich den **idealen**, nicht den faktischen Diskurs; wer das verwechselt, landet beim Konventionalismus und damit wieder beim Sein-Sollen-Fehlschluss, den Ulrich gerade bekämpft. (✓){+4}

Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #058 · 8 P. · Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Staatliche Energiepreisbremse... (S. 1880)

Der Staat deckelt in einer Krise die Energiepreise für private Haushalte („Preisbremse“). Beurteilen Sie diese Maßnahme wirtschaftsethisch: Ist sie geboten oder ist sie ein schädlicher Markteingriff? Argumentieren Sie strukturiert.

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Ethische Fallentscheidungen* und steht deshalb auch dort.

Begriff: Ein Preisdeckel ist ein staatlicher Eingriff in den **Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage** – der Preis wird künstlich unter dem Marktpreis fixiert. ✓ {1}

Pro (Sozialstaat/Grundversorgung): Energie ist ein **meritorisches Grundbedürfnis** ✓ {2}; ein Preisschock trifft einkommensschwache Haushalte existenziell (Rawls: Schutz der am schlechtesten Gestellten). ✓ {3} Kurzfristige, befristete Abfederung eines externen Schocks kann sozialstaatlich geboten sein. ✓ {4}

Contra (Wirtschaftsliberalismus): Der Deckel **entkoppelt vom Knappheitssignal** → kein Sparanreiz, Nachfrage bleibt hoch, Knappheit verschärft sich. ✓ **{5}** Er wirkt wie eine **Subvention** (Steuerzahler zahlt die Differenz) ✓ **{6}** mit Mitnahmeeffekten (auch Reiche profitieren) und Fehlanreizen. ✓ **{7}**

Fazit: Vertretbar nur **befristet, zielgerichtet** (auf Bedürftige statt Gießkanne) und mit **Ausstiegspfad**; als Dauerinstrument ist der Deckel eine schädliche Marktverzerrung. Besser: gezielte Transfers, die das Preissignal erhalten. ✓ **{8}**

Rohleders Erwartung: Wer Pro und Contra auflistet und mit „kommt darauf an“ schließt, bleibt bei 2,x – Punkte gibt es dafür, die Frage neutral als **Instrumentenfrage** zu fassen („ist der Deckel das geeignete Mittel?“) und das Fazit an benannte Bedingungen zu binden: befristet, zielgerichtet, mit Ausstiegspfad.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Sauberer als ein Deckel ist ein **Pro-Kopf-Transfer** (Klimageld-Logik): Er hilft den Bedürftigen, **erhält aber das Preissignal** und damit den Sparanreiz – Effizienz und Verteilungsgerechtigkeit zugleich. Prüfmaßstab bleibt: echtes **Marktversagen**? befristet/degressiv? wettbewerbsneutral? (✓){+1} Der reale Fall zwingt allerdings zu einer wichtigen **Korrektur des Contra-Arguments**: Die deutschen Strom- und Gaspreisbremsen (ab 1.1.2023, ausgelaufen zum 31.12.2023) deckelten den Preis **nicht** auf den gesamten Verbrauch, sondern nur auf **80 % des prognostizierten Vorjahresverbrauchs** – Gas bei 12 ct/kWh, Strom bei 40 ct/kWh. Für jede darüber hinaus verbrauchte Kilowattstunde galt der **volle Marktpreis**. Damit blieb das **Grenzpreissignal erhalten**: Wer sparte, sparte zum Marktpreis. Das ist der ökonomische Konstruktionstrick des Instruments und die präziseste Antwort auf den Vorwurf „entkoppelt vom Knappheitssignal“. (*Zusatzwissen zum Fall, nicht aus dem Kompass.*) (✓){+2} Diese Wirkung hängt jedoch an einer Bedingung, die selten mitgedacht wird: Der Haushalt muss die **Grenzpreislogik verstehen**. Wer nur die Abschlagshöhe sieht, reagiert auf den Durchschnittspreis und spart nicht – die Anreizwirkung eines Instruments hängt also an seiner Kommunikation, nicht nur an seiner Konstruktion. Genau hier wird Ulrichs Forderung nach einer **belastbaren Informationsbasis** ökonomisch relevant statt bloß hehr. (✓){+3} Die Verteilungswirkung lässt sich **beziiffern**, und sie fällt eindeutig aus. *Offengelegte Annahmen*: Marktpreis 20 ct/kWh, Deckel 12 ct/kWh, Deckelung auf 80 % des Verbrauchs. Ein Haushalt mit 20.000 kWh Gasverbrauch erhält dann 16.000 kWh $\times$ 8 ct = **1.280 €** Entlastung, ein Haushalt mit 8.000 kWh nur 6.400 kWh $\times$ 8 ct = **512 €**. Weil der Verbrauch mit Wohnfläche und damit tendenziell mit dem Einkommen steigt, entlastet die Gießkanne **absolut** die Wohlhabenderen stärker – der Mitnahmeeffekt aus dem Contra-Teil in Zahlen. (*Modellrechnung, keine Erhebung.*) (✓){+4} Der Fall trägt zudem eine zweite, eigenständige Eingriffsentscheidung, die fast immer übersehen wird: die **Gegenfinanzierung über die Abschöpfung von Zufallsgewinnen** bei Stromerzeugern. Sie ist wirtschaftsethisch getrennt zu bewerten, weil sie nicht in den Preis, sondern in **Eigentum und Investitionsanreize** eingreift – wer heute Übergewinne abschöpft, verändert die Renditeerwartung künftiger Investitionen in genau die Kapazitäten, deren Knappheit die Krise ausgelöst hat. (✓){+5} Am selben Fall lassen sich die drei Ansätze durchdeklinieren: **Homann/Ordoliberalismus** sieht einen Eingriff in die **Prozess** - statt in die Ordnungspolitik – verletzt wird Euckens konstituierendes Prinzip des funktionsfähigen Preissystems; ordnungskonform wäre der Transfer. **Wieland** verlagert die Frage auf die Unternehmensebene: Die Versorger werden zu Treuhändern der Entlastung, es braucht Governance für die korrekte Weitergabe und gegen Missbrauch. **Ulrich** fragt nach **Lebensdienlichkeit** und Diskursfähigkeit –

wer im Winter nicht heizen kann, ist nicht **zwanglos** zustimmungsfähig; Grundversorgung ist bei ihm Diskursvoraussetzung, nicht Almosen. (✓)(+6) Jeder Hebel hat auch hier seine **Grenze**: Homanns saubere Transferlösung scheiterte praktisch an der fehlenden **Auszahlungsinfrastruktur** für Direktzahlungen an Haushalte – der Deckel war die zweitbeste, aber die verfügbare Lösung; Wielands Versorger haben kein Eigeninteresse an schneller Weitergabe; Ulrichs Diskurs half im Winter 2022 niemandem. (✓)(+7) Und zuletzt die **Sein-Sollen-Markierung**, die in dieser Aufgabenform beide Seiten betrifft: Aus „die Preise sind gestiegen“ folgt **nicht** „der Staat muss deckeln“ – die Norm braucht eine eigene Begründung (Existenzminimum, Sozialstaatsprinzip, echtes Marktversagen). Ebenso wenig folgt aus „der Markt regelt das“ das Sollen „der Markt soll das regeln“. Wer das ausdrücklich benennt, liefert genau das **Prüfraster**, das jede Markteingriffs-Aufgabe verlangt: echtes Marktversagen oder nur unerwünschte Verteilung? befristet und degressiv? Grenzpreissignal erhalten? wettbewerbsneutral? Ausstiegspfad definiert und Kostenträger benannt? (✓)(+8)

Aufgabe #059 · 6 P. · Marktversagen erläutern und drei Formen nennen · von der KI erfunden – kein Original

Erläutern Sie den Begriff „Marktversagen“ und nennen Sie drei Formen, bei denen ein staatlicher Eingriff ökonomisch begründbar ist.

Marktversagen = Situation, in der der freie Markt zu einem **gesamtwirtschaftlich nicht optimalen** Ergebnis führt (die „unsichtbare Hand“ versagt). ✓ (1) Drei Formen:

1. **Externe Effekte** – Kosten/Nutzen treffen Dritte, die nicht im Preis stehen ✓ (2)
(Umweltverschmutzung → Eingriff via Steuer/Zertifikate). ✓ (3)
2. **Öffentliche Güter** – nicht-ausschließbar und nicht-rival (Verteidigung, Deiche) ✓ (4); der Markt stellt sie nicht bereit → staatliche Finanzierung. ✓ (5)
3. **Natürliche Monopole / Informationsasymmetrie** – Netzinfrastuktur bzw. ungleiche Information (Gebrauchtwagen, „Lemons“) → Regulierung/Aufsicht. ✓ (6)

Rohleders Erwartung: Drei Begriffe zu nennen ist die halbe Punktzahl – jede Form braucht die Definition **und** den zugehörigen Eingriff, und die drei müssen sachlich verschieden sein statt dreimal dieselbe Ursache in neuer Verpackung.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Dem Marktversagen steht das **Staatsversagen** gegenüber (Bürokratie, Lobby-Capture, Fehlanreize) – ein Eingriff ist nur dann besser, wenn er das Versagen wirklich behebt, ohne Schlimmeres zu schaffen. Ordolibérale Formel: „**So viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig.**“ (✓){+1} Jede der drei Formen hat einen **Urheber**, und die Zuordnung wirkt in der Klausur sofort: externe Effekte und ihre Besteuerung gehen auf **Arthur C. Pigou** (1920) zurück, die Theorie der öffentlichen Güter auf **Paul A. Samuelson** (1954), die Informationsasymmetrie mit adverser Selektion auf **George Akerlof**, *The Market for Lemons* (1970). (✓){+2} Die Liste ist außerdem **unvollständig** – zwei weitere Formen gehören dazu: **Marktmacht** als eigenständige Kategorie (Monopol und Oligopol jenseits des natürlichen Monopols, deshalb Kartellrecht und Missbrauchsaufsicht) sowie **meritorische und demeritorische Güter** (Musgrave): Bildung, Vorsorge und Versicherung werden systematisch **unterkonsumiert**, weil Individuen ihren Nutzen unterschätzen – genau die Kategorie, an der die Energiepreisbremse aus Aufgabe 1a hängt. (✓){+3} Der wichtigste Fehler in dieser Aufgabenform ist eine Verwechslung, die man ausdrücklich ausschließen sollte: **Marktversagen ist nicht dasselbe wie ein unerwünschtes Verteilungsergebnis**. Ein Markt, der effizient allokiert, aber ungerecht verteilt, versagt ökonomisch **nicht** – das ist eine Gerechtigkeits-, keine Effizienzfrage und braucht eine eigene, normative Begründung. Genau an dieser Trennlinie verlaufen die Ansätze: Homann begründet Eingriffe über Effizienz und Regelrahmen, Ulrich lässt Gerechtigkeit als **eigenständigen** Maßstab gelten. (✓){+4} Gegen die Standardantwort „externer Effekt ⇒ Steuer“ steht eine berühmte Gegenposition: das **Coase-Theorem** (1960). Bei klar definierten **Eigentumsrechten** und vernachlässigbaren **Transaktionskosten** lösen die Beteiligten externe Effekte durch Verhandlung selbst, und zwar effizient – unabhängig davon, wem das Recht zugewiesen wurde. Weil Transaktionskosten real nie null sind, ist Coase kein Argument gegen Regulierung, sondern eine Anleitung, **wo** sie ansetzen soll: Eigentums- und Verfügungsrechte definieren statt Verhalten vorschreiben. Genau das ist die Logik des **Emissionszertifikatehandels**, und zugleich die Brücke zurück zu Wielands Transaktionskostenargument. (✓){+5} Und der Anschluss an den Kernstoff des Kapitels: Das **Gefangenendilemma ist selbst ein Fall von Marktversagen** – ein kollektiv suboptimales Ergebnis trotz durchgängig rationaler Einzelentscheidungen; die **Allmende** ist derselbe Mechanismus mit n Beteiligten. Die volkswirtschaftliche Marktversagenslehre und die wirtschaftsethische Dilemma-Analyse beschreiben damit dasselbe Phänomen in zwei Sprachen, und beide begründen denselben Schluss: den Bedarf nach einer **Rahmenordnung**. (✓){+6}

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #060 · 12 P. · Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen · von der KI erfunden – kein Original

Zur gesetzlichen Verankerung menschenrechtlicher Sorgfaltspflichten in Lieferketten stehen sich zwei Positionen gegenüber.

These: „Menschenrechtliche Sorgfaltspflichten gehören ins Gesetz. Freiwilligkeit hat vierzig Jahre lang nicht funktioniert.“

Antithese: „Sorgfaltspflichten per Gesetz belasten den Standort, verlagern Verantwortung ins Unternehmen, das sie nicht tragen kann, und schaden am Ende denen, die geschützt werden sollen.“

- a) 4 P. Begründen Sie die These mit mindestens zwei wirtschaftsethischen Konzepten.
- b) 4 P. Begründen Sie die Antithese – ebenso mit Fachkonzepten, nicht als bloße Standortklage.
- c) 4 P. Entwickeln Sie eine begründete Synthese und benennen Sie die Bedingungen, unter denen sie trägt.

a) 4 P. – These: Sorgfaltspflichten gehören ins Gesetz

Erstens, die Dilemmastruktur (Homann). Solange Sorgfalt freiwillig ist, ist sie ein einseitiger Kostenvorteil für den, der sie unterlässt. Wer als Erster einen Auditor bezahlt, einen Zulieferer wechselt oder einen Preis akzeptiert, der existenzsichernde Löhne trägt, zahlt drauf – das ist die **Ausbeutung des Vorleistenden**. Unter Wettbewerb ist Unterlassen die dominante Strategie, und zwar für alle, unabhängig von ihrer Gesinnung. ✓ {1} Der systematische Ort der Moral ist deshalb nicht der Appell an das einzelne Unternehmen, sondern die **Rahmenordnung**: eine für alle gleiche Spielregel macht Sorgfalt anreizkompatibel und nimmt ihr den Wettbewerbsnachteil. Genau deshalb ist die Alternative nicht „Gesetz oder Freiwilligkeit“, sondern „Gesetz oder Verdrängung der Anständigen“. ✓ {2}

Zweitens, der Marktmechanismus erreicht die Betroffenen nicht (Rawls, License to Operate). Die License to Operate wird von denen entzogen, die sichtbar sind und kaufen können. Beschäftigte am fernen Ende der Lieferkette sind keine Kunden – sie können nicht boykottieren. Der Steuerungsmechanismus, auf den die Freiwilligkeitsposition setzt, ist für

die am stärksten Betroffenen **strukturell blind**. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wusste der Regelsetzer nicht, ob er der Einkäufer in Deutschland oder die Näherin in Südasien ist; nach **Maximin** wählt er eine Regel, die das schlechteste Los erträglich macht. ✓ {3} Und mit **Kant** kommt hinzu: Ein Unternehmen, das Sorgfalt nur aus Angst vor Boykott betreibt, handelt **pflichtgemäß, aber nicht aus Pflicht** – moralisch ist das nichts wert, funktional nur so lange, wie der Boykott droht. ✓ {4}

Empirisch: Dass das Gesetz überhaupt kam, ist selbst der Beleg – der Gesetzgeber greift ein, wenn Einsicht und Selbstverpflichtung versagen. Und dass es wirkt, zeigt sich an der Nutzung: Seit Oktober 2025 wurden beim BAFA mehrere öffentlichkeitswirksame Beschwerden eingereicht, unter anderem im Oktober 2025 gegen Nestlé, Dallmayr, Starbucks (Betreiber AmRest) und die Neumann Kaffee Gruppe wegen mutmaßlicher Kinderarbeit auf Kaffeeplantagen in Brasilien. **Faktenlücke:** Das sind **Beschwerden und Vorwürfe, keine festgestellten Verstöße** – zu keinem dieser Fälle liegt eine abgeschlossene BAFA-Entscheidung vor; die Unternehmen bestreiten die Vorwürfe.

b) 4 P. – Antithese: Das Gesetz ist der falsche Hebel

Erstens, Zurechnung ohne Herrschaft (Kant, Verantwortungsbegriff). Verantwortung setzt Handlungsmacht voraus. Ein deutscher Mittelständler hat gegenüber einem Vorlieferanten der vierten Stufe in einem Drittstaat weder Vertragsbeziehung noch Zutrittsrecht noch Sanktionsmacht – er soll aber für Zustände einstehen, die er nicht ändern kann. ✓ {1} Wer Verantwortung ohne Einwirkungsmöglichkeit zuweist, erzeugt keine Sorgfalt, sondern **Absicherung**: Der rationale Weg ist dann nicht, die Verhältnisse zu verbessern, sondern das Risiko wegzudokumentieren oder den Lieferanten zu wechseln.

✓ {2}

Zweitens, der Fehlanreiz des Rückzugs (Fehlanreize/Missbrauchsanfälligkeit, blinder Fleck). Die kostengünstigste Form der Risikovermeidung ist der **Ausstieg aus dem Risikoland**. Damit verschwindet das Risiko aus der Bilanz, und zugleich der Arbeitsplatz derjenigen, die geschützt werden sollten. Das ist derselbe Mechanismus wie im Kinderarbeitsfall: Der Lieferstopp reinigt die Lieferkette und ruiniert die Familie. Der Nutzensaldo des Gesetzes wird damit systematisch überschätzt, weil die Verdrängungseffekte nirgends erfasst werden. ✓ {3}

Drittens, Aufwand-Nutzen (Zeile 10). Wenn Sorgfalt sich in Datenpunkten erschöpft, kostet sie viel und wirkt wenig. Das ist kein Strohhalm: Der Gesetzgeber selbst hat es eingeräumt, indem er die Berichtspflicht nach § 10 Abs. 2–4 LkSG streichen will (Kabinettsbeschluss 3.9.2025) und die verpflichtenden ESRS-Datenpunkte um 61 % reduziert hat. Wer zugibt, dass 61 % überflüssig waren, hat das Aufwand-Nutzen-Argument nicht widerlegt, sondern bestätigt. ✓ {4}

c) 4 P. – Synthese und ihre Bedingungen

Die Synthese liegt nicht in der Mitte, sondern in einer **Unterscheidung, die beide Seiten nicht treffen**: zwischen **Dokumentationspflicht** und **Verhaltens- und Haftungsnorm**. Die Antithese trifft die Dokumentationspflicht – dort ist ihr Aufwand-Nutzen-Argument stark und empirisch belegt. Sie trifft **nicht** die Verhaltensnorm, denn deren Wegfall löst genau das Dilemma wieder aus, das die These beschreibt. Die tragfähige Position lautet daher: **schlank in der Berichtspflicht, hart in der Durchsetzung** – wenige, prüfbare Kennzahlen mit Baseline und externem Audit statt Fragebogenkaskaden, dafür belastbare Haftung. ✓ {1}

Das ist zugleich der Punkt, an dem die tatsächliche Entwicklung von der Synthese abweicht. Die Änderungsrichtlinie (EU) 2026/470 (Amtsblatt 26.2.2026, in Kraft 18.3.2026) hat **beides** gekürzt: den Anwendungsbereich auf Unternehmen ab 5.000 Beschäftigten und 1,5 Mrd. € Umsatz verengt **und** die EU-weit harmonisierte zivilrechtliche Haftung gestrichen. Der deutsche Koalitionsausschuss beschloss Anfang Juli 2026, die LkSG-Schwellen entsprechend abzusenken; die Initiative Lieferkettengesetz beziffert die Folge auf rund 95 % der bisher erfassten Unternehmen und etwa 150 verbleibende – **NGO-Zahlen, keine amtliche Erhebung, entsprechend zu kennzeichnen**. *(Der risikobasierte Ansatz über die gesamte Aktivitätskette blieb nach übereinstimmender Fachdarstellung erhalten; die von der Kommission vorgeschlagene Beschränkung auf direkte Geschäftspartner setzte sich nicht durch – Sekundärquellen widersprechen sich hier, vor Zitat am Richtlinientext prüfen.)* ✓ {2}

Bedingungen, unter denen die Synthese trägt: ✓ {3}

Bedingung	Warum sie notwendig ist
Einheitlicher Standard, nicht nationaler Alleingang	Nur eine für alle Wettbewerber gleiche Regel nimmt der Sorgfalt den Kostennachteil (Homann). Ein deutsches Sondergesetz erzeugt genau die Vorleister-Ausbeutung, die es verhindern soll.
Bemühens-, keine Erfolgspflicht	Zurechnung nur so weit wie Einwirkungsmöglichkeit – sonst wird die Norm zur Absicherungspflicht (Kant/Verantwortungsbegriff).
Verbleib statt Rückzug wird belohnt	Wer im Risikoland bleibt und nachweislich verbessert, muss besser stehen als wer aussteigt – sonst optimiert das Gesetz die Statistik und nicht die Lage.
Persönliche Managementhaftung statt Institutionenbußgeld	Nur so werden die Beteiligten zu Betroffenen (Rawls). Ein Bußgeld gegen die AG ist eine Kostenposition, die eingepreist wird – dieselbe Schwäche wie beim DCGK als „zahnlosem Tiger“.
Wenige, prüfbare Kennzahlen mit externem Audit	Nimmt der Antithese ihr stärkstes Argument, ohne die Verhaltensnorm preiszugeben.

Begründete Position: Ich halte die These in der Sache für richtig und die Antithese im Instrument. Die Absenkung, die 2025/26 tatsächlich stattgefunden hat, ist deshalb der falsche Kompromiss – sie hat den billigen Teil (Berichte) und den teuren Teil (Haftung) zugleich gekürzt und damit den Aufwand gesenkt, ohne die Wirkung zu erhalten. *We agree to disagree:* Wer den Standort als vorrangig gefährdet ansieht, kommt zu einer anderen Gewichtung – vertretbar bleibt das nur, wenn er benennt, wer die Kosten dieser Entscheidung trägt und dass diese Gruppe nicht mit am Tisch sitzt. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Beide Seiten mit **Fachkonzepten** tragen, nicht mit Meinung – Dilemmastruktur und Vorleister-Ausbeutung auf der einen, Zurechnung ohne Herrschaft und Rückzugs-Fehlanreiz auf der anderen Seite. Die Synthese darf **kein „kommt darauf an“ ohne Kriterium** sein: Er will die Bedingungen sehen, unter denen die eine und unter denen die andere Seite gilt. Und er will die Formel „X ist weder pauschal geboten noch pauschal verwerflich – vertretbar unter A, B, C; abzulehnen bei D, E, F.“

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These auf Normen und Empirie stellen

Das Gesetz lässt sich präzise benennen statt zu umschreiben: Das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)** gilt seit dem **1.1.2023** für Unternehmen ab 3.000 und seit dem **1.1.2024** ab 1.000 Beschäftigten im Inland; durchgesetzt wird es vom **BAFA**, sanktioniert über Bußgelder und den Ausschluss von öffentlichen Vergabeverfahren. Wer die Schwellen kennt, kann in c) die Absenkung überhaupt erst bewerten. (✓){+1} Der Satz „Freiwilligkeit hat nicht funktioniert“ ist zudem **messbar** und nicht nur rhetorisch: Der **Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (2016)** gab das Ziel aus, dass bis 2020 mindestens die Hälfte der großen Unternehmen menschenrechtliche Sorgfaltsprozesse verankert haben sollte; die Monitoring-Erhebungen blieben deutlich darunter, und genau dieses Verfehlen war die politische Auslösung des Gesetzes. *(Die exakte Erfüllungsquote vor Zitat prüfen – das Verfehlen des 50-%-Ziels ist der belastbare Teil.)* (✓){+2} Normativ steht die These außerdem nicht allein auf Kant und Rawls: Die **UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (2011)** liefern mit der Trias **Protect – Respect – Remedy** die international anerkannte Grundlage, in der die staatliche Schutzpflicht die **erste** Säule ist. Das LkSG und die CSDDD sind deren Umsetzung – die Argumentation gewinnt dadurch eine Referenz jenseits der Lehrbuchethik. (✓){+3} Und methodisch gehört eine **Sein-Sollen-Markierung** dazu, weil die These sonst selbst in den Fehlschluss läuft: „Freiwilligkeit hat vierzig Jahre nicht funktioniert“ ist ein **empirisches** Argument, das allein keine **Norm** begründet. Es taugt zur Wahl des **Instruments**, nicht zur Begründung des **Ziels**. Sauber ist die Zweiteilung: die Verpflichtung selbst aus Kant, Rawls und den UN-Leitprinzipien – das Gesetz als Instrument aus der Empirie des Scheiterns. (✓){+4}

Zu b) – die Antithese schärfen und zugleich prüfen

Der stärkste Einwand gegen die Antithese steckt im Gesetz selbst und gehört genannt, weil er sie halbiert: Das LkSG normiert eine **Bemühens-, keine Erfolgspflicht** – verlangt wird Sorgfalt „in angemessener Weise“, abgestuft nach Einflussmöglichkeit und Schwere. Die Antithese argumentiert an dieser Stelle also teilweise gegen ein Gesetz, das so nicht existiert; ihr Zurechnungseinwand trifft die **Erfolgs**pflicht, nicht die **Bemühens**pflicht. Wer das benennt, zeigt, dass er beide Seiten geprüft und nicht nur wiedergegeben hat. (✓){+1} Dasselbe gilt für den Rückzugsvorwurf: Der Gesetzgeber hat den Fehlanreiz gesehen und den **Abbruch der Geschäftsbeziehung ausdrücklich zur ultima ratio** gemacht – er ist erst zulässig, wenn andere Mittel erfolglos geblieben sind. Damit steht nicht mehr die

Behauptung „das Gesetz erzwingt den Rückzug“ im Raum, sondern die deutlich präzisere Frage, ob eine solche Norm im Alltag der Einkaufsabteilung überhaupt beobachtbar durchsetzbar ist. (✓){+2} Empirisch stärker als die Schwellenwerte vermuten lassen ist der Einwand dagegen wegen des **Kaskadeneffekts**: Formal erfasst sind nur große Unternehmen – faktisch reichen diese ihre Pflichten per Vertragsklausel und Lieferantenfragebogen an ihre KMU-Zulieferer weiter, die selbst gar nicht unter das Gesetz fallen. Genau deshalb war der Streit um die Berichtspflicht so scharf, und genau deshalb ist die Verengung des Anwendungsbereichs in c) nur eine Scheinentlastung. (✓){+3} Beziffern lässt sich der Aufwand mit offengelegten Annahmen: Ein Zulieferer mit **300 Lieferanten**, der je Lieferant nur **2 Stunden** für Fragebogen, Nachfassen und Ablage aufwendet, bindet **600 Stunden** im Jahr – rund **0,35 Vollzeitstellen**, ohne dass damit ein einziger Missstand behoben wäre. (*Annahmen frei gesetzt, keine Erhebung.*) Das ist zugleich ein Musterfall von **Komplexitätskosten**: nicht sofort zahlungswirksam, in keiner Kostenart des Rechnungswesens sichtbar, aber real – „nicht sofort ≠ nie zahlungswirksam“. (✓){+4}

Zu c) – die Synthese durchsetzbar machen und ehrlich begrenzen

Die erste Bedingung hat einen Fachnamen und einen funktionierenden Mechanismus: Es geht um das **level playing field** und die Vermeidung eines **race to the bottom** – Homanns „für alle gleich“ in der Sprache der Handelspolitik. Das einzige Instrument, das dabei nicht an der Durchsetzungsgrenze scheitert, ist die **Marktzugangsbedingung**: Wer im Binnenmarkt verkaufen will, muss den Standard erfüllen, unabhängig davon, wo produziert wurde. Genau so arbeiten die **EU-Entwaldungsverordnung** und der **CO₂-Grenzausgleich (CBAM)**. Das ist die konstruktive Antwort auf die Einsicht aus dem Korruptionsfall, dass die Rahmenordnung zwar über Grenzen **gelten**, aber nicht über Grenzen **vollstrecken** kann. (✓){+1} Ehrlich bleibt die Synthese nur, wenn sie die **Grenzen ihrer eigenen Bedingungen** mitnennt: Marktzugangsbedingungen sind handelsrechtlich angreifbar (WTO-Konformität, Vorwurf des grünen Protektionismus) und treffen kleine Erzeuger in Drittstaaten am härtesten – dieselbe Verdrängungslogik, die die Antithese zu Recht anführt. Und die Bedingung „persönliche Managementhaftung“ erbt sämtliche Schwächen aus dem DCGK-Fall: **D&O-Versicherung**, **Kausalitäts- und Beweisprobleme** in arbeitsteiligen Konzernen und die Gefahr der **Übersteuerung** in Absicherungsbürokratie. Wer sie hier als Wunderwaffe setzt, hat die eigene vorherige Aufgabe nicht gelesen. (✓){+2} **Das Zeitproblem, das beide Seiten unterschlagen.** Die CSDDD in der Fassung der Richtlinie (EU) 2026/470 ist zwar seit dem 18.3.2026 in Kraft, aber die Mitgliedstaaten müssen sie erst **bis 26.7.2028** umsetzen; die Pflichten greifen **ab 26.7.2029**. Deutschland hat parallel die CSRD noch immer nicht umgesetzt – die Kommission leitete am 26.9.2024 ein

Vertragsverletzungsverfahren ein. Es gibt also derzeit einen Rechtszustand, in dem das alte nationale Gesetz faktisch nicht mehr vollzogen und das neue europäische noch nicht anwendbar ist. Genau das meint Germanwatch mit dem Vorwurf, aus „Bürokratieabbau“ werde „Rechtsunsicherheit“ – ein Argument, das die Unternehmen und nicht die Menschenrechte in den Mittelpunkt stellt und deshalb schwer zu entkräften ist. (✓){+3} **Wielands Anschluss, den fast niemand zieht.** Der ganze Streit wird als Frage nach dem richtigen Gesetz geführt, also auf der Ordnungsebene (Homann). Wieland würde einwenden, dass **Verträge notwendig unvollständig** sind: Kein Lieferkettengesetz kann alle Konstellationen der vierten Stufe vorwegnehmen. Was die Lücke schließt, sind **Governance-Strukturen und Wertemanagement**, und in seiner Systematik das **Gewissen** und die **informellen Regeln** als eigenständige Steuerungsmechanismen neben formeller Regel und organisatorischer Maßnahme. Damit ist die Freiwilligkeit nicht rehabilitiert, aber der Streit richtig verortet: Das Gesetz setzt die Untergrenze, es ersetzt die Haltung nicht. Praktisch heißt das: der **ehrbare Kaufmann** als persönliches Ethos, nicht als Marketingbegriff – Vertrauen senkt Transaktionskosten, und zwar in genau den Beziehungen, die kein Vertrag abdeckt. (✓){+4}

Kap. 5 · Moralisches Handeln I – Behavioral Business Ethics & Kohlberg · U09

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

2 Behavioral Business Ethics	430
3 Die Komponenten einer moralischen Handlung	433
4 Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung	439
Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg!.....	439
Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding.....	437
Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses!	433
10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen Kohlberg ·	
Haidt	452
Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“).....	441
Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging.....	476
10 P. · Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma	444
5 P. · Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen	486
12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren Kohlberg ·	
Haidt	448
Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall	461
Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) ...	461
Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung)	460
• 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen	
Ego-Depletion · Self-Concept · Strategie	456
Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“?	430
Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“?	432
Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making?	435

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 Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making?

Aufgabe: Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, 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

Grün = über das Gefragte hinaus. Fragen eigenständig aus dem Holzmann-Buchinhalt formuliert (prof-gated).

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – warum verhaltensorientierte Forschung sinnvoll ist.

(✓){+1} **Prozessschritt-Anschluss.** Normative Ethik adressiert praktisch nur *eine* Stelle des Prozesses – das **Moral Judgement** (Phase 2): Sie sagt, wie richtig zu urteilen wäre. Der reale Bruch liegt aber regelmäßig weiter hinten, an der Schwelle **Moral Intention → Moral Action** (*judgement-action gap*) und oft schon davor bei der **Moral Awareness**, wenn die moralische Dimension gar nicht erkannt wird. Ohne empirische Verhaltensforschung zielt jede Norm damit systematisch auf die falsche Phase.

(✓){+2} **Benannter Denkfehler – Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss).** Aus dem empirischen Befund „Menschen betrügen unter Anreizdruck“ folgt kein Sollen; BBE ist deskriptiv und **ersetzt die normative Begründung nicht**. Die zulässige Gegenrichtung ist das schwächere „Sollen setzt Können voraus“ (*ultra posse nemo obligatur*): Das Empirische **begrenzt** die Norm, es **begründet** sie nicht. Wer die Erklärung zur Rechtfertigung macht, begeht genau diesen Fehlschluss.

(✓){+3} **Rohleders eigene Ziel-Trias (Kompass #V01) plus die „Warum erst jetzt?“-Antwort.** (1) Theoriediskussion vorantreiben, (2) Maßnahmenableitung pragmatisch weiterentwickeln, (3) Institutionen weiterentwickeln. Seine Begründung für die späte Konjunktur des Programms: die inzwischen **bezahlbaren, nicht-invasiven Messverfahren** (hochauflösendes Neuro-Imaging, „ohne dass man den Schädel aufbohren muss“) – verfügbar seit rund 15–20 Jahren (Mitschrift U10-U11).

(✓){+4} **Anschluss an die Gliederungseinheit „Menschenbild“.** BBE ist die moderne, empirische Ausbuchstabierung der **Kompromissposition**: Der Mensch ist *sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert* – weder der reine *homo oeconomicus* der ökonomischen Ethik noch der durchgängig einsichtsfähige Akteur der ethischen Ökonomie. Rohleders eigene Formulierung dazu: die „**Behavioral Ansätze**“, die dem „**Human Factor** Rechnung tragen“ (Parallele: Behavioral Finance).

(✓){+5} **Zweites, anders gelagertes Unternehmensbeispiel.** Nicht Betrug am Kunden, sondern **Zielsystem-Design**: Eine Quartals-Zielvereinbarung mit harter Stichtagsschwelle erzeugt regelmäßig Umsatzverschiebungen über den Periodenrand (Vorziehen von Aufträgen, Verschieben von Rückstellungen) – ohne dass sich die Beteiligten als unehrlich erleben. Normativ ist der Fall trivial, verhaltenswissenschaftlich nicht: Das Verhalten folgt der **Salienz des Anreizes**,

nicht einer bösen Absicht. Genau solche Befunde begründen Ziel (3) der Trias – Institutionen (hier: das Zielsystem) sind der wirksamere Hebel als der Appell an die Person.

Zu b) – das Validitäts-Dilemma.

(✓){+1} Zuspitzung am Kapitel-eigenen Beispielpaar. Die Aussage „Menschen präferieren mehr Geld gegenüber weniger“ ist allgemein-menschlich und braucht keinen realen Kontext (interne Validität genügt), während „Wirkung von Mindestlöhnen in einem Computerspiel“ nur eingeschränkt auf die volkswirtschaftliche Ebene übertragbar ist (externe Validität wird kritisch).

(✓){+2} Die drei Betrugs-Designs als Musterfall hoher interner Validität.

Gneezy (Cheap-Talk Sender-Receiver-Spiel), Mazar et al. (selbstbewertete Rätsel) und Fischbacher/Föllmi-Heusi (verdeckter Würfelwurf) sind gerade deshalb hoch intern valide, weil sie Betrug isoliert und gruppenvergleichend messbar machen.

(✓){+3} Der methodische Preis: Konstruktvalidität nur auf Gruppenebene.

Beim verdeckten Würfelwurf ist nie feststellbar, *ob eine bestimmte Person* gelogen hat – nur die Abweichung der **Verteilung** vom Erwartungswert zeigt Betrug an. Die saubere Kausalität wird also mit dem Verzicht auf individuelle Zuordnung erkaufte. Interne Validität ist damit nicht kostenlos, sondern selbst ein Trade-off.

(✓){+4} Empirische Einordnung mit ausdrücklichem Vorbehalt –

Replizierbarkeit als dritte Gütedimension. Hohe interne Validität schützt **nicht** vor Nicht-Replizierbarkeit. Mehrere Vorzeigebefunde der Verhaltensethik stehen unter erheblichem Vorbehalt: Der prominente „Ehrenerklärung oben statt unten“-Effekt (Shu/Mazar/Gino/Ariely/Bazerman, PNAS 2012) ließ sich in einer groß angelegten Replikation nicht bestätigen (Kristal et al., PNAS 2020); die zugehörige Feldstudie wurde 2021 nach Hinweisen auf manipulierte Daten zurückgezogen. Auch **Ego-Depletion** und klassische **Priming**-Effekte gelten seit Multi-Lab-Replikationen als umstritten, nicht als gesichert. **Klausurfähige Formulierung:** Die Befundlage stützt die *Richtung* (Saliens von Standards wirkt), die *Effektstärken* sind strittig. Wer solche Studien als gesichert verkauft, überdehnt sie.

(✓){+5} Zwei zusätzliche Grenzen der externen Validität + Konsequenz für die Maßnahmenableitung.

(i) **Demand-Effekte:** Versuchspersonen wissen, dass sie beobachtet werden – Beobachtung ist selbst eine Moral-Intervention. (ii)

Stichprobenverzerrung: überwiegend westliche Studierendenstichproben, also gerade nicht die Population, für die Compliance-Regeln gebaut werden.

Konsequenz: Ein Laborbefund darf **nicht** unesehen zur Unternehmensregel

werden – anwendungsbezogene Maßnahmen (Ziel 2/3 der Trias) brauchen die Evaluation im eigenen Feld.

Aufgabe #062 · 12 P. · Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Haidts Moral Dumbfounding und Greenes... (S. 452) · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion... (S. 532)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Phasen und Begriffe.

(✓){+1} **Quellen-Vertiefung: Die Fünferliste ist nicht Rest.** Das akademische Original ist das **Vier-Komponenten-Modell von James Rest** (*Moral Development. Advances in Research and Theory*, Praeger, New York 1986): Moral Sensitivity → Moral Judgment → Moral Motivation → **Moral Character**. Die fünfte Phase **Moral Learning** ist Rohleders eigener Zusatz (Kompass #V02). Wer beide Fassungen nebeneinanderstellen kann, zeigt Quellenkenntnis statt Auswendiglernen.

(✓){+2} **Präzision, die häufig verfehlt wird: Rests vierte Komponente heißt *moral character*, nicht *moral behaviour*.** Das beobachtbare Verhalten ist das **Resultat** der Komponente, nicht die Komponente selbst – nötig sind Willensstärke und Durchhaltevermögen gegen situativen Druck.

(✓){+3} **Zwei benannte Verwechslungsfallen, beide von Rohleder in der Vorlesung ausdrücklich moniert.** (i) **Intuition ≠ Intention** – „zwei paar Schuhe“: Intuition ist die *Zustandekommensart eines Urteils*, Intention eine *eigene Prozessphase*; die Begriffe liegen nicht einmal auf derselben Ebene. (ii) **Judgment ≠ rein rational** – er hat eine KI-generierte Antwort beanstandet, in der Judgment und Intuition vertauscht waren („bis auf den mittleren ist richtig. Klingt ein bisschen nach schlechter KI.“). Die naive System-1/System-2-Zuordnung (Kahneman) taugt als grobe Analogie, ersetzt aber **nicht** Rohleders Begriffsordnung.

(✓){+4} **Anschluss an Haidt (Gliederungseinheit 4.5) – warum „nicht trennscharf“ der wichtigste Halbsatz der Antwort ist.** Die Umkehrbarkeit ist kein Schönheitsfehler des Modells, sondern der Kern des *Social Intuitionist Model*: Das Urteil steht zuerst, das Reasoning liefert die Rechtfertigung nach. Rohleders Zwei-Ast-Formulierung mitliefern: Wir setzen die Bauchentscheidung entweder um „und lügen uns das schön“ – **oder** wir fangen sie über **Moral Reasoning, Reflexion und Kontrolle** wieder ein. Nur der zweite Ast macht Ethik überhaupt sinnvoll; ihn wegzulassen ist die halbe Antwort.

(✓){+5} **Rohleders Awareness-Kopplung: die „mindestens drei Rollen“.** Moral Awareness ist bei ihm nicht abstrakt, sondern an **Arbeitnehmer:in · Konsument:in · Investor:in** gebunden – dieselbe Person hat drei moralische Zugriffe auf denselben Sachverhalt. Er betont das wiederholt („ich habe sie ja immer und immer wieder auf ihre mindestens drei Rollen hingewiesen“).

(✓){+6} **Zweites, anders gelagertes Unternehmensbeispiel – Bruch schon in Phase 1.** Ein Einkäufer verlängert einen Rahmenvertrag ohne erneute

Ausschreibung, weil „das seit Jahren so läuft“. Hier scheitert nicht die Intention, sondern bereits die **Awareness**: Der Vorgang wird als Routine-Administration wahrgenommen, nicht als Vergabeentscheidung mit Wettbewerbs- und Korruptionsdimension. Das zeigt: Die Phasendiagnose ist erst dann etwas wert, wenn sie die *Stelle* des Bruchs benennt – Awareness-Bruch verlangt Sensibilisierung, Intentions-Bruch verlangt Anreiz- und Schutzstrukturen.

Zu b) – Kohlberg-Kritik.

(✓){+1} Strukturdaten der Skala. Die ordinale Skala umfasst drei Ebenen (präkonventionell/konventionell/postkonventionell) mit je zwei Stufen; die meisten Menschen verharren auf den konventionellen Stufen 3–4, nur ca. 5 % erreichen Stufe 6.

(✓){+2} Anschluss an Haidt als Kern-Kritik, nicht als Zusatz. Wenn Reflektion oft nur nachträgliche Rechtfertigung intuitiver Urteile ist, wird plausibel, warum Argumentationsstufe und Verhalten auseinanderfallen – Kohlbergs Rationalitätsannahme ist damit selbst der empirisch angreifbare Kern.

(✓){+3} Gilligans Einwand (eigenständige Gegenposition). Carol Gilligan (*In a Different Voice*, 1982) kritisiert, dass Kohlberg eine **Gerechtigkeitsethik** zum Maßstab macht und eine **Fürsorge-/Beziehungsethik** (*ethics of care*) dadurch systematisch niedriger einstuft. Hintergrund: Kohlbergs ursprüngliche Längsschnittstichprobe bestand aus männlichen US-Jugendlichen. **Vorbehalt ehrlich benennen:** Gilligans stärkste These – Frauen erreichten im Mittel niedrigere Stufen – hat sich in späteren Metaanalysen **nicht** bestätigt; belastbar bleibt der *konzeptionelle* Einwand (die Fürsorgeperspektive fehlt im Raster), nicht der behauptete Geschlechterunterschied.

(✓){+4} Vorbehalt zur Stufenfolge selbst – genau der Punkt, an dem Rohleder misstraut. Die postulierte **Invarianz** (jede Stufe zwingend nach der vorigen, keine Rückschritte) ist umstritten: Dieselbe Person argumentiert je nach Kontext auf unterschiedlichen Stufen, was eine feste Entwicklungsleiter schlecht abbildet. Zudem war **Stufe 6 empirisch kaum je besetzt** und wurde von Kohlberg selbst später aus dem Auswertungsmanual zurückgenommen bzw. als theoretische Idealstufe geführt. Rohleder selbst: „Die Entwicklung eines Menschen in einer ordinalen Skala, das ist schon immer gewagt, mit sechs Stufen nach Kohlberg.“ – Die Skala also **als Heuristik verwenden, nicht als Messinstrument verkaufen.**

(✓){+5} Benannter Denkfehler innerhalb des Modells: der Sein-Sollen-Fehlschluss auf Stufe 4. Wer Urteile über die **bestehende soziale Ordnung** rechtfertigt, schließt vom Ist-Zustand aufs Gesollte. Rohleder markiert das im

Kompass (#V03) ausdrücklich als Denkfehler dieser Stufe – ein Kritikpunkt, der nicht von außen an das Modell herangetragen wird, sondern in einer seiner Stufen steckt.

(✓){+6} Gegenposition: Kohlberg ist eingeschränkt, nicht widerlegt – plus Anwendungswert. Das Modell erklärt die **Kompetenz** zu begründen; als Prognoseinstrument für Verhalten (etwa im Compliance-Screening) ist es untauglich, weil dieselbe Handlung auf mehreren Stufen begründbar ist. Sein Wert liegt in der **Diagnose der Begründungsstruktur** – Rohleders Anwendungshinweis: „wenn sie das eines Tages anwenden werden auf die Führungskräfte ... Wie sind die gestrickt moralisch?“, ernüchternd ergänzt um „leider auch bei Führungskräften auf erstaunlich tiefen Stufen“. Seine Stufe-5/6-Anwendung: **Vertrauensklausuren ohne Aufsicht** („wer schummelt, betrügt sich selbst“).

Aufgabe #063 · 10 P. · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Phasen moralischer Handlung abgrenzen und... (S. 448) · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion... (S. 532)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Haidt und Moral Dumbfounding.

(✓){+1} **Manipulierbarkeit als zusätzlicher Beleg – mit ausdrücklichem Vorbehalt.** Valdesolo/DeSteno erhöhten per lustiger Videos die Rate utilitaristischer Kindstötungs-Urteile, Wheatley/Haidt ließen hypnotisch induzierten Ekel unschuldige Personen verurteilen. **Ehrlich einordnen:** Diese Affekt-Manipulations-Experimente (Video-Priming, Hypnose) gehören zur **replikationskritischen** Klasse der Sozialpsychologie – kleine Stichproben, starke Effektbehauptungen. Das *Dumbfounding-Phänomen selbst* ist in späteren, methodisch kontrollierteren Arbeiten grundsätzlich reproduziert worden, die **Effektstärken der Affekt-Manipulationen** sind es nicht. Klausurfähige Formulierung: „stützend, aber nicht als gesichert zu verkaufen“.

(✓){+2} **Quellen-Vertiefung mit Jahr und Bild.** Haidt, J.: *The emotional dog and its rational tail. A social intuitionist approach to moral judgment*, Psychological Review 108 (2001), S. 814–834 – daher das Bild: der **Hund (Emotion) wedelt mit dem Schwanz (Vernunft)**, nicht umgekehrt. Die Dumbfounding-Vignetten stammen aus Haidt/Bjorklund/Murphy, *Moral Dumbfounding. When Intuition Finds No Reason* (University of Virginia, 2000).

(✓){+3} **Das „Social“ im Social Intuitionist Model wird fast immer übersehen.** Reasoning ist bei Haidt nicht wirkungslos, sondern **nach außen** gerichtet: Es überzeugt *andere* (soziale Überzeugungsarbeit), auch wenn es das eigene Urteil nicht erzeugt hat. Moralische Urteile entstehen so im sozialen Austausch, nicht in der Einzelkognition – das erklärt Gruppen- und Kulturunterschiede, die Kohlbergs individuelles Stufenmodell nicht abbildet.

(✓){+4} **Rohleders zweiter Ast – ohne ihn ist die Antwort halbiert.** Er nennt Haidt „**totale Sprengkraft**“, weil dieser die Eingangsfrage der Vorlesung wieder aufmacht: *Ist der Mensch zur Einsicht fähig?* Seine Formulierung: Wir setzen die Bauchentscheidung entweder um „und lügen uns das schön, dass es doch noch rationale Entscheidung gewesen ist“ – **oder** „wir fangen sie nochmal ein über Moral Reasoning, Reflexion und Kontrolle“. Nur der zweite Ast rechtfertigt überhaupt, Ethik zu unterrichten. Anschluss an U07: Das ist die **Kompromissposition** (einsichtsfähig und eigeninteressiert) auf neurowissenschaftlicher Grundlage.

(✓){+5} **Benannter Denkfehler + Gegenposition.** Aus „moralische Urteile entstehen intuitiv“ folgt **nicht** „Intuitionen sind richtig“ – das wäre ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Haidts Modell ist deskriptiv; es entkräftet keine einzige normative

Theorie. Gegenposition: Die Dumbfounding-Vignetten sind bewusst **ekel- und tabubesetzt** (Inzest, Kannibalismus, Fahnenbeschändigung), also gerade der Bereich, in dem affektive Reaktionen dominieren. Ob sich der Befund auf typische **Wirtschafts**entscheidungen (abstrakt, zahlenvermittelt, ohne Ekelreiz) übertragen lässt, ist damit nicht gezeigt.

Zu b) – Greene und ME-HURT-YOU.

(✓){+1} Damásios Gegenrichtung (Fall Phineas Gage). Geschädigte Emotionsregionen zerstören die Fähigkeit zu langfristigen sozialen Entscheidungen bei **intakter Intelligenz** – Emotion ist **Voraussetzung** vernünftigen Entscheidens, nicht sein Gegenteil (Damásio, *Descartes' Irrtum*, 1994; Somatische-Marker-Hypothese). Das dreht die klassische Vernunft-gegen-Gefühl-Erzählung um und ist der stärkste Einzelbeleg gegen ein rein rationalistisches Modell.

(✓){+2} Der oft übersehene Konflikt-Befund im Detail. Bei Konflikt-Dilemmata sind Emotionsareale **unabhängig vom Ausgang** gleich stark aktiv, „rationale“ Areale **nur bei den utilitaristisch Entscheidenden** verstärkt. Deutung: Die Emotion ist immer da; unterschiedlich ist, ob sie **überstimmt** wird. Genau das ist der Mechanismus hinter Rohleders zweitem Ast.

(✓){+3} Methodenvorbehalt zur fMRT – der Punkt, der eine 1,3 von einer 2,0 trennt. (i) fMRT zeigt **Korrelation, keine Kausalität**: Areal-Aktivierung beweist nicht, dass dieses Areal das Urteil *verursacht*. (ii) Der Schluss „Areal X ist aktiv, also läuft Prozess Y“ ist der bekannte **Reverse-Inference-Fehlschluss** – dieselben Areale sind bei sehr verschiedenen Aufgaben aktiv. (iii) Die frühen Bildgebungsstudien (Greene et al., *Science* 2001) arbeiteten mit **kleinen Stichproben** und hypothetischen Vignetten. Konsequenz: Greenes Befund ist eine **plausible Präzisierung**, kein Beweis.

(✓){+4} Prozessschritt-Anschluss + zweites Unternehmensbeispiel. Fehlt ME-HURT-YOU, bricht der Prozess bereits in **Phase 1 (Moral Awareness)**, nicht erst bei der Intention: Die „Bauchbremse“ meldet sich gar nicht, weil kein präsenten Opfer existiert. Beispiel jenseits von Betrug/Diebstahl: eine **Einkaufsentscheidung in der Lieferkette** (Preisdruck auf einen Zulieferer, dessen Arbeitsbedingungen 8.000 km entfernt liegen). Schaden real, Opfer unsichtbar, Verantwortung über Verträge und Kennzahlen vermittelt – genau die Konstellation, in der Intuition versagt und nur **Struktur** (Audits, Sichtbarmachung, klare Verantwortungszuweisung) hilft.

(✓){+5} Gegenposition zu Greenes normativer Schlussfolgerung + Brücke zur angewandten Ethik. Greene selbst leitet aus den Befunden ab, deontologische Intuitionen seien evolutionäre Altlasten und daher utilitaristisch zu überschreiben.

Das ist erneut ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Die Entstehungsgeschichte eines Urteils sagt nichts über seine Geltung. Rohleders eigene angewandte Position zeigt das Gegenteil – beim autonomen Fahren (Trolley) lehnt er das utilitaristische Aufrechnen ausdrücklich ab: „Wir können nicht sagen, es ist automatisch besser, drei Menschen zu retten, als einen einzelnen. Das wäre eine reine Quantifizierung von Leben. Es verbietet sich.“ Seine Lösung: **würfeln** – „Zufall ist nicht automatisch Willkür“; Bezug: Ethikkommission automatisiertes Fahren, Auftrag **2017**.

Aufgabe #064 · 12 P. · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Buch-Klausurfrage

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573) · Neutralisierungsstrategien im... (S. 476)

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 Selbstbilds 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.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Self-Concept Maintenance.

(✓){+1} **Rohleders Korrektur im Wortlaut plus sein Alltagsbeispiel.** Er hat die Kompromiss-Definition live beanstandet (s. schwarzer Teil ✓ <7>) und illustriert den Mechanismus an harmlosen Fällen: das **teurere Kleidungsstück** oder das **PS-stärkere Auto**, das man sich *nachträglich* rationalisiert. Das zeigt: SCM ist kein Betrugsphänomen, sondern ein allgemeiner Selbstbild-Schutz – Betrug ist nur sein moralisch relevanter Sonderfall.

(✓){+2} **Die fünf Neutralisierungsstrategien als geschlossene Liste (Sykes/Matza).** Er hat jede einzeln durchbuchstabiert, mit je einem Satz: **(1) Verneinung der eigenen Verantwortung** („die Umstände waren schuld“), **(2) Verneinung von Schaden/Opfer** („das tut ja keinem weh“), **(3) Abwertung des Opfers** („der hat es eigentlich verdient“), **(4) Verurteilung der Verurteilenden** („wie jeder andere hätte ich es genauso gemacht“), **(5) Abwälzung der Verantwortung** („er hat aber gesagt, ich soll“). Rahmen: Selbstwert-/Selbstbildwahrung als „elementare Existenzvoraussetzung“.

(✓){+3} **Prozessschritt-Anschluss – die beiden Strategien greifen an verschiedenen Phasen.** *Attention to Standards* verhindert bereits die **Moral Awareness**: Die Situation wird gar nicht als moralisches Problem wahrgenommen. *Categorization* verfälscht dagegen das **Moral Judgement**: Die Handlung wird umetikettiert („branchenüblich“). Wo weder Awareness noch Judgement greifen, entsteht keine **Intention**, folgt keine **Action**, und ohne erkannten Verstoß findet kein **Moral Learning** statt. Genau das erklärt, warum solche Muster jahrelang laufen: Der Prozess bricht nicht ab, **er startet nie**.

(✓){+4} **Empirische Einordnung mit Vorbehalt – die SCM-Interventionen sind der replikationskritischste Teil des Kapitels.** Der oft zitierte Effekt „Ehrenerklärung **oben** statt unten reduziert Falschangaben“ (Shu/Mazar/Gino/Ariely/Bazerman, PNAS 2012) ließ sich in einer groß angelegten Replikation nicht bestätigen (Kristal et al., PNAS 2020); die zugehörige Feldstudie wurde 2021 nach Hinweisen auf manipulierte Daten zurückgezogen. Auch die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar/Amir/Ariely (2008) erbrachte in einer Multi-Lab-Registered-Replication keinen belastbaren Effekt. **Ehrliche Formulierung für die Klausur:** Der *Mechanismus* (Selbstbild-Schutz, Umkategorisierung) ist theoretisch gut begründet und durch mehrere Designs gestützt; die *konkreten Nudge-Effektstärken* sind **umstritten**, nicht

gesichert. Wer das benennt, argumentiert auf dem aktuellen Stand statt Lehrbuchfolklore zu wiederholen.

(✓){+5} Benannter Denkfehler – Erklären ist nicht Entschuldigen. SCM ist eine **deskriptive** Theorie. Wer aus ihr ableitet, das Verhalten sei nicht vorwerfbar, begeht einen **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Das normative Urteil (Verstoß gegen Treue- und Sorgfaltspflicht) bleibt unberührt – die Theorie erklärt die **Genese**, nicht die **Geltung**.

(✓){+6} Zweites, anders gelagertes Unternehmensbeispiel – Categorization ohne Geldvorteil. In der Serienprüfung fällt ein Messwert knapp außerhalb der Toleranz. Statt zu sperren, wird „zur Sicherheit noch einmal nachgemessen“, bis ein Wert innerhalb liegt. Die Selbstbeschreibung lautet: „*Wir haben nichts gefälscht, wir haben nur nochmal gemessen.*“ Kein persönlicher Vorteil, kein Vorsatz – reine **Categorization**, und deshalb besonders schwer zu adressieren: Es gibt keinen Täter im klassischen Sinn, nur eine umetikettierte Handlung.

Zu b) – Ego-Depletion und beruflicher Kontext.

(✓){+1} Rohleders eigener Beleg, den er wörtlich durchgeht. „Die Wahrscheinlichkeit, dass **Soldaten Gefangene machen**, nimmt nach der Länge eines Kampftages hinten raus ab. [...] hinten raus wird unmoralisches Verhalten bis hin zum **Kriegsverbrechen** immer wahrscheinlicher, weil die schlicht ermüden.“ Sein Merksatz: „Korrektes moralisches Entscheiden ist wie ein Muskel, der muss erst trainiert werden und selbst der trainierte Muskel wird irgendwann erschöpft.“

(✓){+2} Die Übersprungshandlung als eigenständiges Konzept. Lässt die Selbstkontrolle nach, nimmt man sich den **akuten Handlungsdruck**, indem man etwas anderes tut („ich lese mal kurz die Nachrichten“; für viele der Griff zur Zigarette). Rohleders Pointe: Das ist **keine reine Ausfallerscheinung, sondern eine teilweise gelungene Selbstkontrolle** – „ich bleibe zumindest mal am Schreibtisch sitzen“. Dazu gehört seine Einordnung, dass moralisches Entscheiden „kognitiv ein sehr anspruchsvoller Vorgang“ ist.

(✓){+3} Empirische Einordnung mit Vorbehalt – Ego-Depletion ist der bekannteste Streitfall. Eine Multi-Lab-Registered-Replication mit rund 2.000 Teilnehmenden (Hagger et al., *Perspectives on Psychological Science*, 2016) fand einen Effekt nahe null; die ursprünglich populäre **Glukose-Erklärung** („Selbstkontrolle verbraucht Blutzucker“) gilt heute als überholt. **Ehrliche Formulierung:** Die *Muskel-Analogie* ist Rohleders geforderter Prüfungsinhalt und didaktisch tragfähig; als empirisch **gesicherter** Mechanismus ist Ego-Depletion **umstritten**. Robust bleibt der schwächere, aber ausreichende Befund, dass

Müdigkeit, Schlafmangel und Zeitdruck die Verhaltensqualität senken – die betriebliche Timing-Empfehlung steht also auch dann, wenn der Depletion-Mechanismus fällt.

(✓){+4} Anschluss an die moralischen Präferenzen (4.8). Ultimatum-, Diktator- und Vertrauensspiele zeigen, dass Menschen entgegen dem Standardmodell soziale Präferenzen für Fairness, Reziprozität und Vertrauen haben (Angebote unter 30 % werden abgelehnt; Diktator-Spiel ~70/30). Diese Präferenzen erodieren aber unter Wettbewerb und in großen anonymen Gesellschaften (Public-Goods-Games: Trittbrettfahren ohne Sanktion) – dieselbe Logik wie bei SCM/Ego-Depletion: Fehlende soziale Kontrolle und unklare Verantwortung erleichtern eigennütziges Verhalten.

(✓){+5} Die Verantwortungs-Dimension – mit Vorbehalt. Vohs/Schooler: Wer Determinismus-Texte las, betrog mehr – der Glaube an die eigene Verantwortung stärkt also moralisches Handeln. **Vorbehalt:** Auch dieser Befund gehört zur replikationskritischen Klasse und wurde in späteren Mehr-Standort-Studien nur schwach bis gar nicht reproduziert. Als *Argument* („Verantwortungszuschreibung wirkt“) tragfähig, als *gesicherter Effekt* nicht.

(✓){+6} Gestaltungsschluss und Gegenentwurf. Praktisch folgt aus b) primär **Timing und Entlastung**: heikle Entscheidungen in den Vormittag, Pausen, Reduktion von Dauer-Zeitdruck – Maßnahmen, die auch unabhängig vom Depletion-Streit begründbar sind. Der radikale Gegenentwurf zur Kontrolllogik ist Rohleders Beispiel der **Vertrauensklausuren ohne Aufsicht** (Hochschulen in Großbritannien und den USA): „wer schummelt, betrügt sich selbst“. Sein Argument gegen das Kontroll-Wettrüsten: „in dem Moment, wo wir uns auf dieses Katz- und Maus-Spiel einlassen [...] ist ja im Grunde genommen schon am Punkt völlig vorbei.“

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

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgaben eigenständig aus dem Kapitelinhalt formuliert; prof-gated (nur prof-belegte Inhalte). Deckt die im Thema noch offenen Rohleder-Aufgabentypen ab: These/Antithese (1), Modell erklären + anwenden (5), Zitat kommentieren (6), Ethischer Fall (8). Die Typen 2 (Begriff), 3 (Unterschied) und 4 (Gründe) sind im Kapitel bereits gesättigt.

Aufgabe #065 · 10 P. · Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Moralische Urteile sind das Ergebnis bewusster, rationaler Abwägung.“ Prüfen Sie diese These in einer These–Antithese–Synthese anhand der in U09/U10 behandelten Ansätze.

(Punkteverteilung nicht vorgegeben – sinnvolle Aufteilung der 10 P: a) These 3 · b) Antithese 3 · c) Synthese 4.)

a) These (rationalistisch – Kohlberg/Rest). Das moralische Urteil (Moral Judgement) ist das *Ergebnis* von Moral Reasoning: Man wägt Prinzipien und Folgen bewusst ab und leitet daraus die Bewertung ab ✓ {1}. Kohlberg operationalisiert das als kognitive Entwicklung über sechs Stufen (prä-/konventionell/postkonventionell); auf den hohen Stufen orientiert sich das Urteil an begründeten, universellen Prinzipien ✓ {2}. Reihenfolge: *erst denken, dann urteilen*. Auch das Phasenmodell setzt Judgement (Phase 2) als reflektierte Abwägung an ✓ {3}.

b) Antithese (intuitionistisch – Haidt, Social Intuitionist Model). Zuerst entsteht die schnelle, affektive **Intuition**, das Urteil folgt unmittelbar ✓ {1}; das bewusste Begründen (Moral Reasoning) ist meist nur **nachträgliche Rechtfertigung** (*post hoc*) und soziale Überzeugungsarbeit – „the emotional dog and its rational tail“: der Hund (Emotion) wedelt mit dem Schwanz (Vernunft) ✓ {2}. Empirischer Beleg ist das **Moral Dumbfounding**: Das Urteil („das ist falsch“) überlebt den Zusammenbruch aller vorgebrachten Argumente, also kann die Begründung nicht seine Ursache sein. Damit ist Kohlbergs Reihenfolge umgekehrt ✓ {3}.

c) Synthese (Dual-Process – Greene). Kein Entweder-oder, sondern kontextabhängig: **Persönliche / ME-HURT-YOU-Dilemmata** (direkter, physischer Schaden, präsenten Opfer) aktivieren Emotionsareale (VMPFC, PCC, Amygdala) → eher intuitiv-deontologisches Urteil ✓ {1}; **unpersönliche** Dilemmata aktivieren „rationale“ Areale (DLPFC, IPL) → eher utilitaristisch-räsonierendes Urteil ✓ {2}. Bei Konflikt-Dilemmata (Crying Baby) sind beide Zentren aktiv, die Entscheidungszeit steigt ✓ {3}. **Fazit:** Die These ist nur für *unpersönliche, reflexionsoffene* Situationen tragfähig; im moralischen Alltag – besonders bei direkter Schädigung – dominiert die Intuition, und das Reasoning liefert die Begründung nach ✓ {4}.

Rohleders Erwartung: Nicht nur die zwei Lager nennen, sondern zeigen, dass Greene beide integriert und die rationalistische These dadurch nur *bedingt* (kontextabhängig) haltbar ist.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These stärker machen, bevor man sie angreift.

(✓){+1} **Steelman: Kohlberg behauptet weniger, als die These unterstellt.** Er misst die **Begründungsstruktur**, nicht den Entstehungsweg des Urteils – seine Stufen sagen, *woran* sich eine Rechtfertigung orientiert, nicht, dass jedes Urteil bewusst hergeleitet wurde. Haidts Angriff trifft daher die **starke** Lesart („erst denken, dann urteilen“), nicht das Modell als Diagnoseinstrument. Wer die These vorher steelmannt, macht die Synthese in c) erst wertvoll.

(✓){+2} **Anschluss an die normativen Grundpositionen – die These hat Systemrelevanz.** Sie ist die stillschweigende Voraussetzung von Kants Pflichtenethik ebenso wie der **Diskursethik** (Habermas, bei Ulrich wirtschaftsethisch gewendet): Ohne die Annahme, dass **Argumente Urteile bewegen können**, wäre der herrschaftsfreie Diskurs sinnlos und normative Ethik überhaupt zwecklos. Die Debatte ist damit keine Detailfrage der Psychologie, sondern trifft die Geschäftsgrundlage der normativen Wirtschaftsethik.

(✓){+3} **Rohleders Rahmung, die die Aufgabe an den Vorlesungsanfang zurückbindet.** Haidt hat für ihn „**totale Sprengkraft**“, weil er „im Grunde genommen zurückgeht auf die Frage, die wir ganz am Anfang gestellt haben: ist der Mensch tatsächlich zur Einsicht fähig“. Das ist die **Menschenbild-Frage** aus U07 – ethische Ökonomie (einsichtsfähig) vs. ökonomische Ethik („erst kommt das Fressen“) vs. **Kompromissposition** (beides). Die Synthese in c) ist damit die verhaltenswissenschaftliche Fassung genau dieser Kompromissposition.

Zu b) – die Antithese belegen und begrenzen.

(✓){+1} **Manipulierbarkeit als Zusatzbeleg – mit Vorbehalt.** Valdesolo/DeSteno erhöhten per lustiger Videos die Rate utilitaristischer Urteile, Wheatley/Haidt ließen hypnotisch induzierten Ekel unschuldige Personen verurteilen. **Ehrlich einordnen:** Diese Affekt-Manipulationen gehören zur replikationskritischen Klasse der Sozialpsychologie – als *Illustration* stark, als *gesicherter Effekt* umstritten.

(✓){+2} **Damásios Gegenrichtung (Fall Phineas Gage).** Geschädigte Emotionsregionen zerstören bei intakter Intelligenz die Fähigkeit zu guten sozialen Entscheidungen – Emotion ist *Voraussetzung* vernünftigen Entscheidens, nicht sein Gegenteil (Damásio, *Descartes' Irrtum*, 1994). Kohlbergs reine Rationalitätsannahme ist damit selbst der empirisch angreifbare Kern.

(✓){+3} **Zwei Grenzen der Antithese, und ein benannter Denkfehler.** (i) Haidts Dumbfounding-Vignetten sind bewusst **ekel- und tabubesetzt** (Inzest, Kannibalismus, Fahnnenschändung); ob der Befund auf abstrakte, zahlenvermittelte **Wirtschafts** entscheidungen übertragbar ist, zeigt er nicht. (ii) Aus „Urteile entstehen intuitiv“ folgt **nicht** „Intuitionen sind richtig“ – das wäre ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Die Antithese ist deskriptiv und widerlegt keine normative Position.

Zu c) – die Synthese absichern und anwendbar machen.

(✓){+1} **Methodenvorbehalt zur Bildgebung.** fMRT liefert **Korrelation, keine Kausalität**; der Schluss „Areal aktiv → Prozess läuft“ ist der **Reverse-Inference-Fehlschluss**; die frühen Studien (Greene et al., *Science* 2001) hatten kleine Stichproben und hypothetische Vignetten. Greenes Modell ist also eine **plausible Präzisierung**, kein Beweis – genau so formulieren.

(✓){+2} **Prozessschritt-Anschluss: Die Synthese sagt, wo der Prozess bricht.** Fehlt ME-HURT-YOU, meldet sich die intuitive Bremse gar nicht – der Bruch liegt schon in **Phase 1 (Moral Awareness)**, nicht erst bei Intention → Action. Empirisch sichtbar daran, dass Menschen **wesentlich eher betrügen als stehlen**: Derselbe Schaden, aber nur der Diebstahl erfüllt ME-HURT-YOU.

(✓){+3} **Gegenposition zu Greenes eigener normativer Wendung.** Greene folgert, deontologische Intuitionen seien evolutionäre Altlasten und daher utilitaristisch zu überschreiben. Das ist derselbe **Sein-Sollen-Fehlschluss** in die Gegenrichtung: Die Entstehungsgeschichte eines Urteils sagt nichts über seine Geltung. Rohleders angewandte Position widerspricht ausdrücklich – beim autonomen Fahren verbietet er die Quantifizierung von Leben („Wir können nicht sagen, es ist automatisch besser, drei Menschen zu retten, als einen einzelnen ... Es verbietet sich“); seine Lösung ist der **Zufall** („Zufall ist nicht automatisch Willkür“), Bezug: Ethikkommission automatisiertes Fahren, Auftrag **2017**.

(✓){+4} **Gestaltungsschluss + zweites Beispiel aus dem Unternehmensalltag.** Wenn Reasoning die Intuition zwar selten *erzeugt*, sie aber **eingangen** kann (Rohleders zweiter Ast), dann muss Ethikarbeit **vor** der Gelegenheit ansetzen und die fehlende intuitive Bremse durch **Sichtbarkeit** ersetzen. Beispiel: Bei einer Standortverlagerung ist die Entscheidung rein zahlenvermittelt – betroffene Beschäftigte tauchen als Personalkostenposition auf, nicht als Personen. Eine Sozialverträglichkeits-Vorlage, die Betroffene benennt und anhört, stellt die ME-HURT-YOU-Konstellation künstlich wieder her und aktiviert damit die Awareness-Phase, die die Zahlenlogik ausgeschaltet hatte.

Aufgabe #066 · 12 P. · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen (S. 703) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 1058)

Erläutern Sie das Phasenmodell der moralischen Handlung und wenden Sie es auf folgenden Fall an: Ein Qualitätsingenieur weiß, dass er einen entdeckten Sicherheitsmangel melden müsste, meldet ihn aber nicht. Bestimmen Sie, an welcher Phase der Prozess scheitert.

a) 6 P. – Das Modell. Rohleders Fünf-Phasen-Liste (Kompass #V02): **(1) Moral Awareness** – die moralische Dimension der Situation überhaupt wahrnehmen ✓ {1}; **(2) Moral Judgement / Decision Making** – die Handlungsalternativen bewerten und die richtige bestimmen ✓ {2}; **(3) Moral Intention** – die moralischen Werte gegenüber konkurrierenden Interessen priorisieren und die Absicht fassen ✓ {3}; **(4) Moral Action** – die Absicht in tatsächliches Handeln umsetzen ✓ {4}; **(5) Moral Learning** – Kontrolle/ Reflexion, die den Kreis schließt ✓ {5}. Jede Phase ist eine eigene Sollbruchstelle – richtiges Erkennen und Urteilen allein reicht nicht ✓ {6}.

b) 6 P. – Anwendung. Der Ingenieur durchläuft **Phase 1 (Awareness)** erfolgreich – er *erkennt* den Sicherheitsmangel als moralisches Problem ✓ {1}, und **Phase 2 (Judgement)** ebenfalls: Er *weiß*, dass Melden richtig wäre ✓ {2}. Der Bruch liegt **zwischen Phase 3 (Intention) und Phase 4 (Action)** ✓ {3}: Die moralische Motivation unterliegt konkurrierenden Interessen (Karriereangst, Konfliktscheu, Loyalität zum Vorgesetzten) ✓ {4}, verstärkt durch erschöpfte Selbstkontrolle (Ego-Depletion) und selbstschützende Rationalisierung (Self-Concept Maintenance) ✓ {5}. Genau diese Lücke zwischen richtigem Urteil und ausbleibendem Handeln ist der **judgement-action gap** ✓ {6}. Die **Learning-Phase** entfällt, weil keine Handlung reflektiert wird. **Fazit:** Wissen und Urteil sind intakt – es scheitert an der Umsetzung; das Modell lokalisiert das Versagen präzise an der Intention→Action-Schwelle.

Rohleders Erwartung: Die konkrete Sollbruchstelle (Intention → Action) benennen und ausdrücklich mit dem judgement-action gap verknüpfen, nicht nur die fünf Phasen aufzählen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell.

(✓){+1} **Herkunft und Divergenz sauber trennen.** Akademisches Original ist das **Vier-Komponenten-Modell von James Rest** (1986): Moral Sensitivity → Moral Judgment → Moral Motivation → **Moral Character**. Die fünfte Phase **Moral Learning** ist **Rohleders eigener Zusatz** (Kompass #V02); in der Vorlesung nennt er selbst wieder eine Vierer-Variante (Awareness → Judgment → Intention/Motivation → Action). Im Zweifel die **Kompass-Fünferliste** schreiben und die Vierer-Variante als Vorlesungsstand erwähnen – das ist der Unterschied zwischen „auswendig“ und „durchdrungen“.

(✓){+2} **Rohleders eigener Merksatz für die Sollbruchstelle.** Er zitiert (über Asterix) den Ovid-Satz „*ich sehe das Gute und heiße es gut, doch dem schlechteren folge ich*“ (lat. *video meliora proboque, deteriora sequor*) – die älteste bekannte Formulierung des judgement-action gap. Ein Zwei-Sekunden-Zitat, das die ganze Pointe des Modells trägt.

(✓){+3} **Awareness ist bei Rohleder rollengebunden.** Er koppelt Phase 1 konsequent an die „**mindestens drei Rollen**“: **Arbeitnehmer:in · Konsument:in · Investor:in**. Dieselbe Person hat drei moralische Zugriffe auf denselben Sachverhalt – wer nur die Arbeitnehmerrolle sieht, übersieht zwei Drittel der Handlungsoptionen.

(✓){+4} **Das Modell ist idealtypisch, nicht empirisch.** Die Phasen laufen teils unbewusst ab und können sich **umkehren**: Die Affekt-Entscheidung fällt zuerst, das Urteil wird nachgeliefert (Haidt). Die lineare Darstellung ist ein Analyseraster, keine Beschreibung realer Abläufe – das ausdrücklich zu sagen, schützt vor der Kritik, die die Aufgabe sonst provoziert.

(✓){+5} **Begriffsfalle im Modell selbst: Intuition ≠ Intention.** Von Rohleder ausdrücklich markiert („zwei paar Schuhe, Vorsicht“). **Moral Intuition** ist die *Zustandekommensart* eines Urteils (Unterfall von Judgment, Gegenpol: Moral Reasoning); **Moral Intention** ist eine *eigene Phase*. Die Begriffe liegen nicht auf derselben Ebene.

(✓){+6} **Anschluss an Kohlberg – warum das Phasenmodell die Kohlberg-Kritik strukturell erklärt.** Kohlberg deckt exakt **eine** Phase ab (Phase 2, Judgment). Damit ist strukturell klar, warum eine hohe Urteilsstufe kein Handeln garantiert: Die Phasen 3 und 4 liegen außerhalb seines Modells. Die Kohlberg-Kritik ist also keine Meinung, sondern eine **Reichweiten**-Aussage.

Zu b) – die Anwendung.

(✓){+1} Die Alternativdiagnose ausdrücklich prüfen und verwerfen. Ein Nicht-Melden kann auch ein **Awareness-Bruch** sein, etwa wenn der Mangel als „Toleranzfrage“ oder „bekanntes Serienthema“ umkategorisiert wurde; dann startet der Prozess nie. Der Fall schließt das aber aus, weil er sagt, der Ingenieur wisse, dass er melden müsste. Diese Prüfung explizit vorzunehmen, unterscheidet eine Anwendung von einer Behauptung.

(✓){+2} Moralische Intensität (Jones) als eigenständiger Erklärungsfaktor. Ob ein erkanntes Problem überhaupt zu einer Intention führt, hängt von der wahrgenommenen Intensität ab – u. a. **Schadenshöhe, Eintrittswahrscheinlichkeit, zeitliche Nähe, räumliche/soziale Nähe zu den Betroffenen, Konzentration des Effekts** und **sozialer Konsens**. Ein Sicherheitsmangel ist typischerweise **statistisch, künftig und anonym**: hohe Schadenshöhe, aber niedrige Nähe und niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit im Einzelfall. Genau diese Konstellation erzeugt schwache Intention trotz klaren Urteils.

(✓){+3} Warum die intuitive Bremse fehlt: keine ME-HURT-YOU-Konstellation. Kein präsenten Opfer, kein direkter physischer Schaden durch die eigene Hand, die Schädigung ist über Statistik und Zeit vermittelt. Nach Greene bleiben die Emotionsareale damit weitgehend still – der Ingenieur *fühlt* nicht, was er *weiß*. Das erklärt, warum Aufklärung allein an dieser Stelle wirkungslos bleibt.

(✓){+4} Phasengenaue Interventionshebel. Aus der Lokalisierung folgen: Awareness-Trainings (Phase 1), klare Meldewege/Whistleblowing-Schutz und Ehrenkodex-Salienz vor der Entscheidung (Phase 3), Schutz vor Ego-Depletion durch Timing (heikle Entscheidungen nicht ans Tagesende legen) und ein Reflexions-/Debriefing-Format (Phase 5). So wird das Modell vom Diagnose- zum Gestaltungswerkzeug.

(✓){+5} Rechtlicher Anschluss mit Jahreszahl – der Intentions-Hebel ist inzwischen Pflicht. Der Kostenfaktor „Karriereangst“ ist gesetzlich adressiert: Auf Grundlage der **EU-Whistleblower-Richtlinie (EU) 2019/1937** gilt in Deutschland seit **Juli 2023** das **Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG)**. Es verpflichtet Beschäftigungsgeber zu **internen Meldestellen** (ab 250 Beschäftigten seit Juli 2023, ab 50 Beschäftigten seit Dezember 2023) und verbietet Repressalien. Verhaltenswissenschaftlich gelesen ist das eine **Intentions-Phase-Intervention**: Es senkt die Kosten der moralischen Alternative, statt an die Moral zu appellieren.

(✓){+6} Grenze des Modells, und die daraus folgende Gegenposition. Das Phasenmodell **individualisiert**: Es verortet den Bruch in der Person, obwohl die

Ursache meist organisational ist (Zielkonflikt zwischen Termintreue und Qualität, Kultur des Nicht-Meldens, Anreizsystem des Vorgesetzten). Wer nur die Person diagnostiziert, behandelt das Symptom. Konsequenz ist der Hebel deshalb Ziel (3) der BBE-Trias – **Institutionen** –, nicht Ziel (2) allein: Nicht der Ingenieur ist zu trainieren, sondern das System, das ihn vor die Wahl stellt.

Aufgabe #067 · 8 P. · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

Rohleder zitiert Bertolt Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“
Kommentieren Sie das Zitat im Licht der Behavioral Business Ethics mit zwei Argumenten.

a) Deutung + zwei Argumente. Das Zitat behauptet eine Rangfolge: Materielle/existenzielle Bedürfnisse (Erfolg, Geld, Sicherheit) haben Vorrang, moralische Erwägungen kommen erst danach ✓ **{1}**.

Argument 1 (stützend – Moral Identity, Self-Concept Maintenance, Ego-Depletion). Die moralische Identität ist nur *eine* von mehreren Identitäten und wird durch saliente Erfolgsanreize temporär überlagert ✓ **{2}**; die Self-Concept-Maintenance-Theorie zeigt, dass Menschen bis zur Selbstbild-Schwelle nachgeben („Fudge-Faktor“) ✓ **{3}**, und erschöpfte Selbstkontrolle (Ego-Depletion) lässt den kurzfristigen Impuls siegen ✓ **{4}**. Insofern trifft Brecht: Unter Druck rückt die Moral in den Hintergrund – Rohleder zitiert Brecht genau in diesem Zusammenhang der *nicht stabilen*, situationsabhängigen moralischen Identität ✓ **{5}**.

Argument 2 (relativierend – Haidt, verhaltensorientierte Spieltheorie). Die Reihenfolge ist nicht absolut: Moralische/soziale Präferenzen (Fairness, Reziprozität) sind evolutionär verankert und wirken auch *gegen* den Eigennutz ✓ **{6}** – im Ultimatumspiel lehnen Menschen unfaire Angebote ab, obwohl die Ablehnung sie selbst Geld kostet ✓ **{7}**. Moral verschwindet also nicht hinter dem „Fressen“, sie wird nur situativ überlagert.

Fazit. Das Zitat beschreibt eine *Priorisierung unter Druck und Salienz*, keine anthropologische Konstante – moralisches Handeln ist gestaltbar, nicht determiniert ✓ **{8}**.

Rohleders Erwartung: Zwei gegenläufige Argumente (stützend *und* relativierend) mit je einem Unit-Konzept belegen, nicht bloß dem Zitat zustimmen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

(✓){+1} **Quelle und Wortlaut korrekt verorten.** Der Satz stammt aus **Bertolt Brechts *Die Dreigroschenoper* (1928)**, Musik von Kurt Weill – aus dem **Zweiten Dreigroschenfinale**: „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral.“ Er ist dort **Gesellschaftskritik**, keine anthropologische Behauptung: Brecht klagt an, dass moralische Ansprüche an Menschen gestellt werden, denen die materielle Existenzgrundlage fehlt. Wer das mitliefert, kommentiert das Zitat statt es nur anzuwenden.

(✓){+2} **Anschluss an die Menschenbild-Einheit – dort ist der systematische Ort des Zitats.** Bei Rohleder markiert Brecht die **ökonomische Ethik** (Homann-Linie: Moral muss anreizkompatibel sein), Gegenpol ist die **ethische Ökonomie** (wirtschaftliches Handeln beruht auf moralischen Entscheidungen). Sein Wortlaut: „die ökonomische Ethik, jetzt das Fressen und dann die Moral. Ja, die **Kompromisspositionen, Menschen sind sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert.**“ Die Kompromissposition ist erkennbar **seine** Antwort – das Fazit sollte dort landen.

(✓){+3} **Prozessschritt-Anschluss: Wo genau greift „das Fressen“?** Nicht am **Urteil** – die meisten wissen sehr genau, was richtig wäre. Es greift an **Phase 3 (Moral Intention)**, wo moralische gegen konkurrierende Interessen priorisiert werden, und über *Attention to Standards* teilweise schon an **Phase 1 (Awareness)**. Die präzise Fassung von Brecht lautet also nicht „keine Moral“, sondern **„die Moral verliert die Priorisierung“** – ein Intentions-, kein Wissensproblem. Daraus folgt unmittelbar, dass Schulungen (Wissen) am Problem vorbeigehen.

(✓){+4} **Benannter Denkfehler – der häufigste Fehler bei genau dieser Aufgabe.** Aus dem deskriptiven Befund „unter Druck weicht Moral“ wird gern der normative Satz „also ist es entschuldbar“. Das ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Das Zitat beschreibt eine Regelmäßigkeit; es begründet keine Erlaubnis. Wer Brecht zustimmend als Rechtfertigung nutzt, hat die Aufgabe verfehlt.

(✓){+5} **Empirische Einordnung mit Vorbehalt – Argument 1 steht auf wackligeren Beinen, als es klingt.** Die Stützen sind teils replikationskritisch: **Ego-Depletion** wurde in einer Multi-Lab-Registered-Replication (Hagger et al., 2016) praktisch nicht bestätigt, die Glukose-Erklärung gilt als überholt; der prominente SCM-Nudge „Ehrenerklärung oben“ (Shu et al., PNAS 2012) scheiterte in der Replikation (Kristal et al., PNAS 2020) und die zugehörige Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen. **Ehrliche Formulierung:** Die *Richtung* (Druck und Salienz

verschieben Prioritäten) ist breit gestützt, die *Effektstärken* der einzelnen Studien sind umstritten.

(✓){+6} Gegenposition auch gegen Argument 2 – die Fairness-Befunde sind nicht unbegrenzt. Die Ultimatumspiel-Ergebnisse variieren **kulturell erheblich** (kulturvergleichende Feldstudien von Henrich u. a. in Kleingesellschaften), und die Präferenzen **erodieren unter Wettbewerb und Anonymität** – im Public-Goods-Spiel ohne Sanktionsmöglichkeit setzt sich Trittbrettfahren durch. Das relativiert nicht Brecht, sondern die Gegenthese: Moral ist **kontextabhängig robust**, nicht universell stabil. Genau deshalb ist die Kompromissposition und nicht eine der beiden Reinformen die tragfähige Antwort.

(✓){+7} Zweites, anders gelagertes Beispiel aus dem Unternehmensalltag – in beide Richtungen. In einer Liquiditätskrise steigt beides zugleich: Regelverstöße (Verschiebung von Rückstellungen, Abstriche bei Instandhaltung) **und** Solidarleistungen (freiwilliger Gehaltsverzicht der Geschäftsführung, Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen). Derselbe existenzielle Druck erzeugt gegenläufiges Verhalten – der beste Einzelbeleg dafür, dass Brechts Reihenfolge eine **Tendenz** beschreibt und kein Naturgesetz.

(✓){+8} Managementkonsequenz + Rohleders Führungsformel. „Das Fressen“ darf nicht zur Ausrede werden. Statt an die Moral zu *appellieren*, sind Rahmenbedingungen anreizkompatibel zu gestalten, damit ethisches Handeln nicht *gegen* existenzielle Anreize steht (Salienz moralischer Standards vor der Handlung, Reduktion von Auslegungsspielräumen) – die verhaltensorientierte Gestaltung setzt genau dort an, wo Brechts Reihenfolge sonst greifen würde. Rohleders zitierfähige Führungsformel dazu: **„Wenn das Unternehmen erfolgreich ist, bist du erfolgreich“** – Eigeninteresse und Gemeinwohl werden harmonisiert, statt gegeneinander gestellt.

Aufgabe #068 · 15 P. · Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten · von der KI erfunden – kein Original

Fall: Eine Einkaufsleiterin gewährt einem Lieferanten überhöhte Konditionen und erhält dafür private Vorteile. Sie hält sich weiterhin für eine grundsätzlich ehrliche Person. a) Beurteilen Sie den Fall normativ. b) Erklären Sie mit den Konzepten der Unit, wie es zu dem Verhalten kommt. c) Leiten Sie Maßnahmen ab.

a) 5 P. – Normative Beurteilung. Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt nennt weder die Höhe des Konditionsvorteils noch Dauer und Umfang der

privaten Zuwendungen, und nicht, ob es sich um einen Einzelfall oder um eine eingespielte Praxis der Abteilung handelt. Für die deontologische Bewertung ist das gleichgültig, für die utilitaristische nicht: Erst die Größenordnung trägt die Aussage über die Gesamtbilanz, und erst die zweite Angabe entscheidet, ob die Maßnahmen in c) an der Person oder am System ansetzen müssen. *Deontologisch* (Kant): Verletzung der Treue-/Sorgfaltspflicht gegenüber dem Arbeitgeber ✓ {1} und Instrumentalisierung des Vertrauens – die Handlung ist unabhängig von den Folgen unzulässig (Instrumentalisierungsverbot) ✓ {2}. *Utilitaristisch* (Konsequentialismus): Der private Vorteil steht dem größeren Schaden gegenüber ✓ {3} – überhöhte Kosten, verzerrter Wettbewerb, Vertrauens- und Reputationsverlust; die Gesamtbilanz ist negativ ✓ {4}. Beide Bezugsrahmen verurteilen die Handlung ✓ {5}.

b) 6 P. – Verhaltenswissenschaftliche Erklärung. Die **Self-Concept-Maintenance-Theorie** erklärt den Kern: Die Leiterin nutzt den „Fudge-Faktor“ – sie profitiert, hält sich aber ✓ {1} via **Categorization** („branchenüblich“, „steht mir zu“) ✓ {2} und **Inattention to standards** (kein Abgleich mit den eigenen Maßstäben) weiter für ehrlich ✓ {3}. **Neutralisierungsstrategien** stützen das: Verleugnung des Schadens („der Konzern verkraftet das“), Abwertung/Verleugnung des Opfers ✓ {4}. Verschärfend wirkt die **distanzierte Schädigung**: Es fehlt die ME-HURT-YOU-Konstellation (kein direktes, präsenten Opfer, anonyme/vermittelte Schädigung über Zahlen und Verträge) – die intuitive „Bauch-Bremse“ greift nicht ✓ {5}. Anreize (Gier) sind konkret und salient, die Moral nur abstraktes Hintergrundwissen; kommt Ego-Depletion hinzu, sinkt der Widerstand weiter ✓ {6}.

c) 4 P. – Maßnahmen. Moralische Standards vor der Entscheidung salient machen (Ehrenerklärung/Unterschrift am *Anfang* von Vergabeprozessen) ✓ {1}; Auslegungsspielräume durch klare, konkrete Compliance-Regeln verkleinern (weniger Umkategorisierung) ✓ {2}; die fehlende intuitive Bremse durch **Sichtbarkeit und klare Verantwortungszuweisung** ersetzen (Vier-Augen-Prinzip, Rotation, Transparenz der Konditionen) ✓ {3}; heikle Entscheidungen nicht in Erschöpfungsphasen legen ✓ {4}. Ziel: unethisches Verhalten *schwerer* und ethisches *leichter* machen – Verhaltensgestaltung statt Appell.

Rohleders Erwartung: Normative Bewertung, verhaltenswissenschaftliche Erklärung (SCM + Neutralisierung + distanzierte Schädigung) und daraus *abgeleitete* Maßnahmen sauber trennen und dann verbinden, nicht nur nebeneinanderstellen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – normative Beurteilung.

(✓){+1} **Dritte Perspektive: Tugendethik (Aristoteles).** Neben Pflicht und Folgen fragt die Tugendethik nicht „Was soll ich tun?“, sondern **„Was für ein Mensch werde ich, wenn ich das tue?“** – moralisches Handeln als eingeübter Habitus.

Diese Perspektive trifft den Fall am direktesten, weil er über **zwei Jahre** läuft: Es geht nicht um eine Einzelentscheidung, sondern um eine erworbene Disposition. Und sie greift genau dort an, wo Self-Concept Maintenance wirkt – beim Selbstbild.

(✓){+2} **Publizitätstest als operationalisierbarer Prüfstein (Kant, 1795).** Kants Transzendentalformel des öffentlichen Rechts (*Zum ewigen Frieden*): Handlungen, deren Maxime sich **nicht mit der Publizität verträgt**, sind unrecht. Praktisch der „Zeitungstest“ – die Konditionen und die privaten Vorteile ließen sich weder gegenüber Wettbewerbern noch gegenüber der Belegschaft offenlegen. Diskursethisch (Habermas/Ulrich) dasselbe Kriterium anders formuliert: Die Regelung wäre in einer Verständigung aller Betroffenen **nicht zustimmungsfähig**. Ein prüfbares Kriterium schlägt jede allgemeine Verurteilung.

(✓){+3} **Rechtsebene benennen, und von der moralischen Ebene trennen.** Die Annahme privater Vorteile für bevorzugte Konditionen erfüllt regelmäßig den Tatbestand der **Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB)**; arbeitsrechtlich ist die Schmiergeldannahme ein klassischer wichtiger Grund für die **fristlose Kündigung (§ 626 BGB)** nebst Schadensersatz und Herausgabebanspruch. Wichtig für die Argumentation: **Rechtswidrigkeit und Unmoral sind zwei Ebenen** – legal ist nicht automatisch legitim, und die normative Beurteilung stünde auch ohne Strafnorm.

(✓){+4} **Rohleders Vorgabe für Fallaufgaben: Stellung beziehen, nicht ausweichen.** Er markiert den **Trend zur angewandten Ethik** ausdrücklich: „da können wir uns nicht mehr verstecken hinter irgendwelchen Diskussionen mit Aristoteles und Co, sondern **da müssen wir konkret Stellung beziehen**.“ Ein „das ist ethisch umstritten“ ist bei ihm ein Punktabzug, kein Ausweg – die Antwort braucht ein klares Verdikt.

(✓){+5} **Stakeholder-Auffächerung: Der Fall ist nicht opferlos, nur diffus geschädigt.** Betroffen sind unterlegene Wettbewerber (verzerrter Marktzugang), die Belegschaft (verringerte Marge, also Verteilungsspielraum), die Kunden (überwältigte Kosten) und die Anteilseigner. Die Opfer sind **real, aber verteilt** – genau deshalb greift die intuitive Bremse nicht, was a) und b) argumentativ verzahnt.

Zu b) – verhaltenswissenschaftliche Erklärung.

(✓){+1} Prozessschritt-Anschluss: Der Prozess bricht nicht ab, er startet nie.

Inattention to Standards verhindert bereits die **Moral Awareness** – die Konditionsgestaltung wird als Verhandlungsroutine wahrgenommen, nicht als moralische Situation. *Categorization* verfälscht das **Moral Judgement**. Ohne Awareness und Judgement entsteht keine **Intention**, folgt keine **Action**, und ohne erkannten Verstoß gibt es kein **Moral Learning**. Das erklärt exakt die Fallangabe, dass sie sich „weiterhin für grundsätzlich ehrlich hält“.

(✓){+2} Die von Rohleder korrigierte SCM-Definition verwenden. Nicht „innerer Kompromiss“, sondern **unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider** – er hat die Kompromiss-Formulierung in der Vorlesung ausdrücklich beanstandet. Seine Merkformel: „Wir wollen vor uns selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Tier.“ Entscheidend: Der Mechanismus **funktioniert nur, solange er unbewusst bleibt** (Bersoff).

(✓){+3} Die fünf Neutralisierungsstrategien vollständig, auf den Fall gemünzt.

(1) **Verantwortung verneinen**: „Die Rahmenverträge kamen so von oben.“ (2) **Schaden/Opfer verneinen**: „Der Konzern verkraftet das.“ (3) **Opfer abwerten**: „Die Wettbewerber hätten es genauso gemacht.“ (4) **Verurteilende verurteilen**: „Die Revision fliegt selbst Business Class.“ (5) **Verantwortung abwälzen**: „Der Bereichsleiter hat jede Vergabe abgezeichnet.“ Rohleder hat jede einzeln durchbuchstabiert – die geschlossene Fünferliste ist Auswendig-Stoff.

(✓){+4} Kohlberg-Anschluss: die Begründungsstufe der Leiterin bestimmen.

Ihre Logik – Leistung gegen Gegenleistung mit dem Lieferanten, Vorteil für mich – ist **Stufe 2 (instrumentell-relativistische Orientierung, Reziprozität: „wie du mir, so ich dir“)**, nicht Stufe 4 oder 5. Das ist der harte Befund: eine Führungskraft mit Budgetverantwortung urteilt auf präkonventionellem Niveau. Rohleders Beobachtung dazu: „all das beobachtet man munter jeden Tag da draußen, leider auch bei Führungskräften **auf erstaunlich tiefen Stufen**.“

(✓){+5} Empirische Einordnung mit Vorbehalt. Die **Diagnose** (Selbstbild-Schutz, Umkategorisierung, Neutralisierung) ist theoretisch gut fundiert und durch mehrere unabhängige Designs gestützt. Die daran hängenden **Interventionsbefunde** sind es nicht: Der „Ehrenerklärung oben“-Effekt (Shu et al., PNAS 2012) scheiterte in der Replikation (Kristal et al., PNAS 2020), die Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen; die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar et al. (2008) blieb in einer Multi-Lab-Registered-Replication ohne belastbaren Effekt. Konsequenz für c): Maßnahmen begründen, aber **keine Wirkungsgarantie** behaupten.

(✓){+6} Anschluss an die verhaltensorientierte Spieltheorie. In großen, anonymen Kontexten (fehlende soziale Kontrolle) erodieren die sonst robusten Fairness-/Reziprozitätspräferenzen – analog zum Trittbrettfahren in Public-Goods-Spielen ohne Sanktion. Der Konzern-Einkauf ist genau so ein Kontext: viele Vorgänge, wenig persönliche Sichtbarkeit, keine unmittelbare soziale Sanktion.

Zu c) – Maßnahmen.

(✓){+1} Verantwortungszuschreibung als eigener Hebel – mit Vorbehalt. Vohs/Schooler ergänzen die Freiheits-Dimension: Wer weniger an die eigene Verantwortung glaubt (Determinismus-Texte), betrog mehr, also stärkt die Zuschreibung persönlicher Verantwortung (namentliche Freigaben, sichtbare Rechenschaft) das moralische Handeln. **Vorbehalt:** Auch dieser Befund ist replikationskritisch und in Mehr-Standort-Studien nur schwach reproduziert; als Begründungsargument tragfähig, als gesicherter Effekt nicht.

(✓){+2} Institutionelle statt personeller Ebene (BBE-Ziel 3). Der wirksamste Hebel ist nicht die Person, sondern die **Funktionstrennung**: Bedarfsermittlung, Vergabeentscheidung und Rechnungsfreigabe in verschiedene Hände; Lieferantenrotation; standardisierte Vergabedokumentation mit Pflicht-Begründung bei Abweichung vom günstigsten Angebot. Auf Unternehmensebene ist der **Deutsche Corporate Governance Kodex** Rohleders akzeptiertes Nudging-Beispiel – Empfehlungen und Anregungen **ohne Sanktion**, mit denen man „eine milliarden schwere AG sanft in Richtung einer wirksamen Governance stupst“.

(✓){+3} Die harte Nudging-Grenze ziehen – hier reicht der Stupser nicht. Rohleders Prüffrage: **Fließt echtes Geld? Dann kein Nudge.** Im Fall fließt Geld (überhöhte Konditionen, private Vorteile) und es besteht ein Verteilungskonflikt – „wo es ans Eingemachte geht“, braucht es **verbindliche Regeln, Kontrolle und Sanktion**, nicht nur Salienz. Ehrenerklärung und Transparenz sind flankierend, nicht tragend. Wer hier ausschließlich Nudges vorschlägt, verfehlt die Aufgabe.

(✓){+4} Wirksamkeitsvorbehalt + Gegenposition zum Nudging. Weil die Nudge-Effektstärken umstritten sind (s. b) (✓){+5}), gehören die Maßnahmen **im eigenen Haus evaluiert** (Vorher-Nachher-Vergleich, Stichproben-Audit), statt Laborbefunde ungeprüft zu übernehmen – sonst wird aus einem wackligen Effekt eine feste Compliance-Regel. **Gegenposition aus der Diskursethik:** Nudging steuert Verhalten, ohne dass die Betroffenen dem Verfahren zugestimmt hätten – es ist paternalistisch. Legitim wird es erst, wenn das Ziel diskursiv gedeckt ist und die Wahlfreiheit real erhalten bleibt.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging

Aufgabe #069 · 12 P. · Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

Ein Vertriebsleiter rechnet über zwei Jahre hinweg private Ausgaben als Reisekosten ab und hält sich unverändert für einen ehrlichen Menschen. a) 4 P. Definieren Sie **Self-Concept Maintenance** präzise und erläutern Sie, warum die Beschreibung „innerer Kompromiss zwischen Eigennutz und Moral“ zu kurz greift. b) 5 P. Nennen und erläutern Sie **genau fünf Neutralisierungsstrategien** mit je einem typischen Satz aus dem Fall. c) 3 P. Ordnen Sie die Selbsttäuschung im **Phasenmodell** ein und grenzen Sie **Moral Intuition von Moral Intention** ab.

a) 4 P. – Self-Concept Maintenance präzise

Definition: Self-Concept Maintenance bezeichnet die weitgehend **unbewusste**

Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider.

Menschen weichen nur so weit vom moralischen Standard ab, wie sie sich selbst noch als guten Menschen betrachten können – die Verstöße bleiben gewissermaßen **unter dem Radar des Gewissens**. Der Kern ist nicht der Vorteil, sondern der Selbstschutz: Wir wollen vor uns selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Wesen ✓ {1}.

Zwei Ansatzpunkte halten das Selbstbild aufrecht:

- **Attention to Standards** – Ablenkung von den moralischen Standards bzw. deren Herabsetzung, damit Bedenken gar nicht erst aufkommen. Umgekehrt belegt: Ein moralischer Hinweis **vor** der Gelegenheit reduziert das Betrugsverhalten (der Appell an der Zeitungsbox „Wir bedanken uns für Ihre Ehrlichkeit!“ erhöht die Zahlungen) ✓ {2}.

- **Categorization** – die kognitive **Neubewertung der Handlung**: Man sucht gezielt Informationen, die den unmoralischen Charakter in Zweifel ziehen („das ist eine Aufwandspauschale, kein Betrug“) ✓ {3}.

Warum „innerer Kompromiss“ zu kurz greift: Ein Kompromiss wäre eine **bewusste Abwägung** zweier Ziele, bei der man wüsste, dass man etwas Moralisches aufgibt. Genau das beschreibt Self-Concept Maintenance nicht. Der Mechanismus ist ein **unbewusster Schutzmechanismus des Selbstbildes**, und er funktioniert **nur, solange er unbewusst bleibt**. Wer sich die Umdeutung bewusst macht, kann sie nicht mehr nutzen, weil das Selbstbild dann eben doch beschädigt würde. Die Kompromiss-Formulierung unterstellt also gerade die Bewusstheit, die den Effekt zerstören würde ✓ {4}.

b) 5 P. – Die fünf Neutralisierungsstrategien

Sie dienen der Selbstwert- und Selbstbildwahrung und stützen die Categorization:

1. **Verneinung der eigenen Verantwortung** – „Die Umstände waren schuld.“ Im Fall: „Das Abrechnungssystem trennt Privates und Dienstliches doch gar nicht sauber.“ ✓ {1}
2. **Verneinung des Schadens bzw. eines Opfers** – „Das tut ja keinem weh.“ Im Fall: „Bei unserem Reisebudget fällt das nicht ins Gewicht.“ ✓ {2}
3. **Abwertung des Opfers** – „Der hat es eigentlich verdient.“ Im Fall: „Die Firma spart seit Jahren bei den Spensätzen – dann hole ich es mir eben so.“ ✓ {3}
4. **Verurteilung der Verurteilenden** – „Wie jeder andere hätte ich es genauso gemacht.“ Im Fall: „Die Revision selbst fliegt Business, und mich prüfen sie wegen 40 Euro.“ ✓ {4}
5. **Abwälzung der eigenen Verantwortung auf jemand anderen** – „Er hat aber gesagt, ich soll.“ Im Fall: „Mein Vorgänger hat das genauso abgerechnet, und der Bereichsleiter hat es abgezeichnet.“ ✓ {5}

c) 3 P. – Einordnung im Phasenmodell und Begriffsabgrenzung

Einordnung: Die Selbsttäuschung greift **früher an, als man vermutet**. *Attention to Standards* verhindert bereits die **Moral Awareness** – die Situation wird gar nicht erst als moralisches Problem wahrgenommen, sondern als Abrechnungstechnik. *Categorization* verfälscht das **Moral Judgement**, weil die Handlungsalternative als „branchenüblich“ umetikettiert wird. Wo weder Awareness noch Judgement greifen, wird auch keine **Moral Intention** gebildet, es folgt keine **Moral Action**, und weil nichts als Verstoß erkannt wurde, findet auch kein **Moral Learning** statt. Das erklärt die Dauer über zwei Jahre: Der Prozess bricht nicht an einer Stelle ab, er startet nie ✓ {1}.

Abgrenzung Moral Intuition (?) **Moral Intention** (zwei Paar Schuhe – eine markierte Verwechslungsfalle):

- **Moral Intuition** ist die **intuitive Ausprägung des Moral Judgement** – das spontane, affektiv gesteuerte moralische Bauchgefühl. Sie ist ein **Unterfall des Urteils, nicht dessen Gegenteil**; der Gegenpol innerhalb des Urteilens ist das **Moral Reasoning** (bewusste, reflektierte Ableitung). Moral Judgement ist der **Oberbegriff** und kann intuitiv **oder** überlegt zustande kommen ✓ **{2}**.
- **Moral Intention** ist dagegen eine **eigene Phase**: die Absichtsbildung *nach* dem Urteil, in der moralische Werte gegenüber konkurrierenden Interessen priorisiert werden ✓ **{3}**.

Die beiden Begriffe liegen also nicht einmal auf derselben Ebene – der eine bezeichnet die Zustandekommensart eines Urteils, der andere einen Prozessschritt.

Grenze der Erklärung: Self-Concept Maintenance **erklärt** das Verhalten, sie **entschuldigt** es nicht. Die verhaltenswissenschaftliche Analyse ist deskriptiv; das normative Urteil – Verstoß gegen die Treue- und Sorgfaltspflicht, Täuschung des Arbeitgebers – bleibt davon unberührt. Wer die Erklärung zur Rechtfertigung macht, begeht selbst einen Sein-Sollen-Fehlschluss.

Rohleders Erwartung: Self-Concept Maintenance als **Aufrechterhaltung des Selbstbildes** definieren (nicht als bewusste Abwägung), alle fünf Neutralisierungsstrategien mit ihrem typischen Satz liefern und Intuition nicht mit Intention verwechseln.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Self-Concept Maintenance.

(✓){+1} **Rohleders Live-Korrektur als Beleg der Definition.** Er hat die Beschreibung „innerer Kompromiss zwischen eigennützigen und moralischen Tendenzen“ in der Vorlesung ausdrücklich zurückgewiesen: „das sehe ich jetzt nicht ganz so [...] Self-Concept Maintenance ist eigentlich eher die Aufrechterhaltung des Selbstbilds vom moralischen Entscheider.“ Sein Alltagsbeispiel: das **teurere Kleidungsstück** oder das **PS-stärkere Auto**, das man sich nachträglich rationalisiert – SCM ist also kein Betrugsphänomen, sondern allgemeiner Selbstbild-Schutz; Betrug ist nur sein moralisch relevanter Sonderfall.

(✓){+2} **Zwei Belegvertiefungen zur Schwellenlogik.** Shalvi et al.: Schon die bloße Existenz einer „**mittleren**“ **Betrugsoption** senkt die Hemmschwelle deutlich – die Schwelle ist also nicht fix, sondern durch das Optionsdesign verschiebbar. Bersoff: Die Strategien **wirken nur, solange sie unbewusst bleiben** – das ist die empirische Absicherung genau des Arguments, mit dem die Kompromiss-Lesart widerlegt wird.

(✓){+3} **Empirische Einordnung mit Vorbehalt.** Der **Mechanismus** (Selbstbild-Schutz, Umkategorisierung) ist theoretisch gut begründet; die daran hängenden **Interventionsbefunde** sind umstritten: Der „Ehrenerklärung oben“-Effekt (Shu et al., PNAS 2012) scheiterte in der Replikation (Kristal et al., PNAS 2020), die Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen; die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar et al. (2008) blieb in einer Multi-Lab-Registered-Replication ohne belastbaren Effekt. Klausurfähig: „Richtung gestützt, Effektstärken strittig“, nicht als gesichert verkaufen.

(✓){+4} **Anschluss an Kohlberg – warum eine hohe Urteilsstufe hier nichts nützt.** Kohlberg misst die **Begründungsstruktur**, setzt aber voraus, dass die Situation überhaupt als moralische **etikettiert** wird. Genau das verhindert *Attention to Standards*. Eine Führungskraft auf Stufe 5 urteilt hervorragend – über Fälle, die sie als moralisch erkennt. SCM erklärt damit strukturell, warum ein hohes Urteilsniveau und jahrelanges Fehlverhalten problemlos koexistieren.

Zu b) – Neutralisierungsstrategien.

(✓){+1} **Herkunft mit Jahr und Disziplin.** Die Liste stammt aus der **Kriminalsoziologie**: Sykes/Matza, *Techniques of Neutralization*, American Sociological Review **1957** – ursprünglich zur Erklärung jugendlicher Delinquenz

entwickelt und von der Wirtschaftsethik übernommen. Das erklärt ihren Zuschnitt auf Täterrhetorik.

(✓){+2} Die entscheidende Pointe von Sykes/Matza wird fast immer verfehlt: Neutralisierungen wirken vorher. Sie sind nicht bloß nachträgliche Ausreden, sondern **Vorab-Rechtfertigungen, die die Tat erst ermöglichen** – sie schalten die innere Hemmung ab, bevor gehandelt wird. Damit greifen sie an derselben Stelle wie *Attention to Standards*, also schon vor der **Moral Awareness**, und nicht erst beim Moral Learning.

(✓){+3} Systematische Zuordnung zu den beiden SCM-Strategien. Alle fünf sind **Categorization**-Techniken (kognitive Neubewertung der Handlung); ihre Funktion ist die Selbstwert- und Selbstbildwahrung – nach Rohleder eine „elementare Existenzvoraussetzung für uns“. Wer die Zuordnung mitliefert, zeigt, dass die Fünferliste kein loses Zusatzwissen ist, sondern der Unterbau einer der beiden Strategien.

(✓){+4} Zweites Beispiel, andere Domäne – die Strategien sind domänenunabhängig. Aufgeschobene Instandhaltung: „Der Wartungsplan ist ohnehin zu konservativ“ (Verantwortung verneinen) · „Bisher ist nie etwas passiert“ (Schaden verneinen) · „Die Produktion drückt seit Jahren auf die Termine“ (Opfer abwerten) · „Die Instandhaltung meldet grundsätzlich zu viel“ (Verurteilende verurteilen) · „Das Budget wurde mir so vorgegeben“ (abwälzen). Kein persönlicher Vorteil, dasselbe Muster – Beleg dafür, dass Neutralisierung kein Charakterproblem ist.

(✓){+5} Diagnostische Grenze – eine echte Gegenposition. An der Aussage allein ist eine **Neutralisierung nicht von einer berechtigten Einwendung zu unterscheiden**: „Das Abrechnungssystem trennt Privates und Dienstliches nicht sauber“ kann eine Ausrede sein – oder ein zutreffender Prozessmangel. Wer allein aus der Rhetorik auf Schuld schließt, macht aus einer Erklärungstheorie ein Verdachtsinstrument. Diagnostisch nötig ist der Abgleich mit der **tatsächlichen Regel- und Systemlage**, nicht die Sprachanalyse.

Zu c) – Phaseneinordnung und Begriffsabgrenzung.

(✓){+1} Warum der Fall so schwer von selbst aufliegt: fehlendes ME-HURT-YOU. Keine persönliche Verantwortung für einen direkten physischen Schaden an einer präsenten Person; die Schädigung ist anonym und über Zahlen vermittelt, deshalb greift die intuitive Bremse nicht – experimentell sichtbar daran, dass

Menschen **wesentlich eher betrügen als stehlen**. Hinzu kommt die Salienz-Asymmetrie: Der Anreiz ist konkret, die Moral nur abstraktes Hintergrundwissen.

(✓){+2} **Phasengenaue Interventionslogik – plus Vorbehalt.** Moralische Standards **vor** der Gelegenheit salient machen (Ehrenerklärung an den **Anfang** des Formulars, nicht ans Ende), Auslegungsspielräume durch konkrete Regeln verkleinern und die fehlende intuitive Bremse durch **Sichtbarkeit** ersetzen – Vier-Augen-Prinzip, Rotation, namentliche Freigabe. Wer weniger an die eigene Verantwortung glaubt, betrügt mehr (Vohs/Schooler); Zuschreibung persönlicher Verantwortung wirkt daher selbst als Schutz. **Vorbehalt:** Sowohl der Signatur-Effekt als auch der Determinismus-Befund sind replikationskritisch – die Maßnahmen sind **theoretisch begründet**, nicht wirkungsgarantiert, und gehören im eigenen Haus evaluiert.

(✓){+3} **Das Begriffsquartett vollständig machen – die vierte Vokabel fehlt in der Aufgabe.** Gefragt sind nur Intuition und Intention; wer das Quartett schließt, sichert sich gegen die Rückfrage ab: **Moral Decision Making** = Entscheidungsprozess für *eine* Handlungsalternative · **Moral Judgment** = Bewertung der Alternativen, Oberbegriff · **Moral Intuition** = intuitive Form des Judgments · **Moral Reasoning** = bewusste Reflexion aus normativ-ethischen Theorien, Gegenpol zur Intuition *innerhalb* des Urteilens. Rohleder hat genau diese Verwechslung live an einer KI-Antwort korrigiert („die Intuition ist Judgment und Intuition sind hier meines Erachtens vertauscht. Vorsicht“ – „Klingt ein bisschen nach schlechter KI.“).

Aufgabe #070 · 10 P. · Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Ego-Depletion und die Replikationskrise (S. 520) · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion... (S. 532)

a) 5 P. Erläutern Sie die **Ego-Depletion-Theorie** mit Analogie, einem empirischen Beleg und zwei Gegenmaßnahmen und erklären Sie zusätzlich den Begriff der **Übersprungshandlung**. b) 5 P. Definieren Sie **Nudging**, grenzen Sie es gegen Subvention und Verpflichtung ab und entwickeln Sie **drei phasengenaue Nudges** für ein Unternehmen.

a) 5 P. – Ego-Depletion und Übersprungshandlung

Definition: Mit Ego-Depletion wird – **in Analogie zur Erschöpfung eines Muskels** – die Abnahme der Selbstkontrollfähigkeit durch häufige Beanspruchung bezeichnet. Merksatz:

Korrektes moralisches Entscheiden ist wie ein Muskel; er muss erst trainiert werden, und selbst der trainierte Muskel wird irgendwann erschöpft ✓ {1}.

Warum moralisches Handeln so viel Selbstkontrolle verlangt: Es fordert sechs anstrengende Schritte – die Aufmerksamkeit fokussieren, den rationalen Prozess anstoßen, die richtige Alternative finden, Emotionen unterdrücken, die eigenen Täuschungsstrategien durchschauen und sich schließlich zur Handlung motivieren. Jeder dieser Schritte zehrt an derselben begrenzten Ressource.

Empirischer Beleg: Die Wahrscheinlichkeit, dass Soldaten Gefangene machen, **nimmt mit der Länge eines Kampftages ab** – nach hinten heraus wird unmoralisches Verhalten bis hin zum Kriegsverbrechen immer wahrscheinlicher, weil die Selbstkontrolle schlicht ermüdet ✓ {2}. Dasselbe Muster zeigt sich im Labor und im Betrieb: Nach kognitiv anstrengenden Aufgaben wird mehr gelogen, ebenso unter Schlafmangel und Zeitdruck.

Zwei Gegenmaßnahmen: (1) **Training** – die Ego-Stärke ist trainierbar, Selbstkontrolle lässt sich wie ein Muskel aufbauen ✓ {3}. (2) **Erholung durch Pausen**, wobei gute Stimmung die Erholungszeit verkürzt (Geschenke, humoristische Videos). Betrieblich übersetzt heißt das vor allem **Timing**: heikle Entscheidungen nicht ans Ende eines langen Tages legen ✓ {4}.

Übersprungshandlung: Lässt die Selbstkontrolle nach, nimmt man sich den **akuten Handlungsdruck**, indem man einfach etwas anderes tut – „ich lese mal kurz die Nachrichten“; für viele ist der Griff zur Zigarette eine Übersprungshandlung. Wichtig für die Einordnung: Das ist **keine reine Ausfallerscheinung, sondern eine teilweise gelungene Selbstkontrolle** – man bleibt immerhin am Schreibtisch sitzen, statt die Aufgabe ganz aufzugeben ✓ {5}.

b) 5 P. – Nudging, Abgrenzung und drei Nudges

Definition: *To nudge* heißt anstupsen: der Versuch, mit einem **sanften, aber gegebenenfalls nachdrücklichen Hinweis** das gewünschte Verhalten bereits zu provozieren, ohne es vorzuschreiben ✓ {1}. Merkmale: **geringe Kosten**, **keine Rechtsgrundlage nötig**, **keine Verpflichtung**, politisch breit kompatibel, und die **Wahlfreiheit bleibt erhalten**. Musterbeispiel: das offiziell wirkende Erinnerungsschreiben zur Kinder-Vorsorgeuntersuchung – inhaltlich nichts als eine freundliche Erinnerung, aber sehr robust gelayoutet ✓ {2}.

Abgrenzung nach unten und oben:

- **Subvention ist kein Nudge.** Eine Zahlung geht über einen Stupser hinaus; sie verändert die Anreizlage materiell, statt nur die Wahrnehmung zu lenken. Allenfalls

Symbolbeträge im Bereich weniger Euro lassen sich noch als Nudge lesen.

Prüffrage im Fall: **Fließt echtes Geld? Dann kein Nudge.** ✓ {3}

- **Die sanktionierte Verpflichtung ist ebenfalls kein Nudge**, sondern ein Gebot – sie nimmt die Wahlfreiheit. Der **Deutsche Corporate Governance Kodex** ist dagegen ein Nudging-Beispiel auf Unternehmensebene: Er ergänzt bestehendes Recht um **Empfehlungen und Anregungen ohne Sanktion** – man stupst eine milliardenschwere Aktiengesellschaft sanft in Richtung wirksamer Governance. ✓
{4}

Drei phasengenaue Nudges: ✓ {5}

1. **Phase 1 – Moral Awareness:** die Ehrenerklärung bzw. den Verhaltenskodex-Hinweis an den **Anfang** des Vergabe- oder Abrechnungsformulars setzen, nicht ans Ende. Der Standard muss salient sein, **bevor** die Gelegenheit da ist – genau dort wirkt er nachweislich.
2. **Phase 3 – Moral Intention:** den Meldeweg mit einem Klick sichtbar machen und Freigaben **namentlich** zeichnen lassen. Sichtbare Verantwortung ersetzt die fehlende intuitive Bremse und erschwert die Abwälzung („er hat gesagt, ich soll“).
3. **Phase 4/5 – Moral Action und Learning:** heikle Entscheidungen per Kalendervorgabe in den Vormittag legen (Ego-Depletion) und ein kurzes, standardisiertes Debriefing anhängen, das die Reflexionsphase überhaupt erst auslöst.

Grenze und Gegenposition: Nudging ersetzt keine Regel. Wo es „ans Eingemachte“ geht, also wo eine Maßnahme das Unternehmen echtes Geld kostet und einen Verteilungskonflikt auslöst –, reicht der Stupser nicht; dann braucht es verbindliche Regeln, Kontrolle und Sanktion, sonst bleibt es folgenlose Kommunikation. **Gegenposition aus der Diskursethik:** Nudging steuert Verhalten, ohne dass die Betroffenen dem Verfahren zugestimmt hätten – es ist paternalistisch. Legitim wird es erst, wenn das Ziel selbst diskursiv gedeckt ist und die Wahlfreiheit real erhalten bleibt.

Rohleders Erwartung: Ego-Depletion über die **Muskel-Analogie** mit Beleg und Gegenmaßnahmen erklären und beim Nudging die harte Abgrenzung ziehen – fließt echtes Geld oder droht eine Sanktion, ist es kein Stupser mehr.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Ego-Depletion und Übersprungshandlung.

(✓){+1} **Empirische Einordnung mit ausdrücklichem Vorbehalt – Ego-Depletion ist der bekannteste Replikations-Streitfall der Sozialpsychologie.** Eine Multi-Lab- **Registered Replication** mit rund 2.000 Teilnehmenden (Hagger et al., *Perspectives on Psychological Science*, 2016) fand einen Effekt nahe null; die populäre **Glukose-Erklärung** („Selbstkontrolle verbraucht Blutzucker“) gilt als überholt. Auch der oft zitierte „hungry judges“-Befund zu Bewährungsentscheidungen (Danziger et al., 2011) ist methodisch bestritten – die Fallreihenfolge war womöglich nicht zufällig. **Ehrliche Formulierung:** Die Muskel-Analogie ist Rohleders geforderter Prüfungsinhalt und didaktisch tragfähig; als **gesicherter Mechanismus** ist Ego-Depletion **umstritten**. Robust bleibt der schwächere Befund, dass Müdigkeit, Schlafmangel und Zeitdruck die Entscheidungsqualität senken – die Timing-Empfehlung steht also auch dann, wenn der Depletion-Mechanismus fällt.

(✓){+2} **Die Belege mit Urhebern statt „im Labor und im Betrieb“.** **Mead et al.:** Nach kognitiv anstrengender Aufgabe wird mehr gelogen · **Barnes:** Schlafmangel erhöht unethisches Verhalten · **Shalvi:** Zeitdruck ebenso · **Muraven:** Ego-Stärke ist trainierbar · **Tice:** gute Stimmung verkürzt die Erholung. Namen kosten eine Zeile und heben die Antwort sichtbar an.

(✓){+3} **Moderator: die moralische Identität (Gino/Margolis).** Ego-Depletion schlägt vor allem bei **geringer moralischer Identität** durch – wer sich selbst stark über Moral definiert, hält länger durch. Das ist zugleich die Brücke zu Brecht: Die moralische Identität ist eine unter mehreren und **nicht stabil**.

(✓){+4} **Prozessschritt-Anschluss – Ego-Depletion greift nicht am Urteil an.** Sie schwächt die **Aufmerksamkeit** (Phase 1) und vor allem die **Intention → Action**-Schwelle (Phasen 3/4); das **Urteil** (Phase 2) bleibt intakt. Genau deshalb ist Wissensvermittlung hier wirkungslos und **Timing** wirksam: Man repariert nicht, was nicht kaputt ist.

(✓){+5} **Benannter Denkfehler + zweites Unternehmensbeispiel.** „Ich war erschöpft“ ist eine **Erklärung, keine Entschuldigung** – der Schluss vom Sein aufs Sollen ist unzulässig. Praktisch verschiebt der Befund die Verantwortung aber **nach oben**: Wer Schichtpläne, Deadline-Kultur und Freigabeschleifen so gestaltet, dass heikle Entscheidungen systematisch ans Tagesende fallen, produziert die Erschöpfung mit. Beispiel: Eine Qualitätsfreigabe, die regelmäßig als letzter Vorgang

vor Schichtende ansteht, ist ein **organisationaler Konstruktionsfehler**, kein Charakterproblem der Prüferin.

Zu b) – Nudging.

(✓){+1} Herkunft mit Urheber und Jahr. Der Begriff stammt von **Richard Thaler und Cass Sunstein**, *Nudge* (2008); ihr Programmbegriff dafür ist der **„libertäre Paternalismus“** – lenken, ohne Optionen zu streichen. Thaler erhielt **2017** den Wirtschaftsnobelpreis. Das ist die Quellenangabe, die in der Standardantwort meist fehlt.

(✓){+2} Die stärkste Nudge-Form fehlt in der Standardliste: die Voreinstellung (Default). Wirkungsvoller als jeder Hinweis ist, **was passiert, wenn man nichts tut** – Widerspruchs- statt Zustimmungslösung. Weitere Typen: **Framing** (Verlust- statt Gewinnrahmung), **soziale Norm** („9 von 10 Kolleg:innen reichen fristgerecht ein“), **Salienz** und **Timing**. Rohleders eigenes Musterbeispiel ist ein Salienz-Nudge: das „sehr robust gelayoutete“ Erinnerungsschreiben zur Kinder-Vorsorgeuntersuchung; seine Symbolbetrags-Grenze liegt bei rund **5 €**.

(✓){+3} Empirische Einordnung mit Vorbehalt – die Nudge-Wirksamkeit ist selbst umstritten. Metaanalysen kommen zu deutlich unterschiedlichen Ergebnissen: Eine viel zitierte Auswertung berichtete mittlere Effekte, eine Reanalyse derselben Datenbasis fand nach **Korrektur um Publikationsbias** praktisch keinen Gesamteffekt mehr (Maier, Bartoš et al., *PNAS* 2022). Belastbar bleiben vor allem **Default-Effekte**; Hinweis- und Appell-Nudges sind schwach und kontextabhängig. Wer das benennt, verkauft Nudging nicht als Wundermittel.

(✓){+4} Vierter, phasengenaue Nudge als Default statt Hinweis. Im Reisekosten- oder Vergabetool: Bei mehrdeutigen Positionen ist **„privat“ die Voreinstellung**; das Umschalten auf „dienstlich“ erfordert eine kurze Freitextbegründung. Das trifft **Categorization** direkt an der Wurzel – die bequeme Umdeutung ist nicht mehr der Weg des geringsten Widerstands. Kostenlos, keine Rechtsgrundlage, keine Verpflichtung, Wahlfreiheit erhalten: ein lehrbuchreiner Nudge, und wirksamer als jede Ehrenerklärung.

(✓){+5} Anschluss an die BBE-Ziel-Trias und der radikale Gegenentwurf. Nudging ist die operative Umsetzung von **Ziel 2 (Maßnahmenableitung)** und **Ziel 3 (Institutionen)** des Forschungsprogramms, nicht Ethik-Ersatz, sondern Ethik-Infrastruktur. Der radikalste Gegenentwurf ist der **Verzicht auf Kontrolle überhaupt: Vertrauensklausuren ohne Aufsicht**, wie sie einzelne Hochschulen in Großbritannien und den USA praktizieren. Dahinter steht die Kohlberg-Logik der Stufen 5 und 6 – wer schummelt, betrügt sich selbst, und Rohleders Argument

gegen das Kontroll-Wettrüsten: In dem Moment, in dem man sich auf das Katz-und-Maus-Spiel einlässt, ist man am Punkt schon vorbei.

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 2035 ist entsprechend erweitert.

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.

Über die geforderten Punkte hinaus

(✓){+1} **Was in jeder einzelnen Phase schiefgeht – die Sollbruchstellen.** Der eigentliche Wert des Modells liegt nicht in der Liste, sondern darin, dass es das Scheitern **lokalisierbar** macht. Jede Phase hat ihren eigenen typischen Ausfall:

Phase	Typischer Ausfall	Woran man ihn erkennt
1 Awariness	Die Situation wird gar nicht als moralische wahrgenommen – Routine, Fachfrage, „läuft seit Jahren so“. Zu geringe <i>Moral Intensity</i> (Jones 1991), abgelenkte Aufmerksamkeit, konkurrierende Ziele.	Es gibt keine Diskussion, weil es aus Sicht der Beteiligten nichts zu diskutieren gab.
2 Decision Making	Falsche oder verzerrte Bewertung: Alternativen werden gar nicht erst gesucht, Folgen falsch geschätzt, oder das Urteil wird durch einen <i>Confirmation Bias</i> auf die schon bevorzugte Option zugeschnitten.	Es wird argumentiert, aber nur in eine Richtung.
3 Intention	Richtig geurteilt, aber nicht gewollt: Eigennutz, Karriereangst, Konfliktscheu, Loyalität nach oben überwiegen. Der Vorsatz kommt nicht zustande.	„Ich weiß, dass man das melden müsste, aber ...“
4 Action	Vorsatz gefasst, Umsetzung scheitert: fehlende Selbstkontrolle, kein Meldeweg, keine Rückendeckung, Zeitdruck.	Der gute Vorsatz wird vertagt – dauerhaft.
5 Learning	Es findet keine Reflexion statt, weil kein Verstoß erkannt wurde, kein Feedback kommt oder das Ergebnis nachträglich umgedeutet wird.	Dieselbe Sache passiert im nächsten Quartal wieder.

(✓){+2} **Herkunft und Divergenz sauber trennen – das unterscheidet Wissen von Auswendiglernen.** Akademisches Original ist das **Vier-Komponenten-Modell von James Rest** (*Moral Development. Advances in Research and Theory*, Praeger, New York 1986): *moral sensitivity* → *moral judgment* → *moral motivation* → **moral character**. Zwei Präzisionen, die häufig verfehlt werden: Rests vierte Komponente heißt **moral character**, nicht *moral behaviour* – das beobachtbare Verhalten ist ihr **Resultat**, nicht die Komponente selbst. Und die fünfte Phase **Moral Learning** steht **nicht** bei Rest; sie ist der Zusatz der hier maßgeblichen Darstellung. Holzmann selbst verweist bei Abb. 4.1 nur auf „ähnlich z. B. bei Rest 1984“ und

nennt daneben **Trevino (1986)** als zweiten Ursprung – die Fünferliste ist also eine Zusammenführung, kein Zitat.

(✓){+3} Anschluss Self-Concept Maintenance: der Prozess bricht nicht ab – er startet nie. Die beiden SCM-Strategien greifen an **verschiedenen** Phasen, und zwar an den beiden frühesten. *Inattention to Standards* („man wird unbewusst blind dafür“) verhindert bereits die **Moral Awareness** – Phase 1 findet nicht statt. *Categorization / moral malleability* verfälscht das **Moral Decision Making** – die Handlung wird umetikettiert („branchenüblich“, „Toleranzfrage“, „wir haben nur nochmal gemessen“). Wo weder Phase 1 noch Phase 2 greifen, entsteht keine Intention, folgt keine Action, und **ohne erkannten Verstoß findet auch kein Moral Learning statt**. Genau das erklärt, warum solche Muster jahrelang unbemerkt laufen: nicht weil jemand am moralischen Anspruch scheitert, sondern weil der Prozess nie angestoßen wird. Wer das in der Klausur an die Phasenliste anhängt, verbindet zwei Gliederungseinheiten in zwei Sätzen.

(✓){+4} Anschluss Ego-Depletion: die Schwelle zwischen Phase 3 und Phase 4. Ego-Depletion – die Erschöpfung der begrenzten Selbstkontroll-Ressource – trifft **nicht** das Urteil, sondern die **Umsetzung**: Der Vorsatz steht, die Kraft ihn durchzuhalten fehlt. Das ist exakt der **judgement-action gap**, die Lücke zwischen richtigem Urteil und ausbleibendem Handeln. Rohleders eigener Merksatz dafür ist der Ovid-Satz *video meliora proboque, deteriora sequor* – „ich sehe das Gute und heiße es gut, doch dem schlechteren folge ich“. Praktische Pointe: Wenn Selbstkontrolle eine erschöpfbare Ressource ist, ist der **Zeitpunkt** einer Entscheidung ein moralischer Faktor – heikle Freigaben gehören nicht ans Ende eines langen Tages.

(✓){+5} Rationalisierung kehrt die Reihenfolge um – warum „idealtypisch“ der wichtigste Halbsatz der Antwort ist. Nach Haidts *Social Intuitionist Model* steht das Urteil oft zuerst (affektiv, unbewusst), und das bewusste Reasoning liefert die **Rechtfertigung nach**. In der Phasenlogik heißt das: Man hat faktisch schon in Phase 3 oder 4 entschieden und durchläuft Phase 2 erst danach – als Begründungsproduktion. Holzmann sagt das ausdrücklich: die Phasen sind „kaum trennscharf“, laufen teils unbewusst ab und können sich umkehren. Das ist **kein Schönheitsfehler des Modells**, sondern sein interessantester Befund. Rohleders Zwei-Ast-Formulierung mitzuliefern lohnt sich: Wir setzen die Bauchentscheidung entweder um und „lügen uns das schön“ – **oder** wir fangen sie über Moral Reasoning, Reflexion und Kontrolle wieder ein. Nur der zweite Ast macht angewandte Ethik überhaupt sinnvoll. Nebenbei die von Rohleder ausdrücklich monierte Verwechslungsfalle: **Moral Intuition ≠ Moral Intention** – die Intuition ist

die Zustandekommensart eines Urteils (Unterfall von Judgement), die Intention eine eigene Prozessphase; die Begriffe liegen nicht einmal auf derselben Ebene.

(✓){+6} Was das für Führung heißt – vom Diagnose- zum

Gestaltungswerkzeug. Die Phasenliste ist erst dann etwas wert, wenn sie die **Stelle** des Bruchs benennt, denn jede Stelle verlangt einen **anderen** Hebel, und der falsche Hebel wirkt nachweislich nicht:

- **Bruch in Phase 1** → Sensibilisierung, nicht Regelwerk. Awareness-Trainings, Fallbesprechungen, und Rohleders Rollen-Kopplung: dieselbe Person hat **mindestens drei** moralische Zugriffe auf denselben Sachverhalt – als **Arbeitnehmer:in, Konsument:in und Investor:in**. Wer nur die Arbeitnehmerrolle sieht, übersieht zwei Drittel der Handlungsoptionen. Mehr Compliance-Text hilft hier **nicht**, weil das Problem gar nicht erst als Regelfrage ankommt.
- **Bruch in Phase 2** → Entscheidungsqualität: Vier-Augen-Prinzip, dokumentierte Alternativenprüfung, benannte Gegenposition (*devil's advocate*) gegen den Confirmation Bias.
- **Bruch in Phase 3** → Anreiz- und **Schutz**strukturen: Whistleblowing-Schutz, sichere Meldewege, Zielsysteme, die moralisches Verhalten nicht bestrafen. Hier entscheidet sich, ob Wollen überhaupt zumutbar ist.
- **Bruch in Phase 4** → Ermöglichung: Zuständigkeit, Zeit, Rückendeckung durch Vorgesetzte, Depletion-schonendes Timing.
- **Bruch in Phase 5** → Feedback-Institutionen: Debriefings, Fehlerkultur ohne Sanktionsautomatik, Auswertung von Beinahe-Vorfällen. Ohne Phase 5 wiederholt die Organisation ihre Fehler, weil sie sie nie als Fehler verbucht hat.

Die Führungs-Pointe in einem Satz: Ethikmanagement, das nur an einer Phase ansetzt – üblicherweise an Phase 2, per Regelwerk und Kodex – adressiert genau die Phase, die in der Praxis am seltensten das Problem ist.

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

15 P. · Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen.....	560
1 · Die Rolle von Intuition und Emotion.....	493
Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden?.....	496
Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung.....	505
12 P. · Ego-Depletion und die Replikationskrise Ego-Depletion	520
12 P. · Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen Neutralisierung · Strategie	526
10 P. · Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen	515
12 P. · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen Rechnen · EBITDA	542
12 P. · ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen Dilemma	509
• 2 · Moral Identity und Self-Concept Maintenance	498
Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten	498
Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.).....	493
Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie	506
10 P. · Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen These/Antithese	537
Selbstkontrolle	504
3 · Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie.....	504
• 6 P. · Self-Concept Maintenance beim Materialschwund Self-Concept	576
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	568
• 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien Self-Concept · Neutralisierung · Strategie	573
• 10 P. · Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen Self-Concept	548
0 · Überblick (#00Überblick).....	492
12 P. · Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele Spieltheorie	553
12 P. · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen Haidt · Ego-Depletion	532
• Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie?	500
Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation?	495

Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert?	502
Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien.....	501
Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess?	494

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 („langames 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 rasonierendes moralisches Urteil. → Intuitiv: spontane Empörung über eine offensichtliche Bestechung. Rasonierend: 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 Schummeln“, 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 (Risiko × 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 eigennützige 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/faires 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

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgaben eigenständig aus dem Kapitelinhalt U10 formuliert, prof-gated. Wo die Studienlage umstritten ist (Ego-Depletion, Salienz-Interventionen), steht das ausdrücklich dabei – Rohleders Antwort zuerst, die Einschränkung danach.

Aufgabe #072 · 12 P. · ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle (S. 170) · Gefangenendilemma und der Ort der... (S. 372) · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150)

Greene unterscheidet moralische Dilemmata danach, ob die Schädigung persönlich oder unpersönlich erfolgt.

a) 4 P. Zerlegen Sie die Kurzformel „**ME-HURT-YOU**“ in ihre drei Bestandteile und erklären Sie, warum Versuchspersonen eher **betrügen** als **stehlen**.

b) 5 P. Ordnen Sie die drei in der Vorlesung behandelten Dilemmatypen (**Infanticide** · **Trolley** · **Crying Baby**) den Kategorien persönlich / unpersönlich / Konflikt zu und geben Sie jeweils an, welche Urteilslogik empirisch dominiert.

c) 3 P. Ordnen Sie die folgenden vier Sachverhalte derselben Systematik zu und begründen Sie kurz: (1) Beschluss über den Abbau von 200 Stellen in der Vorstandssitzung, (2) das Kündigungsgespräch mit einem einzelnen langjährigen Mitarbeiter, (3) Verlagerung der Fertigung zu einem Lieferanten mit bekannt schlechten Arbeitsbedingungen, (4) Bedienung einer bewaffneten Drohne aus 6.000 km Entfernung.

a) 4 P. – Die drei Bausteine und der Betrug-Diebstahl-Befund

Die Formel zerlegt die Konstellation, in der moralische Intuition am stärksten greift, in drei Bedingungen:

Baustein	Bedeutung
ME	die persönliche Verantwortung , die ich in der Situation selbst trage – ich bin Urheber, nicht Zuschauer ✓ {1}
HURT	ein direkter, in der Regel physischer Schaden , nicht ein statistischer oder über lange Kausalketten vermittelter ✓ {2}
YOU	eine anwesende oder lebendig vorstellbare Person , der der Schaden zugefügt wird – kein anonymes Kollektiv ✓ {3}

Sind alle drei erfüllt, aktiviert die Situation die Emotionsregionen des Gehirns besonders stark (Greene et al. 2001: VMPFC, PCC, Amygdala); die Hemmschwelle steigt. Fehlt eines der drei, dominieren die „rationalen“ Areale (DLPFC, IPL) und die Hemmung fällt weg.

Warum Betrug leichter fällt als Diebstahl: Der Diebstahl erfüllt alle drei Bedingungen – ich greife selbst zu (ME), der Schaden ist unmittelbar und greifbar (HURT), das Opfer ist eine konkrete, oft sichtbare Person (YOU). Der Betrug – insbesondere der anonyme, über

das Internet, über Zahlen oder über ein Abrechnungssystem vermittelte – erfüllt keine der drei Bedingungen vollständig: Die Verantwortung verteilt sich auf ein System, der Schaden ist ein Saldo, und ein Opfer ist nicht sichtbar. Die intuitive Bremse greift deshalb nicht.

Wichtig: Der objektive Schaden kann beim Betrug identisch oder größer sein – es unterscheidet sich nur die *emotionale Verarbeitung*, nicht der Schaden. ✓ {4}

b) 5 P. – Zuordnung der drei Dilemmatypen

Zuordnungskriterium. Ein Dilemma ist **persönlich**, wenn alle drei Bausteine aus a) erfüllt sind – die Schädigung geht eigenhändig von mir aus (ME), ist direkt (HURT) und trifft eine präsente Person (YOU). Fehlt einer davon, ist es **unpersönlich**. Ein **Konflikt-Dilemma** liegt vor, wenn genau die persönliche Schädigung zugleich die einzige Rettung ist – dann arbeiten beide Systeme gegeneinander. ✓ {1}

Dilemma	Kategorie	Dominierende Urteilslogik	Rohleders eigene Antwort
Trolley (Weiche umstellen)	unpersönlich – die Schädigung erfolgt vermittelt über einen Hebel, ich fasse niemanden an	eher utilitaristisch : Hebel bedienen, einen opfern statt fünf ✓ {2}	Hebel bedienen, auf das Gleis mit der einzelnen Person umlenken
Infanticide (Kindstötung)	persönlich – eigenhändige Schädigung einer präsenten, maximal schutzlosen Person	eher deontologisch : die Handlung ist unabhängig von den Folgen unzulässig (Instrumentalisierungsverbot) ✓ {3}	das Kind behalten, ersatzweise zur Adoption freigeben – „das Kind trägt keine Schuld“
Crying Baby	Konflikt-Dilemma – persönliche Tötung, aber zur Rettung einer Gruppe, zu der das Kind selbst gehört	beide Zentren aktiv, Antworten nahezu gleichverteilt, Entscheidungszeit deutlich länger ✓ {4}	Kompromiss: dem Kind den Mund zuhalten, aber nicht die Nase – der Konflikt Reasoning [?] Intuition wird bewusst offengehalten

Rohleders eigener Vorbehalt gehört in die Antwort: Die beiden „schweren“ Dilemmata sind **kaum entscheidbar, weil wesentliche Informationen fehlen** – Anzahl, Alter und Situation der Betroffenen. Das ist kein Ausweichen, sondern die Anwendung seiner Regel „erst Faktenlage klären, dann bewerten“. **✓ {5}**

c) 3 P. – Transfer auf wirtschaftliche Sachverhalte

Sachverhalt	Einordnung	Begründung über ME / HURT / YOU
(1) Stellenabbau-Beschluss	unpersönlich	ME verteilt (Gremienbeschluss), HURT als Zahl in einer Vorlage, YOU als anonyme Menge → utilitaristische Rechtfertigung fällt leicht ✓ {1}
(2) Kündigungsgespräch	persönlich (ME-HURT-YOU nahe erfüllt)	ME eindeutig, YOU anwesend und lebendig, HURT sichtbar – kein physischer Schaden, aber unmittelbar erlebt. Genau deshalb wird dieses Gespräch besonders gern delegiert ✓ {2}
(3) Lieferantenverlagerung	unpersönlich, doppelt distanziert	räumlich, zeitlich und über die Lieferkette vermittelt – die Hemmschwelle sinkt fast auf null, obwohl der Schaden groß und <i>bekannt</i> ist ✓ {3}
(4) Drohnenbedienung	Sonderfall: technisch unpersönlich, sachlich maximal HURT	ME ist eindeutig (ich drücke), HURT ist tödlich und direkt, aber YOU wird durch Distanz und Bildschirm entpersonalisiert. Rohleders eigenes Beispiel: die Bremse fehlt genau dort, wo sie am nötigsten wäre ✓ {4}

Fazit. Die Systematik ist keine Beschreibung der Schwere, sondern der **emotionalen Verarbeitung**. Für die Wirtschaftsethik folgt daraus die zentrale Gestaltungsaufgabe: Weil betriebliches Fehlverhalten fast durchweg in der unpersönlichen Kategorie stattfindet, muss Compliance die fehlende „Bauch-Bremse“ durch **Sichtbarkeit, Zurechenbarkeit und Regeln** ersetzen – moralische Appelle laufen dort ins Leere, wo die Intuition gar nicht erst anspringt.

Rohleders Erwartung: Die drei Bausteine einzeln am Sachverhalt durchprüfen statt nur „persönlich/unpersönlich“ zu etikettieren, und beim Drohnen- und Lieferkettenfall ausdrücklich sagen, dass Distanz die Hemmung senkt, ohne den Schaden zu verkleinern.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Anschluss angewandte Ethik. Rohleder markiert den Trend zur angewandten Ethik ausdrücklich: „da müssen wir konkret Stellung beziehen.“ Sein Bezugspunkt ist die **Ethikkommission automatisiertes Fahren (Auftrag 2017)**. (✓){+1} Seine Lösung für die Trolley-Variante im autonomen Fahren: **würfeln** – „Es gibt allen die gleiche Chance auf Leben, ohne dass ich einzelne Personen bewertet habe“, mit der Abgrenzung „Zufall ist nicht automatisch Willkür“. (✓){+2} Und das ausdrückliche **Quantifizierungsverbot**: „Wir können nicht sagen, es ist automatisch besser, drei Menschen zu retten, als einen einzelnen. Das wäre eine reine Quantifizierung von Leben. Es verbietet sich.“ Wer bei einer Trolley-Aufgabe utilitaristisch aufrechnet, trifft genau die Stelle, an der er widerspricht. (✓){+3}

Ehrliche Einschränkung zur Greene-Systematik. Die persönlich/unpersönlich-Unterscheidung ist nicht unumstritten. Eine Reanalyse der Ursprungsdaten (McGuire et al. 2009) fand den Effekt maßgeblich von einer Teilmenge besonders drastischer Szenarien getragen (✓){+4}; außerdem gilt der Schluss von einem Aktivierungsmuster auf einen mentalen Prozess methodisch als heikel („reverse inference“, Poldrack 2006), und die frühen fMRT-Stichproben waren klein. (✓){+5} Für die Klausur heißt das: die Systematik anwenden, aber nicht als neurowissenschaftlich bewiesenes Naturgesetz verkaufen – ein Halbsatz Vorbehalt kostet nichts und zeigt Distanz zur Folie.

Konkurrierende Erklärung derselben Daten. „Persönlich“ ist nicht die einzige Kandidatenvariable. Die Unterscheidung **Schaden als Mittel** vs. **Schaden als in Kauf genommene Nebenfolge** (Doktrin der Doppelwirkung; in der Moralphysikologie u. a. bei Mikhail 2007 als regelbasierte Erklärung vertreten) trennt Trolley und Footbridge **ebenso gut** wie die Nähe-Variable: Auf der Brücke wird der Mensch als Bremsklotz *benutzt*, an der Weiche stirbt er als Nebenfolge. Wer das in einem Halbsatz nennt, zeigt, dass er die Systematik nicht nur nachspricht, sondern ihre Identifikationsschwäche kennt. (✓){+6}

Was der Konflikt-Fall neurowissenschaftlich zusätzlich hergibt. Die Aussage in b), beim Crying Baby seien „beide Zentren aktiv“ und die Entscheidungszeit länger, hat einen konkreten Beleg: Greene et al. (2004, *Neuron* 44, 389–400) fanden bei den *schwierigen persönlichen* Dilemmata erhöhte Aktivität im anterioren Cingulum (Konfliktdetektion) und im DLPFC (kognitive Kontrolle). Das ist die Studie, die aus dem Zwei-Kategorien-Schema erst ein Drei-Kategorien-Schema macht – mit Quelle genannt, statt nur behauptet. (✓){+7}

Zweiter betrieblicher Fall, der die Systematik schärft. Verlängerung des Zahlungsziels gegenüber kleinen Zulieferern von 30 auf 90 Tage: ME ist ein Beschluss der Finanzabteilung, HURT ist eine Liquiditätslücke in fremden Büchern, YOU ist eine Kreditorenliste. Maximal unpersönlich, und für einen Zulieferer mit dünner Decke existenzbedrohend. Der Fall zeigt, dass die Kategorie „unpersönlich“ nichts über die **Schwere** aussagt, sondern nur über die **Wahrscheinlichkeit, dass jemand widerspricht**. (✓){+8}

Wie Organisationen Distanz aktiv herstellen. Die fehlende Bremse ist nicht immer ein Nebenprodukt, sie wird auch **erzeugt** – vor allem sprachlich: „Freisetzung“ statt Entlassung, „Konsolidierung des Lieferantenportfolios“ statt Auftragsentzug, „Kollateralschaden“. Bandura (1999, *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*) beschreibt genau das als eigenen Mechanismus (*euphemistic labelling*) neben Verantwortungsdiffusion und Entmenschlichung des Opfers. Für die Wirtschaftsethik ist das der praktisch wichtigste Zusatz: Wer die Sprache einer Vorlage prüft, prüft die eingebaute Distanz. (✓){+9}

Der institutionelle Ersatz der Bauch-Bremse – mit Zahl. Genau für den Lieferkettenfall (3) hat der Gesetzgeber die fehlende Intuition durch Haftung ersetzt: Das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)** gilt seit 01.01.2023 für Unternehmen ab 3.000, seit 01.01.2024 ab 1.000 Beschäftigten in Deutschland (§ 1 Abs. 1 LkSG); der Bußgeldrahmen des § 24 Abs. 2 LkSG reicht gestaffelt bis **800.000 €** – für juristische Personen und Personenvereinigungen verzehnfacht auf **bis zu 8 Mio. €** (§ 30 Abs. 2 Satz 3 OWiG) –, bei einem durchschnittlichen Jahresumsatz über 400 Mio. € bis **2 % des durchschnittlichen weltweiten Jahresumsatzes** (§ 24 Abs. 3 LkSG), dazu **Ausschluss von öffentlichen Aufträgen bis zu drei Jahren** ab einer rechtskräftig festgestellten Geldbuße von wenigstens 175.000 € (§ 22 LkSG). *(Korrigiert/präzisiert: Zuvor stand hier pauschal „Bußgeldrahmen bis 8 Mio. €“ mit Verweis auf § 24 LkSG. § 24 Abs. 2 LkSG selbst nennt gestaffelt 800.000 / 500.000 / 100.000 €; die 8 Mio. € entstehen erst durch die Verzehnfachung für Verbände nach § 30 Abs. 2 Satz 3 OWiG. Schwellen, 2 %-Rahmen und Drei-Jahres-Ausschluss sind am Gesetzestext bestätigt – Stand 07/2026.) (In Bewegung – kein abgeschlossener Stand: Die LkSG-Novelle „Entlastung der Unternehmen“ (Kabinettsbeschluss 03.09.2025, 1. Lesung Bundestag 16.01.2026, danach Ausschussberatung) soll die Berichtspflicht rückwirkend ab 2023 streichen und Bußgelder auf schwere Verstöße beschränken; das BAFA nimmt bereits keine Unternehmensberichte mehr entgegen. Ein Abschluss des Verfahrens ließ sich bis 07/2026 nicht belegen – §§ 1, 22, 24 LkSG stehen im konsolidierten Gesetzestext unverändert. Getrennt davon hebt die EU-CSDDD i. d. F. der Omnibus-Richtlinie (EU) 2026/470 die Schwelle auf 5.000 Beschäftigte / 1,5 Mrd. € Nettoumsatz, Anwendung aber erst ab 2029. Wenn die Klausur nach Zahlen fragt:*

die geltenden §§ nennen und den laufenden Änderungsprozess als solchen benennen.) Ökonomisch gelesen: Der Regulierer re-personalisiert eine unpersönliche Konstellation, indem er ihr einen Preis gibt. (✓){+10}

Ein Kritikpunkt, der über die Empirie hinausgeht. Die Systematik ist **deskriptiv** und liefert kein Gütekriterium. Wer aus „fühlt sich schlimmer an“ auf „ist schlimmer“ schließt, begeht einen **Sein-Sollen-Fehlschluss** – die Drohne wäre dann moralisch harmloser als der Ladendiebstahl, weil sie sich harmloser anfühlt. Umgekehrt gilt aber genauso: Aus „die Intuition ist unzuverlässig“ folgt nicht, dass man sie ignorieren darf. Sie ist ein **Warnsignal**, kein Urteil. (✓){+11}

Anschluss an U08 (Homann). Die unpersönliche Kategorie ist exakt der Ort, an dem Homanns Argument greift: Wo die individuelle Bremse konstruktionsbedingt fehlt, muss die **Rahmenordnung** – Regeln, Zurechenbarkeit, Haftung – den „systematischen Ort der Moral“ bilden. Der Satz aus dem Fazit dieser Aufgabe („Compliance muss die fehlende Bauch-Bremse ersetzen“) ist damit keine Verlegenheitslösung, sondern die Anwendung der Ordnungsethik auf einen moralpsychologischen Befund. (✓){+12}

Aufgabe #073 · 10 P. · Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Üben Sie **Kritik an Haidts Social-Intuitionist-Modell**.

- a) 3 P. Geben Sie das Modell zunächst korrekt wieder und benennen Sie seine Leistung.
- b) 7 P. Formulieren Sie vier Kritikpunkte aus unterschiedlichen Richtungen, jeweils mit Begründung und – wo möglich – mit einem Verbesserungsvorschlag. Schließen Sie mit einer Reichweiten-Aussage.

a) 3 P. – Das Modell und seine Leistung

Haidt (2001, *The Emotional Dog and Its Rational Tail*) kehrt das rationalistische Bild um. Ablauf: Zuerst entsteht eine schnelle, affektive **Intuition**, das **Urteil** folgt unmittelbar; das bewusste **Reasoning** setzt danach ein und dient überwiegend der **nachträglichen Rechtfertigung** (post hoc) sowie der sozialen Überzeugung anderer. Metapher: Der Hund (Emotion) wedelt mit dem Schwanz (Vernunft), nicht umgekehrt. ✓ {1} Empirischer Beleg ist das **Moral Dumbfounding**: Menschen halten an einem Urteil fest, obwohl ihnen alle Argumente ausgehen. ✓ {2} **Zweiter, oft unterschlagener Ast**: Reasoning kann die Intuition auch *einfangen* und revidieren – eigenes wie das anderer Personen. ✓ {3}

Leistung. Das Modell erklärt, was Kohlberg nicht erklären kann: warum das Urteil oft schon feststeht, bevor die Begründung beginnt, und warum Argumentationsniveau und tatsächliches Verhalten auseinanderfallen. Es ist der theoretische Kern der Behavioral Business Ethics. ✓ {4}

b) 7 P. – Vier Kritikpunkte

1 • Empirische Belegbarkeit – der Kronzeuge ist angreifbar. Das Dumbfounding-Paradigma steht und fällt damit, dass die Versuchspersonen die Prämisse „kein Schaden“ tatsächlich akzeptieren. Royzman, Kim & Leeman (2015) zeigten für das Geschwister-Szenario, dass ein großer Teil der Befragten genau das *nicht* tut – sie vermuten sehr wohl einen Schaden und haben damit einen Grund, den das Design wegdefiniert. Wer einen Grund hat, ist nicht sprachlos, sondern wurde nicht richtig gefragt. Spätere Arbeiten finden das Phänomen teilweise wieder, aber deutlich designabhängiger. → **Besser:** Dumbfounding als starkes Indiz werten, nicht als Beweis, und die Prämissenakzeptanz mit erheben. ✓ {1}

2 • Blinder Fleck – der zweite Ast wird zu klein gemacht. Haidt markiert den Korrekturpfad (Reasoning revidiert die Intuition) als seltenen Ausnahmefall. Paxton, Ungar & Greene (2012) zeigen dagegen: Bekommen Versuchspersonen **Zeit** und ein **starkes Argument**, ändert sich das moralische Urteil sehr wohl. ✓ {2} → **Besser:** Reasoning als langsamen, aber trainierbaren Korrekturpfad ernst nehmen – genau dieser Ast ist die Geschäftsgrundlage jeder angewandten Ethik. Wer nur „Reasoning ist nachträgliche Rechtfertigung“ schreibt, gibt die halbe Antwort. ✓ {3}

3 • Denkfehler – der Sein-Sollen-Fehlschluss. Aus dem deskriptiven Befund „moralische Urteile entstehen faktisch intuitiv“ folgt weder „intuitive Urteile sind richtig“ noch „Begründen ist wertlos“. Wer Haidt normativ liest, sägt am eigenen Ast: Dann wäre auch Haidts eigene Argumentation nur Rationalisierung. → **Besser:** Die Grenze zwischen deskriptiver Erklärung und normativer Geltung ausdrücklich ziehen. ✓ {4}

4 • Reichweite – die Vignetten passen nicht zum Betrieb. Haidts Szenarien sind schadensfreie **Tabu**-Situationen (Geschwister, Flagge, Hund, Küssen) – maximal ekel- und affektbesetzt, alltagsfern und binär. Wirtschaftsethische Entscheidungen sind das Gegenteil: tabufrei, mehrdeutig, arbeitsteilig, schriftlich dokumentiert und über Zahlen vermittelt. Greene präzisiert genau hier: Bei **unpersönlichen** Konstellationen dominieren die rasonierenden Areale. ✓ {5} → **Besser:** Das Modell kontextsensitiv anwenden, statt „Moral ist immer Bauchgefühl“ zu verallgemeinern. ✓ {6}

Fazit (Reichweite, kein Verriss). Als **Diagnose**, warum moralische Urteile so oft feststehen, bevor sie begründet werden, und warum Wissensvermittlung allein wirkungslos bleibt, ist Haidts Modell tragfähig und für die Wirtschaftsethik unverzichtbar. Als **Theorie**

aller moralischen Urteile ist es überdehnt, als **normative** Aussage unbrauchbar. Es ersetzt Kohlberg nicht, sondern ergänzt ihn: Kohlberg beschreibt die Kompetenz zu begründen, Haidt die Realität des Urteilens. ✓ {7}

Rohleders Erwartung: Beide Äste des Modells liefern – nur die Post-hoc-Rationalisierung zu nennen ist die halbe Antwort, und mindestens einen Denkfehler (Sein-Sollen) sowie einen blinden Fleck ausdrücklich benennen, statt Haidt pauschal zuzustimmen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Warum Rohleder Haidt „totale Sprengkraft“ zuschreibt: weil das Modell auf die Eingangsfrage der Vorlesung zurückgeht – *ist der Mensch zur Einsicht fähig?* Wäre Reasoning ausschließlich Rationalisierung, wäre die Kompromissposition („sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert“) widerlegt und mit ihr die Grundlage jeder Wirtschaftsethik. Genau deshalb ist der zweite Ast bei ihm nicht Beiwerk, sondern der Punkt. (✓){+1}

Eine weitere ehrliche Einschränkung zur Stützliteratur. Die gern zitierten Manipulationsbefunde (Wheatley/Haidt: hypnotisch induzierter Ekel verschärft Urteile; Valdesolo/DeSteno: lustige Videos erhöhen utilitaristische Urteile) beruhen auf kleinen Stichproben. (✓){+2} Eine Meta-Analyse zum Einfluss beiläufigen Ekels auf moralische Urteile (Landy & Goodwin 2015) fand über die Gesamtliteratur nur einen sehr kleinen, teils nicht von Publikationsbias trennbaren Effekt. Das entkräftet Haidts Kernthese nicht – die stützt sich breiter –, aber diese Einzelbefunde taugen nicht als Beweisstücke. (✓){+3} Gegenrichtung und weiterhin stark: **Damásios Fall Phineas Gage** – geschädigte Emotionsregionen zerstören bei intakter Intelligenz die Fähigkeit zu guten sozialen Entscheidungen. Emotion ist damit **Voraussetzung** vernünftigen Entscheidens, nicht sein Gegenteil. (✓){+4}

Ein fünfter Kritikpunkt, der im schwarzen Teil nicht vorkommt:

Falsifizierbarkeit. Das Modell ist so formuliert, dass **jede** Begründung als post hoc gedeutet werden kann – auch eine, die tatsächlich vor dem Urteil lag. Solange nicht vorab festgelegt wird, welches Beobachtungsmuster das Modell *widerlegen* würde, ist es gegen Gegenbelege immunisiert. Das ist ein methodischer, kein empirischer Einwand, und er trifft das Modell unabhängig davon, wie die Replikationslage der Einzelstudien ausfällt. → **Besser:** Prozessmaße erheben, die die Reihenfolge direkt anzeigen (Reaktionszeiten, Blickbewegungen, Denkprotokolle), statt sie aus dem Ergebnis zu erschließen. (✓){+5}

Eine echte Gegenposition, nicht nur eine Einschränkung. Turiels

Domänentheorie (Turiel 1983) hält dagegen, dass schon Kinder moralische von bloß konventionellen Normen unterscheiden, und zwar über

Schadensüberlegungen, also über Reasoning: „Schlagen bleibt falsch, auch wenn die Lehrerin es erlaubt; im Klassenzimmer essen nur, solange es die Regel verbietet.“ Wäre Moral rein intuitiv, dürfte diese Unterscheidung nicht so systematisch ausfallen. Haidt und Turiel streiten seit den 1990er-Jahren genau darüber; der Streit ist nicht entschieden. Wer ihn nennt, zeigt, dass er Haidt nicht als Konsens missversteht. (✓){+6}

Haidts eigene Weiterentwicklung. Aus dem Modell wurde später die **Moral Foundations Theory** (Haidt & Joseph 2004; Graham, Haidt & Nosek 2009):

Intuitionen speisen sich aus wenigen wiederkehrenden Fundamenten – *Care/Harm, Fairness/Cheating, Loyalty/Betrayal, Authority/Subversion, Sanctity/Degradation*, später ergänzt um *Liberty/Oppression*. Sie erklärt, **warum** Intuitionen inhaltlich auseinandergehen, statt nur **dass** sie zuerst kommen – betrieblich etwa den Dauerkonflikt zwischen Fairness (Gleichbehandlung) und Loyalität (Teamschutz) bei Verstößen von Kolleginnen und Kollegen. *Ehrlich dazu:* Die Faktorstruktur der Fundamente ist umstritten und nicht in allen Kulturstichproben stabil reproduziert.

(✓){+7}

Zweites Beispiel aus dem Unternehmensalltag, und es ist das nützlichste. Im **unstrukturierten Einstellungsgespräch** steht das Urteil oft nach wenigen Minuten fest („passt nicht ins Team“); die schriftliche Begründung im Bewertungsbogen wird danach gesucht. Das ist Haidts Ablauf im Personalprozess – mit dem Unterschied, dass hier eine dokumentierte, rechtlich angreifbare Entscheidung daraus wird. Die Gegenmaßnahme ist die praktische Anwendung des zweiten Astes: **vorab festgelegte Kriterien, strukturierte Fragen, getrennte Bewertung je Kriterium, Bewertung vor der Diskussion** – Reasoning wird damit vor die Intuition geschoben, statt hinterher zu kommen. (✓){+8}

Was das kostet – Größenordnung mit offengelegten Annahmen. *Alle Quoten sind gesetzt, nicht gemessen.* Betrieb mit 400 Beschäftigten, angenommen 40 Einstellungen pro Jahr; angenommene Fehlbesetzungsquote 15 %; Kosten je Fehlbesetzung konservativ ein halbes Jahresgehalt bei 55.000 € = 27.500 € (Einarbeitung, Nachbesetzung, Produktivitätsverlust). → $40 \times 15 \% \times 27.500 \text{ €} \approx$ **165.000 €/Jahr**. Senkt die Strukturierung die Quote um ein Drittel, sind das rund **55.000 €/Jahr** bei nahezu null Sachkosten. *Ehrlich dazu:* Dass strukturierte Interviews besser vorhersagen als unstrukturierte, gehört zu den robusteren Befunden der Personalpsychologie (klassisch Schmidt & Hunter 1998) – die dort berichteten Validitätshöhen wurden allerdings 2022 von Sackett et al. deutlich nach unten korrigiert. Die **Rangfolge** strukturiert > unstrukturiert bleibt, die **Effektgröße** ist kleiner als lange gelehrt. (✓){+9}

Anschluss an U09 und an Abschnitt 2 dieser Unit. Der zweite Ast ist die Voraussetzung dafür, dass Kohlbergs postkonventionelle Stufen 5 und 6 überhaupt erreichbar sind – ohne ihn wäre Rohleders Vertrauensklausur-Argument sinnlos. Und in die Gegenrichtung: Die

post-hoc-Rationalisierung ist derselbe Vorgang wie die Categorization der Self-Concept-Maintenance-Theorie, nur aus anderer Perspektive beschrieben – Haidt schaut auf die *Entstehung* des Urteils, Mazar/Amir/Ariely auf den

Selbstbildschutz danach. Wer beide Konzepte verbindet, statt sie nebeneinander abzuarbeiten, beantwortet die klassische Verknüpfungsfrage der Unit mit. (✓){+10}

Aufgabe #074 · 12 P. · Ego-Depletion und die Replikationskrise · von der KI erfunden –

kein Original

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Ego-Depletion erklären und phasengenaue... (S. 481) · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion... (S. 532)

Üben Sie **Kritik an der Ego-Depletion-Forschung**.

- a) 4 P. Geben Sie das Konzept zunächst korrekt wieder: Definition, zugrunde liegendes Modell, den in der Vorlesung genannten Beleg und die drei Wege der „Heilung“.
- b) 8 P. Nehmen Sie kritisch Stellung. Gehen Sie dabei ausdrücklich auf die Replikationslage ein und schließen Sie mit einer begründeten Reichweiten-Aussage.

a) 4 P. – Das Konzept in der Fassung, die in der Klausur zu liefern ist

Definition. Mit **Ego-Depletion** wird – in Analogie zur Erschöpfung eines Muskels – die **Abnahme der Selbstkontrollfähigkeit durch häufige Beanspruchung** bezeichnet. Zugrunde liegt Baumeisters **Strength Model of Self-Control** (1998): Selbstkontrolle greift auf eine begrenzte, erschöpfbare, aber trainierbare Ressource zurück. Wer zuvor Impulse unterdrückt, schwierige Entscheidungen getroffen oder Versuchungen widerstanden hat, ist danach anfälliger für die nächste Versuchung – moralisches Versagen ist dann kein Wissens-, sondern ein **Ressourcenproblem**. ✓ {1} Zugrunde liegendes Modell: **Strength Model of Self-Control** – begrenzte, erschöpfbare, aber **trainierbare** Ressource. ✓ {2}

Beleg aus der Vorlesung. Die Wahrscheinlichkeit, dass Soldaten Gefangene machen, nimmt **mit der Länge eines Kampftages ab**; nach hinten heraus wird unmoralisches Verhalten bis hin zum Kriegsverbrechen wahrscheinlicher, „weil die schlicht ermüden“. ✓ {3}

Heilung – die drei erwarteten Wege. (1) **Gute Stimmung / positive Emotionen** (Geschenke, humoristische Videos verkürzen die Erholung), (2) **Pausen und Erholung** („mal drüber schlafen“), (3) **Training** des Selbstkontroll-„Muskels“. ! **Nicht** Glukose nennen – die Zuckerhypothese kommt bei Rohleder nicht vor. ✓ {4}

Merksatz und Nebenbegriff. „Korrektes moralisches Entscheiden ist wie ein Muskel, der muss erst trainiert werden und selbst der trainierte Muskel wird irgendwann erschöpft.“ Verwandt: die **Übersprungshandlung** – man nimmt sich den akuten Handlungsdruck und

tut etwas Harmloses („ich lese mal kurz die Nachrichten“, Griff zur Zigarette). Das ist keine reine Ausfallerscheinung, sondern eine **teilweise gelungene** Selbstkontrolle: Man bleibt immerhin am Schreibtisch.

b) 8 P. – Kritik

Vorab die Leistung. Das Konzept hat der Ethik einen Erklärungstyp geliefert, der vorher fehlte: Nicht jeder Regelverstoß ist ein Charakter- oder Wissensdefizit; ein Teil ist schlicht **Ermüdung**. Daraus folgen Gestaltungshebel (Timing, Pausen, Belastungsverteilung), die es ohne das Modell nicht gäbe. Das bleibt sein Verdienst – auch wenn der Mechanismus wackelt. ✓ {1}

1 • Empirische Belegbarkeit – die Replikationskrise ist der Kernpunkt. Die Befundlage hat sich seit der Lehrbuchfassung erheblich verschlechtert, in drei Schritten:

- Eine frühe Meta-Analyse (Hagger et al. 2010) wies einen mittleren Effekt aus ($d \approx 0,6$). Eine bias-korrigierte Reanalyse (Carter & McCullough 2014) zeigte jedoch starke Hinweise auf **Publikationsbias**; nach Korrektur blieb kaum etwas übrig. ✓
- **{2}**
- Eine **präregistrierte Multi-Labor-Replikation** (Hagger et al. 2016, 23 Labore) fand einen Effekt nahe null ($d \approx 0,04$).
- Eine zweite, größere Multi-Labor-Studie (Vohs et al. 2021, rund drei Dutzend Labore) fand allenfalls einen sehr kleinen, praktisch bedeutungslosen Effekt. ✓ {3}

Fair bleiben: Baumeister bestreitet die Aussagekraft dieser Replikationen unter anderem wegen der gewählten Aufgabe. **Ehrliche Zusammenfassung:** Der Effekt ist nicht widerlegt, aber er ist **deutlich kleiner, instabiler und stärker moderiert**, als die Muskel-Metapher suggeriert. Wer ihn in der Klausur als gesicherten Standardbefund verkauft, liegt sachlich hinter dem Stand der Forschung. ✓ {4}

2 • Prämissen und Mechanismus – die Metapher trägt die Erklärung, nicht die Empirie. „Ressource“ ist eine Analogie, kein gemessener Stoff. Die naheliegendste physiologische Konkretisierung – Glukose – gilt als unplausibel: Der Energieverbrauch des Gehirns schwankt mit kognitiver Anstrengung kaum in der behaupteten Größenordnung, und schon das bloße **Spülen** des Mundes mit Zuckerlösung ohne Schlucken zeigte Effekte, was gegen Kalorien und für einen Motivations-/Belohnungspfad spricht. → **Besser:** die Metapher als Metapher kennzeichnen. ✓ {5}

3 • Alternativerklärung und blinder Fleck – es ist womöglich gar keine Ressource. Job, Dweck & Walton (2010) zeigten, dass der Effekt von der **Laientheorie über Willenskraft** abhängt: Wer Willenskraft für unbegrenzt hält, zeigt kaum Depletion. Inzlicht & Schmeichel (2012) schlagen ein **Prozessmodell** vor: Nach Anstrengung verschieben

sich **Motivation und Aufmerksamkeit** – weg von der Pflicht, hin zur Belohnung –, ohne dass etwas „verbraucht“ wäre. → **Besser:** „Prioritätsverschiebung“ statt „leerer Tank“. Das erklärt auch, warum Anreize, Sinn und Erholung wirken, und ist mit demselben Datenmaterial vereinbar. ✓ {6}

4 · Belegqualität der Illustrationen. Das Soldaten-Beispiel ist **historisch-anekdotesch**, keine kontrollierte Studie: Wut, Rache, Gruppendynamik, Befehlslage und taktische Situation sind nicht kontrolliert und erklären dasselbe Muster ebenso gut. Gleiches gilt für die populäre Richter-Studie zu Bewährungsentscheidungen (Danziger et al. 2011): Die Fallreihenfolge war **nicht randomisiert**, was den Effekt weitgehend erklären kann (Weinshall-Margel & Shapard 2011). → **Besser:** Illustration und Beweis trennen. ✓ {7}

5 · Missbrauchsanfälligkeit und Denkfehler. „Ich war erschöpft“ ist als Erklärung nützlich und als Rechtfertigung gefährlich – es ist wortgleich die erste Neutralisierungsstrategie (**Verneinung der eigenen Verantwortung**: die Umstände waren schuld). Wer aus der Erklärung eine Entschuldigung macht, begeht einen **Sein-Sollen-Fehlschluss**. Das ist die praktisch riskanteste Nebenwirkung des Konzepts. ✓ {8}

Fazit (Reichweite). Als **Heuristik für Arbeitsgestaltung und Timing** bleibt Ego-Depletion brauchbar: Heikle Entscheidungen nicht ans Tagesende und nicht in Belastungsspitzen legen, Pausen einplanen, nicht zu viele Selbstkontroll-Anforderungen gleichzeitig stellen. Diese Empfehlungen sind **robust**, weil sie sich unabhängig vom Ressourcenmodell auch über Ermüdung, Schlafmangel und Zeitdruck begründen lassen – für die die Befundlage deutlich besser ist. **Als kausales Ressourcenmodell mit fester Effektgröße ist das Konzept dagegen nicht mehr haltbar.** Kurzformel: der Rat überlebt, die Theorie dahinter nicht in ihrer starken Form. ✓ {9}

Rohleders Erwartung: Erst seine Fassung sauber liefern (Muskel-Analogie, Soldaten-Beleg, gute Stimmung/Pausen/Training, nicht Glukose), dann die Replikationslage ehrlich benennen und trotzdem sagen, welche Empfehlung übrig bleibt und warum. Ein reines „ist alles widerlegt“ ist genauso falsch wie ein reines Nacherzählen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Klausurtaktik. Die Replikationsdebatte gehört nur dann in die Antwort, wenn nach **Kritik, Würdigung oder Stellungnahme** gefragt ist. Lautet die Frage schlicht „Welchen Zustand bezeichnet Ego-Depletion und wie kann er geheilt werden?“, ist die erwartete Antwort die Vorlesungsfassung – ein Halbsatz genügt dann als Distanzmarkierung („die Effektstärke gilt in der neueren Replikationsforschung als umstritten“). (✓){+1} Umgekehrt ist die Debatte bei „Üben Sie Kritik“ genau der Punkt, an dem sich eine 1,3 von einer 2,7 trennt: Sie ist der einzige Kritikpunkt, den man nicht aus dem allgemeinen Raster ableiten kann, sondern nur, wenn man die Literatur kennt. (✓){+2}

Was moderiert, wenn schon: Ego-Depletion schlägt vor allem bei **geringer moralischer Identität** durch (Gino, Schweitzer, Mead & Ariely 2011) – wer sich selbst stark über Moral definiert, hält länger durch. *(Korrigiert: zuvor stand hier „Gino/Margolis“. Der Moderator „moralische Identität“ stammt aus Gino/Schweitzer/Mead/Ariely 2011, dort ausdrücklich: Personen mit hoher moralischer Identität zeigten unter Depletion **kein** erhöhtes Schummeln. Gino & Margolis 2011 ist eine **andere** Arbeit im selben Heft (OBHDP 115[2]) und behandelt **regulatorischen Fokus** – Promotion vs. Prevention, und Risikopräferenzen, nicht Ego-Depletion. Die Verwechslung ist naheliegend, weil beide 2011 in OBHDP 115(2) erschienen sind.)* Das erklärt, warum dieselbe Belastung nicht bei allen dieselbe Wirkung hat, und verbindet die Ressourcen- mit der Selbstbild-Perspektive: Es ist kein Entweder-oder, sondern ein Zusammenspiel. (✓){+3} Und es liefert einen Gestaltungshebel, der die Replikationsdebatte übersteht – Identität und Rollenklarheit stärken statt auf Ressourcenmanagement allein zu setzen. (✓){+4}

Quellenwarnung zu genau diesem Moderator, und sie gehört dazu. Die Brücke „Erschöpfung → unmoralisches Verhalten“ stammt vor allem aus Gino, Schweitzer, Mead & Ariely (2011, *Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior*, OBHDP 115[2], 191–203) und Mead, Baumeister, Gino, Schweitzer & Ariely (2009, *Too tired to tell the truth*, Journal of Experimental Social Psychology 45[3], 594–597). Zwei Vorbehalte: Erstens unterliegen diese Studien derselben Replikationsproblematik wie die übrige Depletion-Literatur. Zweitens stammen sie aus dem Umfeld eines Labors, das im Zentrum der Datenmanipulations-Kontroverse um die zurückgezogene Unterschriften-Studie steht. Das ist **kein** Nachweis, dass diese Arbeiten fehlerhaft sind, aber es ist der Grund, sie nicht als Kronzeugen zu führen. *(Zuordnung geprüft und oben korrigiert: Die einschlägige Depletion-Arbeit – inklusive des Moderators „moralische Identität“ – ist Gino/Schweitzer/Mead/Ariely 2011, nicht Gino/Margolis. Sollte Rohleders Folie*

dennoch „Gino/Margolis“ nennen, in der Klausur die Foliennennung wiedergeben und die genaue Quelle als Zusatz anfügen – beides zu können kostet nichts.) (✓) (+5)

Der methodische Überbau, der den Fall erst erklärt. Ego-Depletion ist ein Lehrstück über **Forschungsanreize**, nicht über Willenskraft: kleine Stichproben, viele Freiheitsgrade in Auswertung und Ausschlusskriterien, publizierbar nur bei signifikantem Ergebnis. Simmons, Nelson & Simonsohn (2011, *False-Positive Psychology*) haben genau diese Kombination als hinreichend für nahezu beliebige Scheinbefunde gezeigt. Wer das nennt, kritisiert nicht eine Theorie, sondern erklärt, **warum ein ganzer Befundtyp** kippen konnte, und liefert damit das Raster für die SCM-Kritikaufgabe gleich mit. (✓)(+6)

Ein konkurrierendes Modell mit Namen. Neben dem Prozessmodell von Inzlicht & Schmeichel steht das **Opportunitätskosten-Modell** (Kurzban et al. 2013, *Behavioral and Brain Sciences*): Anstrengungsgefühl ist kein Füllstandsanzeiger, sondern ein **Signal**, dass die kognitiven Ressourcen anderswo lohnender eingesetzt wären. Das erklärt dieselben Daten, sagt aber Gegenteiliges voraus – bei ausreichend hohem Anreiz verschwindet der Effekt, statt sich zu verschärfen. Und: **Decision Fatigue** (Entscheidungsmüdigkeit, das Danziger-Muster) ist nicht dasselbe wie Ego-Depletion; wer beides gleichsetzt, macht den Fehler, den die Kritik gerade aufdeckt. (✓)(+7)

Was ohne Ressourcenmodell trägt – mit Beleg. Der praktische Rat überlebt, weil er zweifach abgesichert ist: Schlafmangel und unethisches Verhalten hängen auch außerhalb der Depletion-Paradigmen zusammen (Barnes, Schaubroeck, Huth & Ghumman 2011, *Lack of sleep and unethical conduct*, OBHDP), und Ermüdungs- sowie Zeitdruckeffekte auf Fehlerraten sind in der Arbeitswissenschaft breit belegt. Wer das anführt, begründet die Empfehlung **unabhängig** von der strittigen Theorie – genau das verlangt die Reichweiten-Aussage. (✓)(+8)

Zweites Beispiel aus dem Unternehmensalltag – betrieblich näher als die Soldaten. Die **Sonderfreigabe (Konzession) für abweichende Teile** in der Qualitätssicherung: Sie wird auffällig häufig in der letzten Schichtstunde und in der Woche des Monatsabschlusses erteilt, wenn Termindruck, Ermüdung und Zielerreichung zusammenfallen. Der Vorgang ist dokumentiert, zurechenbar und auswertbar – man kann also **prüfen**, ob das Muster im eigenen Betrieb existiert, statt es zu unterstellen. Das ist der Unterschied zwischen einer Anekdote und einer Hypothese. (✓)(+9)

Und was der Gegenzug kostet – Größenordnung mit offengelegten Annahmen. *Alle Mengen sind gesetzt, nicht gemessen.* Angenommen 600 Sonderfreigaben im

Jahr; die Timing-Maßnahme (keine Freigaben in der letzten Schichtstunde, Nachlauf am Folgetag) kostet **0 € Sachkosten** und etwas Durchlaufzeit. Ein zusätzlicher Vier-Augen-Schritt kostet $600 \times 15 \text{ min} \times 60 \text{ €/h} \approx \textbf{9.000 €/Jahr}$. Beide sind gegen den möglichen Schaden eines einzigen durchgelassenen Serienfehlers zu halten.

Kernaussage: Der **Timing-Hebel ist der billigste im ganzen Kapitel**, und er ist derjenige, der auch dann noch trägt, wenn man das Ressourcenmodell für schwach hält. (✓){+10}

Anschluss ans Arbeitsrecht – die Empfehlung ist teilweise schon geltendes

Recht. Das **Arbeitszeitgesetz** begrenzt die werktägliche Arbeitszeit auf 8 Stunden (verlängerbar auf 10 bei Ausgleich, § 3 ArbZG), schreibt Ruhepausen (§ 4: mind. 30 Min. ab 6 Std., 45 Min. ab 9 Std.) und eine ununterbrochene Ruhezeit von in der Regel 11 Stunden vor (§ 5); das **Arbeitsschutzgesetz** verlangt in § 5 die Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich auch für **psychische Belastungen** – seit der Novelle 2013 als eigener Gefährdungsfaktor in **§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG** („psychische Belastungen bei der Arbeit“), ohne Ausnahme und ohne Mindestbetriebsgröße. *(Alle vier Normen am Gesetzestext bestätigt, Stand 07/2026.)* Für die Wirtschaftsethik ist das der interessantere Befund: Der Gesetzgeber hat die Ego-Depletion-Empfehlung institutionalisiert, **ohne** sich auf ein psychologisches Ressourcenmodell zu stützen – Ermüdung als Gefährdungstatbestand genügt. (✓){+11}

Anschluss an die Maßnahmenpaket-Aufgabe. Die Ego-Depletion-Logik ist dort der einzige Grund, warum das „Ethik-Quartalsgespräch freitags 16:30 nach dem Monatsabschluss“ als Fehler benannt werden kann. Genau deshalb darf die Kritik hier **nicht** in ein „ist ohnehin widerlegt“ kippen: Das Timing-Argument steht auch ohne Ressourcenmodell – es trägt über Ermüdung, Zeitdruck und die faktische Aufmerksamkeitsbereitschaft am Freitagnachmittag. Wer beides sauber trennt (Theorie schwach, Empfehlung robust), kann in derselben Klausur die Theorie kritisieren **und** die Maßnahme ablehnen, ohne sich zu widersprechen. (✓){+12}

Aufgabe #075 · 12 P. · Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Neutralisierungsstrategien im... (S. 476) · Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573)

Fall: In der Arbeitsvorbereitung eines Maschinenbauers (14 Beschäftigte) werden seit Einführung von Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice regelmäßig Zeiten gebucht, die nicht gearbeitet wurden – im Schnitt 20 bis 30 Minuten pro Tag. Im Teamgespräch fallen sechs Sätze:

- (1) „Wenn die Firma uns ordentliche Rechner hingestellt hätte, müssten wir nicht die halbe Zeit auf den VPN warten – die Zeit buche ich mir eben.“
- (2) „Bei unserem Auftragsbestand merkt das doch keiner, das tut wirklich niemandem weh.“
- (3) „Beim letzten Tarifabschluss haben die uns auch über den Tisch gezogen – das holen wir uns halt zurück.“
- (4) „Die Bereichsleitung fliegt Business und lässt sich Kongresse in Lissabon bezahlen, und wir sollen wegen 20 Minuten ein schlechtes Gewissen haben?“
- (5) „Mein Vorgänger hat gesagt, wir sollen großzügig buchen, sonst kommen wir mit dem Stundenkontingent im Projekt nicht hin.“
- (6) „Erwischen kann uns eh keiner, und selbst wenn: die Abmahnung wäre es mir wert.“

- a) 5 P. Ordnen Sie fünf der sechs Aussagen je einer **Neutralisierungsstrategie** zu und benennen Sie diese.
- b) 2 P. Eine Aussage ist **keine** Neutralisierungsstrategie. Welche, und was ist sie stattdessen?
- c) 5 P. Erklären Sie mit der **Self-Concept-Maintenance-Theorie**, warum das Verhalten monatelang laufen kann, ohne dass sich jemand für unehrlich hält, und leiten Sie zwei Maßnahmen ab.

a) 5 P. – Zuordnung der Neutralisierungsstrategien

Neutralisierungstechniken sind kognitive Rechtfertigungsmuster, mit denen eine Norm **situativ außer Kraft gesetzt wird, ohne sie grundsätzlich abzulehnen** (Ursprung: Sykes & Matza 1957). Sie dienen der Selbstwert- und Selbstbildwahrung.

Satz	Strategie	Typischer Ausspruch
(1) VPN / schlechte Rechner	Verneinung der eigenen Verantwortung ✓ {1}	„Die Umstände waren schuld.“
(2) „merkt doch keiner“	Verneinung des Schadens bzw. eines Opfers ✓ {2}	„Das tut ja keinem weh.“
(3) Tarifabschluss zurückholen	Abwertung des Opfers (Victim Blaming) ✓ {3}	„Der hat es eigentlich verdient.“
(4) Business-Class der Bereichsleitung	Verurteilung der Verurteilenden ✓ {4}	„Wie jeder andere hätte ich es genauso gemacht.“
(5) „mein Vorgänger hat gesagt“	Abwälzung der Verantwortung auf jemand anderen ✓ {5}	„Er hat aber gesagt, ich soll.“

b) 2 P. – Die Aussage, die keine Neutralisierung ist

Satz (6) ist keine Neutralisierungsstrategie, sondern ein **offenes Kosten-Nutzen-Kalkül** im Sinne von Beckers *Simple Model of Rational Crime*: erwarteter Vorteil gegen Entdeckungswahrscheinlichkeit mal Sanktion. ✓ {1} Der entscheidende Unterschied: Alle anderen fünf Sätze schützen **das Selbstbild** – sie sind nötig, weil der Sprecher sich weiterhin für ehrlich halten will. Satz (6) braucht das nicht; hier wird der Regelverstoß **bewusst eingeräumt** und lediglich als lohnend bewertet. ✓ {2}

Genau dieser Fall ist der, den die Self-Concept-Maintenance-Theorie **nicht** erklärt, und den Becker sehr wohl erklärt. Praktische Konsequenz: Bei Satz (6) wirken Salienz-Maßnahmen und Werteappelle nicht; dort wirkt allein eine erhöhte Entdeckungswahrscheinlichkeit. Bei den Sätzen (1) bis (5) ist es genau umgekehrt.

c) 5 P. – Erklärung und Maßnahmen

Warum es so lange läuft. Die Self-Concept-Maintenance-Theorie beschreibt die weitgehend **unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes** als moralischer und rationaler Entscheider. Zwei Mechanismen greifen hier ineinander:

- **Inattention to standards / Ablenkung von den eigenen Maßstäben:** Im Moment der Buchung findet kein Abgleich mit den eigenen moralischen Standards statt. Die Handlung wird als **Abrechnungstechnik** erlebt, nicht als moralische Frage. Damit bricht der Prozess nicht irgendwo ab – er **startet nie**: Ohne Moral Awareness gibt es kein Judgement, keine Intention, keine Action und folglich auch kein Moral Learning. Genau das erklärt die Dauer. ✓ {1}
- **Categorization / kognitive Neubewertung:** Die Handlung wird umetikettiert – „Ausgleich für unbezahlte Mehrarbeit“, „Pufferzeit“, „Projektrealität“. Entscheidend

ist der **Auslegungsspielraum**: Vertrauensarbeitszeit plus Homeoffice plus schlecht definierte Warte- und Rüstzeiten ergeben eine maximal mehrdeutige Lage, und je mehrdeutiger die Handlung, desto leichter die Umkategorisierung. Verstärkt wird das durch den **Confirmation Bias**: Es werden nur noch Argumente aufgenommen, die die Buchungspraxis stützen. ✓ {2}

Warum die intuitive Bremse fehlt. Die **ME-HURT-YOU**-Konstellation ist vollständig abwesend: kein präsenten Opfer (YOU), kein direkter physischer Schaden, sondern ein Saldo (HURT), und die Verantwortung ist auf ein Team und ein Buchungssystem verteilt (ME). Der Schaden ist über Zahlen vermittelt – die Aversion, die beim Griff in die Kasse sofort einsetzen würde, setzt hier nicht ein.

Warum 20 bis 30 Minuten und nicht vier Stunden. Das ist der **Fudge-Faktor**: genau die Größenordnung, in der man profitiert, ohne das positive Selbstbild zu beschädigen. Niemand bucht den halben Tag, nicht weil das riskanter wäre, sondern weil es sich nicht mehr umdeuten ließe. ✓ {3}

Zwei Maßnahmen.

1. **Auslegungsspielraum verkleinern.** Eine verbindliche, konkrete Buchungsregel für Warte-, Rüst- und Störzeiten. Die Umkategorisierung braucht Mehrdeutigkeit als Rohstoff; wo die Regel eindeutig ist, wird die Umdeutung teuer, weil sie bewusst werden müsste, und bewusst funktioniert der Mechanismus nicht mehr. ✓ {4}
2. **Die fehlende intuitive Bremse strukturell ersetzen.** Sichtbarkeit und persönliche Zurechenbarkeit: Ist-/Soll-Auswertung im Team offenlegen, Freigaben namentlich zeichnen. Das wirkt unabhängig davon, ob der Selbstbild-Mechanismus im Einzelfall greift, und es adressiert zugleich den Kalkül-Typ aus Satz (6). ✓ {5}

Kurze Ehrlichkeit dazu: Die naheliegende dritte Maßnahme – **Standards salient machen, bevor die Gelegenheit da ist** (kurzer Bestätigungssatz beim Wochenabschluss statt Jahresschulung) – ist theoretisch sauber abgeleitet, aber empirisch der am stärksten angegriffene Teil der Theorie (siehe Kritikaufgabe zur SCM). Sie kostet fast nichts und ist deshalb vertretbar, taugt aber nicht als Hauptmaßnahme.

Rohleders Erwartung: Alle fünf Strategien mit dem Fallsatz benennen, und erkennen, dass Satz (6) etwas anderes ist: rationales Kalkül statt Selbstbildschutz. Wer alle sechs Sätze durchnummeriert als Neutralisierung abhakt, verliert genau hier.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Satz (5) ist der wichtigste des Falls, und keine Charakterfrage. „Sonst kommen wir mit dem Stundenkontingent im Projekt nicht hin“ verweist auf einen **Zielkonflikt im Steuerungssystem**: Wenn Projektstunden systematisch zu knapp geplant werden, produziert die Planung die Falschbuchung selbst. Das ist ein **Fehlanreiz** (Kritik-Raster Zeile 6), kein Moralproblem. Wer hier nur Compliance verschärft, bekämpft das Symptom und erhöht den Druck, unter dem die Neutralisierung entsteht. (✓){+1} Die richtige Reihenfolge ist Rohleders Eskalationslogik: erst die **Maßnahmen** und die Planungsgrundlage prüfen, dann über Regeln und Sanktionen reden. (✓){+2}

Und die Gegenprobe zur Kontrolle. Antwortet der Teamleiter mit lückenloser Überwachung, beginnt das Katz-und-Maus-Spiel – „in dem Moment, wo wir uns auf dieses Katz- und Maus-Spiel einlassen, ist man am Punkt schon völlig vorbei“. (✓){+3} Der Gegenentwurf ist Rohleders Vertrauensklausur-Argument (Kohlberg-Stufen 5/6): Wer schummelt, betrügt sich selbst. Realistisch ist der Mittelweg – **Spielraum verkleinern und Sichtbarkeit erhöhen, ohne Totalkontrolle**, weil die Kosten der Kontrolle (Vertrauensklima, Arbeitgeberattraktivität, Mitbestimmung) sonst den Nutzen übersteigen. (✓){+4}

Ehrlich zur Befundlage – was hier trägt und was nicht. Der Kernbefund, auf dem die ganze Erklärung ruht, ist robust: Menschen lassen einen **großen Teil des möglichen Lügengewinns liegen**, auch wenn Lügen völlig risikolos ist – gezeigt im Würfelwurf-Paradigma (Fischbacher & Föllmi-Heusi) und in einer Meta-Analyse über rund 90 ökonomische Lügen-Experimente (Abeler, Nosenzo & Raymond 2019). Was **nicht** trägt, ist die daraus abgeleitete Salienz-Intervention: Der Zehn-Gebote-Effekt scheiterte an einer präregistrierten Multi-Labor-Replikation (Verschuere et al. 2018), die Unterschrift-oben-Studie wurde 2021 zurückgezogen. Deshalb steht sie in der Musterlösung ausdrücklich **nicht** unter den zwei Maßnahmen. (✓){+5}

Der zweite Ast – warum der Fall überhaupt endet. Die Rationalisierungen im Teamgespräch sind Haidts post-hoc-Begründungen im Reinform. Entscheidend ist aber sein **sozialer Pfad**: Reasoning kann Intuition korrigieren, und zwar am ehesten fremdes Reasoning. Ein einziger Kollege, der im Gespräch sagt „das ist gebuchte Zeit, die wir nicht gearbeitet haben“, zwingt den Abgleich mit den Standards herbei, den der Mechanismus gerade vermeidet, und macht die Umdeutung bewusst, womit sie aufhört zu funktionieren. Das ist der billigste Hebel im ganzen Fall und der einzige, der ohne Regelwerk auskommt. Umgekehrt erklärt derselbe Pfad, warum

sich die Praxis überhaupt ausgebreitet hat: Sechs Sätze im Team sind sechs Angebote, die eigene Umdeutung zu übernehmen. (✓)(+6)

Wo die Zuordnung in a) angreifbar ist, und wie man sie absichert. Die fünf Kategorien überlappen; Sykes & Matza haben nie ein trennscharfes Kodierschema geliefert. Satz (3) („Tarifabschluss“) lässt sich ebenso als *Verurteilung der Verurteilenden* lesen, Satz (4) („Business Class“) ebenso als *Abwertung des Opfers*. Beide Lesarten sind vertretbar. **Klausurtaktik:** hinter jede Zuordnung einen Halbsatz setzen, **warum diese und nicht die Nachbarkategorie** – bei (3) „weil dem Arbeitgeber ein Vorverstoß zugeschrieben wird, der ihn zum legitimen Ziel macht“, bei (4) „weil nicht das Opfer, sondern die Instanz, die urteilen dürfte, delegitimiert wird“. Ein Prüfer, der anders kodiert, muss den Punkt dann trotzdem geben. (✓)(+7)

Der Fall in Euro – Größenordnung mit offengelegten Annahmen. *Alle Werte sind gesetzt, nicht gemessen.* Angenommen alle 14 Beschäftigten, im Mittel 25 Minuten pro Arbeitstag, 220 Arbeitstage, Personalvollkosten 60 €/h: $14 \times 25 \text{ min} = 350 \text{ min/Tag} \approx 5,8 \text{ h}$; $\times 220 \text{ Tage} \approx 1.283 \text{ h/Jahr}$; $\times 60 \text{ €/h} \approx 77.000 \text{ €/Jahr}$ – rechnerisch etwa **0,6 Vollzeitstellen**. Zwei Ehrlichkeitsauflagen: Erstens sind Personalvollkosten nicht der entgangene Deckungsbeitrag – bei Unterauslastung liegt der reale Schaden nahe null. Zweitens fehlt der Gegenposten unbezahlter Mehrarbeit und Erreichbarkeit. Die Zahl taugt als **Aufmerksamkeitsgröße** gegenüber der Geschäftsführung, nicht als Schadensersatzforderung. (✓)(+8)

Arbeitsrechtlicher Rahmen – die Aufgabe blendet ihn aus, die Praxis nicht.

Vorsätzlicher Arbeitszeitbetrug betrifft den Vertrauensbereich und kann eine **fristlose Kündigung** rechtfertigen, im Grundsatz auch ohne vorherige Abmahnung; seit der Emmely-Entscheidung des BAG (10.06.2010 – 2 AZR 541/09) ist jedoch stets eine **Verhältnismäßigkeitsprüfung** im Einzelfall nötig, in die lange beanstandungsfreie Beschäftigung eingeht. Hinzu kommt die Pflicht zur **objektiven Arbeitszeiterfassung** (EuGH 14.05.2019, C-55/18 „CCOO“; BAG 13.09.2022 – 1 ABR 22/21, hergeleitet aus § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG). (*Aktenzeichen, Daten und Herleitung bestätigt: Der EuGH verpflichtete die Mitgliedstaaten zu einem „objektiven, verlässlichen und zugänglichen System“ der Arbeitszeitmessung; das BAG leitete die Arbeitgeberpflicht 2022 im Wege unionsrechtskonformer Auslegung aus § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG her – Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit, für alle Beschäftigten. Auch das Emmely-Urteil ist korrekt zitiert: BAG 10.06.2010 – 2 AZR 541/09. Stand 07/2026.*) **Punkte für die Wirtschaftsethik:** Die Erfassungspflicht **verkleinert den Auslegungsspielraum von außen** – die

wirksamste Maßnahme des Falls ist teilweise schon gesetzlich vorgegeben.

(✓){+9}

Und die Grenze der Maßnahme 2 – sie ist nicht einseitig einführbar. Ist-/Soll-Auswertungen und namentliche Freigaben sind, sobald sie technisch zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle geeignet sind, nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG mitbestimmungspflichtig**; ohne Betriebsvereinbarung droht ein Verwertungsverbot. Wer die Maßnahme in einer Fallaufgabe empfiehlt, ohne die Mitbestimmung zu nennen, empfiehlt etwas, das in einem Betrieb mit Betriebsrat so nicht startet. (Norm bestätigt, Stand 07/2026: § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG erfasst Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die zur Überwachung von Verhalten oder Leistung **bestimmt sind** – nach ständiger Rechtsprechung genügt die objektive **Eignung** zur Überwachung, eine Überwachungsabsicht des Arbeitgebers ist nicht erforderlich. Elektronische Zeiterfassung ist ausdrücklich erfasst.) (✓){+10}

Zweites Beispiel, gleicher Mechanismus, anderes Konto. Die **Umbuchung unproduktiver Stunden auf abrechenbare Projekte** in Engineering- und Beratungsbetrieben: identischer Auslegungsspielraum („Einarbeitung gehört doch zum Projekt“), identische Neutralisierung („der Kunde hat das Angebot gedrückt“), identischer Fudge-Faktor – nur trifft der Schaden hier nicht den eigenen Arbeitgeber, sondern **den Kunden**, was den Vorgang zusätzlich zum Abrechnungsbetrug macht. Der Vergleich zeigt: Die Selbstbild-Grenze orientiert sich am **Umdeutbaren**, nicht an der Rechtsfolge. (✓){+11}

Anschluss an das Prozessmodell (Rest). Der Fall bricht an **Komponente 1** von Rests Vier-Komponenten-Modell – *Moral Awareness* vor Judgement, Intention und Action: Ohne erkannte moralische Frage laufen die drei Folgeschritte gar nicht erst an. Das ist der Unterschied zur Maßnahmenpaket-Aufgabe, die an **Komponente 3→4** bricht (der Verstoß wird erkannt und richtig beurteilt, aber nicht gemeldet, deshalb fehlt dort der Hinweisgeberschutz). Wer die beiden Fälle so gegeneinanderstellt, zeigt, dass er das Prozessmodell als Diagnosewerkzeug benutzt und nicht nur auswendig kann. (✓){+12}

Aufgabe #076 · 12 P. · Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Phasen moralischer Handlung abgrenzen und... (S. 448) · Haidts Moral Dumbfounding und Greenes... (S. 452) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

Prüfen Sie die folgenden vier Aussagen. Geben Sie jeweils an, ob sie zutreffen, und stellen Sie sie gegebenenfalls richtig (je 3 P.).

- (1) „Moral Intuition ist der Gegenbegriff zu Moral Judgement: Judgement bezeichnet das rational abgeleitete, Intuition das gefühlte Urteil.“
- (2) „Die Self-Concept-Maintenance-Theorie beschreibt den bewussten inneren Kompromiss, den ein Mensch zwischen seinen eigennützigen und seinen moralischen Tendenzen schließt.“
- (3) „Ego-Depletion wird am wirksamsten durch Glukosezufuhr behoben; der Effekt gehört zu den bestbelegten Ergebnissen der Sozialpsychologie.“
- (4) „Nach Haidt dient das bewusste Begründen ausschließlich der nachträglichen Rechtfertigung eines bereits gefällten intuitiven Urteils.“

(1) 3 P. – Falsch. Die Ebenen sind vertauscht.

Richtigstellung: **Moral Judgement ist der Oberbegriff** – die Bewertung von Handlungsalternativen auf Basis der eigenen moralischen Überzeugungen. Dieses Urteil kann **intuitiv oder überlegt** zustande kommen. **Moral Intuition** ist damit ein **Unterfall** des Judgement (das intuitive Moral Judgement), nicht dessen Gegensatz. ✓ **{1}** Der Gegenpol zur Intuition ist das **Moral Reasoning** – die bewusste, reflektierte Ableitung. ✓ **{2}**

Zusatz, der hier Punkte bringt: **Moral Decision Making** ist wieder etwas Drittes – die **Festlegung auf eine konkrete Handlungsalternative**, nicht der Prozess-Oberbegriff. Und: **Intuition ≠ Intention**. Moral Intention ist eine eigene **Prozessphase** (die Absichtsbildung nach dem Urteil, in der moralische Werte gegenüber konkurrierenden Interessen priorisiert werden). Die beiden Begriffe liegen nicht einmal auf derselben Ebene: Der eine bezeichnet die **Zustandekommensart** eines Urteils, der andere einen **Prozessschritt**. ✓ **{3}**

Warum diese Aussage in der Aufgabe steht: Rohleder hat genau diese Vertauschung in der Vorlesung an einer Studierendenantwort beanstandet – „Judgment und Intuition sind hier meines Erachtens vertauscht, Vorsicht“ und „Achtung, Intuition oder Intention, zwei paar Schuhe“.

(2) 3 P. – Falsch, und zwar in genau einem Wort: „bewusst“.

Richtigstellung: Self-Concept Maintenance bezeichnet die **weitgehend unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes** als moralischer und rationaler Entscheider. Menschen weichen nur so weit vom Standard ab, wie sie sich selbst noch als guten Menschen betrachten können – die Verstöße bleiben **unter dem Radar des Gewissens**.
✓ {1} Der Kern ist nicht der Vorteil, sondern der **Selbstschutz**: Man will vor sich selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Wesen. ✓ {2}

Warum „Kompromiss“ strukturell falsch ist: Ein Kompromiss wäre eine **bewusste Abwägung**, bei der man wüsste, dass man etwas Moralisches aufgibt. Der Mechanismus funktioniert aber **nur, solange er unbewusst bleibt** – wer sich die Umdeutung bewusst macht, kann sie nicht mehr nutzen, weil das Selbstbild dann eben doch beschädigt würde. Die Kompromiss-Formulierung unterstellt also gerade die Bewusstheit, die den Effekt zerstören würde. ✓ {3}

(3) 3 P. – Doppelt falsch.

Zum ersten Teil: Die im Kurs erwartete Antwort auf „Wie kann die Erschöpfung geheilt werden?“ lautet **gute Stimmung** (Geschenke, humoristische Videos verkürzen die Erholung), **Pausen und Erholung** sowie **Training** des Selbstkontroll-„Muskels“. ✓ {1}
Die Glukose-Hypothese kommt bei Rohleder nicht vor und ist außerdem physiologisch fragwürdig – schon das bloße Spülen des Mundes mit Zuckerlösung *ohne Schlucken* zeigte Effekte, was gegen einen Kalorienmechanismus und für einen Motivations-/Belohnungspfad spricht. ✓ {2}

Zum zweiten Teil: Das Gegenteil trifft zu. Ego-Depletion ist einer der **prominentesten Fälle der Replikationskrise**: bias-korrigierte Reanalysen mit Effekt nahe null (Carter & McCullough 2014), eine präregistrierte Multi-Labor-Replikation mit $d \approx 0,04$ (Hagger et al. 2016) und eine zweite, größere Multi-Labor-Studie mit allenfalls minimalem Effekt (Vohs et al. 2021). Korrekte Formulierung: Der Effekt ist **nicht widerlegt**, aber **deutlich kleiner und instabiler**, als das Muskel-Modell nahelegt. ✓ {3}

(4) 3 P. – Im Kern richtig, durch „ausschließlich“ aber falsch.

Richtigstellung: Haidts Social-Intuitionist-Modell kennt **zwei Äste**. Der erste – und häufigere – ist die **nachträgliche Rechtfertigung**: Das Urteil steht intuitiv fest, das Reasoning liefert die Begründung („der Hund wedelt mit dem Schwanz“). ✓ {1} Der zweite Ast ist der **Revisionspfad**: Bewusstes Reasoning kann die Intuition auch **einfangen und korrigieren** – sei es die eigene Reflexion, sei es das Argument einer anderen Person. ✓ {2} Genau deshalb ist das Modell **sozial**: Begründungen zielen vor allem darauf, die Intuition *anderer* zu bewegen.

Warum das mehr als eine Feinheit ist: Ohne den zweiten Ast wäre der Mensch nicht zur Einsicht fähig, und damit wäre jede angewandte Ethik sinnlos. Wer nur den ersten Ast liefert, gibt die halbe Antwort. ✓ (3)

Rohleders Erwartung: Bei jeder Aussage sagen, *welches Wort* sie falsch macht, statt pauschal „stimmt nicht“ zu schreiben, und bei Aussage (4) erkennen, dass sie fast richtig ist und nur durch die Absolutsetzung kippt.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Fünfte Trainingsaussage zum Selbsttest: „Die verhaltensorientierte Spieltheorie zeigt, dass im Ultimatumspiel auch sehr niedrige Angebote angenommen werden, weil jedes positive Angebot besser ist als nichts.“ – **Falsch, und zwar als**

Verwechslung von Modellannahme und Befund. Das ist die **Vorhersage der klassischen** Spieltheorie unter der Annahme rein eigennütziger Akteure. Der **empirische** Befund ist das Gegenteil: Grob unfaire Angebote (Größenordnung unter 20 bis 30 %) werden häufig **abgelehnt**, obwohl die Ablehnung den Responder selbst Geld kostet – Beleg für eine Fairness-Präferenz und die Bereitschaft zur kostspieligen Bestrafung von Unfairness. (✓){+1}

Das Muster hinter allen fünf Aussagen lohnt sich als Prüfungsraster: Drei der Fehler sind **Ebenen- oder Kategorienfehler** (Ober-/Unterbegriff vertauscht, Prozessschritt mit Urteilsart verwechselt, Modellannahme mit Befund verwechselt), einer ist ein **Bewusstseitsfehler** (unbewusst → bewusst) und einer ein **Absolutsetzungsfehler** („ausschließlich“). Wer bei einer unbekannten Aussage zuerst prüft, ob eine dieser fünf Verwechslungen vorliegt, findet den Fehler schneller als über inhaltliches Nachrechnen. (✓){+2}

Sechste Trainingsaussage: „Der Selbstkontroll-Muskel lässt sich so weit trainieren, dass Ego-Depletion nicht mehr auftritt.“ – **Falsch, Absolutsetzungsfehler.** Training stärkt die Ressource, hebt sie aber nicht auf; Rohleders eigener Merksatz sagt es ausdrücklich: „selbst der trainierte Muskel wird irgendwann erschöpft.“ Die Konsequenz ist gestalterisch relevant – Training ersetzt **Pausen und Timing** nicht, es verschiebt nur die Schwelle. (✓){+3}

Siebte Trainingsaussage, und sie ist die trickreichste:

„Neutralisierungsstrategien werden nachträglich gebildet, um eine bereits begangene Tat zu rechtfertigen.“ – **Falsch, weil unvollständig.** Genau das ist die Pointe von Sykes & Matza: Die Techniken wirken **auch und gerade vor der Tat** – sie machen sie erst möglich, indem sie die Norm im Voraus situativ außer Kraft setzen. Wären sie nur nachträglich, wären sie bloße Ausreden ohne Erklärungswert für die Tatentstehung. Die Definition im schwarzen Teil sagt deshalb ausdrücklich „**vor oder nach**“. (✓){+4}

Achte Trainingsaussage: „Die Self-Concept-Maintenance-Theorie sagt voraus, dass mit steigender Belohnung mehr betrogen wird.“ – **Falsch, wieder Modellannahme statt Befund.** Das ist Beckers Vorhersage. Der empirische Befund ist, dass **Belohnungshöhe und Entdeckungsrisiko das Ausmaß des**

Schummeln kaum beeinflussen – genau daran scheitert das Kalkülmodell im Bagatellbereich. (✓){+5}

Neunte Trainingsaussage: „Eine ME-HURT-YOU-Situation liegt vor, wenn ein besonders schwerer Schaden entsteht.“ – **Falsch, Kategorienfehler**. Die Systematik beschreibt die **emotionale Verarbeitung** (Nähe, Direktheit, Zurechenbarkeit), nicht die **Schwere**. Der Drohnenfall ist der Gegenbeweis: maximaler Schaden, minimale intuitive Bremse. (✓){+6}

Zehnte Trainingsaussage: „Weil moralische Intuition unzuverlässig ist, sollte sie in Unternehmen vollständig durch Regeln ersetzt werden.“ – **Falsch in beide Richtungen**. Erstens ist Emotion **Voraussetzung** guten Entscheidens, nicht sein Gegenteil (Damasio, Fall Phineas Gage). Zweitens ist die Intuition ein **Warnsignal**, kein Urteil: Wo sie anspringt, lohnt Prüfung; wo sie schweigt, braucht es Regeln. Die richtige Fassung ist **Ergänzung**, nicht Ersatz – Regeln genau dort, wo die intuitive Bremse konstruktionsbedingt fehlt. (✓){+7}

Ehrlich: bei welcher Richtigstellung steht man selbst auf weichem Grund? Nur bei (3) ist die Korrektur **besser** belegt als die Ausgangsbehauptung – dort trägt die präregistrierte Replikationsliteratur. Bei (2) ruht das Wort „unbewusst“ auf einer Annahme, die schwer prüfbar ist: Introspektion ist kein verlässliches Messinstrument, und „unbewusst“ wird meist aus dem Verhalten erschlossen statt gemessen. Die Richtigstellung ist die im Kurs erwartete und die theoretisch konsistente – sie ist aber kein empirisch harter Befund. Ein Halbsatz dazu kostet nichts und zeigt, dass man den Unterschied kennt. (✓){+8}

Eine ernstzunehmende Gegenposition zu (2). In der ökonomischen Modellierung wird Unehrlichkeit sehr wohl als **bewusste Abwägung** dargestellt: Gneezy, Kajackaite & Sobel (2018, *Lying Aversion and the Size of the Lie*, AER) modellieren eine Lügenaversion als **Präferenzparameter** – die Grenze ist dann ein Preis, kein unbewusster Schutzmechanismus. Beide Ansätze sagen dasselbe Verhalten vorher (partielles Lügen) und unterscheiden sich **genau in der Bewusstseitsannahme**. Für die Klausur bleibt die Aussage (2) nach Mazar/Amir/Ariely falsch – wer den Modellstreit in einem Satz benennt, zeigt aber, dass er weiß, **woran** sie falsch ist und nicht nur **dass**. (✓){+9}

Vertiefung zu (1) mit Quelle. Die Ebenenordnung stammt aus Rests **Vier-Komponenten-Modell** (Rest 1986): *Moral Awareness* → *Moral Judgement* → *Moral Intention* → *Moral Action*. „Intuition“ ist keine dieser Komponenten, sondern eine **Eigenschaft**, wie Komponente 2 zustande kommt – genau die Verwechslung, die Rohleder mit „Intuition oder Intention, zwei paar Schuhe“ anmahnt. Ergänzend: Kohlbergs *Moral Judgment Interview* misst die **Begründungsstruktur**, nicht den

Urteilsinhalt – er erhebt also Reasoning-Kompetenz. Wer das nennt, entkräftet nebenbei einen Teil von Haidts Kohlberg-Kritik, weil beide gar nicht dasselbe messen. (✓)⟨+10⟩

Elfte Trainingsaussage – diesmal aus dem Unternehmensalltag statt aus dem

Lehrbuch: „Unser Verhaltenskodex wirkt, denn 98 % der Belegschaft haben die Pflichtschulung abgeschlossen.“ – **Falsch, Verwechslung von Maßnahme und**

Wirkung. Die Abschlussquote misst die **Befolgung der Maßnahme**, nicht die **Veränderung des Verhaltens**. Wirkungsindikatoren wären etwa Meldeaufkommen im Hinweisgebersystem, Quote dokumentierter Ausnahmegenehmigungen oder Ergebnisse verdeckter Stichproben. Dieselbe Verwechslung steht im Maßnahmenpaket der letzten Aufgabe unter „Was fehlt“ – sie ist der häufigste Fehler realer Compliance-Berichte. (✓)⟨+11⟩

Zwölfte Trainingsaussage: „Weil im Ultimatumspiel unfaire Angebote abgelehnt werden, handeln Menschen nicht eigennützig.“ – **Zu stark formuliert und deshalb falsch.** Der Befund zeigt, dass die Nutzenfunktion **mehr als den eigenen**

Auszahlungsbetrag enthält (Fairness, Status, Ärger) – nicht, dass Menschen ihren Nutzen nicht maximieren. Widerlegt ist die **enge Eigennutzannahme**, nicht das Maximierungsprinzip. Genau deshalb bleibt der Homo oeconomicus als

Modellannahme für Institutionendesign brauchbar, obwohl er als **Beschreibung** widerlegt ist. (✓)⟨+12⟩

Aufgabe #077 · 10 P · Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Wer betrügt, hat gerechnet: Er betrügt genau dann, wenn der erwartete Vorteil die mit der Entdeckungswahrscheinlichkeit gewichtete Strafe übersteigt.“ Prüfen Sie diese These in einer **These–Antithese–Synthese** und leiten Sie aus der Synthese eine begründete Steuerungsempfehlung ab.

a) These – das rationale Kriminalitätsmodell (Becker).

Die Aussage gibt Gary Beckers *Simple Model of Rational Crime* (1968) wieder: Kriminalität ist kein Charakterdefekt, sondern eine **Entscheidung unter Unsicherheit**. Der Täter maximiert seinen erwarteten Nutzen; Moral kommt im Modell nicht vor. ✓ ⟨1⟩ Das Menschenbild ist der **Homo oeconomicus**. ✓ ⟨2⟩ Die Steuerungslogik folgt daraus zwingend: Man senkt Fehlverhalten, indem man die **Entdeckungswahrscheinlichkeit**

erhöht oder die **Sanktion** verschärft, also durch Kontrolle und Strafe. Die These hat erhebliche Attraktivität: Sie ist sparsam, formalisierbar und liefert unmittelbar handhabbare Stellschrauben. ✓ {3}

b) Antithese – die Self-Concept-Maintenance-Theorie.

Empirisch bricht die These an zwei Stellen. Erstens beeinflussen **Belohnungshöhe und Entdeckungsrisiko das Schummeln kaum** – die entscheidenden Größen des Modells sind also weitgehend wirkungslos. ✓ {1} Zweitens ist die **Verteilung** des Verhaltens mit Becker unvereinbar: Bei Gelegenheit schummeln **viele Menschen ein bisschen, aber kaum jemand maximal**. Nach Becker müsste bei praktisch ausgeschlossener Entdeckung maximal betrogen werden – genau das passiert nicht. ✓ {2}

Die Erklärung liefert der **Fudge-Faktor**: Man betrügt nur bis zu der Schwelle, ab der man sich selbst nicht mehr als guten Menschen sehen könnte. Getragen wird die Schwelle von zwei unbewussten Mechanismen – **Inattention to standards** (kein Abgleich mit den eigenen Maßstäben) und **Categorization** (Umdeutung der Handlung). Der Befund ist breit abgesichert: Eine Meta-Analyse der ökonomischen Lügen-Experimente über rund neunzig Studien (Abeler, Nosenzo & Raymond 2019) zeigt, dass Menschen einen **großen Teil des möglichen Lügengewinns liegen lassen** – auch dort, wo Lügen völlig risikolos ist. Die Grenze ist also nicht das Risiko, sondern das Selbstbild. ✓ {3}

c) Synthese – zwei Typen, zwei Logiken, und ein gemeinsamer Rahmen.

Kein Entweder-oder, sondern eine **Segmentierung nach Delikttyp**:

	Bagatell-Fehlverhalten	Planvolles Fehlverhalten
Beispiel	Zeitbuchung runden, Spesen dehnen, Rabatt schönen	organisierte Korruption, Bilanzmanipulation über Jahre
Verbreitung	viele Personen, kleine Beträge	wenige Personen, große Beträge
Erklärt durch	Self-Concept Maintenance	Becker
Bewusstheit	unbewusst, wird nicht als Verstoß erlebt	bewusst, wird kalkuliert und verdeckt
Wirksamer Hebel	Auslegungsspielraum verkleinern, Sichtbarkeit, Salienz	Entdeckungswahrscheinlichkeit erhöhen, Sanktion ✓ {1}

Der eigentliche Brückenschlag: Beide Modelle lassen sich verbinden, wenn man Beckers Kalkül um einen **Selbstbild-Kostenterm** erweitert. Unmoralisches Handeln kostet nicht nur erwartete Strafe, sondern auch **Selbstachtung**, und genau diesen

Kostenposten senken die **Neutralisierungsstrategien**. „Das tut ja keinem weh“ ist ökonomisch gelesen nichts anderes als eine Reduktion der moralischen Kosten im Kalkül. Damit erklärt der erweiterte Rahmen beides: warum Abschreckung bei Bagatellen schwach wirkt (dort wird gar nicht kalkuliert) und warum sie bei planvollen Delikten wirkt (dort schon). ✓ {2}

Steuerungsempfehlung mit Kriterium. Die Frage lautet nicht „Kontrolle oder Kultur“, sondern: **Habe ich es mit vielen kleinen, mehrdeutigen Gelegenheiten zu tun oder mit wenigen großen, planvollen?** Im ersten Fall investiert man in **eindeutige Regeln, weniger Auslegungsspielraum und Sichtbarkeit**; im zweiten in **Entdeckungswahrscheinlichkeit** – Vier-Augen-Prinzip, Rotation, Revision. Wer im ersten Fall mit Strafandrohung arbeitet, verbrennt Vertrauen ohne Wirkung; wer im zweiten mit Werteappellen arbeitet, ebenfalls. ✓ {3}

Diese Synthese ist zugleich Rohleders eigene **Kompromissposition**: Der Mensch ist „sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert“ – je nach Situation dominiert das eine oder das andere. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Die Synthese muss ein **Kriterium** liefern, nach dem man im konkreten Fall entscheidet, welches Modell greift – ein „beides ist ein bisschen wahr“ ohne Unterscheidungsmerkmal ist genau das „kommt darauf an“, für das es keine Punkte gibt.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Eine Präzisierung innerhalb der These, die Punkte bringt: Selbst wenn man Becker folgt, sind seine beiden Stellschrauben nicht gleichwertig. In der Kriminologie gilt die **Entdeckungswahrscheinlichkeit** als die vergleichsweise robustere Größe, die **Strafhöhe** als die schwächere. Übersetzt: Ein sichtbares, funktionierendes Vier-Augen-Prinzip wirkt stärker als eine drakonische, aber unwahrscheinliche Sanktion. Wer in einer Fallaufgabe „härtere Strafen“ empfiehlt, empfiehlt den schwächeren der beiden Hebel. (✓){+1}

Und eine Warnung zur Antithese: Die *Kernaussage* der Self-Concept-Maintenance-Theorie (partiell Schummeln) ist robust – die daraus abgeleiteten *Interventionen* sind es nicht (siehe die Kritikaufgabe zur SCM: Replikationsfehlschlag beim Zehn-Gebote-Effekt, Rücknahme der Unterschriften-Studie). Die Synthese sollte deshalb bewusst auf **strukturelle** Maßnahmen setzen, die unabhängig davon wirken, ob der Selbstbild-Mechanismus im Einzelfall greift. Das ist die belastbare Version der Empfehlung, und sie deckt beide Delikttypen zugleich ab. (✓){+2}

Woher die These stammt und was sie normativ vorschlägt. Becker (1968, *Crime and Punishment: An Economic Approach*, Journal of Political Economy 76(2), 169–217) belässt es nicht bei der Beschreibung: Aus dem Modell folgt, dass es für die Gesellschaft **billiger** ist, mit **niedriger Entdeckungswahrscheinlichkeit und sehr hoher Strafe** zu arbeiten, weil Überwachung teuer und Strafandrohung fast kostenlos ist. Genau diese Empfehlung steht quer zum kriminologischen Befund aus dem vorigen Punkt. Wer beides nebeneinanderstellt, zeigt einen inneren Widerspruch des Modells auf, nicht nur eine empirische Schwäche. (✓){+3}

Ein Kritikpunkt, der die These auch dort trifft, wo kalkuliert wird. Becker unterstellt **Risikoneutralität** – der Erwartungswert entscheidet. Empirisch ist Entscheidungsverhalten unter Risiko systematisch anders: risikoscheu im Gewinnbereich, risikofreudig im Verlustbereich, mit Übergewichtung kleiner Wahrscheinlichkeiten (Kahneman & Tversky 1979, Prospect Theory). Folge: Ein Täter, der sich bereits im „Verlustrahmen“ sieht – drohende Zielverfehlung, drohender Auftragsverlust – wird durch dieselbe Sanktionsdrohung **weniger** abgeschreckt, nicht mehr. Die These scheitert also nicht nur an den Bagatellen, sondern auch an ihrer eigenen Rationalitätsannahme. (✓){+4}

Rechnerisch: warum Abschreckung im Bagatellbereich nicht scheitern kann, sondern muss. Annahmen offengelegt und gesetzt: Vorteil 25 Minuten pro Arbeitstag, 220 Tage = rund 92 Stunden im Jahr; persönlicher Wert der Zeit angesetzt mit 30 €/h ⇒ **Jahresvorteil ≈ 2.760 €**. Entdeckungswahrscheinlichkeit

realistisch bei 2 % pro Jahr. Damit Becker greift, muss gelten $p \cdot S \geq B$, also **$S \geq 2.760 \text{ €} / 0,02 = 138.000 \text{ €}$** . Eine Sanktion dieser Größenordnung ist arbeitsrechtlich ausgeschlossen. Umgekehrt müsste man, um S auf das Niveau einer Abmahnung (Wert vielleicht 2.000 €) zu drücken, p auf über **100 %** heben. **Ergebnis:** Abschreckung ist hier nicht bloß empirisch schwach – sie ist im zulässigen Parameterraum **rechnerisch unerreichbar**. Genau deshalb bleibt nur die Spielraum- und Sichtbarkeitsschiene. (✓){+5}

Ein dritter Typ, den die Zwei-Felder-Tabelle nicht erfasst. Weder Becker noch SCM erklären **kollektives** Fehlverhalten: Kollusion, Abteilungskultur, „so machen wir das hier“. Dort wird das Selbstbild nicht individuell, sondern **kollektiv** geschützt, und die Verantwortung verteilt sich. Der klassische Beleg ist Vaughans „**normalization of deviance**“ (Vaughan 1996, *The Challenger Launch Decision*): Abweichungen werden schrittweise zur neuen Norm, ohne dass irgendwann jemand eine bewusste Regelverletzung erlebt. Konsequenz: Die Segmentierung braucht eine dritte Spalte – **organisationales Fehlverhalten**, Hebel: Governance, Rollenklarheit, unabhängige Zweitmeinung. (✓){+6}

Und die Typen sind nicht sauber getrennt – der gefährlichste Einwand gegen die eigene Synthese. Bagatelle und planvolles Delikt sind oft **dasselbe Delikt zu verschiedenen Zeitpunkten**: Das Weihnachtsgeschenk des Lieferanten wird zur Einladung, dann zur Reise, dann zur Zahlung. Welsh, Ordóñez, Snyder & Christian (2015, *The slippery slope*, Journal of Applied Psychology) zeigen, dass kleine Verstöße die Wahrscheinlichkeit späterer größerer erhöhen, weil jede erfolgreiche Umdeutung die nächste erleichtert. Praktische Konsequenz: Der Bagatellhebel (Spielraum verkleinern) ist zugleich **Prävention gegen den planvollen Typ**; die beiden Empfehlungen konkurrieren nicht, sie greifen zeitlich hintereinander. (✓){+7}

Ehrlich zur eigenen Tabelle. Die Segmentierung ist eine **Idealtypisierung**, keine gemessene Taxonomie. Es gibt keine Untersuchung, die reale Delikte trennscharf in „Bagatelle“ und „planvoll“ sortiert und anschließend die Wirksamkeit der beiden Hebel je Klasse misst. Sie ordnet die Befundlage plausibel – sie ist aber selbst kein Befund. Ein Halbsatz dazu verhindert, dass man eine Heuristik als Empirie verkauft, und ist genau die Art Selbstprüfung, die Rohleder bei der Synthese verlangt. (✓){+8}

Der billigste Becker-Hebel ist gesetzlich vorgegeben. Für den planvollen Typ hebt man die Entdeckungswahrscheinlichkeit am günstigsten über **Hinweise von innen**, nicht über Kontrolle. Das **Hinweisgeberschutzgesetz (HinSchG)** ist seit 02.07.2023 in Kraft; eine interne Meldestelle ist ab **50 Beschäftigten** verpflichtend (für 50–249 Beschäftigte galt die verlängerte Frist bis 17.12.2023), Repressalien sind

verboten (§ 36 HinSchG, mit **Beweislastumkehr** zulasten des Arbeitgebers), und die Behinderung einer Meldung ist bußgeldbewehrt. (*Fristen und Bußgeldhöhen bestätigt und ergänzt, Stand 07/2026: § 40 HinSchG – Behinderung einer Meldung sowie Repressalien bis 50.000 €, das Nicht-Einrichten bzw. Nicht-Betreiben einer internen Meldestelle bis 20.000 €; für juristische Personen und Personenvereinigungen verzehnfacht sich der Rahmen über § 30 Abs. 2 Satz 3 OWiG auf bis zu 500.000 €. Zuständig ist das Bundesamt für Justiz.*) Ökonomisch gelesen: ein Instrument, das p erhöht, ohne Überwachungskosten zu erzeugen – es nutzt die sozialen Präferenzen, die die Spieltheorie-Aufgabe nachweist. (✓)(+9)

Anschluss an U08 (Homann). Beckers Modell ist ökonomische Ethik in Reinform: Nicht Appelle, sondern **Anreize in der Rahmenordnung** steuern Verhalten; Moral ist im Wettbewerb nur haltbar, wenn sie nicht bestraft wird. Die Synthese hier präzisiert das in beide Richtungen – die Rahmenordnung ist notwendig, aber im Bagatellbereich **wirkungslos**, weil dort gar nicht kalkuliert wird. Damit lässt sich Homanns Satz vom „systematischen Ort der Moral in der Rahmenordnung“ nicht auf alle Deliktarten ausdehnen: Für den unbewussten Typ ist der systematische Ort die **Gestaltung der Handlungssituation** – Eindeutigkeit und Sichtbarkeit –, nicht die Sanktionsordnung. (✓)(+10)

Aufgabe #078 · 12 P. · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und... (S. 1573) · Planungskette vom Gewinnziel zum... (S. 1412) · Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen (S. 1580)

Ein mittelständischer Maschinenbauer (400 Beschäftigte, 80 Mio. € Umsatz, EBIT-Marge 5 %, durchschnittliche Personalvollkosten 60 €/h, 220 Arbeitstage) will wissen, was ihn **Bagatell-Regelverstöße** jährlich kosten.

- 6 P. Schätzen Sie die Größenordnung ab. Legen Sie Ihre Annahmen offen und rechnen Sie nachvollziehbar.
- 3 P. Vergleichen Sie das Ergebnis mit einem aufgedeckten Einzelfall (Korruption, Schaden 150.000 €) und ziehen Sie die steuerungsrelevante Schlussfolgerung.
- 3 P. Benennen Sie die Grenzen Ihrer Rechnung.

a) 6 P. – Größenordnungs-Abschätzung

! **Vorab, weil es sonst Punkte kostet:** Für dieses Unternehmen liegt **keine Messung** vor. Die folgenden Quoten sind **eigene, offengelegte Annahmen** in der Größenordnung dessen, was die Schummel-Experimente nahelegen (viele Personen, kleine Beträge) –

keine erhobenen Werte. Das Ergebnis ist eine **Größenordnung, keine Schadenssumme**.

✓ {1}

Posten 1 – Arbeitszeit-Rundung (der mit Abstand größte). Annahme: 60 % der Beschäftigten runden die Arbeitszeit im Schnitt **10 Minuten pro Arbeitstag** zu ihren Gunsten.

- $400 \times 60 \% =$ **240 Beschäftigte**
- $240 \times 10 \text{ min} \times 220 \text{ Tage} = 528.000 \text{ min} =$ **8.800 Stunden/Jahr**
- $8.800 \text{ h} \times 60 \text{ €/h} =$ **528.000 €/Jahr** ✓ {2}

Posten 2 – Reisekosten-„Fudge“. Annahme: 30 % reisen regelmäßig, im Schnitt 25 € pro Monat im Graubereich.

- $120 \text{ Beschäftigte} \times 25 \text{ €} \times 12 =$ **36.000 €/Jahr** ✓ {3}

Posten 3 – private Nutzung von Betriebsmitteln und Kleinstentnahmen. Annahme: über alle 400 Beschäftigten im Schnitt 5 € pro Monat.

- $400 \times 5 \text{ €} \times 12 =$ **24.000 €/Jahr** ✓ {4}

Summe $\approx$ 588.000 €/Jahr. ✓ {5}

Einordnung, und das ist der Teil, der zählt. Eine Zahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos:

Bezugsgröße	Wert	Anteil
Umsatz	80.000.000 €	0,74 %
EBIT (5 % Marge)	4.000.000 €	rund 15 %
Personalvollkosten-Äquivalent	–	rund 5 Vollzeitstellen

Die aussagekräftige Zahl ist **nicht** der Umsatzanteil (0,74 % klingt vernachlässigbar), sondern der **EBIT-Anteil: knapp ein Siebtel des Betriebsergebnisses**. Bei einer 5-%-Marge schlägt jeder Euro Schaden voll auf den Gewinn durch. ✓ {6}

b) 3 P. – Vergleich mit dem Einzelfall und Schlussfolgerung

	Bagatell-Verstöße	Aufgedeckter Einzelfall
Jahresschaden	≈ 588.000 €	150.000 €
Beteiligte	mehrere Hundert	eine Person
Sichtbarkeit	praktisch null	maximal (Untersuchung, Presse, Kündigung)
Verhältnis	Faktor ≈ 3,9	Referenz ✓ {1}

Schlussfolgerung. Nicht die wenigen großen Betrüger, sondern die **vielen kleinen** kosten in Summe das Mehrfache – genau die Gruppe, die Beckers Kalkülmodell nicht erklärt und die Self-Concept-Maintenance-Theorie sehr wohl. **✓ {2}** Die

Aufmerksamkeit verteilt sich aber umgekehrt: Der Einzelfall erzeugt einen Untersuchungsbericht, ein Projekt und ein Compliance-Budget; die Bagatellen erzeugen nichts, weil sie unsichtbar sind und weil niemand sie als Verstoß erlebt. Die Steuerung folgt der Sichtbarkeit statt dem Betrag – das ist der eigentliche Befund der Rechnung. **✓ {3}**

Robustheit. Halbiert man die Kernannahme auf 5 Minuten pro Tag, sinkt Posten 1 auf 264.000 € und die Summe auf rund 324.000 € – die Aussage bleibt bestehen. Sie kippt erst **unterhalb von etwa zwei Minuten pro Tag**. Die Schlussfolgerung ist gegenüber der unsichersten Annahme also vergleichsweise unempfindlich.

c) 3 P. – Grenzen der Rechnung

1. **60 €/h sind Personalvollkosten, nicht entgangener Deckungsbeitrag.** Ob die fehlende Stunde überhaupt Wertschöpfung gekostet hat, hängt von der **Auslastung** ab: In der Unterauslastung liegt der reale Schaden nahe null (die Kapazität wäre ohnehin nicht verkauft worden), bei Vollausslastung entspricht er dem entgangenen Deckungsbeitrag und kann **deutlich über** 60 € liegen. **Anwesenheit ist nicht Produktivität**, und die Rechnung setzt beides gleich. **✓ {1}**
2. **Die Quoten sind gesetzt, nicht gemessen.** Selbstauskünfte zu eigenem Fehlverhalten sind durch soziale Erwünschtheit systematisch nach unten verzerrt; verdeckte Messungen sind arbeits- und mitbestimmungsrechtlich heikel. Es gibt also keinen sauberen Weg zu belastbaren Ist-Werten – was die Zahl endgültig auf den Status einer **Größenordnung** festlegt. **✓ {2}**
3. **Das Modell ist linear und additiv und kennt keine Gegenposten.** Unbezahlte Mehrarbeit, Erreichbarkeit außerhalb der Zeiterfassung und Denkarbeit in der Freizeit sind nicht gegengerechnet. Netto kann die Bilanz im Einzelfall sogar umgekehrt ausfallen – wer die 588.000 € als einseitige Schadenssumme präsentiert, argumentiert unredlich. **✓ {3}**

4. **Die Kosten der Gegenmaßnahme fehlen.** Ein Kontrollsystem, das diesen Betrag adressieren soll, darf nicht mehr kosten – einschließlich der schwer bezifferbaren Kosten an Vertrauen und Arbeitgeberattraktivität. Aufwand und Nutzen gehören zwingend gegenübergestellt. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Rechnen **und** die Annahmen offenlegen – mit EBIT-Bezug statt Umsatzbezug, mit einer Sensitivitätsbetrachtung und mit dem ausdrücklichen Hinweis, dass es sich um eine Größenordnung und nicht um eine Schadensermittlung handelt. Wer 588.000 € als harte Zahl verkauft, verliert genau hier.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Warum diese Aufgabe überhaupt gerechnet wird. Rohleder verlangt bei allen „weichen“ Themen die Übersetzung in Geld: „wir wollen Kohle verdienen. Wie wird das in Euro umgesetzt?“, und begründet das mit dem **Esoterikverdacht**, unter dem die BWL stehe. Eine Ethik-Antwort, die nur auf der Werteebene bleibt, trifft seinen Anspruch nicht. (✓)(+1) Umgekehrt gilt aber genauso: Eine Zahl mit fünf Nachkommastellen aus geschätzten Eingangsgrößen ist Scheinpräzision und fällt bei ihm ebenfalls durch. (✓)(+2)

Die Maßnahmen-Gegenrechnung, die die Aufgabe eigentlich verlangt. Die drei Posten reagieren völlig unterschiedlich auf Aufwand:

- **Auslegungsspielraum verkleinern** (Buchungsregel für Warte- und Rüstzeiten präzisieren) kostet nahezu nichts und greift direkt am größten Posten an – das beste Aufwand-Nutzen-Verhältnis im Paket. (✓)(+3)
- **Sichtbarkeit erhöhen** (Ist-/Soll-Transparenz, namentliche Freigaben) kostet wenig und wirkt zusätzlich auf den Kalkül-Typ. (✓)(+4)
- **Vollkontrolle** kostet viel, wirkt auf alle Posten, und beschädigt das Vertrauensklima, dessen Wert in der Rechnung gar nicht auftaucht. Genau hier greift Rohleders Katz-und-Maus-Argument gegen das Kontroll-Wettrüsten. (✓)(+5)

Wer die Rechnung mit dieser Priorisierung schließt, hat aus einer Schätzung eine Entscheidungsvorlage gemacht, und das ist der Punkt, an dem die Aufgabe von der Diagnose in die Gestaltung kippt. (✓)(+6)

Ehrlich zur Datenbasis der Quoten, und das ist die unangenehmste Stelle. Für „60 % runden 10 Minuten“ gibt es **keine belastbare Quelle**. Was existiert, sind Verbands- und Beratungsschätzungen zu „Zeitdiebstahl“, die methodisch schwach sind (Selbstauskünfte, Interessenlage der Auftraggeber, keine Zufallsstichproben). Die verhaltensökonomischen Lügen-Experimente belegen das **Muster** (viele lügen ein bisschen, kaum jemand maximal), liefern aber **keine Minutenzahl** für einen deutschen Maschinenbaubetrieb. Die Rechnung darf deshalb nur als **Sensitivitätsrahmen** auftreten – „unter diesen Annahmen ergibt sich ...“ –, nie als Messung. Wer das ausspricht, erfüllt Rohleders Anspruch besser als jemand, der eine glattere Zahl liefert. (✓)(+7)

Der Posten, der in der Rechnung fehlt und der größte sein dürfte.

Bagatellverstöße im **Einkauf** hebeln über eine viel größere Bezugsbasis als Arbeitszeit. *Annahmen offengelegt:* Bei 80 Mio. € Umsatz und angesetzten 45 %

Materialkostenanteil sind das rund **36 Mio. € Einkaufsvolumen**. Schon **0,2 %** Graubereich – nachgelassene Preisprüfung, geduldete Nachträge, Kulanz ohne Prüfung – entsprechen **72.000 €/Jahr**, mehr als Posten 2 und 3 zusammen. Lehre daraus: Die Größenordnung reagiert weit stärker auf die **Bezugsbasis** als auf die Verhaltensquote. Wer nur bei der Arbeitszeit sucht, sucht dort, wo es am leichtesten zu rechnen ist, nicht dort, wo es am meisten kostet. (✓)(+8)

Die betriebswirtschaftlich korrekte Bewertungsgröße. Der Schaden einer nicht geleisteten Stunde ist nicht der Vollkostensatz, sondern der **entgangene Deckungsbeitrag je Engpassstunde** (Preis minus variable Kosten am Engpass). Bei Unterauslastung ist er nahe null, am Engpass liegt er regelmäßig **über** dem Vollkostensatz, weil er den Deckungsbeitrag des gesamten nachgelagerten Auftrags trägt. Konsequenz für die Empfehlung: Die Maßnahme lohnt **zuerst dort, wo der Engpass sitzt**, nicht flächendeckend über alle 400 Beschäftigten. Das ist die Stelle, an der aus einer Ethik-Aufgabe eine Wirtschaftsingenieur-Antwort wird. (✓)(+9)

Ein Einwand aus der Arbeitswissenschaft, der die Prämisse angreift. Die Rechnung unterstellt implizit, dass jede nicht gearbeitete Minute Verlust ist, also eine Nutzungsquote von 100 % als Sollzustand. Die Arbeitszeitsystematik sieht das anders: **Erholungszuschläge** sind fester Bestandteil der Vorgabezeitermittlung (REFA/MTM), weil Leistungsfähigkeit ohne Erholung sinkt. Eine „Rundung“ von zehn Minuten kann faktisch eine Erholzeit sein, die im System nicht vorgesehen ist. Der ehrliche Satz lautet deshalb: Ein Teil des berechneten Schadens ist gar kein Schaden, sondern ein **Konstruktionsfehler der Zeitvorgabe**. (✓)(+10)

Die Gegenrechnung, die die Bilanz kippen kann – mit offengelegten Annahmen. Gesetz: 30 % der Beschäftigten leisten im Mittel 2 Stunden unbezahlte Mehrarbeit pro Woche, 45 Arbeitswochen. $\rightarrow 120 \times 2 \times 45 = 10.800 \text{ h/Jahr} \times 60 \text{ €/h} \approx 648.000 \text{ €/Jahr}$ – rechnerisch **mehr** als die geschätzten 588.000 € Schaden. Die Zahlen sind ebenso gesetzt wie die der Hauptrechnung und deshalb nicht belastbarer; genau das ist die Pointe:

Wer nur eine Seite rechnet, bekommt immer das Ergebnis, das er sucht. Ein Prüfer, der Kritikfähigkeit sehen will, honoriert diesen Absatz höher als die Hauptrechnung. (✓)(+11)

Break-even der Gegenmaßnahme – die Zahl, die in der Entscheidungsvorlage fehlt. Annahmen: Vier-Augen-Prinzip ab 100.000 € Beschaffungsvolumen, angenommen 120 betroffene Vorgänge im Jahr, je 30 Minuten Zusatzaufwand bei 60 €/h $\rightarrow 3.600 \text{ €/Jahr}$. Gegenüber einem Einzelfallschaden von 150.000 € lohnt die Maßnahme bereits, wenn sie einen solchen Fall in **rund 42 Jahren** verhindert ($150.000 / 3.600 \approx 41,7$). Damit ist die Empfehlung nicht mehr Geschmackssache,

sondern eine Investitionsrechnung, und sie erklärt zugleich, warum dieselbe Logik bei der Arbeitszeit **nicht** trägt: Dort gibt es keinen vergleichbaren Einzelfallschaden, den man dagegen halten könnte. (✓){+12}

Aufgabe #079 · 10 P. · Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Neutralisierungsstrategien im... (S. 476) · Self-Concept Maintenance und... (S. 568)

Üben Sie **Kritik an der Self-Concept-Maintenance-Theorie**.

- a) 3 P. Geben Sie die Theorie zunächst korrekt wieder und würdigen Sie ihre Leistung.
- b) 6 P. Formulieren Sie vier Kritikpunkte aus unterschiedlichen Richtungen; unterscheiden Sie dabei ausdrücklich zwischen dem Kernbefund und den daraus abgeleiteten Maßnahmen.
- c) 1 P. Schließen Sie mit einer Reichweiten-Aussage.

a) 3 P. – Die Theorie und ihre Leistung

Kern (Mazar, Amir & Ariely 2008, *The Dishonesty of Honest People*). Menschen stehen unter zwei gegenläufigen Motiven: Sie wollen aus Unehrllichkeit **Nutzen ziehen** und sich zugleich weiterhin als **ehrliche Person sehen**. Daraus folgt: Sie betrügen **nur so viel, dass sie sich selbst noch als ehrlich betrachten können** – der **Fudge-Faktor**. (✓){1}
Zwei überwiegend unbewusste Mechanismen halten das Selbstbild aufrecht: **Inattention to standards** (im Moment der Versuchung findet kein Abgleich mit den eigenen Maßstäben statt) und **Categorization** (die Handlung wird umgedeutet, gestützt durch Confirmation Bias). Rohleders Fassung: „Menschen handeln nur bis zu dem Punkt unmoralisch, ab dem sie sich nicht mehr als guten Menschen sehen könnten ... man blendet sich selbst.“ (✓){2}

Leistung. Die Theorie erklärt präzise das, woran das rationale Kriminalitätsmodell scheitert: warum **ehrliche** Menschen betrügen, warum sie **wenig** und nicht **maximal** betrügen und warum Abschreckung in diesem Bereich schlecht greift. Sie ist damit die theoretische Grundlage für einen ganzen Zweig verhaltensorientierter Compliance. (✓){3}

b) 6 P. – Vier Kritikpunkte

1 · Empirische Belegbarkeit – hier muss man scharf trennen, und genau das ist der teuerste Punkt der Aufgabe.

Der Kernbefund ist robust. Dass viele Menschen ein bisschen und kaum jemand maximal schummelt, ist mehrfach unabhängig bestätigt – unter anderem im Würfelwurf-Paradigma (Fischbacher & Föllmi-Heusi) und in einer Meta-Analyse über rund neunzig ökonomische Lügen-Experimente (Abeler, Nosenzo & Raymond 2019). An diesem Befund ist nicht zu rütteln. ✓ {1}

Die abgeleiteten Interventionen sind eingebrochen. Der berühmte **Zehn-Gebote-Effekt** (moralische Erinnerung reduziert Schummeln, teils auf null) wurde in einer **präregistrierten Multi-Labor-Replikation** (Verschuere et al. 2018, 19 Labore) **nicht bestätigt**. Und die noch bekanntere Empfehlung, die **Ehrenerklärung an den Anfang statt ans Ende** eines Formulars zu setzen (Shu et al. 2012), scheiterte 2020 an der Replikation durch die Originalautoren selbst, und die Arbeit wurde 2021 **zurückgezogen**, nachdem sich die Daten des zugrunde liegenden Feldexperiments als manipuliert erwiesen. (Wer die Manipulation zu verantworten hat, ist bis heute strittig und Gegenstand juristischer Auseinandersetzungen; die Rücknahme selbst ist unstrittig.) ✓ {2}

Konsequenz: Der **Mechanismus** darf weiter gelehrt und in der Klausur wiedergegeben werden – er ist plausibel und wird vom Kernbefund gestützt. Die **konkrete Maßnahme** „Unterschrift an den Anfang“ darf aber nicht mehr als gesicherte Wirkung verkauft werden. Sie kostet fast nichts und bleibt deshalb vertretbar, taugt aber nicht als Hauptmaßnahme eines Compliance-Programms. ✓ {3}

2 • Operationalisierbarkeit und Falsifizierbarkeit – der Fudge-Faktor ist zirkulär. Die Schwelle wird aus dem beobachteten Verhalten erschlossen und anschließend zu dessen Erklärung verwendet. Solange sie nicht **unabhängig vom Verhalten** gemessen wird, lässt sich jedes beliebige Ausmaß an Schummeln nachträglich als „genau die individuelle Schwelle“ deuten – die Theorie wird damit schwer widerlegbar. → **Besser:** die Schwelle vorab unabhängig operationalisieren (etwa über zuvor erhobene Moral-Identity-Maße) und die Vorhersage **prospektiv** testen. ✓ {4}

3 • Reichweite und Kontextbindung. Die Befunde stammen aus **Laborsituationen** mit kleinen Beträgen, kurzer Dauer, einmaliger Gelegenheit und überwiegend studentischen Stichproben aus westlichen Industrieländern. Wirtschaftskriminalität ist das Gegenteil: **wiederholt, hochbetragig, arbeitsteilig, über Jahre geplant**. Ob dieselbe Selbstbild-Schwelle greift, wenn der Betrag sechstellig ist und die Tat über Monate vorbereitet wird, ist offen, und der bekannteste Gegenbefund (Beckers Typ, siehe These-Antithese-Aufgabe) legt nahe, dass sie es nicht tut. ✓ {5}

4 • Blinder Fleck – die Theorie ist rein individualpsychologisch. Sie erklärt nicht die **Gruppe**: Kollusion, Organisationskultur, Vorgesetztendruck, „so machen wir das hier“. Gerade dort entsteht ein erheblicher Teil des Fehlverhaltens, und das Selbstbild wird dann nicht individuell, sondern **kollektiv** geschützt („die Abteilung, nicht ich“) – was die

Hemmschwelle zusätzlich senkt, weil sich die Verantwortung verteilt. → **Besser:** um organisationale Ansätze ergänzen (Governance- und Wertemanagement nach Wieland), die auf Strukturen statt auf Selbstbilder zielen. ✓ {6}

Und ein Denkfehler zum Mitnehmen: Erklärung ≠ Rechtfertigung. Wer aus „das Gehirn schützt das Selbstbild“ ein „dafür kann man nichts“ macht, begeht einen **Sein-Sollen-Fehlschluss**, und liefert damit exakt Neutralisierungsstrategie Nummer eins.

c) 1 P. – Reichweite

Als **Erklärung** dafür, warum grundsätzlich ehrliche Menschen im Kleinen betrügen und warum Abschreckung dort schlecht wirkt, ist die Theorie tragfähig und für die Wirtschaftsethik unverzichtbar. Als **Grundlage konkreter, wirkungsversprechender Einzelmaßnahmen** ist sie derzeit nicht belastbar genug – dort sind strukturelle Maßnahmen vorzuziehen, die auch dann wirken, wenn der Mechanismus im Einzelfall nicht greift. ✓ {1}

Rohleders Erwartung: Kernbefund und Interventionsbefunde ausdrücklich trennen – wer die Theorie pauschal verteidigt oder pauschal wegwirft, verfehlt beides. Und: Kritik ohne Gegenvorschlag bleibt bei 2,x stehen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Der Fall ist zugleich die beste Illustration des Methodenproblems aus U09. Das Validitäts-Dilemma lautet: hohe **interne** Validität durch Laborkontrolle versus hohe **externe** Validität durch Realitätsnähe. Hier sieht man beides im selben Forschungsprogramm – der Kernbefund ist im Labor sauber isoliert, robust und intern hoch valide; er repliziert weltweit. (✓){+1} Genau der **Feldtransfer** (die Unterschrift auf dem echten Versicherungsformular) ist die Stelle, an der es gebrochen ist. Das ist kein Zufall, sondern die vorhergesagte Sollbruchstelle: Feldexperimente sind schwerer zu kontrollieren, schwerer zu replizieren – und, wie sich gezeigt hat, schwerer zu prüfen. (✓){+2}

Was bleibt praktisch übrig? Drei Dinge, die die Replikationsdebatte überstehen, weil sie nicht am Salienz-Effekt hängen: (1) **Auslegungsspielraum verkleinern** – die Categorization braucht Mehrdeutigkeit als Rohstoff, das ist eine strukturelle, keine psychologische Maßnahme (✓){+3}; (2) **Sichtbarkeit und persönliche Zurechenbarkeit** – sie ersetzen die fehlende ME-HURT-YOU-Bremse und erhöhen zugleich die Entdeckungswahrscheinlichkeit, wirken also in beiden Erklärungsmodellen (✓){+4}; (3) **Gelegenheiten reduzieren** statt Personen ändern. (✓){+5} Wer im Fazit diese drei nennt, hat aus der Kritik eine Empfehlung gemacht, und genau darauf zielt Muster 9.

Die zurückgezogene Arbeit beim Namen nennen. Es handelt sich um Shu, Mazar, Gino, Ariely & Bazerman (2012, *PNAS*) zur Unterschrift am Formularanfang; der gescheiterte Replikationsversuch **durch die Originalautoren selbst** erschien 2020 (Kristal et al., *PNAS*, *Signing at the beginning versus at the end does not decrease dishonesty*), die Rücknahme erfolgte 2021, nachdem Datenmanipulation im Feldexperiment eines Versicherers (Studie 3) nachgewiesen wurde. (*Jahre und Zeitschrift bestätigt: Erstveröffentlichung 2012 in PNAS, Selbst-Replikationsversuch 2020 in PNAS – fünf konzeptionelle plus eine präregistrierte direkte Replikation, kein Effekt –, Retraction-Antrag der Autoren am 22.07.2021, Rücknahme durch PNAS im September 2021. Alle drei Jahreszahlen und beide Zeitschriftenangaben stimmen.*) Wer den Fall so präzise wiedergibt, macht den Unterschied zwischen „habe ich mal gehört“ und „kenne ich“ sichtbar, und kann zugleich sauber sagen, was **nicht** widerlegt ist: die Rücknahme betrifft die *Feldstudie*, nicht den Laborkernbefund. (✓){+6}

Ein fünfter Kritikpunkt: Die Schwelle ist keine Personeneigenschaft, sondern institutionenabhängig. Gächter & Schulz (2016, *Nature*) ließen dieselbe Würfelaufgabe in 23 Ländern durchführen und fanden, dass das Ausmaß des Schummelns mit einem Index gesellschaftlicher Regelverstöße (Korruption,

Steuerhinterziehung, Wahlbetrug) korreliert. Der Fudge-Faktor ist damit **kein individueller Konstantwert**, sondern verschiebt sich mit dem institutionellen Umfeld. Für die Wirtschaftsethik ist das die wichtigste Ergänzung überhaupt: Sie erklärt, warum dieselbe Person in unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich handelt, und macht **Kultur** zu einer Stellgröße, nicht zu einem Deko-Begriff. (✓){+7}

Eine Gegenposition, die die Daten ohne Selbstbild-Konstrukt erklärt. Dieselbe Meta-Analyse, die den Kernbefund stützt (Abeler, Nosenzo & Raymond 2019, *Econometrica*), kommt in ihrer Modellprüfung zu dem Schluss, dass die Daten am besten durch eine **intrinsische Lügenkost plus den Wunsch, von anderen für ehrlich gehalten zu werden**, erklärt werden, also durch eine **Reputations**- statt einer reinen Selbstbild-Erklärung. Der Unterschied ist praktisch relevant: Wirkt die Reputation, ist **Beobachtbarkeit** der Hebel; wirkt das Selbstbild, ist es die **Salienz**. Da die Salienz-Interventionen gescheitert und die Sichtbarkeits-Maßnahmen robust sind, spricht die Empirie eher für die Reputations-Lesart. (*Zeitschrift bestätigt: Abeler, Nosenzo & Raymond, Preferences for Truth-Telling, Econometrica* 87[4], 2019, S. 1115–1153 – Metaanalyse über 90 experimentelle Studien; die Autoren nennen als Hauptmotive ausdrücklich die Präferenz, **für ehrlich gehalten zu werden**, neben der Präferenz, ehrlich zu sein.) (✓){+8}

Zweites Beispiel aus dem Unternehmensalltag – hier ist der Auslegungsspielraum physisch. In der **Wareneingangs- und Endprüfung** liegt der Fudge-Faktor buchstäblich im **Toleranzband**: Ein Messwert knapp außerhalb wird „im Rahmen der Messunsicherheit“ als in Ordnung gebucht. Alle Merkmale der Theorie sind da – Mehrdeutigkeit als Rohstoff, kein präsenten Opfer, Umdeutung statt Regelbruch („Serienerfahrung“, „funktionsunkritisch“). Der Unterschied zur Zeitbuchung: Hier entsteht ein **Sicherheits- und Produkthaftungsrisiko**, und die Umdeutung ist im Prüfprotokoll dokumentiert, also nachträglich auswertbar. (✓){+9}

Und damit die Antwort auf den Zirkularitätsvorwurf (Kritikpunkt 2 in b)). Der Fudge-Faktor lässt sich **prospektiv und ohne neue Überwachung** testen, weil die Theorie eine prüfbare Vorhersage macht: Die Verteilung der gebuchten Werte müsste eine **Häufung knapp unterhalb der Plausibilitätsgrenze** zeigen und **nicht** am Maximum – bei Zeitbuchungen ebenso wie bei Toleranzwerten. Beides steckt in vorhandenen ERP- und Prüfdaten. Zeigt sich die Häufung, ist SCM gestützt; liegt die Masse am Maximum, ist es Becker. **Damit wird aus einer nicht falsifizierbaren Erklärung eine testbare Hypothese, und aus der Kritik ein konkreter Untersuchungsauftrag.** Das ist die Stelle, an der eine Kritikaufgabe von 2,0 auf 1,3 kippt. (✓){+10}

Aufgabe #080 · 12 P. · Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele ·

von der KI erfunden – kein Original

Verhaltensorientierte Spieltheorie.

- a) 3 P. Was untersucht sie, und worin unterscheidet sie sich von der klassischen Spieltheorie?
- b) 5 P. Stellen Sie vier typische Spiele gegenüber: Was misst das Spiel, was sagt das Standardmodell voraus, was zeigt der Befund, welche moralische Präferenz belegt er?
- c) 4 P. Zu welchem Gesamtergebnis kommt die Forschung, und wo liegen die Grenzen dieser Aussage?

a) 3 P. – Gegenstand und Abgrenzung

Die **verhaltensorientierte (experimentelle) Spieltheorie** untersucht in kontrollierten ökonomischen Experimenten mit **echten Auszahlungen**, wie Menschen in Situationen **strategischer Interdependenz** tatsächlich entscheiden, also dort, wo das eigene Ergebnis vom Verhalten anderer abhängt. In Rohleders Formulierung: „welche moralischen Entscheidungskriterien tatsächlich vom Menschen angewendet werden". ✓ {1}

Der Unterschied zur klassischen Spieltheorie ist ein methodischer, kein thematischer. Die klassische Spieltheorie **setzt** rational-eigennützige Nutzenmaximierer voraus (Homo oeconomicus) und **leitet** daraus Gleichgewichte **ab** – sie ist deduktiv. Die verhaltensorientierte Variante **testet** diese Annahme **empirisch** – sie ist deskriptiv. ✓ {2} Sie ersetzt die Spieltheorie also nicht, sondern prüft ihre Verhaltensannahme. Damit gehört sie methodisch zur Behavioral Business Ethics: Das Experiment ist deren zentrale Methode. ✓ {3}

b) 5 P. – Vier Spiele im Vergleich

Was alle vier Spiele gemeinsam haben, und das ist der Vergleichsmaßstab, ohne den die Tabelle nur eine Aufzählung wäre: Jedes Spiel schafft eine Situation mit **echten Auszahlungen**, in der das Standardmodell eine **exakte Punktvorhersage** erlaubt. Genau deshalb sind sie als Test tauglich: Nicht „Menschen sind netter als gedacht" wird gemessen, sondern die **Abweichung von einer präzisen Vorhersage**, und die Größe dieser Abweichung ist die eigentliche Messgröße. ✓ {1}

Spiel	Was es misst	Vorhersage des Standardmodells	Empirischer Befund	Belegte Präferenz
Ultimatumspiel – A teilt einen Betrag auf, B nimmt an oder lehnt ab; bei Ablehnung bekommt keiner etwas	Fairness und die Bereitschaft, für Fairness zu zahlen	B nimmt jedes positive Angebot an (etwas ist besser als nichts); A bietet das Minimum	Angebote unter grob 20–30 % werden häufig abgelehnt , obwohl das den Ablehnenden selbst Geld kostet; A bietet typischerweise deutlich mehr	Fairness und kostspielige Bestrafung von Unfairness ✓ (2)
Diktatorspiel – A teilt frei auf, B kann nichts tun	reiner Altruismus ohne strategisches Motiv	A behält alles	Viele geben freiwillig etwas ab	Altruismus / Fairness – aber siehe Einschränkung unten ✓ (3)
Vertrauensspiel – A überlässt einen Betrag, der vervielfacht wird; B kann freiwillig zurückgeben	Vertrauen und positive Gegenseitigkeit	A gibt nichts, weil B nichts zurückgibt	A investiert erhebliche Beträge, B gibt substanziell zurück	Vertrauen und positive Reziprozität ✓ (4)
Öffentliche-Güter-Spiel / Gefangenendilemma	Kooperationen gegenüber den Individuellen	Defektion ist dominante Strategie, Beitrag null	Erheblicher Anteil kooperiert; in Wiederholung zeigt sich robuste konditionale Kooperation (Beitrag abhängig vom Beitrag der anderen)	Reziprozität und Kooperationsbereitschaft ✓ (5)

Spiel	Was es misst	Vorhersage des Standardmodells	Empirischer Befund	Belegte Präferenz
	Anreiz			

c) 4 P. – Ergebnis und Grenzen

Das Ergebnis. Menschen handeln **systematisch nicht rein eigennützig**. Das Modell des durchgängig nutzenmaximierenden Homo oeconomicus ist als **deskriptive** Beschreibung menschlichen Verhaltens empirisch widerlegt. Nachgewiesen sind robuste **soziale beziehungsweise moralische Präferenzen**: Gegenseitigkeit, Gerechtigkeit, Vertrauen und – von Rohleder ausdrücklich hervorgehoben – **Ehrlichkeit**. Menschen folgen ihnen auch dann, wenn es sie etwas kostet. Ethik ist damit kein bloß normativer Appell von außen, sondern in das tatsächliche Entscheidungsverhalten **eingebaut**. ✓ {1}

Die Grenzen, und hier trennt sich die Antwort von der Standardwiedergabe:

1. **Designabhängigkeit.** Das Diktatorspiel-Ergebnis ist erstaunlich fragil: Erweitert man die Handlungsoptionen um die Möglichkeit, dem Empfänger auch etwas **wegzunehmen**, verschwindet das Geben weitgehend (List 2007; Bardsley 2008). Das legt nahe, dass ein Teil des beobachteten „Altruismus“ eine Reaktion auf die **wahrgenommene Erwartung des Versuchsleiters** ist, nicht auf eine stabile Präferenz. Für das Ultimatum- und das Vertrauensspiel gilt dieser Einwand deutlich schwächer. ✓ {2}
2. **Kulturelle Varianz.** In interkulturellen Vergleichen streuen die Angebote und Ablehnungsraten erheblich (Henrich et al.); in manchen kleinbäuerlichen Gesellschaften werden auch niedrige Angebote regelmäßig akzeptiert. Fairnessnormen sind also **kulturell geprägt**, nicht universell in identischer Ausprägung. Damit greift zugleich der **WEIRD-Einwand**: Der Großteil der Daten stammt aus westlichen, gebildeten, industrialisierten, reichen und demokratischen Stichproben. ✓ {3}
3. **Einsatzhöhe.** Bei sehr hohen Einsätzen sinkt die Bereitschaft, unfaire Angebote abzulehnen – das moralische Verhalten hat einen Preis, und der ist endlich.
4. **Erosion unter Anonymität und Wettbewerb.** Die Präferenzen sind nicht kontextfest. In großen, anonymen Gruppen ohne Sanktionsmöglichkeit bricht die Kooperation im Öffentliche-Güter-Spiel über die Runden zusammen – **Trittbrettfahren**. Dieselbe Logik wie bei Self-Concept Maintenance und ME-HURT-YOU: Fehlende soziale Kontrolle und diffuse Verantwortung erleichtern eigennütziges Verhalten.

5. **Das Validitäts-Dilemma.** Laborspiele sind intern hoch valide, aber realitätsarm. Für die Prüfung **theoretischer Grundannahmen** über den Menschen ist das unproblematisch – auch Verhalten im Labor ist gültiges Verhalten, und einen spezifischen Anwendungskontext gibt es hier nicht. Für die Ableitung **konkreter Maßnahmen** in Unternehmen gewinnt dagegen die externe Validität an Gewicht, und dort ist Vorsicht geboten.

Fazit mit begründeter Position. Der Homo oeconomicus ist als **Beschreibung** des Menschen widerlegt, als **Modellannahme für Institutionendesign** aber weiterhin brauchbar: Regeln müssen auch dann tragen, wenn sich alle eigennützig verhalten. Genau das ist Rohleders **Kompromissposition** – der Mensch ist sowohl einsichtsfähig als auch eigeninteressiert. Wer nur eines von beidem unterstellt, baut entweder naive oder unnötig misstrauische Institutionen. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Nicht bei „Menschen sind fairer als gedacht“ stehen bleiben, sondern sagen, **wovon** die Präferenzen abhängen – Anonymität, Sanktionsmöglichkeit, Einsatzhöhe, Kultur, und daraus die institutionelle Konsequenz ziehen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Anschluss an U08 – das Gefangenendilemma als Brücke. Homanns ökonomische Ethik argumentiert genau über die Dilemmastruktur: Der Einzelne kann sich moralisch verhalten wollen und wird dennoch zur Defektion gezwungen, wenn die **Rahmenordnung** es nicht verhindert. (✓){+1} Die experimentelle Befundlage präzisiert das in beide Richtungen: Menschen kooperieren **mehr**, als Homann annehmen müsste, aber die Kooperation **erodiert zuverlässig**, sobald Anonymität herrscht und Sanktionen fehlen. Beides zusammen ergibt die Gestaltungsregel: Moralische Motivation ist vorhanden und darf genutzt werden, aber sie braucht eine **sichtbare Sanktionsmöglichkeit** als Stütze, nicht als Ersatz. (✓){+2}

Der stärkste institutionelle Einzelbefund ist die **kostspielige Bestrafung**: In Öffentliche-Güter-Spielen bricht die Kooperation ohne Sanktionsmöglichkeit zusammen und stabilisiert sich, sobald Teilnehmende Trittbrettfahrer auf eigene Kosten bestrafen können. (✓){+3} Für Compliance übersetzt: Nicht die Höhe der Strafe ist entscheidend, sondern dass Fehlverhalten **überhaupt sichtbar sanktioniert werden kann** – durch Kolleginnen und Kollegen ebenso wie durch das Unternehmen. Ein Verhaltenskodex ohne jede Konsequenz erzeugt das Anonymitäts-Szenario und damit genau die Erosion, die man vermeiden wollte. (✓){+4}

Die Ursprungsstudien beim Namen nennen. Ultimatumspiel: Güth, Schmittberger & Schwarze (1982) – die Arbeit, die die Anomalie überhaupt sichtbar machte. Diktatorspiel: Kahneman, Knetsch & Thaler (1986). Vertrauensspiel: Berg, Dickhaut & McCabe (1995). Altruistische Bestrafung: Fehr & Gächter (2002, *Nature*). Ungleichheitsaversion als formales Modell: Fehr & Schmidt (1999, *QJE*). *(Alle fünf Jahresangaben bestätigt: Güth/Schmittberger/Schwarze 1982, An experimental analysis of ultimatum bargaining, Journal of Economic Behavior and Organization 3, 367–388 · Kahneman/Knetsch/Thaler 1986, Fairness and the assumptions of economics, Journal of Business 59[4], S285–S300 · Berg/Dickhaut/McCabe 1995, Trust, reciprocity, and social history, Games and Economic Behavior 10, 122–142 · Fehr/Gächter 2002, Altruistic punishment in humans, Nature 415, 137–140 · Fehr/Schmidt 1999, A theory of fairness, competition, and cooperation, Quarterly Journal of Economics 114[3], 817–868.)* Der Nutzen ist nicht Angeberei: Wer die Namen hat, kann in einer Transferaufgabe sagen, **welcher** Befund seine Empfehlung trägt, statt „die Forschung zeigt“. (✓){+5}

Die ehrliche Einschränkung zur kostspieligen Bestrafung, und sie ist unbequem. Sanktionsmöglichkeit hilft nicht überall. Herrmann, Thöni & Gächter (2008, *Science*, *Antisocial punishment across societies*) fanden in 16 Ländern, dass

in einem Teil der Gesellschaften **auch die Kooperativen bestraft** werden – als Vergeltung dafür, dass sie den Maßstab hochsetzen. Dort **senkt** die Sanktionsmöglichkeit die Kooperation und den Gesamtertrag. Für ein Unternehmen mit internationalen Standorten heißt das: Ein Peer-Sanktionsmechanismus ist keine universell wirksame Maßnahme, sondern eine, deren Wirkung von der Norm- und Rechtskultur des Standorts abhängt. (✓){+6}

Ein methodischer Einwand, der die Kernaussage betrifft. In **wiederholten** Spielen ist Kooperation auch **rein eigennützig** erklärbar – über Reputation und den „Schatten der Zukunft“ (Folk-Theorem). Der Nachweis genuin moralischer Präferenzen gelingt deshalb nur in **einmaligen, anonymen** Designs. Genau dort ist die externe Validität aber am geringsten: Betriebliche Beziehungen sind fast nie einmalig und fast nie anonym. Es besteht also ein **Zielkonflikt zwischen sauberer Identifikation und Praxisnähe**, den die Standardwiedergabe verschweigt. → Konsequenz: Für Unternehmen ist die praktisch relevantere Frage nicht „hat der Mensch soziale Präferenzen“, sondern „unter welchen Bedingungen setzen sie sich gegen den Eigennutz durch“. (✓){+7}

Zwei betriebliche Übersetzungen der Spiele. Die **Lieferantenverhandlung** ist ein Ultimatumspiel mit Wiederholung: Ein als grob unfair empfundenes Angebot wird nicht nur abgelehnt, sondern durch **negative Reziprozität** beantwortet – Priorisierung anderer Kunden bei Engpässen, striktere Auslegung von Kulanz, langsamere Reaktion bei Sonderwünschen. Nichts davon steht im Vertrag, alles davon kostet Geld. Und die **Gemeinkostenumlage** zwischen Bereichen ist ein Diktatorspiel: Wer den Schlüssel setzt, kann frei zuteilen – dass Umlageschlüssel dennoch selten maximal eigennützig gesetzt werden, ist genau der Diktatorspiel-Befund. (✓){+8}

Der Reziprozitäts-Effekt in Euro – mit offengelegten Annahmen. Gesetz: Einkaufsvolumen 36 Mio. €; ein hart durchgesetzter Zusatznachlass von 0,5 % bringt **180.000 €/Jahr**. Gegenzurechnen sind die Wechselkosten, falls ein Schlüssellieferant die Beziehung beendet – Requalifizierung, Werkzeuge, Erstmusterprüfung, angenommen **150.000 € je Teilefamilie**, bei drei betroffenen Familien **450.000 €**. Die harte Verhandlung lohnt damit nur, solange die Wahrscheinlichkeit eines Abgangs unter rund **40 %** liegt (180.000 / 450.000). Die Zahlen sind gesetzt; der Punkt ist die **Struktur**: Reziprozität ist kein weiches Argument, sondern ein Kostenposten, der in der Verhandlungsrechnung schlicht fehlt. (✓){+9}

Anschluss an Abschnitt 1 und 2 der Unit. Das Diktatorspiel-Ergebnis bricht ein, sobald man die Handlungsoption „wegnehmen“ ergänzt – es hängt also an der

wahrgenommenen Situation, nicht an einer stabilen Präferenz. Das ist derselbe Befund wie das Verschwinden der intuitiven Bremse bei Distanz (ME-HURT-YOU) und wie die Abhängigkeit des Fudge-Faktors vom Auslegungsspielraum. **Die drei Bausteine der Unit sagen dasselbe aus drei Richtungen: Moralisches Verhalten ist situationselastisch.** Wer das im Fazit ausspricht, beantwortet die wahrscheinlichste Verknüpfungsfrage der Klausur gleich mit. (✓)(+10)

Ehrlich zur Replikationslage dieses Feldes, und sie ist besser als bei den anderen Bausteinen. Die **Kernanomalien** (Ablehnung unfairer Ultimatum-Angebote, substanzielle Rückgaben im Vertrauensspiel, konditionale Kooperation) sind international vielfach repliziert und gehören zu den robustesten Befunden der experimentellen Ökonomie – anders als Ego-Depletion und die Salienz-Interventionen. **Anfällig** sind dagegen **Framing- und Priming-Effekte auf** diese Spiele, etwa der berühmte Bezeichnungseffekt „Wall-Street-Game vs. Community-Game" (Lieberman, Samuels & Ross 2004): Solche Befunde teilen die Instabilität der übrigen Priming-Literatur. Wer diese Trennlinie zieht, zeigt, dass er die Replikationskrise **differenziert** anwendet und nicht als Universalskepsis. (✓)(+11)

Was daraus als Gestaltung folgt – die positive Seite. Reziprozität ist nicht nur ein Risiko, sondern eine **nutzbare Ressource**: Faire Behandlung erzeugt Gegenleistungen, die man vertraglich gar nicht erzwingen könnte – Sorgfalt, Mitdenken, Hinweise auf Probleme. Akerlof (1982, *Labor Contracts as Partial Gift Exchange*, QJE) hat genau das modelliert. Für die Unternehmensführung ergibt das eine doppelte Regel: **Institutionen so bauen, dass sie auch bei reinem Eigennutz halten, und Anreize so setzen, dass die vorhandene Reziprozität nicht zerstört wird.** Der klassische Fehler ist die zweite Hälfte: Ein enges Kontrollregime signalisiert Misstrauen und verdrängt genau die Kooperationsbereitschaft, auf die es sich gar nicht erst stützen wollte. (✓)(+12)

Aufgabe #081 · 15 P. · Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Nach einem Korruptionsfall im Einkauf legt die Geschäftsführung ein Maßnahmenpaket vor:

- (1) jährliche E-Learning-Pflichtschulung „Werte und Integrität“ mit Abschlusstest;
- (2) Ehrenerklärung mit Unterschrift am **Anfang** jedes Beschaffungsformulars;
- (3) Erhöhung des Bonus der Einkaufsabteilung auf erzielte Preisnachlässe von 10 auf 20 % des variablen Anteils;
- (4) Vier-Augen-Prinzip und Rotation der Lieferantenverantwortung ab 100.000 € Volumen;
- (5) „Ethik-Quartalsgespräch“, terminiert freitags 16:30 Uhr nach dem Monatsabschluss.

- a) 4 P. Definieren Sie **Moral Identity** und erklären Sie, wie es zum Konflikt zwischen beruflichem Erfolg und moralischem Verhalten kommt.
- b) 4 P. Welcher Vorgang ist mit **Selbstkontrolle** gemeint, welche kognitiv anspruchsvollen Teilaufgaben sind damit verbunden, und was ist eine **Übersprungshandlung** ?
- c) 7 P. Beurteilen Sie die fünf Maßnahmen mit den Konzepten der Unit. Benennen Sie, was fehlt.

a) 4 P. – Moral Identity und die Entstehung des Konflikts

Definition. Moral Identity ist das Ausmaß, in dem moralische Eigenschaften – ehrlich, fair, hilfsbereit, mitfühlend – ein **zentraler Bestandteil des Selbstkonzepts** einer Person sind: wie wichtig es jemandem für das eigene Selbstbild ist, ein guter Mensch zu sein (Aquino & Reed 2002). ✓ {1}

Warum es dennoch zum Konflikt kommt – vier Gründe:

1. **Konkurrierende Identitäten.** Moralische Identität ist nur **eine** von mehreren. Die berufliche Identität (Erfolg, Status, Geld) steht gleichberechtigt daneben. Beide Ziele haben großen Wert, und durch die Entscheidung nimmt unweigerlich ein Bereich Schaden – **Erfolg oder Selbstwert**. ✓ {2}
2. **Salienz entscheidet, nicht Überzeugung.** Moralische Identität ist **kontextsensitiv aktivierbar**: Ist sie im Entscheidungsmoment präsent, sinkt unmoralisches Verhalten; ist sie inaktiv, dominiert der Erfolgsanreiz. Entscheidend ist also nicht, **ob** jemand moralische Werte hat, sondern **welche Identität gerade aktiv ist**. ✓ {3}

3. **Situative Anreize werden salient gemacht.** Bonus, Karriere, Wettbewerbs- und Zeitdruck drängen die moralische Identität temporär in den Hintergrund. Der Anreiz ist konkret, terminiert und messbar – die Moral ist abstraktes Hintergrundwissen.

✓ {4}

4. **Der Wunsch nach beidem.** Der Mensch will vom unmoralischen Verhalten **profitieren** und sich weiter als moralisch **erleben**. Genau daraus entsteht der innere Konflikt, und genau hier setzt die Self-Concept-Maintenance-Theorie an. ✓
{5}

Zwei Zusätze, die Rohleder hören will. Erstens: Es sind **nie alle Situationen vorhersehbar** – jeder kann in eine solche Dilemmasituation geraten; das ist keine Frage des Charakters. Zweitens: Die moralische Identität ist **nicht stabil**, sondern entwickelt sich mit Rollen und Lebenssituation weiter. Dazu sein Brecht-Zitat: „**Erst kommt das Fressen, dann die Moral.**“ ✓ {6}

b) 4 P. – Selbstkontrolle und Übersprungshandlung

Welcher Vorgang gemeint ist. Selbstkontrolle ist die Fähigkeit, **kurzfristige Impulse und Versuchungen zu überwinden bzw. zu unterdrücken**, um längerfristigen Zielen, Normen oder Werten zu folgen, also das aktive **Hemmen und Regulieren** eines Impulses zugunsten einer Norm. Moralisches Handeln verlangt sie regelmäßig, weil der unmoralische Weg meist der kurzfristig bequemere oder lukrativere ist.
✓ {1}

Die kognitiv anspruchsvollen Teilaufgaben, und der Punkt ist, dass es mehrere sind:

- **Wahrnehmen**, dass überhaupt eine moralische Versuchung vorliegt (Moral Awareness);
- **Konfliktüberwachung**: das eigene Verhalten gegen die eigenen Standards abgleichen;
- **Impulshemmung**: den automatischen Impuls aktiv unterdrücken;
- **Belohnungsaufschub**: kurzfristigen Nutzen zugunsten langfristiger Ziele zurückstellen;
- **Aufmerksamkeits- und Emotionsregulation**: die Aufmerksamkeit von der Versuchung weglenken;
- **Durchschauen der eigenen Täuschungsstrategien** – der anspruchsvollste Schritt, weil man dabei gegen einen Mechanismus arbeitet, der auf Unbewusstheit angelegt ist. ✓ {2}

Weil jeder dieser Schritte an derselben kontrollierten Verarbeitung zehrt, ist Selbstkontrolle **anstrengend**, und deshalb überhaupt erschöpfbar. Rohleders eigene Einordnung: „das ist für uns kognitiv ein sehr anspruchsvoller Vorgang.“ ✓ {3}

Übersprungshandlung. Lässt die Selbstkontrolle nach, nimmt man sich den **akuten Handlungsdruck**, indem man etwas Harmloses tut – „ich lese mal kurz die Nachrichten“; für viele ist der Griff zur Zigarette eine Übersprungshandlung.

Wichtig für die Einordnung: Das ist **keine reine Ausfallerscheinung, sondern eine teilweise gelungene Selbstkontrolle** – man bleibt immerhin am Schreibtisch sitzen, statt die Aufgabe ganz aufzugeben. ✓ **⟨4⟩**

c) 7 P. – Beurteilung der fünf Maßnahmen

Nr.	Maßnahme	Beurteilung
1	Jährliches E-Learning	Wirkungsarm, nicht schädlich. Sie adressiert Wissen, aber das Problem ist kein Wissensproblem, sondern der judgement-action gap : Der Einkäufer wusste, dass es falsch ist. Vor allem stimmt der Zeitpunkt nicht: Eine Jahresschulung erzeugt keine Salienz im Entscheidungsmoment. Besser: kurze Erinnerung im Prozess statt einmal jährlich im Lernsystem. ✓ {1}
2	Unterschrift am Anfang	Theoretisch sauber abgeleitet, empirisch nicht mehr gedeckt. Die Ableitung stimmt: Standards salient machen, bevor die Gelegenheit da ist, verhindert sowohl das Wegblenden der Maßstäbe als auch die nachträgliche Umkategorisierung. Genau diese Studie ist jedoch 2020 an der Replikation gescheitert und wurde 2021 zurückgezogen. Bewertung: beibehalten, weil sie fast nichts kostet und plausibel bleibt, aber nicht als Hauptmaßnahme führen und nicht mit einer Wirkungszahl verkaufen. ✓ {2}
3	Bonus auf Preisnachlässe verdoppelt	Kontraproduktiv – die schädlichste Maßnahme des Pakets. Man erhöht Salienz und Höhe genau des Erfolgsanreizes , der die moralische Identität überlagert. Nach der Moral-Identity-Logik verschiebt man damit systematisch, welche Identität im Entscheidungsmoment aktiv ist, und das nach einem Korruptionsfall. Hinzu kommt ein klassischer Fehlanreiz mit Tunnelblick: Ein Ein-Kennzahlen-Bonus auf Preisnachlässe blendet Qualität, Liefertreue und Lieferantenrisiko aus und schafft zusätzlich Auslegungsspielraum („der Nachlass war verhandelt, die Gegenleistung ist Marktpflege“), also genau den Rohstoff der Categorization. ✓ {3}
4	Vier-Augen-Prinzip und Rotation	Die stärkste Maßnahme. Sie ersetzt die fehlende intuitive Bremse – die ME-HURT-YOU-Konstellation liegt beim Einkaufsbetrug nicht vor – durch Sichtbarkeit und persönlich zurechenbare Verantwortung . Ihr entscheidender Vorzug: Sie wirkt unabhängig davon, ob der Selbstbild-Mechanismus im Einzelfall greift , und sie erhöht zugleich die Entdeckungswahrscheinlichkeit, also die Stellschraube, die auch im rationalen Kalkülmodell trägt. Sie ist damit robust gegenüber der gesamten Replikationsdebatte. ✓ {4}
5	Ethikgespräch Freitag 16:30 nach Monatsab	Timing-Fehler. Moralische Reflexion wird an das Ende einer selbstkontrollintensiven Woche und direkt hinter eine Belastungsspitze gelegt – nach der Ego-Depletion-Logik der denkbar schlechteste Zeitpunkt. Selbst wenn man das Ressourcenmodell für schwach hält, sprechen Ermüdung, Zeitdruck und die faktische Anwesenheitsbereitschaft am Freitagnachmittag dagegen. Besser: in den Vormittag und außerhalb der Abschlusswoche legen. ✓ {5}

N r.	Maß nah me	Beurteilung
	schlu ss	

Was fehlt.

- **Konkrete Regeln, die den Auslegungsspielraum verkleinern** – Wertgrenzen für Zuwendungen, Definition zulässiger Einladungen, Dokumentationspflicht. Die Categorization braucht Mehrdeutigkeit; ohne diese Maßnahme bleibt der Rohstoff im System. ✓ **{6}**
- **Ein geschützter Meldeweg (Hinweisgeberschutz)**. Ohne ihn bricht der Prozess an der **Intention→Action-Schwelle**: Wer den Verstoß erkennt und richtig urteilt, meldet trotzdem nicht, weil das persönliche Risiko zu hoch ist. ✓ **{7}**
- **Führungsvorbild / Tone from the top**. Die Neutralisierungsstrategien 4 und 5 – „die da oben sind auch nicht besser“ und „er hat gesagt, ich soll“ – greifen genau dort. Ein Paket ohne sichtbares Führungsverhalten liefert die Rechtfertigung gleich mit.
- **Wirkungsmessung statt Teilnahmequote**. „98 % Schulungsabschluss“ misst Compliance mit der Maßnahme, nicht deren Wirkung.

Rohleders Erwartung: Nicht alle fünf Maßnahmen gleich freundlich behandeln – die Bonus-Erhöhung als Fehlanreiz und den Freitagstermin als Ego-Depletion-Fehler ausdrücklich benennen, und bei der Unterschrift die Differenz zwischen theoretisch richtig abgeleitet und empirisch nicht mehr gedeckt aushalten, statt sie zu glätten.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

In Euro übersetzt – Rohleders Anspruch an jedes „weiche“ Thema. Die Maßnahmen unterscheiden sich im Aufwand-Nutzen-Verhältnis drastisch: Konkrete Wertgrenzen und eine präzisierte Regel kosten praktisch nichts und greifen am Mechanismus an; Vier-Augen-Prinzip und Rotation kosten Durchlaufzeit und etwas Effizienz im Einkauf, wirken dafür in beiden Erklärungsmodellen; das jährliche E-Learning kostet 400 Arbeitsstunden und wirkt am schwächsten. (✓){+1} Wer die Maßnahmen nach diesem Verhältnis sortiert statt sie nur zu bewerten, macht aus der Prüfung eine Priorisierung. (✓){+2}

Kohlberg-Anschluss aus U09 – das Paket hat eine Schlagseite. Die Maßnahmen adressieren die Stufen 1 und 2 (Sanktion, Anreiz) sowie Stufe 4 (Regeln und bestehende Ordnung). Auf den postkonventionellen Stufen 5 und 6 steht nichts – nichts, was auf Einsicht, Sozialvertrag oder Prinzipien zielt. (✓){+3} Rohleders eigenes Gegenbild dazu ist die **Vertrauensklausur ohne Aufsicht**, wie sie einzelne Hochschulen in Großbritannien und den USA praktizieren, mit dem Argument: Wer schummelt, betrügt sich selbst. Sein Einwand gegen das reine Kontrollparadigma: „in dem Moment, wo wir uns auf dieses Katz- und Maus-Spiel einlassen, ist man am Punkt schon völlig vorbei.“ (✓){+4}

Realistische Position, und das ist die Stelle, an der man nicht ausweichen darf. Nach einem konkreten Korruptionsfall ist reines Vertrauen keine vertretbare Antwort; der Vorfall ist ein Faktum, kein Verdacht. Die begründete Empfehlung lautet deshalb: **Maßnahme 4 als Kern, Maßnahme 3 sofort zurücknehmen oder um Qualitäts- und Risikokennzahlen erweitern, Maßnahme 5 umterminieren, Maßnahmen 1 und 2 als billige Ergänzung behalten, und die vier fehlenden Bausteine ergänzen.** Kontrolle dort, wo der Betrag groß und die Tat planvoll ist; Spielraum-Reduktion und Sichtbarkeit dort, wo sie klein und mehrdeutig ist. (✓){+5}

Das Paket in Euro – die Zahl, die die Priorisierung erzwingt. Annahmen offengelegt, 400 Beschäftigte, 60 €/h. E-Learning: $400 \times 1 \text{ h} \times 60 \text{ €} = 24.000 \text{ €/Jahr}$. Vier-Augen-Prinzip: angenommen 120 Vorgänge über $100.000 \text{ €} \times 30 \text{ min} \times 60 \text{ €} = 3.600 \text{ €/Jahr}$. Konkrete Wertgrenzen und eine präzisierte Beschaffungsrichtlinie: einmalig wenige Personentage, danach nahe null. **Ergebnis: Die wirkungsärmste Maßnahme des Pakets ist zugleich die teuerste – um rund den Faktor sieben gegenüber der wirksamsten.** Wer das ausrechnet, hat den Esoterikverdacht entkräftet, den Rohleder gegen weiche Themen erhebt. (✓){+6}

Warum Maßnahme 1 trotzdem nicht gestrichen wird – der Grund ist juristisch, nicht psychologisch. Die Verhaltenswirkung von Compliance-Schulungen ist

schwach belegt; ihre **haftungsrechtliche** Funktion ist es nicht: Die Aufsichtspflicht des Betriebsinhabers nach **§ 130 OWiG** verlangt zumutbare Aufsichtsmaßnahmen einschließlich Unterweisung – bußgeldbewehrt bis **1 Mio. €**; darauf aufsetzend kann nach **§ 30 OWiG** eine Verbandsgeldbuße gegen das Unternehmen selbst verhängt werden, bis **10 Mio. €** bei vorsätzlicher, bis **5 Mio. €** bei fahrlässiger Anknüpfungstat. *(Normen und Rahmen bestätigt und beziffert, Stand 07/2026. In Bewegung: Ein Regierungsentwurf zur Umsetzung der EU-Umweltstrafrechtsrichtlinie 2024/1203 – BT-Drs. 21/6133 vom 26.05.2026, Stellungnahme Bundesrat BT-Drs. 21/6668 vom 12.06.2026 – will den Rahmen des § 30 OWiG auf 40 Mio. € (vorsätzlich) bzw. 20 Mio. € (fahrlässig) anheben und Zumessungskriterien erstmals kodifizieren, mit Compliance als mildernder Faktor. Noch **nicht** beschlossen – für die Klausur gelten 10/5 Mio. €, die Reform ist allenfalls ein Zusatzpunkt.)* Die ehrliche Bewertung lautet damit: Die Schulung ist **kein Verhaltensinstrument, sondern ein Nachweisinstrument**, und sie sollte als solches begründet und entsprechend schlank gehalten werden. Wer sie als Verhaltensmaßnahme verkauft, verwechselt zwei Zwecke. (✓){+7}

Maßnahme 3 durchgerechnet – der Anreiz ist lächerlich klein gegenüber dem Risiko. *Annahmen:* sechs Personen im Einkauf, Jahresgehalt 70.000 €, variabler Anteil 15 % = 10.500 €; der Anteil auf Preisnachlässe steigt von 10 % auf 20 % → **+1.050 € je Person**, also **rund 6.300 €/Jahr** Mehrkosten. Dem gegenüber steht ein Einkaufsvolumen in der Größenordnung **36 Mio. €** (bei 80 Mio. € Umsatz und angesetzten 45 % Materialkostenanteil). Schon **0,1 %** Fehlentscheidung aus Anreizverzerrung – schlechtere Qualität, riskanterer Lieferant – kostet **36.000 €**, also fast das Sechsfache des gesamten Anreizbetrags. **Die Maßnahme setzt ein Millionenvolumen unter Druck, um wenige tausend Euro Anreiz zu verteilen.** Das ist das stärkste Argument gegen sie und braucht keine Ethik. (✓){+8}

Ein Kritikpunkt an der stärksten Maßnahme – jede Wertgrenze erzeugt Umgehung direkt darunter. Ein Vier-Augen-Prinzip „ab 100.000 €“ schafft einen **Schwellenwert-Anreiz**: Aufträge werden gestückelt, Rahmenverträge zerlegt, Nachträge separiert, nicht unbedingt in böser Absicht, sondern weil der zusätzliche Schritt Aufwand kostet. Der Effekt ist **messbar**: eine Häufung von Vorgangswerten knapp unterhalb der Grenze. → **Besser:** Schwelle durch ein risikobasiertes Kriterium ergänzen (Neulieferant, Einzelquelle, Preisabweichung vom Referenzwert) und die Werteverteilung regelmäßig auf Stückelung prüfen. Außerdem: **Vier Augen versagen bei Kollusion**, deshalb gehört die Rotation zwingend dazu, nicht als Zusatz. (✓){+9}

Der fehlende sechste Baustein: anlassbezogene Datenanalyse. Sie kostet fast nichts, weil sie vorhandene ERP-Daten nutzt, und erhöht genau die Größe, die im

Kalkülmodell wirkt – die **Entdeckungswahrscheinlichkeit**: Häufung knapp unter Wertgrenzen, Lieferantenkonzentration je Einkäufer, auffällig runde Rechnungsbeträge, Stammdatenänderungen kurz vor Zahlung, Übereinstimmung von Lieferanten- und Mitarbeiterbankdaten. Der Vorzug gegenüber Vollkontrolle: Sie ist **anlassbezogen statt flächendeckend**, belastet das Vertrauensklima kaum und lässt sich mitbestimmungsrechtlich sauber ausgestalten. (✓){+10}

Der fehlende siebte Baustein: die Gegenseite. Ein Korruptionsfall im Einkauf hat immer **zwei** Beteiligte, das Paket adressiert nur einen. Es fehlen ein **Lieferanten-Verhaltenskodex** mit vertraglicher Bindung, **Prüf- und Auskunftsrechte**, eine **Interessenkonflikt-Erklärung** für Einkäufer (Beteiligungen, Verwandtschaftsverhältnisse, Nebentätigkeiten) und ein klarer Umgang mit dem, was der Lieferant anbietet. Solange nur intern gesteuert wird, bleibt die Hälfte der Gelegenheit unangetastet. (✓){+11}

Und der gesetzlich vorgeschriebene Baustein, den das Paket schlicht auslässt.

Bei 400 Beschäftigten ist eine **interne Meldestelle nach dem Hinweisgeberschutzgesetz verpflichtend** – die Pflicht greift ab 50 Beschäftigten, Repressalien gegen Meldende sind verboten (§ 36 HinSchG) und die Behinderung einer Meldung ist bußgeldbewehrt (§ 40 HinSchG, bis 50.000 €; fehlende Meldestelle bis 20.000 €). *(Schwelle und Fristen bestätigt, Stand 07/2026 – HinSchG in Kraft seit 02.07.2023, Meldestellenpflicht ab 50 Beschäftigten, für 50–249 Beschäftigte ab 17.12.2023. Bei 400 Beschäftigten galt die Pflicht damit sofort ab Inkrafttreten, nicht erst ab der verlängerten Frist.)* Der fehlende Meldeweg ist damit nicht nur die theoretisch begründete Lücke an der Intention→Action-Schwelle, sondern ein **Rechtsverstoß**. Wer das erkennt, hebt die Antwort von „gut überlegt“ auf „prüffest“. (✓){+12}

Wie man aus der schwächsten Maßnahme die zweitstärkste macht. Maßnahme 5 ist nicht als Format falsch, sondern als Termin und als Gattung. Umterminiert auf den Vormittag außerhalb der Abschlusswoche **und** umgebaut von der Werteansprache zur **Fallbesprechung** – ein realer, anonymisierter Grenzfall aus dem eigenen Einkauf, offen diskutiert – wird sie zum sozialen Pfad aus Haidts Modell: **fremdes Reasoning korrigiert die eigene Intuition**, und die Umdeutung wird bewusst, womit sie aufhört zu funktionieren. Das kostet 90 Minuten im Quartal und ist die einzige Maßnahme im Paket, die auf die postkonventionellen Kohlberg-Stufen zielt. (✓){+13}

Ehrlich zur Evidenzbasis der Empfehlung – auch die stärkste Maßnahme ist nicht experimentell belegt. Für Vier-Augen-Prinzip und Rotation gibt es keine randomisierte Studie; ihre Begründung stammt aus Prüfungspraxis und Standards

zur internen Kontrolle (COSO-Rahmenwerk, Grundsätze zur Prüfung des internen Kontrollsystems). Sie ist damit **nicht besser belegt** als die Salienz-Maßnahme – sie ist **robuster**: Sie wirkt sowohl, wenn der Selbstbild-Mechanismus greift, als auch, wenn kalkuliert wird. Das ist ein **entscheidungstheoretisches** Argument (Robustheit gegen Modellunsicherheit), kein empirisches. Diese Unterscheidung sauber zu machen, statt Robustheit als Beleg auszugeben, ist genau die Redlichkeit, die die Kritikaufgaben dieser Unit einüben. (✓)(+14)

Der Satz, mit dem man schließt. Ein Maßnahmenpaket ist nicht deshalb gut, weil es viele Maßnahmen enthält, sondern weil jede einzelne **an einem benannten Mechanismus ansetzt** und weil sich die Wirkungen nicht gegenseitig aufheben. Genau daran scheitert dieses Paket: Maßnahme 3 arbeitet **gegen** die Maßnahmen 1, 2 und 5, weil sie die konkurrierende Identität stärkt, die alle anderen schwächen sollen.

Ein Paket, das eine Maßnahme enthält, die die übrigen entwertet, ist kein unvollständiges Paket, sondern ein widersprüchliches, und die erste Empfehlung lautet deshalb nicht „ergänzen“, sondern „streichen“. (✓)(+15)

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 2035.

Aufgabe #082 · 6 P. · Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Self-Concept Maintenance und... (S. 573) · Neutralisierungsstrategien im... (S. 476) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

- 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“.)

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Theorie fundieren

- **Urheber, Fundstelle und das Standardexperiment.** Die Theorie stammt von **Mazar, Amir und Ariely** (*The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance*, Journal of Marketing Research, **2008**). Kern des Designs: Probanden lösen Matrizen und rechnen selbst ab; sie schummeln systematisch, aber **wenig**, und die Höhe der Belohnung ändert daran nichts. Genau dieses „wenig, aber fast alle“ ist der Befund, den das rationale Modell nicht erklären kann. (✓){+1}
- **Rohleders Live-Korrektur als Beleg der Definition, und sein Alltagsbeispiel.** Er hat die verbreitete Beschreibung „innerer Kompromiss zwischen eigennützigen und moralischen Tendenzen“ in der Vorlesung ausdrücklich zurückgewiesen: „das sehe ich jetzt nicht ganz so [...] Self-Concept Maintenance ist eigentlich eher die **Aufrechterhaltung des Selbstbilds vom moralischen Entscheider**.“ Sein Beispiel ist bewusst unspektakulär: das **teurere Kleidungsstück** oder das **PS-stärkere Auto**, das man sich nachträglich rationalisiert. SCM ist also kein Betrugsphänomen, sondern **allgemeiner Selbstbild-Schutz**; Betrug ist nur sein moralisch relevanter Sonderfall. (✓){+2}
- **Anschluss an das Phasenmodell moralischen Handelns – die Theorie sagt, wo es bricht.** Rest' Phasen: **Awareness → Judgement → Intention → Action** (→ Learning). Self-Concept Maintenance und die Neutralisierungen greifen **vor der Awareness**: Der Prozess startet gar nicht erst, weil die Situation nicht als moralisches Problem wahrgenommen wird. Das ist etwas anderes als der **judgement-action gap**, bei dem der Handelnde sehr wohl weiß, was richtig wäre, und trotzdem nicht handelt. Wer beides unterscheidet, hat die Modelle nicht nur aufgezählt. (✓){+3}
- **Zwei verschärfende Randbedingungen und ein Replikationsvorbehalt.** Verschärfend wirken (a) **Ego-Depletion**: erschöpfte Selbstkontrolle lässt den kurzfristigen Impuls gewinnen – moralisches Verhalten ist am Ende eines Arbeitstages schwerer; (b) **distanzierte Schädigung**: Fehlt die ME-HURT-YOU-Konstellation (kein präsenten Opfer, Schädigung nur über Zahlen und Verträge), greift die intuitive „Bauch-Bremse“ nicht. **Ehrlichkeitspflicht zur Empirie**: Die **Diagnose** (Selbstbildschutz, Umdeutung, Neutralisierung) ist durch mehrere unabhängige Designs gestützt; die daran hängenden **Interventionsbefunde** sind es nicht – der „Ehrenerklärung oben“-Effekt (Shu et al., PNAS 2012) scheiterte in der Replikation (Kristal et al., PNAS

2020), die Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen, und die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar et al. (2008) blieb in einer Multi-Lab-Replikation ohne belastbaren Effekt. Maßnahmen also begründen, aber **keine Wirkungsgarantie** behaupten. (✓){+4}

Zu b) – Neutralisierungsstrategien vollständig

- **Herkunft und die geschlossene Fünferliste.** Sykes und Matza, *Techniques of Neutralization* (American Sociological Review, 1957) – ursprünglich **kriminalsoziologisch** zur Erklärung von Jugenddelinquenz, nicht aus der Wirtschaftsethik. Die fünf: (1) **Verantwortung verneinen** („die Umstände waren schuld“), (2) **Schaden/Opfer verneinen** („das tut keinem weh“), (3) **Opfer abwerten** („der hat es verdient“), (4) **Verurteilende verurteilen** („die machen es doch genauso“), (5) **Verantwortung abwälzen / Berufung auf höhere Instanzen** („er hat gesagt, ich soll“). Rohleder hat jede einzeln durchbuchstabiert – die Liste ist Auswendig-Stoff. (✓){+5}
- **Die Pointe, die fast immer verfehlt wird: Neutralisierungen wirken vorher.** Sie sind **keine nachträglichen Ausreden**, sondern **Vorab-Rechtfertigungen, die die Tat erst ermöglichen** – sie schalten die innere Hemmung ab, **bevor** gehandelt wird. Damit greifen sie an derselben Stelle wie *Attention to Standards*, also vor der Moral Awareness, und gehören theoretisch zur **Categorization**. Zwei Ergänzungen, die die Antwort abrunden: (a) **Sie sind domänenunabhängig und brauchen keinen persönlichen Vorteil** – aufgeschobene Instandhaltung: „Der Wartungsplan ist ohnehin zu konservativ“ (Verantwortung) · „Bisher ist nie etwas passiert“ (Schaden) · „Das Budget wurde mir so vorgegeben“ (Abwälzung); Neutralisierung ist also **kein Charakterproblem**. (b) **Diagnostische Grenze:** An der Aussage allein ist eine Neutralisierung **nicht von einer berechtigten Einwendung** zu unterscheiden – „Das System trennt Privates und Dienstliches nicht sauber“ kann Ausrede *oder* zutreffender Prozessmangel sein. Wer allein aus der Rhetorik auf Schuld schließt, macht aus einer Erklärungstheorie ein Verdachtsinstrument; nötig ist der Abgleich mit der tatsächlichen Regel- und Systemlage. (✓){+6}

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. 568) · Neutralisierungsstrategien im... (S. 476) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

- 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 setzt 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 Unehrlichkeit 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 verkräftet das.“ ✓ **{2}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Definition und Mechanismus

- **Rohleders Live-Korrektur als Beleg für die Definition.** Er hat die verbreitete Beschreibung „innerer Kompromiss zwischen eigennützigen und moralischen Tendenzen“ ausdrücklich zurückgewiesen: *„das sehe ich jetzt nicht ganz so [...] Self-Concept Maintenance ist eigentlich eher die Aufrechterhaltung des Selbstbilds vom moralischen Entscheider.“*
Merkformel: *„Wir wollen vor uns selbst nicht dastehen wie ein triebgesteuertes Tier.“* Sein Alltagsbeispiel – das teurere Kleidungsstück, das PS-stärkere Auto, das man sich nachträglich rationalisiert – zeigt: SCM ist kein Betrugsphänomen, sondern allgemeiner Selbstbild-Schutz; Betrug ist nur sein moralisch relevanter Sonderfall. Zweite Facette: auch das Selbstbild als **rationaler** Entscheider wird gepflegt – intuitive Entscheidungen werden ex post als „rational“ verkauft. (✓){+1}
- **Die empirischen Befunde, die den Mechanismus tragen** (Ariely et al.): Moralische Erinnerung (an die Zehn Gebote denken, einen Ehrenkodex unterschreiben) senkt das Schummeln, teils auf null. Größere **Distanz zum Geld** (Token/Chips statt Bargeld) **erhöht** es, weil die Umdeutung leichter fällt – dasselbe Prinzip wie bei der distanzierten Schädigung über Zahlen und Verträge, bei der die intuitive „Bauch-Bremse“ nicht greift. Shalvi et al. ergänzen: Schon die bloße Existenz einer „mittleren“ Betrugsoption senkt die Hemmschwelle. (✓){+2}
- **Redlicher Replikationsvorbehalt – genau die Präzision, die er belohnt.** Die **Diagnose** (Selbstbildschutz, Umkategorisierung, Neutralisierung) ist theoretisch gut fundiert und durch mehrere unabhängige Designs gestützt. Die daran hängenden **Interventionsbefunde** sind es nicht: Der „Ehrenerklärung oben“-Effekt (Shu et al., *PNAS* 2012) scheiterte in der Replikation (Kristal et al., *PNAS* 2020), die Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen; die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar et al. (2008) blieb in einer Multi-Lab-Registered-Replication ohne belastbaren Effekt. Konsequenz: Maßnahmen begründen, aber **keine Wirkungsgarantie** behaupten. (✓){+3}
- **Einordnung in die Nachbartheorien** – das zeigt, dass die Theorie nicht isoliert gelernt wurde: **Moral Identity** (Aquino/Reed 2002) erklärt, dass moralische Eigenschaften nur *eine* von mehreren Identitäten sind und durch saliente Erfolge anreize temporär überlagert werden; **Ego-Depletion** erklärt, warum erschöpfte Selbstkontrolle den kurzfristigen Impuls gewinnen lässt;

das **Phasenmodell** lokalisiert das Versagen im **judgement-action gap** zwischen Intention und Handlung. Rohleders Zitat dazu: Brecht, „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ – die moralische Identität ist **nicht stabil**, sondern situations- und rollenabhängig. (✓){+4}

Zu b) – Neutralisierung vollständig

- **Alle fünf Muster in Rohleders Fassung, mit typischem Satz:** (1) **Verneinung der eigenen Verantwortung** („die Umstände“), (2) **Verneinung des Schadens/Opfers** („tut keinem weh“), (3) **Abwertung des Opfers** („der hat's verdient“ / Victim Blaming), (4) **Verurteilung der Verurteilenden** („jeder andere hätte es genauso gemacht“), (5) **Abwälzung auf andere** („er hat gesagt, ich soll“). Ursprung ist **Sykes & Matza (1957)** aus der Delinquenzforschung; **Achtung Divergenz:** Deren fünftes Muster ist die *Berufung auf höhere Loyalitäten* („ich tat es fürs Team“), Rohleders fünftes ist die Verantwortungsabwälzung auf eine Anweisung. In der Klausur seine Fassung schreiben, den akademischen Ursprung kennen. (✓){+5}
- **Die Pointe, die fast alle verfehlen – Neutralisierungen wirken vorher.** Sie sind nicht bloß nachträgliche Ausreden, sondern **Vorab-Rechtfertigungen, die die Tat erst ermöglichen**: Sie schalten die innere Hemmung ab, bevor gehandelt wird, und greifen damit an derselben Stelle wie *Inattention to standards* – noch vor der Moral Awareness. Zwei Anschlüsse: Erstens sind sie **domänenunabhängig** (aufgeschobene Instandhaltung: „der Wartungsplan ist ohnehin zu konservativ“, „bisher ist nie etwas passiert“ – ohne jeden persönlichen Vorteil, gleiches Muster). Zweitens die **diagnostische Grenze**: An der Aussage allein ist eine Neutralisierung nicht von einer berechtigten Einwendung zu unterscheiden – nötig ist der Abgleich mit der tatsächlichen System- und Regellage, nicht die Sprachanalyse. Und: Die Theorie **erklärt** das Verhalten, sie **entschuldigt** es nicht; wer die Erklärung zur Rechtfertigung macht, begeht selbst einen Sein-Sollen-Fehlschluss. (✓){+6}

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.

Aufgabe #084 · 6 P. · Self-Concept Maintenance beim Materialschwund · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Neutralisierungsstrategien im... (S. 476) · Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch... (S. 548)

In einem Elektro-Handwerksbetrieb mit 25 Beschäftigten verschwindet regelmäßig Kleinmaterial (Kabel, Klemmen, Dichtmasse) auf private Baustellen. Im Team fallen dazu Sätze wie „Das ist doch Restmaterial, das bleibt sonst liegen“, „Bei den Überstunden, die ich mache, steht mir das zu“ und „Der Chef fährt einen Neuwagen, dem tut das nicht weh“. Niemand im Betrieb hält sich für unehrlich.

- 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 und ordnen Sie ihnen je eine Aussage aus dem Fall zu!

a) 4 P. – Was die Theorie über Handeln und Entscheiden sagt

Self-Concept Maintenance (Mazar/Amir/Ariely, 2008) bezeichnet die weitgehend **unbewusste Aufrechterhaltung des Selbstbildes als moralischer und rationaler Entscheider**. Es handelt sich ausdrücklich **nicht** um einen bewussten Kompromiss zwischen Eigennutz und Moral – ein Kompromiss setzte voraus, dass man weiß, gerade etwas Moralisches aufzugeben, und genau diese Bewusstheit würde den Mechanismus zerstören. ✓ **{1}** Daraus folgt die zentrale Aussage über menschliches Entscheiden: Menschen betrügen **bis zu einer Schwelle**, bis zu der sie sich selbst noch als guten Menschen betrachten können – Verstöße finden „unter dem Radar des Gewissens“ statt. Typisch ist deshalb nicht der große Einzeltäter, sondern die **breite Masse kleiner Verstöße**: im Fall keine gestohlene Kabeltrommel, sondern Kleinmaterial im Kofferraum. ✓ **{2}** Zwei Strategien halten das Selbstbild aufrecht. **Attention to Standards:** Die Aufmerksamkeit wird von den moralischen Maßstäben abgelenkt oder diese werden herabgesetzt, so dass die Situation gar nicht erst als moralisches Problem wahrgenommen wird; umgekehrt senkt ein moralischer Hinweis **vor** der Gelegenheit die Verstöße messbar. ✓ **{3} Categorization:** Die Handlung wird kognitiv **umgedeutet**, bis sie nicht mehr unter

„Diebstahl" fällt („Restmaterial", „Schwund", „betriebsüblich"); dabei werden bevorzugt Informationen gesucht, die den unmoralischen Charakter in Zweifel ziehen (Self-Serving Bias). Beide Strategien wirken **nur, solange sie unbewusst bleiben** – wer sie an sich selbst erkennt, kann sie nicht mehr nutzen. ✓ {4}

b) 2 P. – Zwei Neutralisierungsstrategien mit Zuordnung

Verneinung von Schaden bzw. Opfer (Sykes/Matza) – der Verstoß wird für folgenlos erklärt: „*Der Chef fährt einen Neuwagen, dem tut das nicht weh.*" Ergänzend wirkt hier auch die **Umdeutung des Objekts** („Restmaterial, das bleibt sonst liegen"). ✓ {1}

Verurteilung der Verurteilenden bzw. Aufrechnung – der eigene Verstoß wird gegen ein zugeschriebenes Fehlverhalten des Betriebs verrechnet: „*Bei den Überstunden, die ich mache, steht mir das zu.*" ✓ {2}

Über das Gefragte hinaus

Die fünf Neutralisierungsstrategien als geschlossene Liste (Sykes/Matza, 1957): (1) **Verneinung der eigenen Verantwortung** („die Umstände waren schuld“), (2) **Verneinung von Schaden/Opfer** („das tut ja keinem weh“), (3) **Abwertung des Opfers** („der hat es verdient“), (4) **Verurteilung der Verurteilenden** („jeder andere hätte es genauso gemacht“), (5) **Abwälzung der Verantwortung** („er hat gesagt, ich soll“). Wer alle fünf parat hat, kann jede Fallaussage zuordnen, ohne zu raten. (✓){+1}

Prozessanschluss – die beiden Strategien greifen an verschiedenen Phasen.

Attention to Standards verhindert schon die **Moral Awareness**: Der Vorgang wird nicht als moralisches Problem erkannt. *Categorization* verfälscht das **Moral Judgement**: Die Handlung wird umetikettiert. Wo weder Awareness noch Judgement greifen, entsteht keine **Intention** und findet kein **Moral Learning** statt – das erklärt, warum solche Muster jahrelang laufen: Der Prozess bricht nicht ab, **er startet nie**. (✓){+2}

Abgrenzung zum rationalen Betrugs kalkül: Nach Becker (1968) wägt ein Täter Nutzen gegen Entdeckungswahrscheinlichkeit mal Strafe ab. Dieses Modell erklärt den Fall **nicht**: Der Nutzen ist klein, das Risiko real, und die Beteiligten halten sich für ehrlich. Genau diese Lücke füllt SCM, und daraus folgt betrieblich, dass **härtere Strafen** hier weniger wirken als **Sichtbarkeit und Benennung**. (✓){+3}

Empirischer Vorbehalt, der die Antwort auf Stand bringt: Der Mechanismus (Selbstbildschutz, Umdeutung) ist theoretisch gut begründet und mehrfach gestützt; die daraus abgeleiteten **Nudge-Effektstärken** sind dagegen umstritten – die Studie zur Unterschrift oben statt unten (PNAS 2012) ließ sich in einer Großreplikation nicht bestätigen (Kristal et al., PNAS 2020), die zugehörige Feldstudie wurde 2021 zurückgezogen, und die „Zehn-Gebote“-Bedingung aus Mazar/Amir/Ariely (2008) erbrachte in einer Multi-Lab-Replikation keinen belastbaren Effekt.

Formulierung für die Klausur: Mechanismus tragfähig, Effektstärken unsicher. (✓){+4}

Benannter Denkfehler – erklären ist nicht entschuldigen. SCM ist **deskriptiv**. Wer daraus ableitet, das Verhalten sei nicht vorwerfbar, begeht einen **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Die Theorie erklärt die **Genese**, nicht die **Geltung**; arbeitsvertragliche Treuepflicht und § 242 StGB bleiben unberührt. (✓){+5}

Maßnahmen, die am Mechanismus ansetzen statt an der Moral, und die Bezifferung, die sie begründet. Wirksam sind: **Materialentnahme namentlich**

quittieren (macht die Handlung benennbar und zerstört die Umdeutung),
Restmaterial ausdrücklich regeln (Freigabe mit Unterschrift statt Grauzone),
kurze Erinnerung vor der Gelegenheit statt Kontrolle danach, und Führungskräfte,
die keine Ausnahmen für sich nehmen. **Modellrechnung mit offengelegten**
Annahmen: 25 Beschäftigte, 12,00 € Materialwert je Woche und Person, 45
Arbeitswochen → **13.500,00 € p. a.**; bei 6 % Umsatzrendite entspricht das einem
Zusatzumsatz von **225.000,00 €**, nur um den Schwund zu verdienen. Das ist das
Argument, das im Betrieb ankommt, und es moralisiert niemanden. *(Zahlen frei
gesetzt.) (✓) (+6)*

Rohleders Erwartung: Die Definition in **seiner** Fassung bringen –
Aufrechterhaltung des Selbstbildes, unbewusst, **kein Kompromiss**, und
die zwei Strategien exakt benennen (Attention to Standards,
Categorization), bevor die Neutralisierungsstrategien folgen.

Kap. 7 · CSR & Nachhaltigkeit — Triple Bottom Line · License to Operate · Governance · U11

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

• Ablauf des Stakeholder-Managements (U14)	589
Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	670
• Anforderungen an Stakeholder-Gruppen	588
10 P. · Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren Kritik	644
Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäfts)	585
10 P. · Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen	
Nachhaltigkeit · Corporate Citizenship	666
10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik Corporate Citizenship	649
Corporate Governance & Managementhaftung	586
CSR – Corporate Social Responsibility	582
• CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall	
620	
Definition (Management-Sicht)	587
Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)	585
EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing (aktueller Fall, Stand Juli 2026)	615
Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag)	587
Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism	583
• Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil)	590
• Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung	587
Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht	604
14 P. · Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen	660
• 12 P. · Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen	654
• 8 P. · Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing Greenwashing	631
• 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien,	
Greenwashing Greenwashing · Strategie	676
• 12 P. · Rüstausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden	637
• 5 P. · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen Stakeholder ·	
Shareholder	635
• Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz	589

• Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label	593
• Stakeholder – der zentrale Begriff	587
Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung)	585
Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!)	587
• Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs)	582
Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz	584
• Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft	584
Ziel von CSR: License to Operate.....	582

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

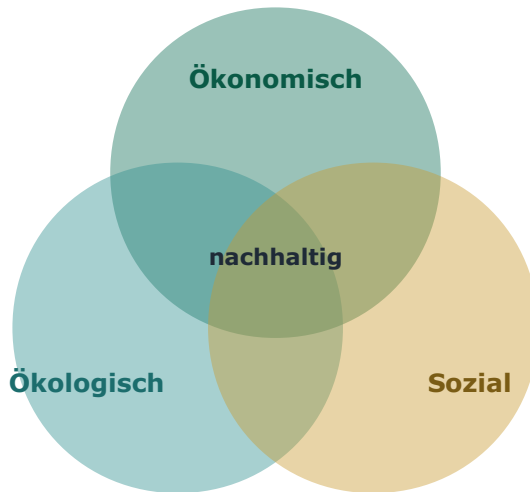
Echte Nachhaltigkeit sichert die **License to Operate** – die **gesellschaftliche Daseinsberechtigung** eines Unternehmens. Die Gesellschaft erteilt sie implizit; ein **Boycott** ist ihr Entzug. Der Verlust führt zu **Vertrauensverlust** und hohen **Transaktions- und Kontrollkosten**. Ziel ist außerdem 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 × 8 h Auslauf ≈ **8 %** der Jahreszeit.
- **Cheap Talk** = Nachhaltigkeitsbekundungen, die nichts kosten. „Papier ist geduldig.“ Solange die Maßnahme **erfolgsneutral** ist (Kosten werden im Kaufpreis

überwältzt), 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).
- **Slackivism** = 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)

Aufgabe #085 · 10 P. · Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung... (S. 620) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

a) 4 P. Erläutern Sie das Konzept der **Triple Bottom Line**. b) 3 P. Was versteht man unter der **License to Operate** und warum ist sie kein dauerhafter Besitz? c) 3 P. Grenzen Sie glaubwürdige CSR von „Greenwashing“ ab.

a) 4 P. – Triple Bottom Line: Nachhaltiges Wirtschaften balanciert **drei Dimensionen** dauerhaft aus – oft als **People · Planet · Profit** bzw. **sozial · ökologisch · ökonomisch** ✓ **{1}**. Kern (Brundtland): Die Bedürfnisse der Gegenwart decken ✓ **{2}**, **ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden** (Diskursethik) ✓ **{3}**. Keine Dimension darf die anderen dauerhaft verdrängen ✓ **{4}** – reine Gewinnmaximierung auf Kosten von Umwelt/Sozialem ist ebenso wenig nachhaltig wie Ökologie, die das Unternehmen ruiniert.

b) 3 P. – License to Operate: Die **stillschweigende gesellschaftliche Betriebserlaubnis** – die Akzeptanz von Kunden, Anwohnern, Politik und Öffentlichkeit, dass ein Unternehmen so wirtschaften darf ✓ **{1}**. Sie steht in keinem Gesetz, sondern im **Vertrauen/Ansehen** ✓ **{2}**. Sie ist **kein statischer Besitz**, weil sich gesellschaftliche Erwartungen ändern (Beispiel: Rüstung, Tabak, fossile Energie) und ein einziger Skandal (Umwelt, Ausbeutung) sie über Nacht entziehen kann – sie muss **fortlaufend neu verdient** werden ✓ **{3}**.

c) 3 P. – CSR vs. Greenwashing: Glaubwürdige **CSR** ist mit **messbaren, überprüfbaren** Zielen hinterlegt (Kennzahlen, Baseline, externe Testate) ✓ **{1}**, betrifft das **Kerngeschäft** ✓ **{2}** und ist konsistent über alle drei TBL-Dimensionen. **Greenwashing** ist bloßes **Marketing-Etikett** ohne Substanz: vage Sprache, Rosinenpickerei (eine grüne Einzelmaßnahme überdeckt ein „braunes“ Kerngeschäft), keine Nachweise ✓ **{3}**. Kant: Greenwashing handelt allenfalls **plichtgemäß** (weil es nützt), nicht **aus Pflicht** – „aufgemotzte PR“ (+1 Reserve).

Rohleders Erwartung: Alle **drei Dimensionen** der TBL nennen (Vollständigkeit zählt), die License to Operate als **dynamisch** kennzeichnen (mit Beispiel) und CSR/Greenwashing an **überprüfbaren Kriterien** unterscheiden, nicht moralisch raunen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Triple Bottom Line

- **Der Urheber hat das Konzept selbst zurückgerufen.** Den Begriff „Triple Bottom Line“ prägte **John Elkington 1994**; **2018** rief er ihn in der *Harvard Business Review* öffentlich zurück („recall“), weil er in der Praxis als Bilanzierungs- statt als Veränderungsinstrument benutzt werde – die drei Dimensionen wurden zur Berichtsgliederung, nicht zum Steuerungsmaßstab **(✓){+1}**. Das ist strukturell **dieselbe Bewegung wie Rappaports Selbstwiderruf** beim Shareholder Value: Beide Väter des Konzepts sahen den Missbrauch früher als die Anwender.
- **Carrolls CSR-Pyramide (1991)** leistet genau das, was drei gleichrangige Kreise nicht leisten: eine **Rangordnung** – ökonomische → rechtliche → ethische → philanthropische Verantwortung **(✓){+2}**. Am Fall angewandt: Wer CSR mit Spenden und Sponsoring beginnt, startet auf der **obersten** Stufe, während die tragenden unteren offen sind. Die TBL erlaubt genau diesen Fehler, weil sie keine Reihenfolge kennt.
- **Blinder Fleck der TBL: sie kennt keine absolute Grenze.** Die „Schnittmenge“ wird vom Unternehmen selbst definiert – nachhaltig ist, was es dafür erklärt **(✓){+3}**. Modelle mit absoluten Grenzen setzen dort an: die **planetaren Belastungsgrenzen** (Rockström u. a. 2009; die Fortschreibung von 2023 sieht sechs der neun Grenzen als überschritten an) und die **Science Based Targets initiative**, die Ziele am wissenschaftlichen Restbudget statt an der Selbstauskunft ausrichtet.
- **Herkunft mit Jahreszahlen** (stützt Rohleders Waldbauer-Bild mit Beleg statt Anekdote): Der Begriff stammt aus der Forstwirtschaft – **Hans Carl von Carlowitz, Sylvicultura oeconomica, 1713** („nachhaltende Nutzung“); die heutige Fassung kommt aus dem **Brundtland-Bericht Our Common Future, WCED 1987 (✓){+4}**.

Zu b) – License to Operate

- **Herkunft des Begriffs:** Er stammt nicht aus der Ethik, sondern aus dem **Bergbau** – die „social licence to operate“ wird in der Literatur auf **Jim Cooney (1997)** zurückgeführt (Zuschreibung, kein Rechtsbegriff) **(✓){+1}**. Dort ist der Entzug physisch: eine blockierte Zufahrt stoppt die Mine. Im Konsumgütergeschäft ist er nur symbolisch – das erklärt, warum der Begriff dort weicher wirkt als er gemeint war.
- **Parallellfall aus einer anderen Branche (Rohstoffe):** Der Dammbruch von **Brumadinho (Vale, 25.1.2019, rund 270 Tote)** traf ein Unternehmen, das

als ESG-Vorzeigefall galt und dessen Damm zertifiziert war (✓){+2}. Die Lizenz war bis zur Sekunde des Bruchs formal erteilt und gesellschaftlich intakt. Belegt Rohleders Punkt schärfer als jedes Konsumbeispiel: Akzeptanz ist ein **nachlaufender** Indikator, kein Frühwarnsystem.

- **Ausdrücklich als Fehlschluss markieren:** Aus „die Gesellschaft akzeptiert es jetzt“ folgt kein „es ist jetzt richtig“ – das ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Humes Gesetz, *Treatise* 1739/40) (✓){+3}. Wer die License to Operate zum ethischen Maßstab macht, erhebt die Mehrheitsstimmung zur Norm. Das Korrektiv muss deshalb ohne Publikum gelten: **Hans Jonas, Das Prinzip Verantwortung (1979)** – Verantwortung gegenüber denen, die nicht widersprechen können.

Zu c) – CSR vs. Greenwashing

- **Warum Greenwashing kein Charakterproblem, sondern Marktversagen ist:** Nachhaltigkeit ist ein **Vertrauensgut** (*credence good*, Darby/Karni 1973) – der Käufer kann die Eigenschaft auch **nach** dem Kauf nicht überprüfen. Damit greift Akerlofs **Lemons-Problem (1970)**: Ohne glaubhaftes Signal verdrängt das billige Etikett das teure Verhalten, weil beide gleich aussehen (✓){+1}.
- **Daraus folgt der Test, den Rohleder meint, in ökonomischer Sprache:** Glaubwürdig ist nur ein **kostspieliges Signal** (Spence 1973) – Prüffrage also nicht „was steht drauf“, sondern „was hat es den Absender gekostet“. **Cheap Talk** ist dazu der formale Gegenbegriff (Crawford/Sobel 1982): kostenlose Aussagen sind informationsleer, unabhängig davon, ob sie zufällig wahr sind (✓){+2}.
- **Parallellfall + Rechtsstand mit Datum:** BP benannte sich **2000** in „Beyond Petroleum“ um (Sonnenlogo) – grünes Etikett bei unverändertem Kerngeschäft, zehn Jahre vor *Deepwater Horizon* (✓){+3}. Rechtlich ist das heute angreifbarer: **BGH „Katjes“, I ZR 98/23, 27.6.2024** (Werbung mit „klimaneutral“ ist ohne Aufklärung irreführend), und die **EmpCo-Richtlinie** gilt in Deutschland **ab 27.9.2026**. *Streitstand:* Die weitergehende **Green-Claims-Richtlinie** ist im EU-Verfahren umstritten und nach Stand dieser Unterlage nicht verabschiedet – als offenes Verfahren kennzeichnen, nicht als geltendes Recht.

Klammer über alle drei Teile: ESG (Environmental, Social, **Governance**) und die CSRD-Berichtspflichten sind der aktuelle Anschluss – **Governance** ist die oft vergessene dritte Säule (Compliance, Aufsicht, Anti-Korruption), an der sich zeigt, ob CSR ernst gemeint oder Fassade ist. Die License to Operate verbindet sich über den

Stakeholder-Ansatz (Freeman 1984) und die **Diskursethik** (Zustimmungsfähigkeit aller Betroffenen) mit dem Rest des Stoffs.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Aufgabe #086 · 6 P. · Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Der Unternehmenswert für die Aktionäre ist die oberste Maxime.“ Nehmen Sie zu dieser These Stellung (These – Antithese – Synthese).

a) 6 P. – Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz: These (Shareholder-Value): Nach Rappaport (1986) dient das Unternehmen primär der Wertsteigerung für die Eigentümer/ Aktionäre ✓ **{1}**. Vorteil: eine klare, messbare Zielgröße; die Kapitalgeber tragen das Restrisiko, und das Management wird auf diese Größe diszipliniert ✓ **{2}**. **Antithese (Stakeholder-Ansatz):** Das Unternehmen ist den Interessen **aller** Stakeholder verpflichtet (Freeman), nicht nur den Eigentümern – Kund*innen, Mitarbeitende, Staat, Öffentlichkeit, Umwelt, Nachwelt ✓ **{3}**. Anschluss an die Triple Bottom Line: Rein ökonomische Maximierung auf Kosten von Sozialem und Ökologie ist nicht nachhaltig und untergräbt die **License to Operate** ✓ **{4}**. Killer-Argument: Rappaport hat den Shareholder-Value **später selbst als Irrweg widerrufen.** ✓ **{5}** **Synthese:** Langfristiger Eigentümerwert und Stakeholder-Interessen fallen zusammen – wer die License to Operate verspielt (Boycott, Vertrauensverlust, hohe Transaktions- und Kontrollkosten), zerstört auch den Shareholder-Value ✓ **{6}**. Nachhaltigkeit kostet zwar Geld (letztlich aus dem Portemonnaie der Inhaber), sichert aber die Zukunftsfähigkeit (+1 Reserve).

Rohleders Erwartung: Nicht bei „gut vs. böse“ stehenbleiben – die Synthese über die License to Operate ziehen und Rappaports eigenen Widerruf als Beleg nennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Ordne die Achse zeitlich ein: Shareholder-Value ist die **kurzfristige**, der Stakeholder-Ansatz die **langfristige** Perspektive. ESG und die CSRD-Berichtspflichten institutionalisieren den Stakeholder-Blick inzwischen – mit **Governance** als der oft vergessenen Kontroll-Säule, an der sich zeigt, ob der Perspektivwechsel ernst gemeint ist.

- **Die stärkste Fassung der These ist nicht Rappaport, sondern Friedman**, und sie wird meist verkürzt referiert. **Milton Friedman**, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (New York Times Magazine, **13.9.1970**), verlangt die Gewinnsteigerung ausdrücklich nur **innerhalb der Spielregeln** („rules of the game“, ohne Täuschung und Betrug) (✓){+1}. Am Fall angewandt heißt das: Friedman ist kein Freibrief, sondern eine **Arbeitsteilung** – Moral gehört nach **Homann** in die **Rahmenordnung**, nicht in die Einzelhandlung. Wer die These so stark macht, argumentiert auf Prüfungsniveau statt gegen einen Strohmann.
- **Empirischer Wendepunkt mit Datum:** Am **19.8.2019** erklärten **181 CEOs im Business Roundtable** in einem gemeinsamen *Statement on the Purpose of a Corporation* die Abkehr vom Shareholder-Primat zugunsten aller Anspruchsgruppen (✓){+2} – die prominenteste Selbstkorrektur nach Rappaport.
- **Und genau das ist ein belegter Cheap-Talk-Fall – ausdrücklich so zu markieren.** **Bebchuk/Tallarita**, *The Illusory Promise of Stakeholder Governance* (Cornell Law Review, **2020**), stellten fest, dass die Unterzeichnung in nahezu keinem Fall vom **Board** beschlossen wurde: keine Governance-Entscheidung, keine Satzungsänderung, keine geänderten Vergütungsanreize (✓){+3}. Eine Erklärung, die keine einzige Entscheidungsregel ändert, ist erfolgsneutral, also Cheap Talk im Rohleder'schen Sinn, nur auf CEO-Briefpapier.
- **Blinder Fleck der Antithese (nicht nur der These):** Wer **allen** verantwortlich ist, ist **niemandem** rechenschaftspflichtig. Das Multiple-Principal-Problem verlagert jeden Zielkonflikt ins Management, das seine Wahl anschließend mit jeder beliebigen Anspruchsgruppe begründen kann – **Jensen (2001)** nennt das den Grund, warum die Stakeholder-Theorie ohne **eine** Zielfunktion unsteuerbar bleibt, und schlägt „enlightened value maximization“ vor (✓){+4}. Das ist zugleich die ehrliche Fassung der Synthese: eine Zielgröße, aber mit langem Horizont.
- **Rechtlich ist die Frage in Deutschland anders vorentschieden als in den USA.** **§ 76 Abs. 1 AktG**: Der Vorstand leitet die Gesellschaft

„unter eigener Verantwortung" – einen gesetzlichen Shareholder-Primat kennt das deutsche Recht nicht; die **Mitbestimmung** (MitbestG 1976, Drittelbeteiligungsgesetz) setzt Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat und institutionalisiert damit einen Stakeholder (✓){+5}. Der US-Referenzfall ist das Gegenteil: *Dodge v. Ford Motor Co.* (Michigan Supreme Court, 1919) band die Leitung an das Interesse der Aktionäre. Die Debatte ist also **rechtsordnungsabhängig**, nicht universell.

- **Die Synthese in Shareholder-Sprache beziffern** (Annahmen offengelegt): Verliert ein Unternehmen Vertrauen, steigen Transaktions- und Kontrollkosten und damit die geforderte Rendite. *Annahmen*: ewige Rente von 100 Mio. € Zahlungsüberschuss, kein Wachstum, Zahlungsstrom unverändert, allein der Kapitalisierungszins steigt von 7 % auf 8 %. Rechnung: $100/0,07 = 1.429$ Mio. € gegenüber $100/0,08 = 1.250$ Mio. € – rund **12,5 % Unternehmenswert**, vernichtet ohne eine einzige verlorene Verkaufseinheit (✓){+6}. Empirischer Anker in derselben Größenordnung: die Gesamtkosten des VW-Dieselskandals liegen nach übereinstimmenden Berichten im **zweistelligen Milliardenbereich** (Größenordnung über 30 Mrd. €; exakte Summe je nach Abgrenzung strittig).

Aufgabe #087 · 6 P. · Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 635) · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 862) · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien... (S. 865)

Nennen und erläutern Sie die **drei Anforderungen**, die eine Personengruppe erfüllen muss, damit sie sinnvoller Gegenstand des Stakeholder-Managements sein kann. (Altklausur 6c)

a) 6 P. (3 × 2) – Anforderungen an Stakeholder-Gruppen:

1. **Einfluss oder Betroffenheit** – die Gruppe muss auf das Unternehmen einwirken können (Macht/Wirkung, z. B. der Betriebsrat kraft Betriebsverfassungsgesetz) oder vom Unternehmen betroffen sein (✓){1}. Ohne Hebel und ohne Betroffenheit gibt es keinen Grund, sie zu managen (✓){2}.
2. **Identifizierbar und abgrenzbar** – man muss wissen, wer dazugehört (✓){3}, sonst ist die Gruppe nicht ansprechbar und keine Maßnahme adressierbar (✓){4}.

3. **Fassbares, konkretes Interesse** – ein managebares Interesse, nicht bloß diffuse Sympathie ✓ **(5)**; nur dann lassen sich Maßnahmen und Verantwortliche überhaupt zuordnen ✓ **(6)**.

Rohleders Erwartung: Je Punkt begründen, *warum* ohne ihn kein Management möglich ist – reines Aufzählen ohne Erläuterung ist unvollständig.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Verknüpfe mit dem Ablauf: **Identifizieren** → **Priorisieren** nach Einflussgröße → **Interessen bestimmen** → **Maßnahmenplan** mit Verantwortlichen, danach **Review alle 3–6 Monate**. Und: Ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung – es geht um hohen Nutzen bei geringem Aufwand („drei DIN-A4-Seiten quer“).

- **Die wissenschaftliche Fassung derselben drei Anforderungen** stammt von **Mitchell/Agle/Wood**, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience* (Academy of Management Review, **1997**): Ein Anspruch zählt nach **Macht**, **Legitimität** und **Dringlichkeit** (✓){+1}. Der Zuschnitt deckt sich weitgehend mit dem Raster der Aufgabe – mit **einem** Unterschied, der die Antwort trägt: Das Modell führt **Legitimität** als eigenständiges Kriterium, das reine Einfluss-Raster nicht.
- **Und genau daraus folgt der praktisch wichtigste Fall:** Macht **plus** Dringlichkeit **ohne** Legitimität – der Erpressungs-, Sabotage- oder Kampagnenfall (✓){+2}. Diese Gruppe erfüllt alle drei Anforderungen der Musterlösung (Einfluss, identifizierbar, konkretes Interesse) und ist trotzdem nicht durch Interessenausgleich zu managen, sondern nur abzuwehren. Wer das nicht trennt, behandelt Nötigung wie einen Dialogpartner.
- **Benannter blinder Fleck des Kriterienkatalogs:** Die drei Anforderungen sind **Management-, keine Ethikkriterien** (✓){+3}. Wer „identifizierbar und abgrenzbar“ verlangt, schließt die **Nachwelt** definitionslogisch aus – sie hat keine Mitgliederliste und kann kein Interesse äußern; ebenso die Umwelt und die Beschäftigten am fernen Ende der Lieferkette. Konsequenz: **Stellvertreterschaft** organisieren (NGOs, Beiräte, Ombudsstellen als Treuhänder der Stimmlosen) und die **Diskursethik** als Korrektiv danebenstellen, sonst optimiert das Raster genau an den Betroffenen vorbei.
- **Werkzeuge mit Urheber statt „Tool-Hinweis“:** die **Kraftfeldanalyse** geht auf **Kurt Lewin** (1943/1951) zurück; die Priorisierung in Schritt 2 ist die **Macht-Interesse-Matrix** (Mendelow, 1991) mit vier Handlungsregeln – *beobachten · informiert halten · zufriedenstellen · eng führen* (✓){+4}. Das macht aus „nach Einflussgröße sortieren“ eine benennbare Methode.
- **Parallellfall aus einer anderen Branche – Einfluss ist gestaltbar, nicht gegeben:** Beim Betriebsrat verleiht das **Betriebsverfassungsgesetz** den Einfluss. Umgekehrt zeigt die **Fluglärmkommission** nach **§ 32b LuftVG**: Die Anwohner sind identifizierbar und haben ein hochkonkretes Interesse, ihr Gremium ist aber **rein beratend** (✓){+5}. Die erste Anforderung („Einfluss“) ist also keine Natureigenschaft der Gruppe, sondern eine **institutionelle**

Entscheidung – wer Einfluss zuweist, entscheidet mit, wer überhaupt Stakeholder sein darf.

- **Rohleders Aufwandsmaßstab beziffern** (Annahmen offengelegt):
Annahmen: 15 Gruppen, je vier Felder (Einfluss · Interesse/Gefahr · Maßnahme · Verantwortlicher), zwei Stunden Ersterstellung, vier Reviews à 30 Minuten. Ergebnis: **vier Personenstunden im Jahr** für das vollständige Raster (✓)(+6). Dem steht auf der Nutzenseite ein einziger vermiedener Eskalationsfall gegenüber (Krisenkommunikation, Sonderprüfung, Handelsgespräche) – Größenordnung Personentage, nicht Personenstunden. Genau dieses Verhältnis meint „hoher Nutzen bei geringem Aufwand“; als Prüffrage: **Aufwand ÷ realem Nutzen**.

Aufgabe #088 · 4 P. · DCGK als zahnlöser Tiger kommentieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

„Der DCGK ist ein zahnlöser Tiger.“ Kommentieren Sie diese Aussage mit **zwei Argumenten**.

a) 4 P. – Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex: Argument 1

(bestätigend): Der DCGK stellt bestehende gesetzliche Vorschriften zur Leitung/Überwachung börsennotierter Gesellschaften nur dar und ergänzt sie um **Empfehlungen und Anregungen ohne Sanktion** bei Nichtbefolgung ✓ **{1}**. Er ist reine **Selbstverpflichtung** und hat Massenbetrug wie **Dieselskandal und Wirecard nicht verhindert** – insofern trifft „zahnlös“ zu ✓ **{2}**. **Argument 2 (weiterführend/Alternative):** Wirksam wäre erst die **Managementhaftung** (Rawls-Bezug: die Beteiligten zu Betroffenen machen) – persönliche Freiheitsstrafe für die endverantwortliche Leitung, analog zur Strenge des Steuerrechts (Beispiel Uli Hoeneß) ✓ **{3}**. Solche „Zähne“ sind aber politisch unbeliebt und werden vom Wähler nicht eingefordert, deshalb bleibt es bei der zahnlösen Selbstverpflichtung ✓ **{4}**.

Rohleders Erwartung: Nicht nur zustimmen – die wirksame Alternative (Managementhaftung) benennen und begründen, warum sie politisch nicht durchkommt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Selbstverpflichtung ist das Gegenstück zum gesetzlichen **Zwang** (Lieferkettengesetz): Der Gesetzgeber greift ein, wenn Einsicht/Selbstverpflichtung versagen. **Governance** ist zugleich die oft vergessene dritte ESG-Säule (Compliance, Aufsicht, Anti-Korruption), an der sich zeigt, ob CSR ernst gemeint oder Fassade ist.

- **Ganz zahnlos ist er nicht – der Kodex hat einen geliehenen Zahn. § 161 AktG** verpflichtet Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften zur jährlichen **Entsprechenserklärung** („comply or explain“) (✓){+1}. Die Erklärung selbst ist gesetzliche Pflicht; ist sie unrichtig, kann das nach der Rechtsprechung des BGH Entlastungsbeschlüsse der Hauptversammlung **anfechtbar** machen und Haftungsfragen nach § 93 AktG auslösen. Präzise formuliert lautet die Kritik also nicht „keine Sanktion“, sondern: **sanktioniert wird die falsche Auskunft, nicht das schlechte Verhalten.** (Entscheidungsaktenzeichen nicht auswendig zitieren – Prinzip genügt.)
- **Das erklärt zugleich die Konstruktion:** Der Kodex wurde **2002** von einer **von der Bundesregierung eingesetzten** Kommission verabschiedet, ist also keine spontane Selbstbindung der Wirtschaft. Sein Sanktionsmechanismus ist der **Kapitalmarkt**: Wer abweicht, muss es offenlegen, und der Kurs bestraft (✓){+2}. Genau darin liegt der Konstruktionsfehler, den Diesel und Wirecard offenlegen – der Mechanismus versagt systematisch dort, wo **der Kapitalmarkt selbst der Getäuschte** ist. Ein Kontrollinstrument, dessen Sanktion Information voraussetzt, ist gegen Informationsdelikte wirkungslos.
- **Was danach tatsächlich kam, stützt Rohleders Muster mit Datum:** Nach Wirecard reagierte nicht der Kodex, sondern der Gesetzgeber – das **FISG** (Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität, in Kraft **1.7.2021**) mit verpflichtender **Abschlussprüferrotation**, gestärktem **Prüfungsausschuss**, verschärfter Prüferhaftung und dem Ende der zweistufigen Bilanzkontrolle (✓){+3}. Der Zahn kam vom Gesetz, nicht von der Selbstverpflichtung – dasselbe Muster wie Lieferkettengesetz und EmpCo-Richtlinie. (Geprüft, Stand 27.07.2026: Das Wirecard-Strafverfahren gegen Markus Braun und zwei Mitangeklagte vor dem **LG München I** läuft seit dem **8.12.2022** und hat über **270 Verhandlungstage** hinter sich; das Gericht hat die Plädoyers für Ende Oktober 2026 (vierte Oktoberwoche) angekündigt. **Ein Urteil ist bislang nicht ergangen – es gilt die Unschuldsvermutung.** In der Klausur deshalb ausschließlich „Verfahren läuft“, nie „verurteilt“.)

- **„Zahnloser Tiger“ ist selbst ein Reflexionsstopp – ausdrücklich so markieren.** Der Satz beendet die Frage, statt sie zu stellen: Gehört der Zahn überhaupt an diese Stelle? Dieselbe Bauart findet sich überall dort, wo Standards ohne Sanktion arbeiten – **ISO 26000 (2010)** ist bewusst **nicht zertifizierbar**, der **UN Global Compact (2000)** kennt als einzige Folge die Streichung von der Teilnehmerliste, die **OECD-Leitsätze** enden bei den Nationalen Kontaktstellen ohne Durchsetzungsbefugnis **(✓){+4}**. Das ist kein Versehen, sondern Absicht: Weiche Instrumente kaufen **Reichweite** gegen **Verbindlichkeit** ein. Die klausurtaugliche Schlussfolgerung ist deshalb nicht „abschaffen“, sondern **Arbeitsteilung** – Kodex für Breite und Vergleichbarkeit, persönliche Haftung für den Kern.

Aufgabe #089 · 8 P. · Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ein Markenhersteller stellt fest, dass echte Nachhaltigkeit in der Lieferkette „ans Eingemachte“ ginge und die Marge spürbar drückt. Die Geschäftsführung entscheidet stattdessen, ein **grünes Label** einzuführen und eine **Spendenaktion** zu kommunizieren, ohne am Kerngeschäft (Einkauf/Produktion) etwas zu ändern. Beurteilen Sie das Vorgehen ethisch.

a) 8 P. – Ethische Beurteilung:

- **Einordnung:** Das ist **Cheap Talk / Greenwashing** – Schaufenstermaßnahmen für ein grünes Image ohne reale Substanz **✓ {1}**, solange die Maßnahme erfolgsneutral bleibt und der Verteilungskonflikt nicht aktiv gemanagt wird **✓ {2}**. **Echte Nachhaltigkeit gibt es nur im Kerngeschäft** (verantwortungsvoll einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen) **✓ {3}**; die Spendenaktion ist bloß **Corporate Citizenship** („nice to have“) und verstellt den Blick aufs Wesentliche **✓ {4}**.
- **Faktenlücke (entscheidungserheblich):** Der Sachverhalt sagt nicht, was das Label konkret behauptet und ob ihm geprüfte Kriterien zugrunde liegen. Steht dahinter ein zertifizierter Standard mit einer realen Teilverbesserung, ist das Vorgehen unvollständige Kommunikation; ist es ein selbst vergebenes Zeichen ohne eine einzige Änderung im Einkauf, ist es Täuschung, und nur im zweiten Fall trägt der folgende Kant-Vorwurf in voller Schärfe.
- **Kant:** Das Label handelt allenfalls **pflichtgemäß** (weil es nützt), nicht **aus Pflicht/Einsicht** – „aufgemotzte PR“ **✓ {5}**. Gefordert wäre Handeln aus Einsicht

(Selbstverpflichtung, kategorischer Imperativ), nicht erst, wenn der Gesetzgeber zwingt (Lieferkettengesetz) ✓ **{6}**.

- **Folge:** Fliegt die Diskrepanz auf, drohen Imageschaden, Vertrauensverlust und **Entzug der License to Operate** (Boykott) samt hoher Transaktions- und Kontrollkosten – analog zum Shrinkflation-Fall Milka/Mondelēz ✓ **{7}**.
- **Bewertung:** Kurzfristig margenschonend, langfristig ein Angriff auf die eigene Daseinsberechtigung. Ethisch geboten wäre, den **Verteilungskonflikt** (Marge vs. Lieferkette, heutige vs. künftige Generation) **aktiv zu managen** statt ihn zu kaschieren ✓ **{8}**.

Rohleders Erwartung: Den Fall an Cheap Talk/Kerngeschäft festmachen und mit Kant (aus Pflicht vs. pflichtgemäß) + License to Operate begründen, nicht moralisch raunen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Nachhaltigkeit **kostet Geld** und wird letztlich aus dem Portemonnaie der Inhaber genommen – das Management ist nur „Scherge“/Ausführung der Inhaber-Order. Eine ehrliche Lösung setzt beim **Ehrbaren Kaufmann** als persönlichem Ethos an, plus Branchenstandards, Code of Conduct, Compliance und Audits, nicht bei Spenden und Sponsoring.

- **Zweite Grundposition am Fall – Utilitarismus.** Man kann für das Label argumentieren: Marge gesichert, Arbeitsplätze gesichert, Kunden fühlen sich gut, niemand wird unmittelbar geschädigt (✓){+1}. Die Rechnung kippt, sobald die **Aufdeckungswahrscheinlichkeit** eingepreist wird: Der Nutzen existiert nur, solange die Täuschung hält, der Schaden fällt geballt und dauerhaft an. Ein Nutzen, dessen Bedingung die Unwissenheit der Begünstigten ist, ist auch teleologisch nicht rechtfertigbar – die Position stützt die Entscheidung also **nicht**, obwohl sie zunächst danach aussieht.
- **Dritte Grundposition am Fall – Diskursethik, mit Kants Publizitätsformel als Schnelltest.** Der Maßstab ist die Zustimmungsfähigkeit aller Betroffenen: Würden die Beschäftigten in der Lieferkette *und* die Kundschaft dem Label zustimmen, wenn sie wüssten, was es verschweigt? (✓){+2} Kant liefert dafür die kürzeste Prüfung – *Zum ewigen Frieden* (1795): Handlungen, deren **Maxime sich nicht mit der Publizität verträgt**, sind unrecht. Genau das ist der Fall: Die Strategie funktioniert nur unveröffentlicht. Wer sie erklären müsste, hätte sie schon aufgegeben.
- **Vierte Grundposition am Fall – Homann/Ordnungsethik, und sie entlastet die Geschäftsführung teilweise.** Ändert nur dieser eine Hersteller seine Lieferkette, trägt er die Kosten allein und wird im Preiswettbewerb verdrängt: **Ausbeutung des moralischen Vorleistenden** (✓){+3}. Der systematische Ort der Moral ist deshalb die **Rahmenordnung** – Sektorabkommen, Branchenstandard, Gesetz. Das entschuldigt das Label nicht (dafür gibt es keine Wettbewerbsnotwendigkeit), erklärt aber, warum die Untätigkeit im Kerngeschäft rational ist. Wer das weglässt, moralisiert an der Anreizstruktur vorbei.
- **Blinder Fleck der im schwarzen Teil verwendeten Kant-Argumentation:** Die Unterscheidung *pflichtgemäß* / *aus Pflicht* bewertet die **Gesinnung**, nicht die **Wirkung** (✓){+4}. Sie kann einen wirkungslosen ehrlichen Versuch nicht von einer wirksamen eigennützigen Maßnahme unterscheiden – für die Näherin in der Lieferkette zählt aber ausschließlich, ob sich ihre Lage ändert. Kant gehört deshalb hier nur **zusammen** mit einer Folgenprüfung in die Antwort; allein trägt er die Fallbewertung nicht.

- **Parallellfall aus einer anderen Branche (Textil) mit Datum:** Nach dem Einsturz von **Rana Plaza (24.4.2013, über 1.100 Tote)** entstanden zwei Antworten – der **rechtlich bindende Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh** (2013, mit Schiedsverfahren) und die **freiwillige Alliance** der US-Unternehmen **(✓){+5}**. Der Unterschied ist exakt der dieses Falls: verbindliche Verhaltensänderung gegen kommunizierte Absicht. Ergänzend der Haftungsbefund: Die Klage gegen **KiK** nach dem Brand bei Ali Enterprises (Karatschi 2012, 258 Tote) wies das **LG Dortmund 2019 wegen Verjährung** ab – dass am Ende der Lieferkette niemand haftet, war ein wesentlicher Anlass für das LkSG.
- **Beziffern, ab wann es „ans Eingemachte“ geht** (Annahmen offengelegt): *Annahmen:* Umsatz 100, Materialkostenanteil 40, sonstige Kosten 52, EBIT 8 (8 % Marge); zertifizierte Rohstoffe kosten **15 % mehr**. *Rechnung:* Material 40 → 46, EBIT 8 → **2**, das Ergebnis fällt um **75 %**; um die Marge zu halten, müsste der Verkaufspreis um **6 %** steigen **(✓){+6}**. Dagegen kostet ein Label samt Kampagne nach jeder plausiblen Annahme **Bruchteile eines Prozentpunkts** vom Umsatz. Das ist die Bezifferung von Rohleders Satz: Erfolgsneutralität ist keine Haltungsfrage, sondern ein **Faktor von rund zehn**, und genau an dieser Stelle beginnt der Verteilungskonflikt.
- **Der Fall ist längst nicht mehr nur ethisch – Rechtsstände mit Datum:** Für große Hersteller ist die Lieferkette bereits Pflicht (**LkSG** seit **1.1.2023** ab 3.000, seit **1.1.2024** ab 1.000 Beschäftigten; Bußgeld bis **8 Mio. €** bzw. **2 % des weltweiten Jahresumsatzes** ab 400 Mio. € Umsatz, dazu Ausschluss von öffentlichen Aufträgen bis zu drei Jahre) **(✓){+7}**. Das grüne Label wird ab **27.9.2026** zusätzlich lauterkeitsrechtlich angreifbar (EmpCo-Umsetzung; Richtung bereits durch **BGH „Katjes“, I ZR 98/23, 27.6.2024**). *Streitstand:* CSDDD und LkSG werden derzeit über das Omnibus-Verfahren bzw. eine Novelle umgebaut – Anwendungsbereich und Haftung sind **offen**, das ist als laufendes Verfahren zu kennzeichnen, nicht als geltender Endstand.
- **Reparatur statt bloßer Verurteilung – was die Geschäftsführung stattdessen tun kann:** (a) den Alleingang vermeiden und einen **Branchenstandard** anstoßen (Nachhaltigkeitskooperationen sind kartellrechtlich nicht per se verboten – die Horizontal-Leitlinien der Kommission von 2023 enthalten dafür ein eigenes Kapitel); (b) **Stufenplan mit Baseline und externem Audit** statt Label; (c) den Preisaufschlag **offen** ausweisen („diese Änderung kostet X Cent“) statt ihn zu verschweigen; (d) Corporate Citizenship weiter betreiben, aber im Bericht **getrennt** ausweisen **(✓){+8}**. Und den Verteilungskonflikt benennen, statt ihn zu kaschieren: Zahlen können nur **Inhaber** (Marge), **Kunde** (Preis) oder **Lieferant** (Druck)

– mehr Optionen gibt es nicht, und wer keine wählt, hat sich für die dritte entschieden.

Grün = über das Gefragte hinaus. Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

Aufgabe #090 · 8 P. · Triple Bottom Line kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608) · CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument... (S. 612)

Üben Sie Kritik an der **Triple Bottom Line** als Konzept zur Bestimmung von Nachhaltigkeit.

Antwort.

1 · Worum es geht. Die Triple Bottom Line („People, Planet, Profit“) erklärt ein Unternehmen nur dann für nachhaltig, wenn es **ökonomisch** (dauerhaft wirtschaftlich lebensfähig), **ökologisch** (Umwelt/Ressourcen) und **sozial** (gerechte gesellschaftliche Wirkung) zugleich tragfähig ist – nachhaltig ist allein die Schnittmenge aller drei Kreise **✓ {1}**. Gemessen werden soll über die **Corporate Social Performance** statt über bloße Behauptung **✓ {2}**.

2 · Was das Konzept leistet. Es beendet die Verengung von Nachhaltigkeit auf Ökologie, zwingt zur Vollständigkeit (keine Dimension darf dauerhaft die anderen verdrängen) und ist damit anschlussfähig an den Stakeholder-Ansatz **✓ {3}**. Als Prüfraster gegen einseitige Argumentation ist es dem alten, rein ökonomischen Denken klar überlegen.

3 · Kritik.

- **Es gibt nur eine echte „Bottom Line“ (Operationalisierbarkeit).** **✓ {4}** Der Name borgt sich die Autorität der Bilanz, aber nur die ökonomische Dimension hat eine Recheneinheit (Euro) und einen Saldo. Für Ökologie und Soziales existiert keine gemeinsame Größe, in der man Gewinn und Verlust gegeneinander verrechnen könnte – die Corporate Social Performance liefert Kennzahlen, aber keine Verrechnung. *Beispiel:* Beim Label „Weidemilch“ garantieren rund 120 Tage $\times 8 \text{ h} \approx 8 \%$ des Jahres Auslauf. Ob das „ökologisch genug“ ist, definiert der Anbieter selbst, weil kein Maßstab dagegensteht.

- **Die drei Kreise unterstellen Harmonie, wo ein Verteilungskonflikt liegt (Denkfehler).** ✓ **{5}** Aus dem Sollen „alle drei Dimensionen sind zu erfüllen“ wird stillschweigend das Sein „alle drei sind gleichzeitig erfüllbar“. Tatsächlich ist die Ökonomie eine **harte Nebenbedingung** (Insolvenz beendet jede Nachhaltigkeit), die beiden anderen sind verhandelbar – das Bild verschweigt diese Rangordnung. *Beispiel:* Solange eine Maßnahme **erfolgsneutral** bleibt (Kosten werden im Kaufpreis überwälzt), ist sie Cheap Talk; erst wenn es „ans Eingemachte“ geht, müssen Verteilungskonflikte aktiv gemanagt werden – genau dieser Moment kommt in der Schnittmengen-Grafik nicht vor.
- **Blinder Fleck Governance und Zeit.** ✓ **{6}** Die drei Dimensionen enthalten keine Achse für **Aufsicht, Compliance und Anti-Korruption** – dabei ist genau das die Ebene, an der sich zeigt, ob CSR ernst gemeint oder Fassade ist (deshalb führt ESG sie als dritte Säule mit). *Beispiel:* Dieselskandal und Wirecard waren kein ökologisches, sondern ein Governance-Versagen; die Triple Bottom Line hätte beide Unternehmen nicht auffällig gemacht. Ebenfalls unsichtbar bleibt die **Nachwelt** als eigene Achse: Der Konflikt heutige vs. künftige Generation ist zeitlich, nicht dimensional.
- **Drei Dimensionen laden zur Rosinenpickerei ein (Fehlanreize).** ✓ **{7}** Wer sich aussuchen darf, worüber er spricht, wählt die Dimension, in der er ohnehin gut dasteht. *Beispiel:* Ein Markenhersteller ändert nichts an Einkauf und Produktion, führt ein grünes Label ein und kommuniziert eine Spendenaktion – bedient formal die „soziale“ Dimension und lässt das Kerngeschäft unberührt. Die Triple Bottom Line liefert dafür sogar die Gliederung.

4 · Fazit und Gegenvorschlag. Die Triple Bottom Line taugt als **Vollständigkeits- und Kommunikationsraster** – als Prüfliste, an keiner der drei Dimensionen vorbeizudenken. Sie taugt **nicht als Mess- und Steuerungsinstrument**, weil sie weder verrechnet noch priorisiert noch den Konflikt sichtbar macht ✓ **{8}**. Gegenvorschlag: die drei Dimensionen nur als Gliederung verwenden und darunter je Dimension **Kerngeschäfts-Kennzahlen** mit Baseline und externem Audit hängen (einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen), **Governance als vierte Achse** ergänzen und Zielkonflikte ausdrücklich als Verteilungskonflikt ausweisen, statt sie in der Schnittmenge verschwinden zu lassen.

Rohleders Erwartung: Erst alle drei Dimensionen korrekt nennen, dann die Kritik an der fehlenden Verrechenbarkeit und am weggeblendeten Verteilungskonflikt festmachen, nicht bei „Nachhaltigkeit ist wichtig“ landen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Eine Ordnung, die genau das leistet, was die drei gleichrangigen Kreise verschweigen, ist **Carrolls CSR-Pyramide** (ökonomisch → rechtlich → ethisch → philanthropisch): Sie benennt einen Vorrang und macht sichtbar, dass Spenden die oberste, nicht die tragende Stufe sind. Der stärkere Gegenvorschlag kommt aber aus der Praxis „Made in Japan“: Nachhaltigkeit als **nichts verschwenden** (Muda – Überproduktion, Bestände, Transport, unnötige Bewegung, Wartezeiten, Nacharbeit). Dort fallen Ökonomie und Ökologie im Kerngeschäft zusammen, statt gegeneinander abgewogen zu werden – jede Verschwendung ist zugleich Qualitätsmangel und Kostenposition. Damit braucht man keine Verrechnung zwischen den Kreisen mehr.

- **Die TBL ist heimlicher Utilitarismus ohne Nutzenwährung.**

„Ausbalancieren“ heißt aggregieren und gegeneinander aufrechnen – das ist eine teleologische Denkfigur (✓){+1}. Sie scheitert am

Kommensurabilitätsproblem: Es gibt keine Einheit, in der eine Tonne CO₂, ein Arbeitsunfall und ein Deckungsbeitrag ineinander umgerechnet werden könnten. Die Grafik unterstellt die Rechenoperation, die sie nicht liefert.

- **Und deshalb kennt sie keine roten Linien.** Deontologisch (Kant, Selbstzweckformel) gibt es Dinge, die **nicht abwägbar** sind – Zwangs- und Kinderarbeit sind keine schwache soziale Ausprägung, sondern ein Ausschlusskriterium (✓){+2}. Ein Konzept, in dem grundsätzlich alles gegen alles verrechnet werden kann, kann Menschenwürde nicht schützen; es kann sie nur schlecht bepunkten. Das ist der schärfste ethische Einwand gegen die drei gleichrangigen Kreise.

- **Der Messvorschlag erzeugt das Problem, das er lösen soll – benanntes**

Muster: Goodharts Gesetz („Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl“, Goodhart 1975, geläufige Formulierung nach Strathern 1997) (✓){+3}. Genau das passiert mit der **Corporate Social Performance**: Sobald an ihr gemessen und vergütet wird, wird nicht die Wirkung, sondern die Kennzahl optimiert.

- **Empirischer Beleg statt Behauptung, dass die Messung nicht trägt:**

Berg/Köbel/Rigobon, *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings* (Review of Finance, 2022) – die ESG-Bewertungen verschiedener Anbieter **für dieselben Unternehmen** korrelieren nur bei etwa **0,54**, während Kreditratings praktisch deckungsgleich sind (✓){+4}. Wenn sechs Messer zu sechs verschiedenen Ergebnissen kommen, misst niemand – das ist der harte Beleg für Rohleders Verdacht gegen „Messbarkeit über die Corporate Social Performance“.

- **Blinder Fleck: Die TBL regelt Dimensionen, aber nicht die Systemgrenze.** Wer die Bilanzgrenze wählt, bestimmt das Ergebnis (✓) (+5). Der weit überwiegende Teil der Wirkung liegt bei Handel und Konsumgütern **außerhalb** der eigenen Tore, in der vorgelagerten Kette (in der Emissionsrechnung: Scope 3, je nach Branche der dominierende Block). Drei Kreise ohne Reichweitenangabe sind deshalb beliebig – dieselbe Firma ist nachhaltig oder nicht, je nachdem, wo man den Zaun zieht.
- **Parallelfälle aus drei Branchen, dasselbe Muster: Enron** hatte ein umfangreiches Ethik-Regelwerk und ein preisgekröntes Umwelt-/CSR-Reporting – bis zur Insolvenz **2001**; **BP** wurde vor **2010** in gängigen Nachhaltigkeitsindizes geführt; **Wirecard** war ab **24.9.2018** DAX-Mitglied und in ESG-Ratings vertreten (✓)(+6). Energie, Öl, Zahlungsverkehr: In keinem Fall hätte die Triple Bottom Line gewarnt, weil das Versagen **bilanziell und governance-seitig** war – die Dimension, die es hätte anzeigen müssen, fehlt im Modell.
- **Gegenvorschläge mit Urheber, die genau den Konsolidierungsmangel angehen: Kate Raworth, *Doughnut Economics* (2017)** ersetzt drei relative Kreise durch **zwei absolute Grenzen** – soziales Fundament unten, ökologische Decke oben, dazwischen der zulässige Raum; die **Gemeinwohl-Ökonomie** (Felber, 2010) liefert mit der Gemeinwohl-Bilanz ein Punktsystem (✓)(+7). Beide sind selbst angreifbar (die Gewichtung bleibt gesetzt), aber beide beantworten die Frage, an der die TBL vorbeigeht: **Wo ist Schluss?**
- **Zwei Fehlschlüsse im Umgang mit der TBL ausdrücklich markieren.** Erstens der **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Aus „das Unternehmen berichtet in drei Dimensionen“ folgt kein „das Unternehmen ist nachhaltig“ – berichtet ist nicht getan (✓)(+8). Zweitens die Verwechslung von **Nebenbedingung und Ziel**: „Wir sind wirtschaftlich, also nachhaltig“ macht aus der ökonomischen Tragfähigkeit einen Nachweis, obwohl sie nur die Voraussetzung ist. Anschluss an *Wirtschaftliche Ziele*: Genau in dieser Lesart ist Nachhaltigkeit **Substanzerhaltung** (der Waldbauer, der nachpflanzt) – betriebswirtschaftlich, nicht ökologisch gemeint, und der TBL um 300 Jahre voraus.

Aufgabe #091 · 8 P. · License to Operate als Leitkonzept prüfen · von der KI erfunden

– kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument... (S. 612)

Üben Sie Kritik an der **License to Operate** als Leitkonzept unternehmerischer Verantwortung.

Antwort.

1 · Worum es geht. Die License to Operate ist die **gesellschaftliche Daseinsberechtigung** eines Unternehmens: eine implizit erteilte Betriebserlaubnis, die in keinem Gesetz steht, sondern im Vertrauen und Ansehen ✓ **{1}**. Ihr Entzug äußert sich im **Boycott**; die Folgen sind Vertrauensverlust sowie hohe **Transaktions- und Kontrollkosten**. Sie ist nicht statisch, sondern hängt am gesellschaftlichen Wertewandel ✓ **{2}**.

2 · Was das Konzept leistet. Es übersetzt Ethik in kaufmännische Sprache: Verantwortung erscheint nicht als Moralappell, sondern als Kostenfrage und als Bedingung der Zukunftsfähigkeit ✓ **{3}**. Damit erfasst es auch die **modernen Stakeholder ohne Vertrag** (Öffentlichkeit, Umweltverbände, Social-Media-Reichweite) und erklärt, warum Skandale teuer sind, ohne moralisch zu raunen.

3 · Kritik.

- **Kein Erteilungsakt, keine Messgröße, nur ein Entzug (Operationalisierbarkeit).** ✓ **{4}** Es gibt keine Urkunde, keine Laufzeit und keinen Zustandswert – man merkt erst an der Empörung, dass man die Lizenz hatte. Das Konzept diagnostiziert zuverlässig rückwärts und steuert nach vorn gar nicht. *Beispiel:* Die Shrinkflation bei Milka/Mondelēz (100 g → 90 g bei steigendem Preis trotz sinkender Kakaopreise) wird erst als Lizenzproblem erkennbar, als der Imageschaden bereits da ist; vorher existierte keine Kennzahl, die gewarnt hätte.
- **Akzeptanz ist nicht Legitimität (Denkfehler, Sein–Sollen).** ✓ **{5}** Die License to Operate misst, was die Gesellschaft hinnimmt, nicht, was richtig ist. Wer sie zum Maßstab macht, erhebt die Mehrheitsstimmung zur Ethik. *Beispiel:* Die **Rüstungsindustrie** (Rheinmetall) hatte lange eine gefährdete Lizenz und hielt ein niedrigschwelliges Profil; mit dem geänderten Verteidigungsbedarf ist die Akzeptanz gestiegen – am Produkt hat sich nichts geändert, nur am gesellschaftlichen Kontext. Ein Maßstab, der ohne Verhaltensänderung kippt, ist kein ethischer Maßstab, sondern ein Stimmungsindikator.

- **Wer keine Stimme hat, kann nichts entziehen (blinder Fleck).** ✓ {6} Die Lizenz wird von denen erteilt und entzogen, die sichtbar sind. **Umwelt, Nachwelt und Beschäftigte am fernen Ende der Lieferkette** können nicht boykottieren, weil sie keine Kunden sind – obwohl sie die am stärksten Betroffenen sind. *Beispiel:* Genau deshalb musste der Gesetzgeber mit dem **Lieferkettengesetz** eingreifen: Der Marktmechanismus „Boykott“ erreicht diese Gruppen nicht. Ebenso blind ist das Konzept für B2B-Nischen ohne Endkundenkontakt und ohne mediale Aufmerksamkeit.
- **Das Ziel „Lizenz behalten“ belohnt Kommunikation statt Verhalten (Fehlansätze/Missbrauch).** ✓ {7} Wenn Akzeptanz die Zielgröße ist, ist der billigste Weg dorthin die Erzählung, nicht die Veränderung: **Greenwashing** vorher, **Whitewashing** nachher (Schamoffensive ohne Ursachenbehebung). *Beispiel:* Stakeholder-Management, das rein danach fragt, „wer kann mir schaden“, ist mit Kant **pflichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht**, also aufgemotzte PR. Auf der Gegenseite schwächt **Slackivism** die Drohung zusätzlich: Empörung ohne Kaufverzicht kostet nichts.

4 · Fazit und Gegenvorschlag. Die License to Operate taugt als **Risiko- und Begründungsbegriff** – sie macht plausibel, warum Vertrauen ein Aktivposten und dessen Verlust eine Kostenposition ist. Sie taugt **nicht als Maßstab dafür, was verantwortlich ist**, und nicht als Steuerungsgröße ✓ {8}. Gegenvorschlag: die Außenwahrnehmung durch **überprüfbare Innenkriterien** ersetzen, die auch ohne Öffentlichkeit gelten – Maßnahmen im Kerngeschäft entlang der Wertschöpfungskette, Code of Conduct, Compliance und Audits, der **ehrbare Kaufmann** als persönliches Ethos; und für die stimmlosen Stakeholder gesetzlicher Rahmen plus **Managementhaftung**, statt auf die Empörungsbereitschaft von Kunden zu hoffen.

Rohleders Erwartung: Die License to Operate als dynamisch und nicht besitzbar kennzeichnen (Beispiel Rüstung), dann den Bruch zeigen – sie misst Akzeptanz, nicht Legitimität, und schützt die Sichtbaren, nicht die Betroffenen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der saubere Ersatz für das Machtkriterium („wer kann uns schaden“) ist das

Diskursethik-Kriterium: Zustimmungsfähigkeit aller Betroffenen – ausdrücklich einschließlich der **Nachwelt**, die im modernen Stakeholder-Begriff mitgeführt wird (alle Interessierten, nicht nur die Vertragspartner). Und der wirksame Zahn ist die **Managementhaftung** mit Rawls-Bezug: die Beteiligten zu Betroffenen machen, persönliche Verantwortung der endverantwortlichen Leitung analog zur Strenge des Steuerrechts. Das nimmt die Sanktion aus der Zufälligkeit der Empörungsökonomie heraus – dass es politisch unbeliebt ist und vom Wähler nicht eingefordert wird, ist der eigentliche Grund, warum es beim weichen Lizenz-Begriff bleibt.

- **Die Sanktionsdrohung ist empirisch schwächer, als das Konzept unterstellt – mit Zahl.** Zwischen erklärter Haltung und Kaufverhalten klafft eine belegte Lücke: Nach der HBR-Auswertung *The Elusive Green Consumer* (Juli/August **2019**) geben rund **65 %** an, zweckorientiert kaufen zu wollen, tatsächlich tun es etwa **26 % (✓){+1}**. Die Lizenz ruht damit auf einer Drohung, die zu rund einem Drittel gedeckt ist – Slacktivism ist kein Nebeneffekt, sondern der Normalfall.
- **Der Härtefall, an dem man es sieht:** Nach der EPA-Mitteilung vom **18.9.2015** verlor die VW-Aktie binnen zweier Handelstage rund ein Drittel ihres Werts – der Konzernabsatz erreichte jedoch schon **2016** einen Rekordwert **(✓){+2}**. Bestraft hat der **Kapitalmarkt**, nicht die Kundschaft. Wer die License to Operate als Kundensanktion denkt, hat in einem der größten Skandale der Industriegeschichte den falschen Adressaten im Blick.
- **Parallellfall aus einer anderen Branche – der Mechanismus irrt auch in die Gegenrichtung:** Bei **Brent Spar (Shell, 1995)** führte eine Kampagne samt Tankstellenboykott zum Verzicht auf die Versenkung der Plattform; **Greenpeace räumte anschließend öffentlich ein, die Restölmenge deutlich zu hoch angegeben zu haben**, und spätere Bewertungen hielten die Versenkung für ökologisch vertretbar **(✓){+3}**. Der Lizenzentzug erfolgte also auf falscher Tatsachengrundlage, und das Unternehmen beugte sich der **Stimmung**, nicht der Sachlage. Ein Maßstab, der in beide Richtungen irrt, ist kein Maßstab.
- **Zusätzliche Grundposition am Konzept – Utilitarismus, und er entlarvt den eingebauten Minderheitenfehler.** Akzeptanz ist ein **Mehrheitsmaß**: Eine Praxis, die 95 % nützt und 5 % schwer schädigt, behält die Lizenz mühelos **(✓){+4}**. Das ist teleologisch sogar konsequent, und trifft den klassischen Einwand gegen den Utilitarismus. Die License to Operate erbt dieses Minderheitenproblem, ohne es zu benennen. **Rawls** kehrt es um:

Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde niemand ein Kriterium wählen, dessen Schutzwirkung an der eigenen **Sichtbarkeit** hängt; Maximin misst an den Schlechtestgestellten, die Lizenz an den Lautesten. Beide Maßstäbe laufen also nicht bloß auseinander – sie sind **gegenläufig**.

- **Als Cheap-Talk-Einladung markieren:** Weil die Lizenz nie ausgestellt wird, kann ihre „Erneuerung“ nie überprüft werden. Sätze wie „wir haben unsere gesellschaftliche Akzeptanz gefestigt“ sind vollständig **erfolgsneutral** und unwiderlegbar – der Begriff ist so gebaut, dass er nur behauptbar ist **(✓){+5}**.
- **Blinder Fleck: eine Sanktion ganz ohne Wiedergutmachung.** Der Boykott lässt das Unternehmen an den **Markt** zahlen (Umsatz, Kurs); die tatsächlich Geschädigten bekommen **nichts (✓){+6}**. Genau diese Lücke zeigte die Abweisung der KiK-Klage (LG Dortmund 2019): keine durchsetzbaren Ansprüche am Ende der Kette. Die **CSDDD** sollte sie mit einer harmonisierten zivilrechtlichen Haftung schließen – im Omnibus-Verfahren wurde genau diese Regel wieder zurückgenommen. (*Laufendes Verfahren, Streitstand – als offen kennzeichnen.*)
- **Anschluss an die Institutionenökonomie – damit wird das Konzept überhaupt prüfbar:** Rohleders „hohe Transaktions- und Kontrollkosten“ haben Urheber: **Coase (1937)** und **Williamson (1975/1985)**. Vertrauen ist ein **Substitut für Kontrolle**; sein Verlust erscheint nicht als Umsatzeinbruch, sondern als Kostenblock – mehr Audits, längere Verträge, Sicherheiten, Vorkasse **(✓){+7}**. Das erklärt, warum ein Lizenzverlust auch ohne einen einzigen Boykottkunden teuer ist, und rettet den brauchbaren Kern des Begriffs.
- **Reparatur: aus einem Stimmungsmaß einen Frühindikator machen.** (a) **Kontrollkosten** intern als Kennzahl führen (Auditaufwand je Lieferant, Nachforderungs- und Reklamationsquote, Zahlungsbedingungen) – sie steigen, bevor die Öffentlichkeit reagiert; (b) einen **Beschwerdemechanismus mit Zugang für die Stimmlosen** einrichten, wie ihn **§ 8 LkSG** ohnehin verlangt; (c) die Leitfrage austauschen: nicht „wer kann uns schaden“, sondern **„wer könnte uns zu Recht schaden“** – der Wechsel vom Macht- zum **Legitimitätskriterium** (Mitchell/Agle/Wood 1997) **(✓){+8}**.

Aufgabe #092 · 6 P. · CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an der **CSR-Berichtspflicht (ESG/CSRD)** als Instrument zur Durchsetzung gesellschaftlicher Verantwortung.

Antwort.

1 · Worum es geht. ESG-Berichtspflichten institutionalisieren den Stakeholder-Blick: Unternehmen müssen ihre Wirkung in den Feldern **Environmental, Social und Governance** offenlegen und damit vergleichbar machen. Der Anspruch ist der der **Corporate Social Performance** – Messung statt bloßer Behauptung ✓ {1}.

2 · Was das Instrument leistet. Es zwingt Aussagen aus der Werbeabteilung in ein prüfbares Format, macht Offenlegung verpflichtend statt freiwillig und holt **Governance** als die oft vergessene Säule herein (Compliance, Aufsicht, Anti-Korruption). Damit ist es der reinen Selbstverpflichtung, wie sie der **DCGK** darstellt, strukturell überlegen ✓ {2}.

3 · Kritik.

- **Berichtet wird der Bericht, nicht das Verhalten (Denkfehler).** ✓ {3} Aus Transparenz folgt keine Verhaltensänderung; die Pflicht erzeugt Auskunft, nicht Handlung. „Papier ist geduldig“ – solange die Maßnahme **erfolgsneutral** bleibt, ist auch ein geprüfter Bericht **Cheap Talk**. *Beispiel:* Wer die 8 % Weidegang korrekt ausweist, hat berichtet und nichts geändert; formal ist er sogar vorbildlich transparent.
- **Der Bericht wird selbst zum Optimierungsobjekt (Fehlanreize).** ✓ {4} Kennzahlenauswahl, Baseline und Systemgrenzen liegen beim Berichtenden. Leicht berichtbar ist, was außerhalb des Kerngeschäfts liegt – **Spenden, Sponsoring, Volunteering** –, während Einkauf, Produktion und Entsorgung den Verteilungskonflikt auslösen. *Beispiel:* Ein Hersteller füllt den Sozialteil mit einer Spendenaktion und einem Dreck-weg-Tag; beides ist **Corporate Citizenship** und ersetzt keine einzige Entscheidung in der Lieferkette. Belohnt wird das bestberichtete, nicht das beste Verhalten.
- **Blinder Fleck: die Institution wird adressiert, nicht die Person.** ✓ {5} Sanktionen treffen die Bilanz, nicht die Leitung – das ist genau die Schwäche, die den DCGK zum „zahnlosen Tiger“ macht: Er stellt Regeln dar und ergänzt **Empfehlungen ohne Sanktion**, und er hat **Dieselskandal und Wirecard nicht verhindert**. Eine Berichtspflicht ohne persönliche Konsequenz verlängert dieses

Muster in ein Formular. Zweiter blinder Fleck: Der wichtigste Adressat, die **Nachwelt**, liest keine Berichte – geschrieben wird faktisch für Kapitalmarkt und Öffentlichkeit.

- **Aufwand fällt im Stab an, Nutzen müsste im Kerngeschäft entstehen (Aufwand-Nutzen).** (+1 Reserve) Datensammlung, Prüfung und Beratung binden dauerhaft Kapazität, ohne dass sich ein einziger Beschaffungsvorgang ändert. Rohleders Maßstab beim Stakeholder-Management ist der umgekehrte: **hoher Nutzen bei geringem Aufwand**, Ergebnis notfalls „drei DIN-A4-Seiten quer“ mit Maßnahmen und Verantwortlichen. Ein Berichtsapparat ohne hinterlegte Maßnahmen dreht dieses Verhältnis um.

4 · Fazit und Gegenvorschlag. Die Berichtspflicht taugt als **Mindeststandard und als Ende der reinen Freiwilligkeit** – sie schafft Vergleichbarkeit und macht Widersprüche angreifbar. Sie taugt **nicht als Nachweis gelebter Verantwortung** ✓ **{6}**.

Gegenvorschlag: die Pflicht an drei Dinge koppeln – (a) **Kerngeschäfts-Kennzahlen** entlang der Wertschöpfungskette mit externen Audits statt Selbstauskunft, (b) im Bericht die **strikte Trennung von Kerngeschäft und Corporate Citizenship**, damit Spenden nicht als Nachhaltigkeit durchgehen, (c) **persönliche Managementhaftung für Falschangaben**, weil erst sie die Beteiligten zu Betroffenen macht.

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass die Berichtspflicht nur Kommunikation reguliert – echte Nachhaltigkeit gibt es nur im Kerngeschäft, und ohne Sanktion bleibt auch die Pflicht ein zahnloser Tiger.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Das eigentliche Ziel liegt eine Stufe früher: Unternehmen sollen **aus Einsicht** handeln (Selbstverpflichtung, kategorischer Imperativ) und nicht erst, wenn der Gesetzgeber zwingt – das **Lieferkettengesetz** ist bereits der Beleg, dass Einsicht ausgeblieben ist. Statt Problemlösungskompetenz im Nachlauf verlangt Rohleder **Problemvermeidungskompetenz**: proaktiv, bevor der Verstoß berichtspflichtig wird. Dazu gehört die **Argumentationskompetenz** – schnelle, belegte Antworten auch auf Social Media; unbelegtes „KI-Geschwafel“ in Nachhaltigkeitsaussagen gefährdet die License to Operate stärker, als es der beste Bericht heilen kann.

- **Vergleichbarkeit setzt Stabilität voraus, und die fehlt.** Die **CSRD** ist die Richtlinie **(EU) 2022/2464**; Deutschland versäumte die Umsetzungsfrist **(6.7.2024)**, es folgte ein Vertragsverletzungsverfahren, und noch vor dem ersten vollständigen Berichtszyklus wurden Anwendungsbereich und Fristen über das Omnibus-Verfahren erneut geändert **(✓){+1}**. Ein Maßstab, der sich schneller ändert als das Gemessene, erzeugt Zeitreihen, die man nicht vergleichen kann – das ist der handfestere Einwand als „Papier ist geduldig“. (Geprüft, Stand 07/2026 – die Kette mit Daten: Omnibus-Vorschlag der EU-Kommission **26.2.2025** → „Stop-the-Clock“-Richtlinie **(EU) 2025/794** vom 14.4.2025 → **Omnibus-I-Richtlinie (EU) 2026/470**, Amtsblatt **26.2.2026**, in Kraft **18.3.2026**. Neuer CSRD-Anwendungsbereich kumulativ: **mehr als 1.000 Beschäftigte und über 450 Mio. € Nettoumsatz**, erstmals für Geschäftsjahre ab **1.1.2027**, erste Berichte 2028. Das deutsche **CSRD-Umsetzungsgesetz war im Sommer 2026 noch immer nicht in Kraft**; das Vertragsverletzungsverfahren läuft seit dem 26.9.2024. Das Argument „der Maßstab ist instabiler als das Gemessene“ wird durch diese Chronologie also nicht abgeschwächt, sondern belegt.)
- **Die eigentliche Neuerung ist zugleich das größte Schlupfloch: die doppelte Wesentlichkeit.** Berichtet werden muss, was finanziell wesentlich ist (**outside-in**) und was das Unternehmen bewirkt (**inside-out**) – die **Wesentlichkeitsanalyse führt aber der Berichtspflichtige selbst durch (✓){+2}**. Wer etwas als unwesentlich einstuft, muss darüber nicht berichten. Damit entscheidet der Geprüfte über den Umfang der Prüfung; das ist ein struktureller Zirkel, kein Anwendungsfehler.
- **Prüfungstiefe: „limited assurance“ ist kein Testat im Sinne des Jahresabschlusses.** Die CSRD verlangt zunächst nur **begrenzte** Prüfungssicherheit – die Aussage lautet sinngemäß „uns ist nichts Gegenteiliges aufgefallen“, nicht „die Angaben sind richtig“ **(✓){+3}**. Der Übergang zu *reasonable assurance* ist erst perspektivisch vorgesehen. Wer

den Bericht als geprüft bezeichnet, verwechselt eine negativ formulierte Unauffälligkeitsaussage mit einem Prüfungsurteil.

- **Blinder Fleck: ESG misst zwei verschiedene Dinge und nennt sie gleich.**

Financial materiality ist das Risiko **für** das Unternehmen, *impact materiality* die Wirkung **des** Unternehmens **(✓){+4}**. Gängige Ratings mischen beides, deshalb kann ein fossiler Konzern gut abschneiden, weil er seine **Klimarisiken** professionell managt, nicht weil er wenig Schaden anrichtet. „ESG-konform“ heißt daher nicht „nachhaltig“; wer das gleichsetzt, begeht eine Begriffsverwechslung, die im Zweifel der Anbieter der Kennzahl zu verantworten hat, nicht der Leser.

- **Parallellfall aus einem anderen Regulierungsfeld, und er enthält die**

Lösung: Nach Enron kam **Sarbanes-Oxley (2002)**. Entscheidend war dort nicht die Menge der Berichte, sondern die

persönliche Zertifizierung durch CEO und CFO unter Strafandrohung

(✓){+5}. Genau dieses Element fehlt der CSRD vollständig: Sie adressiert die Institution, nicht die Person. Zugleich mahnt derselbe Fall zur Vorsicht – SOX erzeugte eine große Compliance-Industrie, und ob es Bilanzbetrug tatsächlich verhinderte, ist bis heute umstritten. Das gehört als Einschränkung dazu, sonst wird aus der Kritik ein Werbeblock für die eigene Alternative.

- **Aufwand-Nutzen-Umkehr beziffern** (Annahmen offengelegt): *Annahmen:*

rund **1.000** Datenpunkte im ursprünglichen ESRS-Set, je **30 Minuten**

Ersterhebung inklusive Abstimmung und Beleg. Rechnung: 500 Stunden ≈

63 Personentage allein für die Erhebung im ersten Jahr, ohne Prüfung,

Systemeinführung und Beratung **(✓){+6}**. Dieselbe Kapazität entspricht

etwa **einem zusätzlichen Lieferanten-Audit pro Woche** – die Maßnahme,

die im Kerngeschäft tatsächlich etwas ändern würde. Genau diese

Umkehrung meint Rohleders Maßstab „hoher Nutzen bei geringem

Aufwand“; die dokumentierte Vereinfachung um **61 %** der verpflichtenden

Datenpunkte ist das Eingeständnis der Regelsetzer selbst.

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.

Aufgabe #093 · 10 P. · EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 676) · Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing (S. 631) · Greenwashing-Bußgeld gegen eine... (S. 671)

Ab dem **27. September 2026** verbietet die EmpCo-Richtlinie in Deutschland pauschale Umweltaussagen wie „klimaneutral“ oder „umweltfreundlich“ ohne konkreten Beleg; Verstöße können mit bis zu **4 % des Jahresumsatzes** geahndet werden. a) 5 P. Erläutern Sie wirtschaftsethisch, warum der Gesetzgeber hier eingreift, und was das über die Selbstverpflichtung der Wirtschaft aussagt. b) 5 P. Nehmen Sie kritisch Stellung: Löst ein Werbeverbot das Greenwashing-Problem?

a) 5 P. – Warum der Gesetzgeber eingreift: Der Eingriff ist das **Eingeständnis, dass Einsicht ausgeblieben ist** ✓ **{1}**. Greenwashing ist **Cheap Talk** – Kommunikation ohne hinterlegte Maßnahmen, die das Unternehmen nichts kostet (erfolgsneutral bleibt) ✓ **{2}**. Mit Kant: Wer nur wirbt, handelt allenfalls **plichtgemäß** (weil es dem Absatz nützt), nicht **aus Pflicht** ✓ **{3}**. Ordoliberal gelesen ist das Verbot eine klassische **Leitplanke**: Der Markt versagt hier, weil Verbraucher die Wahrheit des Claims nicht prüfen können (**Informationsasymmetrie**) – ehrliche Anbieter würden im Wettbewerb bestraft, weil echte Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Geld kostet, das grüne Etikett aber fast nichts ✓ **{4}**. Das ist die **Dilemmastruktur** (Homann): Ohne Regel ist Täuschen die dominante Strategie; erst die verbindliche Spielregel macht Ehrlichkeit anreizkompatibel (+1 Reserve). Aussage über die Selbstverpflichtung: Sie ist gescheitert – wie beim **DCGK** („zahnloser Tiger“) folgt der Gesetzgeber erst, wenn die Selbstheilungskräfte versagen (vgl. Lieferkettengesetz) ✓ **{5}**.

b) 5 P. – Kritische Stellungnahme: *Dafür:* Erstmals mit **Zähnen** – 4 % des Jahresumsatzes ist keine symbolische Sanktion, sondern trifft die Bilanz; im Sinne von Rawls werden die **Beteiligten zu Betroffenen** gemacht ✓ **{1}**. Das Verbot schützt zudem die ehrlich nachhaltigen Wettbewerber vor Verdrängung und stellt Verbraucherautonomie (informierte Kaufentscheidung) wieder her ✓ **{2}**. *Dagegen:* Es reguliert **Kommunikation, nicht Verhalten**. Ein Unternehmen, das seine Produktion unverändert emissionsintensiv fährt, ist regelkonform, sobald es schweigt – Schweigen ist kein Fortschritt ✓ **{3}**. Zweite Grenze: Die Sanktion trifft die **Institution, nicht die Person** – dieselbe Schwäche wie beim DCGK; ohne **Managementhaftung** bleibt es Kalkül ✓ **{4}**. Dritte Grenze: Es besteht das Risiko des **„Greenhushing“** – Unternehmen kommunizieren echte Fortschritte nicht mehr, um Abmahnrisiken zu vermeiden; dann sinkt die Transparenz statt zu steigen (+1 Reserve). *Fazit (Reichweite):* Das Verbot taugt als **Mindeststandard gegen Täuschung**, nicht als Instrument für Nachhaltigkeit. Echte Nachhaltigkeit gibt es **nur im**

Kerngeschäft (einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen) – dafür braucht es überprüfbare Kennzahlen mit Baseline und externem Audit, nicht ein Werbeverbot ✓ **5**.

Rohleders Erwartung: Den Eingriff als Folge ausgebliebener Einsicht einordnen (Selbstverpflichtung → Gesetz), Cheap Talk und die Informationsasymmetrie benennen, und in b) sehen, dass Kommunikationsregulierung das Verhalten nicht ändert.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Beleg für die Wirksamkeit von Sanktionen: Die **DWS** (Deutsche-Bank-Tochter) zahlte im April 2025 **25 Mio. €** – die höchste Greenwashing-Strafe in Deutschland; 2025 verloren u. a. **Apple, Lufthansa und Obi** vor deutschen Landgerichten wegen irreführender Klima-Claims. Das zeigt: Erst als es teuer wurde, änderte sich die Kommunikationspraxis – ein empirischer Beleg für Homanns These, dass die Rahmenordnung wirksamer ist als der Appell.

Zweiter aktueller Befund (Uni Hamburg, 2026): In **73 %** der Unternehmen ist Nachhaltigkeit auf Vorstandsebene verankert und die Klimaziele haben Bestand, aber das Thema **verliert merklich an Priorität und Dynamik**. Das ist der perfekte Beleg für die License to Operate als **dynamische, nicht besitzbare** Größe: Der gesellschaftliche Druck hat nachgelassen, also sinkt das Engagement – Verantwortung war offenbar extern getrieben, nicht aus Einsicht.

Zu a) – warum der Gesetzgeber eingreift

- **Rechtsanker präzise, samt Herkunft der 4 %:** Die EmpCo-Richtlinie ist die Richtlinie **(EU) 2024/825** (Umsetzungsfrist **27.3.2026**, Anwendung **ab 27.9.2026**); der Sanktionsrahmen von **mindestens 4 % des Jahresumsatzes** stammt nicht aus ihr, sondern aus der **Modernisierungsrichtlinie (EU) 2019/2161** für weitverbreitete Verstöße **(✓){+1}**. Der Gesetzgeber hat also keine neue Waffe erfunden, sondern Greenwashing in ein **bestehendes** Sanktionsregime des Verbraucherschutzes eingeordnet – das ist die genauere Aussage als „erstmals mit Zähnen“.
- **Warum ein Verbot der Aussage und nicht eine Vorgabe für das Verhalten?** Das ist keine Nachlässigkeit, sondern **Eingriffsdogmatik**: Ein Werbeverbot ist gegenüber der Berufsfreiheit (Art. 12 GG) das mildere Mittel als eine Produktionsvorgabe **(✓){+2}**. Der Gesetzgeber regelt die Kommunikation, weil er sie regeln **darf**, und das Verhalten nicht, weil der Eingriff schwerer zu rechtfertigen wäre. Wer das erkennt, kritisiert in b) die richtige Stelle.
- **Das Eingeständnis, das darin steckt – mit Rechtsanker:** Das Leitbild des **ehrbaren Kaufmanns** ist keine Erfindung der Ethikvorlesung, sondern steht in **§ 1 IHKG** („Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns“) **(✓){+3}**. Wenn Werbeaussagen gesetzlich verboten werden müssen, ist das die Feststellung, dass diese **Institution** ihre Ordnungsfunktion verloren hat – Selbstverpflichtung ist nicht bloß gescheitert, ihr Träger ist es.

- **Blinder Fleck der Cheap-Talk-Diagnose:** Cheap Talk unterstellt, der Sprecher kenne die Wahrheit und verschweige sie. Ein erheblicher Teil der Klima-Claims beruht aber auf **Nichtwissen** – die Daten der vorgelagerten Kette sind unsicher, und „klimaneutral“ stützt sich meist auf **Kompensationszertifikate Dritter**, deren Qualität ihrerseits umstritten ist (✓){+4}. Damit ist nicht jede falsche Aussage eine Täuschung; es ist auch ein **Zurechnungsproblem**. Ein Verbot trifft den ehrlich Irrenden mit – das gehört in eine faire Antwort, sonst wird die Diagnose moralisch, wo sie epistemisch sein müsste.
- **Parallellfall aus anderen Branchen – das Muster ist alt:** Bei **Tabak** und bei **Lebensmitteln** ging derselbe Weg von der Selbstverpflichtung über die Kennzeichnung zum Werbeverbot (✓){+5}. Die **Health-Claims-Verordnung (EG) Nr. 1924/2006** löst das Problem seit fast zwanzig Jahren strenger als EmpCo: gesundheitsbezogene Aussagen sind nur zulässig, wenn sie **auf einer geprüften Positivliste** stehen. Genau das ist der Gegenvorschlag für Umweltaussagen – Zulassung statt Einzelfallstreit.

Zu b) – löst ein Werbeverbot das Problem?

- **Die Zähne sind kleiner, als die Aufgabe nahelegt.** „Bis zu 4 %“ ist ein **Höchststrafen für weitverbreitete Verstöße mit Unionsdimension**, kein Regelbußgeld (✓){+1}. In Deutschland läuft das Lauterkeitsrecht zudem überwiegend über **private Rechtsdurchsetzung** – Mitbewerber, Wettbewerbszentrale und qualifizierte Verbraucherverbände nach **§ 8 Abs. 3 UWG** –, also über Abmahnung und Unterlassung, nicht über Behördenbußgelder. Wer die 4 % als Normalfall darstellt, überschätzt die Wirkung um eine Größenordnung.
- **Und verboten ist nicht die Umweltaussage, sondern die unbelegte.** Der **BGH („Katjes“, I ZR 98/23, 27.6.2024)** hat „klimaneutral“ nicht generell untersagt, sondern **Aufklärung im Werbemittel selbst** verlangt (✓){+2}. Die Regelung ist also feiner gebaut als ein Verbot: Sie erzwingt eine **Informationspflicht**. Das schwächt den Einwand „Schweigen ist erlaubt“ – wer etwas Belegbares zu sagen hat, darf es weiter sagen.
- **Blinder Fleck: Das Verbot verlagert die Definitionsmacht.** Was „umweltfreundlich“ hinreichend belegt, entscheiden künftig Gerichte im Einzelfall (✓){+3}. Die dadurch entstehende Rechtsunsicherheit trifft kleine Anbieter härter als Konzerne mit Rechtsabteilung – die Regel entlastet also strukturell den, der sich Compliance leisten kann. Dasselbe Verteilungsmuster wie bei den Schwellenwerten von LkSG und CSDDD; das ist kein Zufall, sondern der wiederkehrende blinde Fleck des ganzen Feldes.

- **Was messbar wirkt, ist Standardisierung – mit Beleg und mit seiner Kehrseite:** Das **EU-Energielabel** hat Kaufverhalten *und* Produktangebot nachweislich verschoben; es musste **2021 neu skaliert** werden, weil praktisch alle Geräte in den obersten Klassen standen (✓){+4}. Das ist beides zugleich: ein Wirkungsbeleg für standardisierte, vergleichbare Kennzeichnung, und ein Lehrstück zu **Goodharts Gesetz**, weil die Skala selbst zum Optimierungsziel wurde. Gegenvorschlag also: **vergleichbare Skala plus periodische Nachschärfung**, nicht Einzelfallverbote.
- **Wer geschützt wird, und wer nicht (Rawls/Diskursethik am Fall):** Ein Werbeverbot schützt die **Verbraucher** – die im Gesetzgebungsverfahren organisiert und vertreten sind. Es schützt **nicht** die Beschäftigten der Lieferkette und die Nachwelt, die dort nicht sitzen (✓){+5}. Hinter dem Schleier des Nichtwissens wäre kaum jemand bereit, seine Sicherheit davon abhängig zu machen, ob eine Anzeige verschwindet. Die Regelung ist damit richtig, aber **am falschen Ende** angesetzt, und die Prüffrage bleibt: Wer sitzt bei der Regelsetzung am Tisch?

Grün = über das Gefragte hinaus.

CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall

Aufgabe #094 · 12 P. · CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Triple Bottom Line, License to Operate und... (S. 590) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608) · CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument... (S. 612)

a) 4 P. Definieren Sie **CSR**, benennen Sie die häufigste Übersetzungsfalle und erläutern Sie das Ziel der **License to Operate**. b) 8 P. Entwerfen Sie für den Vorstand eine Gliederung „Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen“ nach den vier Ebenen **Ziele – Adressaten – Strategien – Maßnahmen** und trennen Sie bei den Maßnahmen ausdrücklich **Kerngeschäft und Corporate Citizenship**.

a) 4 P. – Begriff, Übersetzungsfalle, Ziel

Definition: CSR (Corporate Social Responsibility) = die **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen** ✓ {1}.

Die Übersetzungsfalle: „social“ heißt im Englischen **gesellschaftlich, nicht sozial** ✓ **{2}**. Wer CSR mit „soziale Verantwortung“ übersetzt, verengt den Begriff falsch auf Wohltaten gegenüber der Belegschaft. Gemeint ist die Verantwortung gegenüber der **gesamten Gesellschaft – einschließlich Umwelt und Nachwelt**. Das ist der häufigste Fehler in diesem Themenblock, und er ist folgenreich: Aus der falschen Übersetzung folgt fast zwangsläufig, dass man CSR anschließend mit Betriebsfesten und Spenden belegt statt mit dem Kerngeschäft.

Ziel – License to Operate: die **gesellschaftliche Daseinsberechtigung** eines Unternehmens. Sie wird von der Gesellschaft implizit erteilt und steht in keinem Gesetz; ihr **Entzug ist der Boykott** ✓ **{3}**. Der Verlust führt zu **Vertrauensverlust** sowie hohen **Transaktions- und Kontrollkosten** – wem nicht vertraut wird, der muss alles belegen, prüfen und absichern lassen. Zweites Ziel ist die **Zukunftsfähigkeit** des Unternehmens ✓ **{4}**.

Wichtig: Sie ist nicht statisch. Die Rüstungsindustrie hatte lange eine gefährdete License to Operate und hielt ein niedrigschwelliges Profil; mit dem geänderten Verteidigungsbedarf ist die gesellschaftliche Akzeptanz gestiegen – **ohne dass sich am Produkt etwas geändert hätte**. Die Lizenz hängt am gesellschaftlichen Wertewandel und muss fortlaufend neu verdient werden (+1 Reserve).

b) 8 P. – Die Gliederung

Oberbegriff: Nachhaltigkeit = gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR).

1 · Ziele. Die **Triple Bottom Line** – ökonomische (dauerhaft wirtschaftlich lebensfähig), ökologische (Umwelt/Ressourcen) und soziale Nachhaltigkeit (gerechte gesellschaftliche Wirkung) zugleich; nachhaltig ist nur die Schnittmenge aller drei ✓ **{1}**. Daraus folgen **License to Operate** und **Zukunftsfähigkeit** statt Vertrauensverlust und hoher Transaktionskosten. Gemessen wird über die **Corporate Social Performance**, nicht über Behauptung – sonst ist es Greenwashing ✓ **{2}**.

2 · Adressaten (Stakeholder). Gläubiger (HGB, 1897) · Eigentümerinnen und Eigentümer (Shareholder Value, **Rappaport 1986** – von ihm später **selbst als Irrweg widerrufen**) · Staat/Fiskus/Finanzamt · Mitarbeitende (Betriebsverfassungsgesetz) · Kundschaft ✓ **{3}** · Öffentlichkeit · Umwelt · **Nachwelt** ✓ **{4}**. Die Reihenfolge ist historisch lesbar: Erst kamen die Gläubiger, dann die Eigentümer, zuletzt Umwelt und Nachwelt.

3 · Strategien. **Gestaltungskompetenz** in der Wertschöpfung ✓ **{5}** · **Problemlösungskompetenz** – besser: **Problemvermeidungskompetenz**, weil Problemlösung Hinterherrennen ist und Problemvermeidung vorausschauendes Handeln (der Literaturbegriff ist wiederzugeben, die Präzisierung anzuhängen) · **Management von**

Konfliktfeldern (Verteilungskonflikt heutige gegen künftige Generation) ·

Argumentationskompetenz: schnelle, belegte Antworten auch auf Social Media – unbelegtes Geschwafel gefährdet die License to Operate ✓ **⟨6⟩** · **Kooperationsfähigkeit** in der Kommunikation mit den Stakeholdern.

4a · Maßnahmen im Kerngeschäft – hier findet Nachhaltigkeit wirklich statt.

Verantwortungsvoll **einkaufen, produzieren, verkaufen, entsorgen** entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Instrumente: der **ehrbare Kaufmann** als persönliches Ethos · Branchenstandards · Corporate Governance · Mindestlohn · Code of Conduct · Compliance (z. B. Lieferkettengesetz) · Audits ✓ **⟨7⟩**.

4b · Maßnahmen im Corporate Citizenship – „nice to have“. Corporate Volunteering (Dreck-weg-Tag, mit Team-Event-Nutzen) · Pro-bono-Leistungen (Graubereich) · Mäzenatentum: Spenden, Sponsoring, Stiftungen. Diese Maßnahmen sind begrüßenswert, aber **kein Beleg für Nachhaltigkeit** – sie dürfen den Blick aufs Wesentliche nicht verstellen ✓ **⟨8⟩**.

Prüfkriterium gegen Cheap Talk (zweifach zu formulieren): (+1 Reserve) (1) Es sind **keine überprüfbaren Maßnahmen hinterlegt**, und (2) die Maßnahme ist **erfolgsneutral**, kostet das Unternehmen also nichts, weil die Kosten im Kaufpreis überwältzt werden. Erst wenn es „ans Eingemachte“ geht, müssen **Verteilungskonflikte aktiv gemanagt** werden. Anschauliches Gegenbild: Handschuhe und Müllpicker an der sieben Kilometer langen Werksfront, während hinten die Schornsteine qualmen.

Grenze und Gegenposition: Nachhaltigkeit kostet Geld, und dieses Geld kommt letztlich aus dem Portemonnaie der Inhaber – das Management führt nur aus. Wer das verschweigt, verkauft dem Vorstand eine Gliederung ohne Preisschild. Ein Vorstand kann dagegenhalten, seine Pflicht sei die Vermögensmehrung der Eigentümer; die Antwort darauf ist nicht moralisch, sondern kaufmännisch: Wer die License to Operate verspielt, zerstört auch den Eigentümerwert, und Rappaport hat seine eigene Doktrin widerrufen.

Rohleders Erwartung: „social“ als **gesellschaftlich** übersetzen und die Maßnahmen strikt in Kerngeschäft und Corporate Citizenship trennen – Spenden und Sponsoring sind kein Nachhaltigkeitsbeleg.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Begriff, Übersetzungsfalle, Ziel

- **CSR ist siebzig Jahre alt, keine Mode der 2000er.** Als Gründungstext gilt **Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953)**; Carroll bezeichnete ihn 1999 als „Vater der CSR“ (✓){+1}. Das entwertet den beliebten Einwand, CSR sei eine Erfindung der Kommunikationsabteilungen, und passt zu Rohleders Befund, dass Nachhaltigkeit „für uns Kaufleute ein alter Hut“ ist.
- **Die Übersetzung lässt sich mit der amtlichen Definition belegen:** Die EU-Kommission definiert CSR in ihrer Mitteilung von **2011** als die **„Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“** (✓){+2}, also ausdrücklich gesellschaftlich, nicht sozial. Zweite, seltener genannte Falle im selben Kürzel: **„corporate“ heißt Unternehmen, nicht Konzern** – die Definition adressiert ausdrücklich **alle** Unternehmen, auch KMU. Wer CSR für ein Großunternehmensthema hält, hat den zweiten Übersetzungsfehler gemacht.
- **Warum der Fehler inhaltlich folgenreich ist, nicht nur sprachlich falsch:** „Sozial“ führt zur **Belegschaft**. Die Belegschaft ist aber der Stakeholder, der bereits am dichtesten geschützt ist – Arbeitsvertrag, Betriebsverfassungsgesetz, Mindestlohn, Arbeitsschutz (✓){+3}. Die Fehlübersetzung lenkt den Blick also systematisch dorthin, wo am wenigsten zu tun ist, und weg von **Umwelt und Nachwelt**, die keinen Vertrag und keine Rechtsposition im Unternehmen haben. Genau deshalb endet die falsche Übersetzung so zuverlässig bei Betriebsfest und Spende.
- **License to Operate sauber von der echten Betriebserlaubnis abgrenzen:** Eine rechtliche Genehmigung gibt es tatsächlich, etwa nach **§ 4 BImSchG** für genehmigungsbedürftige Anlagen (✓){+4}. Die License to Operate ist gerade **nicht** dieser Verwaltungsakt: Ein Werk kann sämtliche Genehmigungen besitzen, rechtmäßig produzieren und die gesellschaftliche Lizenz trotzdem verlieren. Wer beides trennt, zeigt in einem Satz, dass er den Begriff verstanden hat, und wer sie verwechselt, argumentiert am Kern vorbei.

Zu b) – die Gliederung

- **Ziele vorstandstauglich machen:** Ein Ziel ohne **Basisjahr, Zieljahr und Zwischenziel** ist nicht prüfbar und damit erfolgsneutral (✓){+1}. Die Gliederung sollte deshalb je Dimension eine Zielzeile im Format **Kennzahl · Baseline · Zieljahr · Zwischenstand** tragen – die Logik wissenschaftsbasierter

Ziele (SBTi). Das ist der Unterschied zwischen einer Absichtserklärung und einer Vorlage, über die abgestimmt werden kann.

- **Die Adressatenliste historisch datieren – und die Nachwelt hat inzwischen einen Rechtsanker:** Gläubigerschutz (HGB 1897) · Shareholder Value (Rappaport 1986) · Mitbestimmung (BetrVG) · Umwelt (BImSchG 1974), und die **Nachwelt** über **Art. 20a GG** („auch in Verantwortung für die künftigen Generationen“) sowie den **Klimabeschluss des BVerfG vom 24.3.2021** (1 BvR 2656/18 u. a.), der Grundrechte gegen die Verlagerung von Lasten in die Zukunft in Stellung bringt **(✓){+2}**. Damit ist die Nachwelt nicht nur ein diskursethisches Argument, sondern verfassungsrechtlich anerkannt – das trägt vor einem Vorstand deutlich weiter.
- **Blinder Fleck der Vier-Ebenen-Struktur:** Sie **listet** Adressaten, ordnet sie aber nicht **(✓){+3}**. Die erste Rückfrage aus dem Vorstand lautet garantiert: „Und wenn sich die Interessen widersprechen?“ Die Gliederung braucht deshalb eine **Konfliktregel** – Priorisierung nach Macht-Interesse-Matrix für das Verhandelbare, dazu ausdrücklich benannte **rote Linien** für das Nichtverhandelbare (Zwangs- und Kinderarbeit, Korruption). Ohne diese Regel ist sie eine Struktur, aber kein Entscheidungsinstrument.
- **Was in der Strategie-Ebene fehlt, und einem Vorstand sofort auffällt:** die Kompetenz, ein Geschäft **abzulehnen** **(✓){+4}**. Gestaltungs-, Problemvermeidungs- und Argumentationskompetenz beschreiben alle, wie man etwas **tut**. Der Ernstfall der Nachhaltigkeit ist aber der Auftrag, den man nicht annimmt, und der Lieferant, von dem man sich trennt. Das ist die operative Entsprechung der roten Linien, und die einzige Strategie-Zeile, die garantiert nicht erfolgsneutral ist. *(Eigene Ergänzung zur Musterlösung, nicht Teil der U11-Liste.)*
- **Für die Maßnahmen im Kerngeschäft gibt es einen fertigen, gesetzlich definierten Katalog** – das **LkSG**: Grundsatzserklärung (§ 6 Abs. 2) · Risikoanalyse (§ 5) · Präventions- (§ 6) und Abhilfemaßnahmen (§ 7) · Beschwerdeverfahren (§ 8) · Dokumentation und Bericht (§ 10) **(✓){+5}**. Das ist die einzige Stelle, an der der Gesetzgeber ausbuchstabiert hat, was „verantwortungsvoll einkaufen“ konkret heißt. Für eine Vorstandsvorlage der beste verfügbare Rahmen – auch für Unternehmen unterhalb der Schwellenwerte, und unabhängig davon, wie die laufende Novelle ausgeht.
- **Die Nagelprobe ist die Vergütung, nicht die Gliederung.** Solange Nachhaltigkeitsziele nicht mit **Gewicht** und ohne Ermessens-Override in der variablen Vergütung stehen, bleibt jede Ebene erfolgsneutral **(✓){+6}**. Rechtsanker: **§ 87 Abs. 1 AktG** verlangt bei börsennotierten Gesellschaften eine auf die **nachhaltige und langfristige Entwicklung** ausgerichtete Vergütungsstruktur; die Kodexfassung von 2022 hat Nachhaltigkeitsbezüge

ausdrücklich aufgenommen. Prüffrage an jede CSR-Vorlage: **Wessen Bonus hängt daran?**

- **Den Preis beziffern, sonst ist die Vorlage unvollständig** (Annahmen offengelegt): *Annahmen*: EBIT-Marge 8 %, Nachhaltigkeitsprogramm 0,5 % vom Umsatz jährlich. Rechnung: Das sind **6,25 % des EBIT (✓){+7}**. Gegenrechnung: Ein einziges Krisenjahr mit Kontrollkosten und Absatzdelle in Höhe von 2 % vom Umsatz verbraucht **vier Jahresbudgets** desselben Programms. Damit ist die Ausgabe als **Versicherungsprämie** darstellbar – die Sprache, in der ein Vorstand entscheidet, und die ehrliche Antwort auf „Nachhaltigkeit kostet Geld“.
- **Und der Schutz der Gliederung gegen sich selbst**: Sie wird erst dann kein Cheap Talk, wenn **jede Zeile einen Verantwortlichen, ein Datum und eine Kennzahl mit Baseline** trägt **(✓){+8}**. Zweite Vorkehrung: Die Trennung von Kerngeschäft und Corporate Citizenship muss auch im **Budget** stehen, nicht nur in der Gliederung – sonst wird die Spende im nächsten Bericht zur „Nachhaltigkeitsausgabe“ umetikettiert, und die saubere Struktur hat genau den Etikettenschwindel ermöglicht, den sie verhindern sollte.

Zwei Ergänzungen, die die Gliederung tragfähiger machen. Erstens der Kant-Bezug: Unternehmen sollen **aus Einsicht** tätig werden (Selbstverpflichtung, kategorischer Imperativ) und **nicht erst, wenn der Gesetzgeber zwingt** – das Lieferkettengesetz ist bereits der Beleg dafür, dass die Einsicht ausgeblieben ist. Zweitens die Best Practice „Made in Japan“: Nachhaltigkeit heißt dort **nichts verschwenden** (die sieben Arten der Verschwendung); nicht trennbare Stoffverbindungen entziehen künftigen Generationen Material, und **jede Verschwendung ist zugleich ein Qualitätsmangel**. Dort fallen Ökonomie und Ökologie im Kerngeschäft zusammen, statt gegeneinander abgewogen zu werden. Für Kaufleute ist Nachhaltigkeit ohnehin ein alter Hut: Kein Waldbauer wäre vor 200 Jahren auf die Idee gekommen, seinen Wald abzuholzen und nicht nachzupflanzen – Nachhaltigkeit ist der Kern des Wirtschaftens, nicht sein Zusatz.

Aufgabe #095 · 10 P. · Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283) · Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung... (S. 842)

Eine Umweltinitiative ohne jede Kundenbeziehung startet eine reichweitenstarke Kampagne gegen die Lieferkette eines Herstellers. a) 3 P. Ordnen Sie die Initiative in den **traditionellen und den modernen Stakeholder-Begriff** ein und prüfen Sie, ob sie Gegenstand des Stakeholder-Managements sein kann. b) 5 P. Führen Sie den **vierschrittigen Ablauf** des Stakeholder-Managements am Fall durch. c) 2 P. Beurteilen Sie ein Stakeholder-Management, das ausschließlich fragt „Wer kann uns schaden?“.

a) 3 P. – Einordnung in beide Begriffsfassungen

Der **traditionelle Stakeholder-Begriff** umfasst alle, die von den Entscheidungen des Unternehmens **betroffen** sind; das verbindende Merkmal ist, dass die allermeisten von ihnen sogar **Verträge** mit dem Unternehmen haben: Kunden (Kaufvertrag), Mitarbeitende (Arbeitsvertrag), Eigen- und Fremdkapitalgeber (Darlehensvertrag), der Staat (Steuern als einseitig „geschlossener“ Vertrag), das Management, die Zulieferer. Nach dieser Fassung wäre die Initiative **kein Stakeholder**: kein Vertrag, keine unmittelbare Betroffenheit ✓ **{1}**.

Der **moderne Stakeholder-Begriff** umfasst alle, die sich **interessieren** – auch ohne Vertrag. Hier greift das **Phänomen der Selbstermächtigung**: Die Initiative macht sich selbst zum Stakeholder, ohne jemals Kundin gewesen zu sein, und wirkt über **Reichweite**. Zu dieser erweiterten Sicht gehören die Gesellschaft insgesamt, Umweltschutzorganisationen und Akteure mit Social-Media-Reichweite – und, ausdrücklich, die **Nachwelt**. Die Klammer über beide Fassungen ist die **License to Operate** ✓ **{2}**.

Prüfung an den drei Anforderungen: (1) **Einfluss oder Betroffenheit** – gegeben über Reichweite und Medienzugang, auch ohne Vertragsmacht. (2) **Identifizierbar und abgrenzbar** – gegeben, die Initiative ist als Organisation ansprechbar. (3) **Fassbares, konkretes Interesse** – gegeben, die Forderung betrifft die Lieferkette, nicht diffuse Sympathie. Ergebnis: **managebar** ✓ **{3}**.

b) 5 P. – Der Ablauf am Fall

1. **Identifizieren** – wer hat Einfluss oder Interesse? Neben der Initiative: die Zulieferer, die betroffene Kundschaft, der Betriebsrat, Handelspartner, die Kommune, die Medien ✓ **{1}**.

2. **Kategorisieren und priorisieren** nach Einflussgröße (viel/wenig) – hier: hohe Reichweite, geringe Vertragsmacht, dafür Bündnisfähigkeit mit Handel und Medien
✓ {2}. Der **Betriebsrat** ist das Paradebeispiel für hohen Einfluss kraft Betriebsverfassungsgesetz und gehört in dieselbe Matrix.
3. **Interessen bestimmen** – wofür interessiert sich wer inhaltlich und welche Gefahren drohen? Konkret: Welche Forderung wird gestellt (Audit, Lieferantenwechsel, Offenlegung)? Wie ist die Einstellung – verhandlungsbereit oder auf Eskalation angelegt? Welcher Zeitpunkt ist gewählt (Messe, Bilanzpressekonferenz)? ✓ {3}
4. **Maßnahmenplan mit Verantwortlichen** ableiten, z. B. Betriebsbegehung anbieten, Audit-Ergebnisse offenlegen, eine feste Ansprechperson benennen, Lieferantenkriterien nachschärfen; danach **Review alle drei bis sechs Monate** ✓ {4}.

Aufwand und Form: (+1 Reserve) Der Nutzen ist hoch bei geringem Aufwand – eine bis zwei Stunden ergeben bereits eine 80-Prozent-Lösung, das Ergebnis passt auf **drei DIN-A4-Seiten quer** als Tabelle mit Maßnahmen und Verantwortlichen. Als Werkzeug bietet sich die **Kraftfeldanalyse** an. Stakeholder-Management ist eine **Querschnittsfunktion** und greift in Kommunikations-, Risiko- und Produktentwicklungsmanagement hinein.

Grenze: Ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management

Zeitverschwendung. ✓ {5} In der Praxis scheitert es meist nicht an der Methode, sondern daran, dass es neben dem Tagesgeschäft „absäuft“, deshalb gehören Verantwortliche, Termine und ein fester Review-Rhythmus zwingend ins Ergebnis.

c) 2 P. – Beurteilung der rein defensiven Ausrichtung

Erstens, mit Kant: Wer sein Stakeholder-Management allein daran ausrichtet, wer ihm schaden kann, handelt **pflichtgemäß, nicht aus Pflicht** – es fehlt die Einsicht. Das Ergebnis mag nützlich sein, moralisch verdienstvoll ist es nicht; es ist dann **„aufgemotzte Public Relations“** ✓ {1}.

Zweitens, praktisch: Das Machtkriterium schützt die **Sichtbaren, nicht die Betroffenen**. Umwelt, Nachwelt und die Beschäftigten am fernen Ende der Lieferkette können nicht boykottieren, weil sie keine Kunden sind – obwohl sie am stärksten betroffen sind. Genau deshalb musste der Gesetzgeber mit dem **Lieferkettengesetz** eingreifen: Der Marktmechanismus „Boykott“ erreicht diese Gruppen nicht ✓ {2}. Ein Unternehmen, das nur auf Drohpotenzial reagiert, hat zudem systematisch keine Vorwarnung für Risiken aus stimmlosen Gruppen.

Ersatzkriterium: (+1 Reserve) an die Stelle der Frage „Wer kann uns schaden?“ gehört das **Diskursethik-Kriterium** – die Zustimmungsfähigkeit aller Betroffenen, ausdrücklich

einschließlich der Nachwelt: Eine gute Entscheidung heute ist eine, die die Menschen, die nach uns leben, in der Rückschau auch getroffen hätten.

Rohleders Erwartung: Beide Begriffsfassungen über das Kriterium **vertragliche Bindung gegen bloßes Interesse** kontrastieren und die rein defensive Variante mit Kant als **pflichtgemäßes Handeln ohne Einsicht** entlarven.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Einordnung in beide Begriffsfassungen

- **Urheber und Begriffsherkunft:** Der Stakeholder-Ansatz wird auf **R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984)** zurückgeführt; der Begriff selbst ist als bewusstes **Gegenwort zu „stockholder“** gebildet und wird auf ein internes Memorandum des Stanford Research Institute von **1963** zurückgeführt **(✓){+1}**. Das ist mehr als eine Fußnote: Der Begriff war von Anfang an **polemisch** gemeint – er bestreitet den Vorrang der Anteilseigner schon im Wortstamm.
- **Die Initiative präzise typisieren, nicht nur zuordnen:** Nach **Mitchell/Agle/Wood (1997)** hat sie **Dringlichkeit** und beansprucht **Legitimität**, besitzt aber **keine eigene Macht** – sie leiht sich Macht über Medien, Handel und Investoren **(✓){+2}**. Daraus folgt die praktische Konsequenz, die eine bloße Einordnung nicht liefert: Der Hebel liegt **nicht** bei der Initiative, sondern bei ihren **Bündnispartnern**. Wer nur mit der Initiative spricht und den Handel vergisst, hat den Adressaten verfehlt.
- **Fehlschluss ausdrücklich markieren – diesmal in die Gegenrichtung:** Aus „sie hat Reichweite“ folgt **nicht** „ihre Forderung ist berechtigt“ **(✓){+3}**. Das ist derselbe **Sein-Sollen-Fehlschluss** wie bei der License to Operate, nur umgekehrt gewendet: Hier wird **Macht als Legitimität** gelesen. Die Konsequenz für das Unternehmen ist eine strikte Trennung – zuerst die **Sachfrage** (stimmt der Vorwurf?), erst danach die Kommunikationsfrage. Wer beides vermischt, kauft sich entweder frei oder blockt pauschal ab; beides ohne Sachprüfung, beides falsch.

Zu b) – der Ablauf am Fall

- **Dem Vier-Schritt-Ablauf fehlt ein Schritt 0: die Faktenprüfung.** „Identifizieren → priorisieren → Interessen → Maßnahmen“ ist **Stakeholder-Logik**, keine **Sachlogik** **(✓){+1}**. Bevor irgendetwas gemanagt wird, muss mit Frist und Ergebnisprotokoll geklärt sein, **ob der Vorwurf zutrifft**. Sonst optimiert der ganze Zyklus die Reaktion auf eine Behauptung, deren Wahrheitsgehalt niemand kennt, und die peinlichste Variante ist die perfekt gemanagte Antwort auf einen zutreffenden Vorwurf.
- **Die im schwarzen Teil vorgeschlagene Betriebsbegehung ist riskanter, als sie klingt** – das gehört ehrlicherweise dazu **(✓){+2}**. Sie erzeugt **Präzedenz** (wer einmal eingeladen wurde, kommt wieder), **Erwartungen** (Zugang wird zum Anspruch) und im schlechtesten Fall **Beweismaterial für die Gegenseite**, wenn die Faktenlage vorher nicht geklärt ist. Die

Maßnahme ist richtig, aber erst nach Schritt 0 und mit vorher definiertem Umfang.

- **Parallellfall mit Datum, der die Eskalationsdynamik zeigt:** Bei der **Greenpeace-Kampagne gegen Nestlé (KitKat/Palmöl, März 2010)** reagierte das Unternehmen zunächst mit Löschanträgen gegen das Kampagnenvideo – was die Verbreitung erst recht befeuerte; binnen weniger Wochen lenkte Nestlé ein und ging im **Mai 2010** eine Partnerschaft zur Überprüfung der Palmöl-Lieferkette ein (✓){+3}. Lehre für den Fall: Eine Gruppe **ohne** Vertragsmacht kann über **Plattformmacht** eskalieren, und der teuerste Fehler ist die defensive Erstreaktion.
- **Den Review-Rhythmus begründen, statt „3–6 Monate“ zu behaupten:** Die Taktung muss an der **Taktung der Gegenseite** hängen – Kampagnenzyklen, Hauptversammlung, Messe, Bilanzpressekonferenz (✓){+4}. Ein Review, der nach dem Ereignis stattfindet, ist Dokumentation, kein Management. Deshalb: **Kalenderreview plus ereignisgetriggertes Review** (neue Forderung, neuer Medienbericht, neuer Lieferant).
- **Und das ist für große Unternehmen längst kein guter Rat mehr, sondern Gesetz:** Das **LkSG** verlangt ein **Beschwerdeverfahren (§ 8)** und eine Risikoanalyse **jährlich und anlassbezogen (§ 5)** (✓){+5}. Der ereignisgetriggerte Review aus dem vorigen Punkt ist damit gesetzlich vorgeschrieben. Wer den U14-Ablauf an diese Normen andockt, schreibt keine Wunschliste, sondern eine prüffähige Maßnahmenliste, und trifft zugleich Rohleders Punkt, dass Nachhaltigkeit im Kerngeschäft stattfindet.

Zu c) – Beurteilung der rein defensiven Ausrichtung

- **Die Kant-Kritik präzisieren, statt sie zu überziehen:** Pflichtgemäßes Handeln ist bei Kant **nicht Unrecht**, sondern nur **nicht verdienstvoll** (✓){+1}. Ein defensives Stakeholder-Management erfüllt die Legalitätspflicht und schützt Dritte **faktisch** – wer „aufgemotzte PR“ mit „unmoralisch“ gleichsetzt, verschiebt die Kategorie und macht die Antwort angreifbar. Die richtige Formulierung lautet: moralisch defizitär im Motiv, aber nicht wertlos in der Wirkung.
- **Daraus die konstruktive Antwort – Einsicht kann man nicht verordnen, Verfahren schon.** Weil Motive weder prüf- noch anordenbar sind, ist der Hebel nicht die Gesinnung, sondern die **Struktur**: Zielvereinbarungen mit Nachhaltigkeitsgewicht, ein Beschwerdeverfahren, externe Audits und ein Review-Rhythmus wirken **unabhängig vom Motiv** (✓){+2}. Das ist Homanns Anreizkompatibilität, auf den Einzelbetrieb angewandt: Man baut das Haus so, dass auch der Eigennützte das Richtige tut, und behält den

Anspruch auf Einsicht als Führungsaufgabe daneben, statt ihn als Managementinstrument zu überfordern.

Die Selbstermächtigung lässt sich am Shrinkflation-Fall zeigen: Wer sich über 100 g auf 90 g bei gleichzeitig steigendem Preis und **sinkenden** Rohstoffpreisen empört, ist Stakeholder, ohne je Kundin gewesen zu sein – der Imageschaden trifft Kundenorientierung und License to Operate gleichermaßen. Gegengewicht auf der anderen Seite ist der **Slackivism**: Betroffenheit ohne Konsequenz, Empörung in Social Media bei unverändertem Kaufverhalten – er schwächt die Drohkulisse und ist der Grund, warum Boykotte heute selten zu Umsatzeinbrüchen führen. Wer daraus schließt, man müsse nichts ändern, landet beim **Whitewashing** (Kommunikationsoffensive ohne Ursachenbehebung) statt bei der echten Verhaltensänderung. Der wirksame Zahn dagegen ist nicht der DCGK als **zahnloser Tiger**, sondern die **Managementhaftung** mit Rawls-Bezug: die Beteiligten zu Betroffenen machen.

Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #096 · 8 P. · Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Greenwashing-Bußgeld gegen eine... (S. 671) · EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten (S. 616) · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 676)

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist heute allgegenwärtig. a) 3 P. Was versteht man fachlich darunter? b) 5 P. Nehmen Sie kritisch Stellung: Wann ist der Gebrauch des Begriffs seriös, wann bloßes „Greenwashing“?

a) 3 P. Fachlich meint Nachhaltigkeit die **Triple Bottom Line** – dauerhaftes Gleichgewicht aus **ökonomischer, ökologischer und sozialer** Dimension ✓ **{1}** (Brundtland: Bedürfnisse der Gegenwart decken, **ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden** → Diskursethik) ✓ **{2}**. Ursprung: forstwirtschaftliches Prinzip, nur so viel Holz zu schlagen, wie nachwächst ✓ **{3}**.

b) 5 P. **Seriös** ist der Begriff, wenn er mit **messbaren, überprüfbaren** Zielen hinterlegt ist (Kennzahlen, Baseline, externe Testate) ✓ **{1}** und alle drei Dimensionen ausbalanciert

✓ {2}. **Greenwashing** liegt vor, wenn „nachhaltig“ nur als **Marketing-Etikett** ohne Substanz dient ✓ {3} – Nähe zum Kant'schen „pflichtgemäß, nicht aus Pflicht“ ✓ {4}.
Warnzeichen: vage Sprache, Rosinenpickerei (eine grüne Maßnahme überdeckt ein braunes Kerngeschäft), fehlende Nachweise.

Die beiden Prüfkriterien, die den Unterschied wirklich entscheiden: Erstens das Kerngeschäfts-Kriterium. Nachhaltigkeit muss in der **eigenen Wertschöpfungskette** stattfinden – dort, wo das Unternehmen tatsächlich Wirkung erzeugt. Gespendete Bienenstöcke oder eine gesponserte Baumpflanzaktion sind **Corporate Citizenship** und als solches ehrenwert, aber **kein Beleg** für ein nachhaltiges Geschäftsmodell; sie liegen definitionsgemäß neben dem Kerngeschäft. Wer über das Engagement redet und über die Lieferkette schweigt, hat die Prüffrage bereits beantwortet. **Zweitens das Cheap-Talk-Kriterium.** Glaubwürdig ist eine Aussage erst, wenn sie den Sprecher etwas **kostet**. Erfolgsneutrale Zusagen sind billig und deshalb wertlos als Signal. Der Test: Was hat das Unternehmen für diese Nachhaltigkeit **aufgegeben** – Marge, Umsatz, ein Produkt, einen Lieferanten? **Rechenbeispiel „Weidemilch“:** Das Siegel verlangt typischerweise 120 Weidetage à 6 Stunden. Das sind 720 von rund 8.760 Jahresstunden – **rund 8 % des Jahres**, in denen die Kuh tatsächlich auf der Weide steht. Die Zahl ist eine Größenordnung aus den geläufigen Siegelbedingungen, keine amtliche Norm; sie zeigt aber genau das Muster: Das Versprechen klingt nach Weide, die Wirklichkeit ist zu 92 % Stall. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Nicht bei „Greenwashing ist unseriös“ stehen bleiben – die Note entscheiden die **Prüfkriterien**, an denen der Unterschied hängt: messbar hinterlegt, im **Kerngeschäft** statt daneben, und für den Sprecher mit Kosten verbunden. Eine überschlägige Rechnung dazu ist ihm mehr wert als drei weitere Adjektive.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Prüfmuster für **jede** Begriffs-Aufgabe (übertragbar auf „Überbevölkerung“, „Digitalisierung“, „agil“): Alltags- vs. Fachsprache · Konnotation/Framing · wer profitiert von der Deutung · welche ethische Grundposition wird gestützt/verletzt.
Rohleder: „**Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.**“

Zu a) – was Nachhaltigkeit fachlich heißt

- **Die zweite Hälfte der Brundtland-Definition wird fast immer weggelassen, und sie enthält eine Vorrangregel.** Der Bericht spricht ausdrücklich von den Grundbedürfnissen der **Ärmsten**, denen **überragende Priorität** einzuräumen sei (WCED 1987) (✓){+1}. Damit ist Nachhaltigkeit im Ursprung gerade **nicht** gleichrangig ausbalanciert, sondern hat eine eingebaute Rangordnung – genau die, die der Triple Bottom Line fehlt. Wer das zitiert, hebt die Antwort sofort über die Standarddefinition.
- **Der eigentliche Fachstreit lautet schwache versus starke Nachhaltigkeit** (✓){+2}. *Schwach* (in der Tradition von Solow und der Hartwick-Regel, 1977): Naturkapital darf durch Sachkapital ersetzt werden, solange der Gesamtkapitalstock erhalten bleibt. *Stark*: Für **kritisches Naturkapital** ist Substitution ausgeschlossen. Punkte für die Klausur: Die Triple Bottom Line ist implizit die **schwache** Variante, weil sie Verrechnung zwischen den Kreisen zulässt – wer sie verteidigt, verteidigt eine Position im Streit, ohne es zu merken.
- **Deshalb die Gegendarstellung als Vorrangmodell:** Nicht drei gleich große Kreise nebeneinander, sondern **verschachtelt** – die Wirtschaft liegt in der Gesellschaft, die Gesellschaft in der Biosphäre (✓){+3}. Populär geworden ist das als „SDG wedding cake“ (Stockholm Resilience Centre, **2016**). Zeichnerisch ist das ein kleiner Unterschied, argumentativ ein großer: Die Ökologie wird von einer **Dimension** zur **Rahmenbedingung**, und damit ist die Verrechnungsfrage beantwortet, bevor sie gestellt wird.

Zu b) – seriös oder Greenwashing

- **Statt Bauchgefühl eine benannte Typologie:** Die geläufigen „**Sins of Greenwashing**“ (TerraChoice, **2007/2010**) unterscheiden u. a. **versteckter Zielkonflikt · fehlender Nachweis · Vagheit · Irrelevanz · das geringere Übel · schlichte Unwahrheit · Fantasielabel** (✓){+1}. Als Prüfliste am Fall abarbeitbar. *Einordnung:* Das ist eine **Branchenstudie**, keine

wissenschaftliche Arbeit – als Systematik brauchbar, als Beleg nicht belastbar; genau so sollte man sie in der Klausur einführen.

- **Die Rechtslage macht „seriös“ erstmals prüfbar, und trifft genau die drei Standardtricks:** Die EmpCo-Richtlinie (EU) 2024/825 untersagt generische Umweltaussagen ohne Nachweis, die Werbung mit **gesetzlich ohnehin vorgeschriebenen** Eigenschaften als besonderem Vorzug, und Klimaneutralitätsaussagen, die allein auf **Emissionsausgleich** beruhen (✓) (+2). Damit wird aus der ethischen Frage „ist das seriös?“ die juristische „ist das belegt?“ – mit Anwendung in Deutschland ab **27.9.2026**.
- **Nachrechnen – warum Kompensation die dominante Strategie ist** (Annahmen offengelegt): *Annahmen:* Produkt mit 2 kg CO₂-Fußabdruck, Zertifikatspreis 5–25 €/t (freiwillige Märkte, Preise schwanken stark). Rechnung: $0,002 \text{ t} \times 5\text{--}25 \text{ €} = \textbf{1 bis 5 Cent je Produkt}$ für das Etikett „klimaneutral“ (✓)(+3). Dem stehen für eine echte Prozess- oder Lieferantenumstellung **Prozentpunkte der Marge** gegenüber. Das ist die Bezifferung von Rohleders Cheap-Talk-Kriterium: Der Unterschied zwischen Reden und Handeln liegt hier bei **Faktor 100 und mehr**, und erklärt ökonomisch, warum ohne Verbot niemand die teure Variante wählt.
- **Blinder Fleck der Greenwashing-Diagnose selbst: Sie ist asymmetrisch.** Sie trifft, wer redet, und verschont, wer schweigt – die absehbare Ausweichbewegung ist **Greenhushing** (✓)(+4). Zweitens ist der Vorwurf nachträglich fast immer begründbar, weil sich **jede** Maßnahme gegen das Ideal als unzureichend darstellen lässt. Korrektiv: Immer gegen eine **benannte Alternative** prüfen („verglichen womit – dem Vorjahr, dem Wettbewerber, dem technisch Möglichen?“), nicht gegen das Ideal. Sonst wird aus der Kritik ein Instrument, mit dem sich jeder Fortschritt entwerten lässt.
- **Parallellfall aus der Industrie, in dem Greenwashing nicht Beiwerk, sondern der Kern war:** VW bewarb in den USA ausdrücklich den „Clean Diesel“; die **FTC ging 2016 wegen irreführender Werbung** gegen den Konzern vor (✓)(+5). Bemerkenswert für die Systematik: Die Sanktion kam hier über das **Verbraucherschutzrecht**, nicht über das Umweltrecht – dasselbe Muster, das die EmpCo-Richtlinie institutionalisiert. Greenwashing wird nicht bestraft, weil es der Umwelt schadet, sondern weil es **Käufer täuscht**.

Aufgabe #097 · 5 P. · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 862) · Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen... (S. 595) · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien... (S. 865)

Erläutern Sie den Unterschied zwischen dem Shareholder- und dem Stakeholder-Ansatz und beziehen Sie kritisch Stellung.

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *Organisationspsychologie & Stakeholder-Management* und steht deshalb auch dort.

Shareholder-Ansatz (Friedman): Einziger Zweck des Unternehmens ist die **Maximierung des Eigentümerwerts**; soziale Verantwortung liegt beim Staat ✓ **{1}**.

Stakeholder-Ansatz (Freeman): Das Unternehmen ist allen **Anspruchsgruppen** verantwortlich; nachhaltiger Erfolg entsteht im Interessenausgleich ✓ **{2}**.

Kritische Stellungnahme: Zu würdigen ist zunächst, dass der Shareholder-Ansatz eine **einzige, messbare Zielgröße** liefert und das Management daran diszipliniert – er beantwortet die Frage, an der der Stakeholder-Ansatz sich schwertut: Wem gegenüber ist die Leitung rechenschaftspflichtig? Genau daran setzt die Kritik an. Der reine Shareholder-Ansatz greift zu kurz (externalisiert Kosten, verspielt License to Operate) ✓ **{3}**; ein grenzenloser Stakeholder-Ansatz wird **beliebig und unsteuerbar** (jeder hat Ansprüche) ✓ **{4}**. Tragfähig ist ein **aufgeklärter Shareholder-Value**: langfristige Eigentümerinteressen decken sich mit fairem Stakeholder-Umgang ✓ **{5}**.

Rohleders Erwartung: Friedman gegen Freeman ist Reproduktion – die Punkte liegen in der **kritischen Stellungnahme**: beide Ansätze bekommen ihren eigenen Einwand (Externalisierung [?] Beliebigkeit), das Fazit eine begründete eigene Position. **Rappaport 1986 samt Selbstwiderruf** ist das Detail, an dem er sieht, wer mehr kennt als das Schaubild.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Kant-Test: Stakeholder nur einzubinden, „weil sie schaden könnten“, ist **plichtgemäß, nicht aus Pflicht** (instrumentelle PR). Echte Verantwortung achtet Anspruchsgruppen als **Zweck**, nicht nur als Risiko.

- **Zwei Urheber sauber trennen – die Musterlösung führt nur einen.**
Friedman (1970) liefert die **ordnungspolitische Begründung** (Verantwortung liegt beim Staat, das Unternehmen hält die Spielregeln ein);
Rappaport (1986) liefert die **betriebswirtschaftliche Technik** – wertorientierte Steuerung über diskontierte Zahlungsströme **(✓){+1}**. Erst Rappaport machte den Shareholder Value zum Steuerungssystem, und **er** hat später widerrufen. Genau dieses Detail – Jahr und Selbstwiderruf – fehlt in der schwarzen Antwort und ist bei Rohleder erfahrungsgemäß das gesuchte.
- **Was konkret schiefging, lässt sich rechnen** (Annahmen offengelegt):
Annahmen: Gewinn 100 Mio. €, 100 Mio. Aktien, also 1,00 € Gewinn je Aktie; Rückkauf von 10 % der eigenen Aktien. Rechnung: 100 Mio. € ÷ 90 Mio. Aktien = **1,11 €** je Aktie, ein Plus von **11 %**, ohne dass sich am Geschäft irgendetwas geändert hätte **(✓){+2}**. Hängt die Vorstandsvergütung am Gewinn je Aktie oder am Kurs, ist das die **billigste Zielerreichung überhaupt**. Die Kritik am Shareholder Value ist damit keine Gesinnungsfrage, sondern ein benennbarer Anreizdefekt.
- **Die eigene Synthese stresstesten – „aufgeklärter Shareholder Value“ trägt nur die halbe Strecke.** Sie funktioniert, wo Stakeholder-Schäden auf das Unternehmen **zurückkoppeln** (Kunden, Belegschaft, Reputation) **(✓){+3}**. Sie trägt **nicht** bei erfolgreich **abgewälzten** Externalitäten – Emissionen ohne Zurechnung, Rohstoffgewinnung ohne Mediengedruck, und nicht bei Zeithorizonten jenseits der Amts- oder Haltedauer. Ehrliche Fassung: Die Synthese ersetzt die Ethik dort, wo der Markt zurückschlägt, und **nur** dort; für den Rest braucht es Rahmenordnung und Haftung.
- **Die Frage ist rechtsformabhängig – das erdet die Antwort:** Die **Genossenschaft** hat nach **§ 1 GenG** einen gesetzlichen **Förderauftrag** gegenüber den Mitgliedern, nicht ein Gewinnmaximierungsgebot; Stiftungen sind zweckgebunden; Familienunternehmen rechnen in Generationen statt in Quartalen **(✓){+4}**. Der Shareholder-Stakeholder-Streit ist also weitgehend ein Streit über die **börsennotierte Publikumsgesellschaft** und nicht über „das Unternehmen“. *(Die Debatte um Verantwortungseigentum bzw. eine Gesellschaftsform mit gebundenem Vermögen läuft – als offenes Vorhaben kennzeichnen, nicht als geltendes Recht.)*

- **Redlichkeitspunkt, den Rohleder honoriert:** Der beliebte Satz „nachhaltige Unternehmen sind profitabler“ ist **empirisch schwach (✓)** **{+5}**. Auswertungen finden überwiegend schwach positive Zusammenhänge, aber die **Kausalitätsrichtung** ist offen – plausibler ist in vielen Fällen die Umkehrung: Profitable Unternehmen können sich CSR **leisten**. Wer die These ohne diesen Vorbehalt behauptet, tut genau das, was er dem Greenwashing vorwirft – behaupten statt prüfen.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #098 · 12 P. · Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden ·
von der KI erfunden – kein Original

Eine genossenschaftliche Fondsgesellschaft verwaltet einen Publikumsfonds, der seit Jahren als „Nachhaltigkeitsfonds“ vertrieben wird und rund **2,1 Mrd. €** für überwiegend private Sparerinnen und Sparer anlegt. Bislang schließt der Fonds Unternehmen aus, die mehr als **10 %** ihres Umsatzes mit Rüstungsgütern erzielen. Der Vertrieb drängt darauf, diesen Ausschluss zu streichen: Wettbewerber hätten ihn längst aufgegeben, aufsichtsrechtlich sei er nicht gefordert, und der Fonds bleibe hinter der Vergleichsgruppe zurück. Der Nachhaltigkeitsausschuss hält dagegen, ein Rüstungsinvestment verletze den Grundsatz, keinen erheblichen Schaden zu verursachen. **Soll die Gesellschaft den Ausschluss streichen?**

- a) 8 P. Arbeiten Sie das Argumentationsraster ab und wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen konkret an.
- b) 4 P. Treffen Sie eine begründete Entscheidung und benennen Sie die vertretbare Gegenposition.

a) 8 P. – Argumentationsraster

1 · Frage neutral fassen. Die Vorlage des Vertriebs ist nicht neutral formuliert: „Der Ausschluss ist nicht gefordert“ verschiebt den Tonus von *sollen* auf *müssen*. Neutral lautet die Frage: **„Darf ein Produkt, das mit dem Versprechen ‚Nachhaltigkeit‘ verkauft wurde, sein zentrales Ausschlusskriterium ändern, ohne dass sich am Anlagegegenstand etwas geändert hat, und wenn ja, unter welchen Bedingungen?“** Damit sind zwei Fragen getrennt: die **Sachfrage** (ist Rüstung nachhaltig?) und die **Versprechensfrage** (was wurde den Anlegern zugesagt?). Die zweite ist die schärfere. ✓
{1}

2 · Perspektiven. Ökonomisch (Performance, Mittelzuflüsse), rechtlich (Prospekt, Anlagebedingungen), sicherheitspolitisch (Verteidigungsfähigkeit), ethisch (Schadensvermeidung), reputationsbezogen. ✓ {2}

3 · Fakten und Faktenlücke. Aufsichtsrechtlich ist der Weg frei: Die ESMA-Leitlinien zu Fondsnamen (Geltung seit 21.11.2024 für neue, 21.5.2025 für bestehende Fonds) verlangen bei Nachhaltigkeitsbegriffen im Namen die PAB-Ausschlüsse – diese erfassen **geächtete** Waffen, Tabak und fossile Energieträger, **nicht** konventionelle Rüstung; die im Entwurf noch vorgesehene 10%-Umsatzschwelle entfiel in der Endfassung. Parallel strich das ESG-Zielmarktkonzept des BVI seit Dezember 2024 den pauschalen 10%-Ausschluss. Empirisch: Der Anteil von Luft-/Raumfahrt- und Rüstungsunternehmen in aktiv gemanagten Artikel-8-Aktiefonds stieg von 0,8 % (Ende 2024) auf 1,3 % (30.6.2025), bei deutschen Aktiefonds auf 4,6 % (BVI, via fundresearch.de, 26.8.2025). **Die Branche ist gespalten:** DWS, Allianz Global Investors und Candriam haben geöffnet, Deka (max. 5 % Rüstungsumsatz) und Union Investment halten am Ausschluss fest und investieren nur über konventionelle Fonds. ✓ {3} **Faktenlücke:** Ob der Wettbewerbsnachteil real ist, steht nicht fest – die Behauptung des Vertriebs ist unbelegt, und der Sektor hat sich 2026 deutlich korrigiert (Rheinmetall notierte am 27.7.2026 rund 48 % unter dem Allzeithoch vom 29.9.2025). **Vor der Entscheidung ist zu prüfen, was im Prospekt tatsächlich zugesagt ist** – ist die 10%-Schwelle dort verbindlich, ist die Frage rechtlich vorentschieden und die Ethikdebatte endet hier. ✓ {4}

4 · Stakeholder. Anlegerinnen und Anleger (die auf das Etikett vertraut haben) · Mitglieder/Eigentümer der Genossenschaft · Vertrieb und Berater in der Fläche · die Rüstungsunternehmen selbst · die Aufsicht · Öffentlichkeit und NGOs · und – ohne Stimme – die **Betroffenen der Endverwendung** in Empfängerländern. ✓ {5}

5 · Ethische Prinzipien.

Position	Anwendung auf den Fall
Kant (deontologisch)	✓ ⟨6⟩ Zwei Prüfungen. Die Selbstzweckformel : Werden die Anleger bloß als Mittel zur Volumensteigerung behandelt, wenn man ihnen unter dem alten Etikett ein anderes Produkt verkauft? Und die Grundformel : Die Maxime „Ändere die Bedeutung eines Versprechens, sobald seine Einhaltung Geld kostet“ ist nicht universalisierbar – sie zerstört den Begriff des Versprechens. Entscheidend ist nicht, ob Rüstung produziert werden darf, sondern ob man ein gegebenes Wort schweigend umdeuten darf.
Utilitarismus (teleologisch)	✓ ⟨7⟩ Der Gesamtnutzen kann für die Öffnung sprechen: Verteidigungsfähigkeit ist ein öffentliches Gut, die Kapitalkosten der Branche sinken, die Rendite der Sparer steigt. Blinder Fleck : Der Nutzen ist bei den Sichtbaren konzentriert (Anleger, Gesellschaft), der Schaden bei den Unsichtbaren (Betroffene in Empfängerstaaten). Und die Folgenabschätzung reicht nicht: Eine Waffe ist 30 Jahre im Einsatz, die politische Lage des Empfängerlands über diesen Zeitraum ist nicht prognostizierbar – „in the long run we're all dead“.
Rawls	✓ ⟨8⟩ Hinter dem Schleier des Nichtwissens wüsste der Entscheider nicht, ob er der Sparer in Deutschland oder der Zivilist im Empfängerland ist. Nach Maximin wäre die Variante zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis erträglich bleibt – das spricht nicht gegen Verteidigungsgüter an sich, wohl aber gegen ein Kriterium, das allein am Umsatzanteil und nicht am Abnehmer ansetzt.
Licence to Operate	(+1 Reserve) Sie ist nicht statisch : Die Rüstungsindustrie hatte lange eine gefährdete Lizenz, mit dem geänderten Verteidigungsbedarf ist die Akzeptanz gestiegen – ohne dass sich am Produkt etwas geändert hätte . Genau darin liegt die Falle: Wer die Lizenz zum ethischen Maßstab macht, erhebt die Mehrheitsstimmung zur Ethik. Das ist ein Sein-Sollen-Fehlschluss – aus „die Gesellschaft akzeptiert es jetzt“ folgt kein „es ist jetzt richtig“.

6 · Abwägen. (+1 Reserve) Die drei Argumente des Vertriebs sind unterschiedlich stark. „Aufsichtsrechtlich nicht gefordert“ ist das schwächste – es ist die Aussage, dass etwas erlaubt ist, nicht dass es geboten wäre; wer daraus ein Sollen ableitet, begeht denselben Fehlschluss. „Die Wettbewerber machen es auch“ ist Homanns **Ausbeutung des Vorleistenden** in Reinform: Wer moralisch vorleistet, verliert im Wettbewerb. Dieses Argument ist ernst zu nehmen – es ist aber ein Argument für eine **Regel**, nicht für das Mitmachen. Nur das dritte, der reale Renditerückstand, wäre ein Sachargument, und es ist unbelegt.

b) 4 P. – Begründete Entscheidung und Gegenposition

Entscheidung: Der Ausschluss wird nicht schweigend gestrichen. Begründet nicht mit einem Urteil über Rüstung, sondern mit dem **Versprechen**: Das Produkt wurde unter einem Etikett verkauft, dessen Kern dieses Kriterium war ✓ **{1}**. Eine Änderung ist nur auf **einem** Weg vertretbar – offen, angekündigt, mit Widerspruchs- und Ausstiegsmöglichkeit und mit einer Begründung, die den Anlegern zumutet, was tatsächlich geschieht ✓ **{2}**. Wer den Ausschluss lockern will, muss zugleich das **Kriterium schärfen**: nicht Umsatzanteil, sondern **Endverwendung und Empfängerland** – das ist der Punkt, an dem die reine Sektor-Ausschlussliste ethisch leerläuft ✓ **{3}**. Und wenn der Wettbewerbsnachteil real ist, gehört er auf die Ebene der Rahmenordnung (Homann): eine einheitliche, für alle geltende Definition, nicht ein stiller Rückzug des Einzelnen.

Vertretbare Gegenposition: Wer Sicherheit als Grundgut versteht, kann mit Rawls selbst argumentieren, dass Verteidigungsfähigkeit die Voraussetzung aller anderen Grundgüter ist, und dass ein Nachhaltigkeitsfonds, der die Finanzierung der eigenen Verteidigung verweigert, die Bedingung seiner eigenen Existenz untergräbt. Diese Position ist sauber begründbar. Sie führt aber zur selben Verfahrensaufgabe: transparent ändern, nicht schweigend. *We agree to disagree* – über die Sache, nicht über das Verfahren. ✓ **{4}**

Rohleders Erwartung: Die **Versprechensfrage von der Sachfrage trennen** – das ist der ethische Kern, nicht die Meinung über Rüstung. Die License to Operate ausdrücklich als **nicht statisch** kennzeichnen (sein eigenes Rheinmetall-Beispiel) und daraus den **Sein-Sollen-Fehlschluss** ableiten: Akzeptanz ist nicht Legitimität. Mindestens drei Positionen konkret am Fall anwenden, den **blinden Fleck** benennen und eine Entscheidung treffen, nicht ausweichen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Argumentationsraster und Grundpositionen

Der Normkollaps, den kaum jemand sieht. (✓){+1} Union Investment und der Arbeitskreis Kirchlicher Investoren begründen ihren Ausschluss mit dem Grundsatz „do no significant harm“ (DNSH). Genau dieser Grundsatz soll nach dem SFDR-Review-Vorschlag der Kommission vom 20.11.2025 **entfallen** – mit dem Begriff der „nachhaltigen Investition“ verschwindet auch der DNSH-Test. Die ethische Position verliert damit ihre regulatorische Verankerung und wird zur reinen Selbstbindung. Das ist ein Lehrstück über das Verhältnis von Recht und Moral: Eine Haltung, die sich auf eine Norm stützt, steht nackt da, sobald die Norm gestrichen wird. *(Vorschlag im laufenden Verfahren, kein geltendes Recht.)*

Wo die eigentliche Wertentscheidung getroffen wurde. (✓){+2} Nicht in einem ethischen Diskurs, sondern in einer **Definition**: Die Kommission ersetzte in den Benchmark-Regeln den unscharfen Begriff „controversial weapons“ durch „prohibited weapons“, eng begrenzt auf Antipersonenminen, Streumunition sowie biologische und chemische Waffen (Commission Notice zur Anwendung des Sustainable-Finance-Rahmens auf Verteidigungsinvestitionen, Amtsblatt 30.12.2025). Damit war entschieden, was noch „nachhaltig“ heißen darf – durch eine Listenänderung, nicht durch eine Begründung. Rohleders Satz **„Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“** trifft hier wörtlich zu. Rechtsnatur beachten: Eine Kommissions-Mitteilung ist Auslegungshilfe, keine bindende Norm.

Die stärkste Gegenstimme, die nicht aus der Finanzbranche kommt. (✓){+3} Die EKD hat erklärt, ihren Leitfaden für ethisch-nachhaltige Geldanlage (Ausschluss konventioneller Rüstung ab 5 % Umsatzanteil) **trotz des Ukrainekriegs nicht zu ändern**; Evangelische Bank, Pax-Bank und KD-Bank erklärten gemeinsam, Waffen leisteten keinen positiven Beitrag zu Nachhaltigkeitszielen (epd/evangelisch.de, 16.4.2025). Das ist ethisch bemerkenswert, weil es die einzige Position im Feld ist, die sich **nicht** mit dem Wertewandel bewegt hat, also Handeln aus Pflicht statt pflichtgemäßes Handeln.

- **Vierte Grundposition am Fall – Tugendethik und die Rechtsform.** Bei einer **Genossenschaft** ist „was für ein Haus wollen wir sein“ keine Marketingfrage: **§ 1 GenG** verpflichtet auf die **Förderung der Mitglieder**, nicht auf Gewinnmaximierung für Dritte **(✓){+4}**. Wer Mitglieder fördert, schuldet ihnen die Erwartung, die er selbst geweckt hat. Das Ethos des **ehrbaren Kaufmanns** ist hier also nicht bloß Haltung, sondern

rechtsformnah – ein Argument, das der Vertrieb nicht mit Wettbewerbszahlen beantworten kann.

- **Fünfte Grundposition – Diskursethik, hier ausnahmsweise operationalisierbar.** Betroffen sind die Anleger; nach Habermas ist ein Verfahren ohne ihre Beteiligung **nicht legitimiert**, unabhängig davon, wie es ausgeht (✓){+5}. Die Genossenschaft hat dafür ein reales Gremium (General- bzw. Vertreterversammlung). Damit ist die Diskursethik hier keine Denkfigur, sondern eine **konkrete Verfahrensanweisung** – genau der Punkt, an dem sie in Klausuren sonst regelmäßiger blank bleibt.
- **Blinder Fleck des Ausschlusskriteriums selbst, nicht der Positionen:** Ein Verkauf am **Sekundärmarkt** entzieht dem Unternehmen kein Kapital, er wechselt nur den Eigentümer; die Kapitalkosten ändern sich dadurch praktisch nicht (✓){+6}. Die Wirkung von Divestment ist in der Forschung umstritten, während **Engagement** (Stimmrechtsausübung, Dialog) vielfach als wirksamer gilt. Punkte für die Klausur: Der Ausschluss ist primär eine **Reinheitsentscheidung**, keine **Wirkungsentscheidung** – wer ihn verteidigt, verteidigt die Integrität des Versprechens, nicht die Veränderung der Welt. Das ist zulässig, muss aber so gesagt werden.
- **Das Vertriebsargument größenordnungsmäßig prüfen** (Annahmen offengelegt): *Annahmen:* Anteil Luft-/Raumfahrt und Rüstung im Vergleichsuniversum **1,3 %** (BVI-Wert aus dem Sachverhalt, 30.6.2025); unterstellte Mehrrendite des Sektors gegenüber dem Gesamtmarkt **30 Prozentpunkte** in einem Jahr. Rechnung: $1,3 \% \times 30 \text{ pp} \approx 0,4 \text{ Prozentpunkte}$ Renditedifferenz (✓){+7}. Der Ausschluss erklärt den behaupteten Rückstand damit rechnerisch **nicht** – die Behauptung ist nicht nur unbelegt, sondern in der Größenordnung unplausibel. Nachrechnen schlägt hier jede weitere ethische Erwägung.
- **Die entscheidende Faktenlücke ist keine Datenlücke, sondern Bequemlichkeit.** Der ganze Streit dreht sich um den **Umsatzanteil des Emittenten**, nicht um den **Endabnehmer** (✓){+8}. Unter einer 10-%-Schwelle sind ein Zulieferer, der ausschließlich an NATO-Staaten liefert, und ein Exporteur in Konfliktregionen **identisch**. Prüfbare Quellen für die bessere Unterscheidung existieren – die **Rüstungsexportberichte der Bundesregierung** und das **SIPRI**-Register. Wer das Kriterium mit Datenmangel begründet, begeht einen **Reflexionsstopp**; die Daten sind öffentlich, die Umsatzschwelle ist nur billiger auszuwerten.

Zu b) – Entscheidung und Gegenposition

- **Die im schwarzen Teil geforderte Verfahrensaufgabe ist zum Teil bereits geltendes Recht.** Wesentliche Änderungen der Anlagebedingungen eines

Publikumsfonds sind nicht frei verfügbar: Sie bedürfen der **Genehmigung durch die BaFin**, müssen den Anlegern **bekanntgemacht** werden und lösen ein **kostenloses Rückgabe- oder Umtauschrecht** aus (§ 163 KAGB) (✓){+1}. Die ethische Forderung „offen, angekündigt, mit Ausstiegsmöglichkeit“ ist damit nicht bloß wünschenswert, sondern normativ unterlegt. (Geprüft, Stand 07/2026: **§ 163 Abs. 1 KAGB** – die Anlagebedingungen sowie deren Änderung bedürfen der Genehmigung der BaFin. **§ 163 Abs. 3 KAGB** – sind die Änderungen mit den bisherigen **Anlagegrundsätzen nicht vereinbar**, wird nur genehmigt, wenn die Verwaltungsgesellschaft sie **mindestens vier Wochen vor Inkrafttreten** bekannt macht und den Anlegern anbietet, entweder die **Rücknahme** ihrer Anteile oder – soweit möglich – den **Umtausch** in Anteile eines mit den bisherigen Anlagegrundsätzen vereinbaren Fonds derselben oder einer verbundenen Gesellschaft **ohne weitere Kosten** zu verlangen. Präzisierung gegenüber der bisherigen Formulierung: Das Rückgabe-/Umtauschrecht hängt an der **Unvereinbarkeit mit den bisherigen Anlagegrundsätzen**, nicht an jeder beliebigen Änderung.)

- **Damit die Entscheidung auch bei Gegenwind hält, braucht sie eine veröffentlichte Regel.** Reparatur: Ausschluss nach **Endverwendung und Exportzielland** statt nach Umsatzanteil, überprüft an öffentlichen Quellen, dazu **jährliche Veröffentlichung der Ausschlussliste** und Begründung jeder Änderung (✓){+2}. Der Grund ist verfahrensethisch: Eine nicht veröffentlichte Regel kann jederzeit still geändert werden – genau der Vorgang, der hier zur Debatte steht.
- **Die Gegenposition stärker machen, als der Sachverhalt sie anbietet (Steelman):** Wer Rüstung ausschließt, aber auf staatlichen Schutz zählt, ist **Trittbrettfahrer** – er nimmt ein Gut in Anspruch, dessen Finanzierung er verweigert (✓){+3}. Das ist ein **Kant**-Argument **gegen** die Ausschlussposition: Die Maxime „Ich lasse andere die Verteidigung finanzieren“ ist nicht universalisierbar, weil ihre allgemeine Befolgung das Gut zerstört. Diese Fassung ist deutlich härter als „Sicherheit ist ein Grundgut“, und wer sie selbst formuliert, zeigt, dass er die Gegenseite verstanden hat, statt sie zu verwalten.
- **Und genau deshalb entscheidet das Trittbrettfahrer-Argument die Frage nicht.** Es trägt für die **eigene Verteidigungsfähigkeit**, nicht für **Exporte in Drittstaaten**, an denen niemandes Trittbrettfahren hängt (✓){+4}. Damit landet auch die Gegenposition bei der **Endverwendung**, und die Streitfrage verschiebt sich vom „ob“ zum „für wen“: nicht Rüstung ja oder nein, sondern welche Lieferbeziehung. Das ist die Synthese, auf die die Aufgabe zuläuft, und sie ist mit beiden Positionen vereinbar, ohne eine davon zu verbiegen.

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #099 · 10 P. · Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Seit 2025 begründet die EU-Kommission eine Reihe von Rechtsakten mit dem Ziel des **Bürokratieabbaus**: Berichts- und Sorgfaltspflichten werden abgesenkt, Fristen verschoben, Anwendungsbereiche verengt. **Üben Sie Kritik am „Bürokratieabbau“ als wirtschaftsethischem Begründungsmuster.** Gehen Sie dabei auf mindestens einen konkreten und aktuellen Fall ein.

Antwort.

1 · Worum es geht. „Bürokratieabbau“ bezeichnet die Verringerung von Dokumentations-, Melde- und Nachweispflichten mit dem Ziel, Verwaltungskosten zu senken und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen ✓ {1}. Als Begründungsmuster tritt es seit 2025 in drei EU-Vorhaben zugleich auf: dem Omnibus-I-Paket zu CSRD und CSDDD (Vorschlag 26.2.2025, Änderungsrichtlinie (EU) 2026/470, in Kraft seit 18.3.2026), dem Digital Omnibus zur KI-Verordnung (Vorschlag 19.11.2025, Einigung 7.5.2026) und dem SFDR-Review (Vorschlag 20.11.2025). Auf nationaler Ebene entspricht ihm die LkSG-Novelle (Kabinettsbeschluss 3.9.2025) ✓ {2}.

2 · Was das Argument leistet. Es ist nicht falsch, und man sollte das zuerst sagen. Dokumentationspflichten binden reale Ressourcen, die im Mittelstand nicht vorhanden sind; wer 1.000 Datenpunkte erhebt, hat deswegen keine bessere Lieferkette. Doppelte und widersprüchliche Anforderungen aus CSRD, CSDDD, Taxonomie und SFDR sind ein echtes Koordinationsproblem, und die EFRAG-Vereinfachung reduziert die verpflichtenden Datenpunkte um 61 % – das ist ein Eingeständnis, dass zu viel verlangt wurde. Der **Idiot-Index** (Aufwand ÷ realem Nutzen) ist eine legitime ökonomische Prüffrage, auch an Regulierung ✓ {3}.

3 · Kritik.

- **Der Begriff verschleiert, was gestrichen wird (Interessengebundenheit, Zeile 9).** ✓ {4} „Bürokratie“ klingt nach Formularen. Gestrichen wurde aber in der CSDDD die **EU-weit harmonisierte zivilrechtliche Haftung** und die Pflicht zur

Umsetzung von Klimaübergangsplänen – das sind keine Formulare, das sind die Durchsetzungs- und Verhaltensnormen. Wer Haftung als Bürokratie bezeichnet, hat die Debatte gewonnen, bevor sie begonnen hat. Rohleders Satz gilt: „**Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.**“ *Besser wäre:* Aufwand und Wirkung getrennt ausweisen – Meldepflichten kürzen, Haftung behalten.

- **Es entlastet die Falschen (blinder Fleck, Zeile 4).** ✓ {5} Der Anwendungsbereich der CSDDD wurde von 1.000 Beschäftigten und 450 Mio. € auf **5.000 Beschäftigte und 1,5 Mrd. € Umsatz** angehoben; bei der CSRD fallen nach Beraterschätzung rund 90 % der ursprünglich erfassten Unternehmen heraus. Entlastet wird damit nicht der Handwerksbetrieb, sondern der Konzern mit 4.000 Beschäftigten. Wer aber nichts von der Entlastung hat, sind die **Stimmlosen am Ende der Lieferkette** – genau die Gruppe, für die das Gesetz überhaupt geschaffen wurde, weil sie nicht boykottieren kann. *Besser wäre:* echte Größenstaffelung statt einer Schwelle, die nur Größte erfasst.
- **Die Prämisse ist ungeprüft (empirische Belegbarkeit, Zeile 2).** ✓ {6} Die Behauptung, die Pflichten hätten den Standort geschädigt, ist nicht belegt. Die EU-Bürgerbeauftragte stellte am 25.11.2025 nach einer NGO-Beschwerde einen **Misstand in der Verwaltungstätigkeit** fest: Die Kommission habe die vorgeschriebene Folgenabschätzung mit Verweis auf „Dringlichkeit“ übergangen und die Stakeholder-Konsultation beschränkt. Das heißt: Die zentrale Wirkungsbehauptung wurde nie geprüft. (*Quellen ClientEarth/ECCJ sind NGO-nah; als Position kennzeichnen, nicht als neutrales Faktum.*) *Besser wäre:* Ex-post-Evaluation der geltenden Regeln, bevor man sie ändert.
- **Das Verfahren verletzt die Bedingungen, unter denen die Regel legitim wäre (Diskursethik).** ✓ {7} Wenn die Betroffenen nicht am Tisch sitzen, ist das Ergebnis nach Habermas nicht legitimiert, egal wie es ausfällt. Beim KI-Omnibus kommt eine zeitliche Pointe hinzu, die man rein an Daten belegen kann: Die Hochrisiko-Pflichten hätten am **2.8.2026** gegolten; verschoben wurden sie durch einen Rechtsakt, der wenige Wochen vorher beschlossen wurde – auf den **2.12.2027** bzw. **2.8.2028**. Eine Regel wird entschärft, **bevor sie je gegolten hat**. Das Bündnis aus EDRI, AlgorithmWatch, Access Now, Amnesty und weiteren nennt das am 18.6.2026 einen „Rollback von Schutzmaßnahmen, bevor sie überhaupt gelten“. *Besser wäre:* Fristverschiebung an die tatsächliche Verfügbarkeit der harmonisierten Normen koppeln, nicht an ein neues Kalenderdatum.
- **Der Fehlanreiz: Selbstverpflichtung wird bestraft (Zeile 6).** ✓ {8} Unternehmen, die frühzeitig Systeme aufgebaut haben, stehen nun mit versunkenen Kosten da, während die Abwartenden belohnt werden. Das ist die exakte Umkehrung dessen, was eine Rahmenordnung leisten soll, und es macht künftige Selbstverpflichtungen unwahrscheinlicher. Germanwatch formuliert das aus der Unternehmensperspektive, nicht aus der Menschenrechtsperspektive:

„Die Bundesregierung spricht von Bürokratieabbau. Was sie schafft, ist Rechtsunsicherheit und Verwirrung für Unternehmen“ (Cornelia Heydenreich, 3.9.2025).

4 · Fazit und Gegenvorschlag. Bürokratieabbau ist als **Prüffrage** brauchbar – jede Pflicht muss sich an Aufwand und Wirkung messen lassen. Als **Begründung für die Absenkung von Verhaltens- und Haftungsnormen** taugt er nicht, weil er eine Kostenfrage vorschiebt, wo eine Wertentscheidung getroffen wird ✓ **⟨9⟩**. Der Gegenvorschlag folgt Homann: Der systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung, und eine gute Rahmenordnung ist **schlank in der Dokumentation und hart in der Haftung** – wenige, überprüfbare Kennzahlen statt 1.000 Datenpunkte, dafür persönliche Managementhaftung statt Institutionenbußgeld ✓ **⟨10⟩**. Wer den Aufwand senken will, kürzt die Berichte. Wer die Wirkung senken will, kürzt die Haftung. Beides „Bürokratieabbau“ zu nennen, ist der eigentliche Denkfehler.

Rohleders Erwartung: Kritik heißt bei ihm **strukturierte Würdigung**, nicht Ablehnung, also zuerst anerkennen, was am Argument stimmt. Drei Punkte aus **verschiedenen** Zeilen des Kritik-Rasters schlagen fünf Varianten desselben Einwands; mindestens einen **Denkfehler** und einen **blinden Fleck** nennen. Jeder Kritikpunkt braucht einen halben Satz Gegenvorschlag, und der Schluss ist eine **Reichweiten-Aussage**, kein Verriss. Konkret und aktuell: mit Datum und Schwellenwert, nicht mit „Regulierung ist halt aufwendig“.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Industrie ist nicht geschlossen dafür – das ist der interessantere Befund.

(✓)(+1) Bitkom begrüßte die KI-Omnibus-Einigung als „gutes Signal“, hält sie aber ausdrücklich für **nicht weitreichend genug**; zum Gesamtpaket im November 2025 erklärte Präsident Dr. Ralf Wintergerst, es reiche „nicht aus, um Europas Regulierungsdschungel zu lichten“, und sprach von „kosmetischen Korrekturen“. Der BDI nannte die gescheiterte Plenumsabstimmung am 22.10.2025 eine „vertane Chance“. Wer das Feld als schlichtes Pro/Contra zeichnet, verfehlt es: Die Industrie hält die Deregulierung für zu zaghaft, die Zivilgesellschaft für zu weitgehend, und beide werfen der Kommission handwerkliche Fehler vor. Genau das ist der Befund, den man in der Klausur liefern sollte.

Deregulierung und Regulierung laufen gleichzeitig in entgegengesetzte Richtungen. (✓)(+2)

Während Berichtspflichten schrumpfen und freiwillige Bündnisse kollabieren (Net-Zero Banking Alliance: Einstellung des Betriebs beschlossen am 3.10.2025; Net Zero Asset Managers: Relaunch im Januar 2026 **ohne** verbindliches 2050-Ziel), wird das **Lauterkeitsrecht schärfer**: BGH-Katjes (I ZR 98/23, 27.6.2024) und das Anti-Greenwashing-Gesetz, das der Bundesrat am 30.1.2026 gebilligt hat und das ab 27.9.2026 gilt. Die Erklärung ist systematisch, nicht zufällig: Wo es um **Selbstverpflichtung** geht, wird gelockert; wo es um **Verbrauchertäuschung** geht, wird verschärft. Der Gesetzgeber schützt zuverlässig den, der zahlt, nicht den, der betroffen ist. Das ist die genaueste Beschreibung des blinden Flecks im gesamten Feld.

Rechtsstaatliche Pointe zum LkSG. (✓)(+3)

Das BAFA stellte die Prüfung der Unternehmensberichte im **Vorgriff** auf die Novelle ein, obwohl das Gesetz noch galt und der Bundestag am 16.1.2026 erst in erster Lesung beraten hatte (BT-Drs. 21/2474; nach Recherchestand bis Juli 2026 nicht verabschiedet). Geltendes Recht wurde faktisch nicht mehr vollzogen. Für die Diskursethik ist das der härteste Punkt: Nicht nur das Ergebnis, auch der Weg dorthin verletzt die Bedingungen, unter denen eine Norm Geltung beanspruchen kann.

• Der Begriff bedeutete ursprünglich das Gegenteil – Urheber und Jahr:

Bei **Max Weber** (*Wirtschaft und Gesellschaft*, posthum **1922**) ist Bürokratie ein **Effizienz** begriff – Herrschaft kraft Regel, Aktenmäßigkeit, Berechenbarkeit, Unabhängigkeit von der Person des Amtsinhabers, und die der Willkürverwaltung **überlegene** Organisationsform (✓)(+4). Der heutige Gebrauch dreht den Begriff um 180 Grad. Genau darin liegt seine rhetorische Kraft: Was Regelbindung und Nachprüfbarkeit **schafft**, wird unter einem Wort abgeräumt, das nur noch Formulare bedeutet.

- **Die Behauptung wäre messbar – es gibt seit 2006 ein Instrument dafür.** Der **Nationale Normenkontrollrat** (eingesetzt **2006**) weist mit dem **Standardkosten-Modell** den Erfüllungsaufwand jedes Vorhabens aus **(✓)⟨+5⟩**. Wer Bürokratieabbau fordert, könnte die Entlastung also **bezziffern**, und wer eine Folgenabschätzung mit Verweis auf Dringlichkeit übergeht, verzichtet freiwillig auf den einzigen Beleg, der seine These stützen würde. Das schärft die Kritik: Es geht nicht um fehlende Methode, sondern um den Verzicht auf eine vorhandene.
- **Redlichkeitspunkt gegen die eigene Kritik:** „Rund 90 % der ursprünglich erfassten Unternehmen fallen heraus“ ist ein **Unternehmens-**, kein **Wirkungsmaß (✓)⟨+6⟩**. Weil sich Beschäftigung und Umsatz stark auf die größten Einheiten konzentrieren, kann ein kleiner Rest der Unternehmen weiterhin einen erheblichen Teil der wirtschaftlichen Aktivität abdecken. Wer mit der 90-%-Zahl argumentiert, muss diesen zweiten Satz mitliefern – sonst dramatisiert er dieselbe Kennzahlücke, die er der Gegenseite vorwirft. *(Eigene Argumentation, keine Quellaussage – als Vorbehalt kennzeichnen.)*
- **Blinder Fleck: Deregulierung senkt den Aufwand nicht, sie verlagert ihn ins Private.** Entfallen standardisierte Berichtspflichten, fordern Kunden, Banken und Investoren dieselben Daten **vertraglich** ein – Kreditinstitute unterliegen ihren eigenen Offenlegungspflichten und geben sie in der Kette weiter **(✓)⟨+7⟩**. Der Mittelständler füllt dann statt **eines** genormten Berichts **fünfzehn verschiedene Kundenfragebögen** aus. Der eigentliche Nutzen der Berichtspflicht war die **Vereinheitlichung**; wer sie streicht, ohne den Datenbedarf zu streichen, erhöht den Aufwand genau bei denen, die er entlasten wollte.
- **Parallellfall aus einem anderen Regulierungsfeld – er erklärt die politische Haltbarkeit:** Nach 2008 wurde die **Bankenregulierung verschärft** (Basel III, CRD IV), und die immer gleichen Einwände (Aufwand, Wettbewerbsnachteil, Standortschaden) haben den Kurs **nicht** gedreht **(✓)⟨+8⟩**. Der Unterschied ist nicht die Argumentqualität, sondern die **Sichtbarkeit der Kosten des Versagens**: Bankenrettungen waren unmittelbar, beziffert und im Haushalt sichtbar. Bei Nachhaltigkeit fällt der Schaden später und anderswo an, deshalb hält dort dieselbe Kritik, die dort scheiterte. Das ist die nüchterne Erklärung, ohne jemandem böse Absicht zu unterstellen.
- **Als Reflexionsstopp markieren, und die Gegenprobe gleich mitliefern:** „Bürokratieabbau“ ist ein **Hurra-Wort**; es gibt keine Gegenpartei für „mehr Bürokratie“ **(✓)⟨+9⟩**. Ein Begriff, gegen den niemand sein kann, beendet die Debatte, statt sie zu eröffnen. Die methodische Gegenprobe: den Vorgang **neutral benennen** – „Absenkung von Sorgfalts- und Haftungspflichten“,

und prüfen, ob die Zustimmung bleibt. Bleibt sie, war es Bürokratieabbau; bleibt sie nicht, war es eine Wertentscheidung unter falschem Namen. Das ist ein übertragbares Prüfmuster, nicht nur ein Vorwurf.

• **Fahrplan statt Verriss – was ehrlicher Bürokratieabbau leisten müsste:**

(a) **Ex-post-Evaluation vor jeder Änderung** – das übergangene Verfahren nachholen, statt es zu ersetzen; (b) **Once-only-Prinzip** : Daten einmal erheben und mehrfach verwenden (im EU-Recht bereits angelegt, u. a. über die Single-Digital-Gateway-Verordnung (EU) 2018/1724); (c) **echte Größenstaffelung** mit abgestuften Pflichtenpaketen statt einer Schwelle, die nur die Größten trifft; (d) die Leitunterscheidung durchhalten –

Dokumentation kürzen, Haftung behalten (✓)(+10). Damit ist die Kritik anschlussfähig: Sie sagt nicht „nicht ändern“, sondern „anders ändern“.

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 2035.

Aufgabe #100 · 10 P. · Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Corporate Citizenship eines Getränkehersteller... (S. 666)

- 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 punkterrelevant: 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 legitimierter 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 **begrüßenswert 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.

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Begriff und Systematik schärfen

- **Die Einordnung in Rohleders eigene CSR-Struktur (sein Antwortraster).** Oberbegriff ist **Nachhaltigkeit = gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR)**, gegliedert in vier Ebenen: **Ziele** (Triple Bottom Line: ökonomisch · ökologisch · sozial; Zweck: **License to Operate** statt Vertrauensverlust und hoher Transaktionskosten; Messung über **Corporate Social Performance**) · **Adressaten** (Gläubiger, Eigentümer, Staat, Mitarbeitende, Kunden, und ohne Vertrag: Öffentlichkeit, **Umwelt, Nachwelt**) · **Strategien** (Gestaltungs-, Problemvermeidungs- und Argumentationskompetenz) · **Maßnahmen**, und erst dort teilt sich der Baum in **Kerngeschäft** und **Corporate Citizenship**. CC ist also ein **Ast auf der untersten Ebene**, kein Synonym für CSR – wer die Ebenen nennt, hat die Frage vollständig verortet. (✓){+1}
- **Die häufigste Übersetzungsfalle, die zur Aufgabe gehört.** „Social“ in *Corporate Social Responsibility* heißt **gesellschaftlich**, nicht „sozial“ im Sinne von karitativ. Genau diese Fehlübersetzung erzeugt den Irrtum, CSR bestehe aus Spenden, also aus Corporate Citizenship. Wer sie benennt, erklärt zugleich, **warum** der Begriff CC so oft missbraucht wird. (✓){+2}
- **Was auf der Kerngeschäftsseite steht – die Kontrastliste.** Ehrbarer Kaufmann als persönliches Ethos · Branchenstandards · Corporate Governance · Mindestlohn · Code of Conduct · Compliance (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz) · **Audits** bei Lieferanten. Erst der Kontrast macht sichtbar, dass CC die **billigere** Seite ist: Kerngeschäftsmaßnahmen lösen einen **Verteilungskonflikt** aus (zahlen können nur Inhaber über die Marge, Kunde über den Preis oder Lieferant über den Druck – mehr Optionen gibt es nicht), Spenden nicht. (✓){+3}
- **Abgrenzung zu drei benachbarten Begriffen.** **Corporate Philanthropy** ist das rein karitative Teilstück von CC. **Corporate Social Performance (CSP)** ist der Messversuch: Was ist tatsächlich passiert, nicht was wurde angekündigt. **License to Operate** ist das Ziel dahinter – die gesellschaftliche Akzeptanz, ohne die auch ein rechtlich genehmigtes Geschäft nicht mehr läuft. Wichtig: Sie ist **nicht statisch und nicht rechtsförmig** und bewegt sich in beide Richtungen – Rheinmetall zeigt die Erteilung, die deutsche Kernenergie nach 2011 den Entzug trotz vollständiger Genehmigungen. (✓){+4}

- **Steuerliche und rechtliche Trennlinie, die die Formen praktisch unterscheidbar macht.** **Spende** = unentgeltliche Zuwendung, beim Empfänger ideeller Bereich, beim Geber begrenzt als Sonderausgabe abziehbar; **Sponsoring** = Leistungsaustausch mit Gegenleistung, in der Regel voll **Betriebsausgabe** und beim Empfänger unter Umständen steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Der Unterschied ist also nicht nur begrifflich, sondern **bilanziell und steuerlich** relevant. (*Steuerliche Einordnung aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Verwendung prüfen.*) (✓) (+5)
- **Größenordnung mit offengelegten Annahmen, damit die Kritik in b) nicht behauptet bleibt.** *Annahmen (frei gesetzt):* Umsatz 500,00 Mio. €, EBIT-Marge 6,00 % → EBIT 30,00 Mio. €. Spenden- und Sponsoringbudget 250.000 € = **0,05 % des Umsatzes** und **0,83 % des EBIT**. Ein Preisaufschlag von 2,00 % für zertifizierte Rohstoffe im Einkauf träge dagegen bei einer Materialquote von 45,00 % rund 4,50 Mio. €, also das **18-fache**. Genau diese Relation ist der rechnerische Kern des Feigenblatt-Vorwurfs. (✓)(+6)

Zu b) – die Kritik vertiefen und reparieren

- **Fünfter Kritikpunkt: Fehlanreiz durch Berichtslogik.** Kennzahlenauswahl, Baseline und Systemgrenzen liegen beim Berichtenden. Leicht berichtbar ist, was **außerhalb** des Kerngeschäfts liegt – Spenden, Sponsoring, Volunteering –, während Einkauf, Produktion und Entsorgung den Verteilungskonflikt auslösen. Ein Hersteller füllt den Sozialteil mit einer Spendenaktion und einem Dreck-weg-Tag; beides ersetzt **keine einzige Entscheidung in der Lieferkette**. Neuere Nebenwirkung: **Greenhushing** – aus Angst vor Abmahnungen wird echtes Engagement gar nicht mehr kommuniziert, die Transparenz sinkt also statt zu steigen. (✓)(+7)
- **Sechster Kritikpunkt: das Instrumentalisierungsrisiko gegenüber den Beschenkten.** Vereine, Kommunen und Kultureinrichtungen geraten in **Abhängigkeit** vom Sponsor und verlieren die Fähigkeit, ihn zu kritisieren – der Sportverein, dessen Trikot der örtliche Emittent bezahlt, wird bei der nächsten Genehmigungsdebatte schweigen. Die Zuwendung kauft damit nicht nur Sichtbarkeit, sondern **Widerspruchsfreiheit im Umfeld**; diskursethisch ist das ein Verstoß gegen die Zwanglosigkeit. (✓)(+8)
- **Die faire Gegenposition – Kritik ohne Würdigung fällt bei ihm durch.** CC leistet real: **regionale Verankerung** und Krisenresilienz am Standort, **Mitarbeiterbindung und Sinnstiftung** (Volunteering wirkt nachweislich auf Identifikation), **Erschließung von Themen, für die kein Markt existiert** (Grundlagenkultur, Breitensport), und in Ländern mit schwachem Staat die

faktische Grundversorgung. Und ein sauber begründetes instrumentelles Argument bleibt zulässig: Wer die License to Operate pflegt, senkt **Transaktions- und Konfliktkosten** – das ist kein moralischer, aber ein ökonomisch belastbarer Grund. (✓)(+9)

- **Gegenvorschlag statt Verriss – drei prüfbare Bedingungen.** (a) **Getrennter Ausweis** von Kerngeschäft und Corporate Citizenship in Bericht und Budget; (b) jede CC-Maßnahme mit **Verantwortlichem, Termin und Kennzahl mit Baseline** – sonst ist sie Cheap Talk; (c) die **Wesentlichkeitsprüfung** voranstellen: Engagement dort, wo das Unternehmen tatsächlich Wirkung erzeugt oder Schaden anrichtet, nicht dort, wo das Foto am besten aussieht. Zusätzlich die schärfste Einzelforderung aus der CSR-Debatte: **persönliche Managementhaftung für Falschangaben** – erst sie macht die Beteiligten zu Betroffenen. Und die grundsätzliche Verortung nach **Homann**: Solange CC freiwillig ist, steckt jedes Unternehmen im Gefangenendilemma; der systematische Ort der Moral ist deshalb die **Rahmenordnung**, nicht der einzelne Spielzug. (✓)(+10)

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) aufzubrauchen. ✓ {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 sozialversicherungspflichtige 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}

Über das Gefragte hinaus

- **Den Nachhaltigkeitsbegriff korrekt herleiten.** Ursprung ist die **Forstwirtschaft: Hans Carl von Carlowitz** (*Sylvicultura oeconomica*, 1713) – nur so viel schlagen, wie nachwächst. Die heutige Definition stammt aus dem **Brundtland-Bericht** (WCED, 1987): Bedürfnisse der Gegenwart decken, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Fast immer weggelassen wird die zweite Hälfte: Den **Grundbedürfnissen der Ärmsten** sei **überragende Priorität** einzuräumen. Nachhaltigkeit hat im Ursprung also eine **eingebaute Rangordnung** – genau die, die der Triple Bottom Line fehlt. Für diese Aufgabe folgt daraus: Die soziale Dimension ist nicht gleichrangig verrechenbar mit der ökonomischen. (✓){+1}
- **Der eigentliche Fachstreit: schwache vs. starke Nachhaltigkeit.** *Schwach* (Solow, Hartwick-Regel 1977): Kapitalarten sind untereinander substituierbar, solange der Gesamtbestand erhalten bleibt – betriebswirtschaftlich übersetzt: Kostenersparnis heute darf Sozialkosten morgen aufwiegen. *Stark*: Für **kritische Bestände** ist Substitution ausgeschlossen. Die Aufgabe zwingt zur Positionierung: Wer Minijobs ökonomisch verteidigt und die sozialen Folgen als „gesellschaftliche Frage“ abtut, vertritt implizit die **schwache** Variante – ohne es zu sagen. (✓){+2}
- **Die Zahl im Aufgabentext nachrechnen – ein Punkt, den fast niemand macht.** Seit Oktober 2022 ist die Geringfügigkeitsgrenze **dynamisch an den Mindestlohn gekoppelt**: $\text{Grenze} = \text{Mindestlohn} \times 130 \div 3$, also eine Wochenarbeitszeit von 10 Stunden zu Mindestlohn. Probe für 2024: $12,41 \text{ €} \times 130 \div 3 = 537,77 \text{ €}$ → gerundet **538 €**. Damit ist der Wert im Aufgabentext kein willkürlicher Betrag, sondern eine abgeleitete Größe, und die Kritik „der Minijob zementiert Niedriglohn“ bekommt ihr rechnerisches Fundament: Er ist per Konstruktion auf 10 Wochenstunden zum gesetzlichen Minimum ausgelegt. (*Mindestlohnwert des jeweiligen Jahres prüfen.*) (✓){+3}
- **Die Abgabenlogik präzise, und warum sie täuscht.** Der Arbeitgeber zahlt Pauschalbeiträge in der Größenordnung von rund **30 %** (Renten- und Krankenversicherungspauschale, Pauschalsteuer, Umlagen U1/U2/ Insolvenzgeld), der Beschäftigte netto meist nichts. (*Einzelsätze vor Verwendung prüfen.*) Der scheinbare Vorteil liegt also **nicht** in der Abgabenhöhe – die ist für den Arbeitgeber sogar hoch –, sondern darin, dass die Abgaben **keine vollwertigen Ansprüche** begründen. Genau das ist der Kern der sozialen Kritik: Es wird gezahlt, aber es entsteht kaum Absicherung.

Wer das benennt, widerlegt das häufigste Pro-Argument („billiger für den Betrieb“) mit dessen eigenen Zahlen. (✓){+4}

- **Die Rentenlücke beziffern.** *Modellrechnung mit offengelegten Annahmen:* $538,00 \text{ €} \times 12 = 6.456,00 \text{ €}$ Jahresentgelt. Bei einem Durchschnittsentgelt von rund 45.000,00 € entspricht das rund **0,14 Entgeltpunkten** pro Jahr; bei einem aktuellen Rentenwert in der Größenordnung von 39,00 € je Entgeltpunkt sind das **rund 5,60 € Monatsrente je Beitragsjahr**. Nach **20 Jahren** Minijob-Erwerbsbiografie stehen also etwa **112,00 € Monatsrente** – deutlich unterhalb der Grundsicherung. (*Durchschnittsentgelt und Rentenwert des jeweiligen Jahres prüfen.*) Das ist der Unterschied zwischen der Behauptung „führt zu Altersarmut“ und ihrem Nachweis. (✓){+5}
- **Die betriebswirtschaftliche Zersplitterungsrechnung.** *Annahmen:* Eine Vollzeitstelle (rund 160 Std./Monat) wird durch Minijobs zu je 10 Wochenstunden ersetzt → rund **3,7 Personen** statt einer. Fallen je Person 40 Std. Einarbeitung an und beträgt der Vollkostensatz 40,00 €/Std., kostet der Ersatz einmalig **rund 5.900,00 €** statt 1.600,00 €, und bei jährlicher Fluktuation wiederkehrend. Hinzu kommen Schichtplanung, Unterweisungen und Führungszeit. **Die Ersparnis auf dem Stundenlohn wird durch die Kopfzahl aufgezehrt** – das ist das quantitative Gegenstück zum vierten Argument in a). (✓){+6}
- **Volkswirtschaftliche Ebene – Verdrängung und Subventionscharakter.** Ökonomisch nachhaltig ist ein Modell nicht schon dann, wenn es einzelbetrieblich rechnet. Zwei Systemeffekte: (1) **Verdrängung** sozialversicherungspflichtiger Stellen, weil die pauschale Behandlung die Zersplitterung attraktiv hält; (2) **Externalisierung** – die nicht aufgebaute Absicherung landet später bei Grundsicherung und Steuerzahler. Das ist der Fachbegriff für den Vorgang: **negative externe Effekte**. Wer nur die betriebliche Rechnung aufmacht, begeht denselben Fehler wie der Utilitarist, der die geopferte Minderheit nicht bilanziert. (✓){+7}
- **Die Rechtslage gegen den Mythos.** Minijobber haben **dieselben Arbeitnehmerrechte** wie alle anderen: Mindestlohn, bezahlter Urlaub, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und an Feiertagen, Kündigungsschutz, Arbeitszeitgesetz. Der praktische Missstand ist deshalb kein Rechts-, sondern ein **Durchsetzungsproblem** (Informationsasymmetrie, schwache Verhandlungsposition, kein Betriebsrat). Diese Präzisierung verändert die Empfehlung: Nicht neue Rechte sind nötig, sondern Transparenz und Kontrolle. (✓){+8}
- **Gender-Dimension und Anschluss an Aufgabe 1.** Minijobs werden überwiegend von Frauen ausgeübt; in Verbindung mit **Ehegattensplitting** und Steuerklasse V entsteht ein Anreizsystem, das den Zweitverdienst klein

hält. Damit ist der Minijob eine der strukturellen Ursachen des **unbereinigten Gender Pay Gap** aus Aufgabe 1 – Teilzeitquote und Erwerbsunterbrechung sind dort die Haupttreiber. Wer diese Klammer zieht, zeigt Transferdenken über Aufgabengrenzen hinweg. (✓){+9}

- **Aktualität mit Quelle.** Der Präsident des **Bundessozialgerichts** hat öffentlich die **Abschaffung der Minijobs** gefordert (n-tv-Bericht, 2023) – das Zitat war Aufhänger einer späteren Klausur desselben Prüfers. Reformvorschläge reichen von der **Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro** über die Ausweitung des **Übergangsbereichs (Midijob)** bis zur Beschränkung auf Schüler, Studierende und Rentner. Gegenposition aus Gastronomie, Einzelhandel und Vereinsumfeld: Ohne Minijob entfielen Randzeiten-Kapazitäten ersatzlos. (✓){+10}
- **Zielkonflikt benennen statt harmonisieren.** Die Aufgabe trennt ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, und genau dazwischen liegt der Konflikt: Was betrieblich die Kostenflexibilität erhöht, senkt die individuelle Absicherung. Die Triple Bottom Line **verdeckt** diesen Konflikt, weil sie ihn in die Schnittmenge verschiebt, statt ihn als **Verteilungskonflikt** auszuweisen. Genau deshalb hat **John Elkington**, der den Begriff **1994** prägte, ihn **2018** in der *Harvard Business Review* öffentlich zurückgerufen: Er werde als Berichtsgliederung statt als Steuerungsmaßstab benutzt. (✓){+11}
- **Prüfraster als Gegenvorschlag – macht aus dem Urteil eine Entscheidungsregel.** Ein Minijob ist nachhaltig, wenn **alle vier** Bedingungen erfüllt sind: (1) der Beschäftigte ist **anderweitig abgesichert** (Ausbildung, Studium, Rente, Familienversicherung); (2) er ist **Nebenerwerb**, nicht Existenzgrundlage; (3) er ist **zeitlich begrenzt** oder als Brücke angelegt; (4) er bleibt im Betrieb ein **Randanteil** der Belegschaft, nicht ihr Kern. Fehlt eine Bedingung, kippt die Bewertung, und der Betrieb sollte auf Teilzeit im Übergangsbereich umstellen. Damit ist die Antwort keine Meinung, sondern ein prüfbares Kriterienset. (✓){+12}

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 **Bemühens-, 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}

Über das Gefragte hinaus

- **Die neun Bausteine der Sorgfaltspflicht benennen.** Grundsatzserklärung · Risikomanagement mit Zuständigkeit (Menschenrechtsbeauftragter) · jährliche und anlassbezogene Risikoanalyse · Präventionsmaßnahmen im eigenen Geschäftsbereich · Präventionsmaßnahmen bei unmittelbaren Zulieferern · Abhilfemaßnahmen · Beschwerdeverfahren · anlassbezogene Sorgfalt bei mittelbaren Zulieferern · Dokumentation und Bericht. Wer die Kette nennt, zeigt, dass „Sorgfaltspflicht“ ein definierter Prozess ist und kein Schlagwort, und kann jede Einzelfolge einem Baustein zuordnen. (✓){+1}
- **Die Durchsetzungsseite präzise.** Zuständig ist das **BAFA** (Kontrolle, Anordnungen, Zwangs- und Bußgelder); vorgesehen sind Bußgelder bis in den Millionenbereich, bei großen Unternehmen umsatzbezogen, sowie der zeitweise **Ausschluss von öffentlichen Aufträgen**. Eine neue zivilrechtliche Haftungsnorm schafft das Gesetz ausdrücklich **nicht**; es erlaubt aber Gewerkschaften und NGOs, Betroffene im Prozess zu vertreten. Genau diese Konstruktion – öffentlich-rechtliche Aufsicht statt privater Haftung – erklärt, warum Kritiker es für zahnlos und Unternehmen es für belastend halten. *(Beträge und Schwellen vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* (✓){+2}
- **Die Zahl aus dem Interview einordnen statt übernehmen.** „30 bis 50 Sklaven je Deutschem“ ist keine Zählung, sondern eine Fußabdruck-Modellrechnung, die den Konsum eines Haushalts auf Arbeitsstunden in Risikoketten hochrechnet. Die belastbaren Größenordnungen stammen von ILO und Walk Free: rund **50 Mio.** Menschen in moderner Sklaverei, davon etwa 28 Mio. in Zwangsarbeit (Schätzung 2021). *(Vor Verwendung prüfen.)* Die Modellzahl ist rhetorisch wirksam und methodisch schwach – sie zu benennen, ist genau die geforderte Faktenprüfung vor der Bewertung. (✓){+3}
- **Kostenrechnung mit offengelegten Annahmen.** *Annahmen:* verpflichtetes Unternehmen mit 1.500 Beschäftigten, 800 aktive Lieferanten; Aufbau der Prozesse 1,5 Personenjahre à 100 T€ Vollkosten = 150 T€ einmalig, dazu Software und externe Beratung 100 T€; laufend 1,5 Stellen = 150 T€ p. a. plus 60 Audits à 4 T€ = 240 T€ → **rund 390 T€ jährlich**. Bei 300 Mio. € Umsatz sind das 0,13 % vom Umsatz – bei 3 % Umsatzrendite aber rund **4 % des Gewinns**. Genau diese zweite Bezugsgröße fehlt in der öffentlichen Debatte und erklärt die Heftigkeit der Kritik. (✓){+4}
- **Warum der nationale Alleingang das eigene Ziel untergräbt.** Nach Homann ist die Wirksamkeitsbedingung jeder moralischen Regel im Wettbewerb: **für alle gleich**. Eine Regel, die nur einen Teil der Wettbewerber

bindet, erzeugt exakt die Vorleister-Ausbeutung, die sie beseitigen soll. Daraus folgt der Fahrplan von selbst: europäische Harmonisierung, danach handelsvertragliche Verankerung. Dieselbe Logik erklärt auch, warum Tarifverträge, Kartellverbote und der Mindestlohn funktionieren, und wo sie es nicht tun. (✓){+5}

- **Die Audit-Industrie als eigener Kritikpunkt.** Prüfberichte werden vom Geprüften bezahlt, angekündigt durchgeführt und in der Zeit eng begrenzt; Doppelbuchführung bei Arbeitszeiten und geschulte Interviewpartner sind dokumentierte Umgehungsmuster. Das Zertifikat verlagert damit

Risiko statt es zu senken: Es schützt den Einkäufer haftungsrechtlich, nicht die Näherin. Gegenmittel sind unangekündigte Prüfungen, Arbeitnehmerbefragungen über unabhängige Kanäle und Beschwerdemechanismen in der Landessprache. (✓){+6}

- **„Engagement before exit“ als operationalisierbare Regel.** Statt der Alternative Bleiben/Gehen ein dreistufiges Verfahren mit Fristen: (1) Abstellplan mit Meilensteinen und benanntem Verantwortlichen beim Lieferanten, (2) Nachprüfung durch Dritte, (3) Abbruch nur bei Verweigerung oder schwersten Verstößen, dann mit Übergangsfrist und Abfederung. Das macht die ethische Rangfolge „Einwirken vor Abbruch“ aus Teil a) prüfbar, und ist zugleich das, was das Gesetz mit der Formulierung „Abhilfe- vor Abbruchmaßnahmen“ der Sache nach meint. (✓){+7}

- **Instrumentenvergleich statt Ja/Nein.** Selbstverpflichtung (Reichweite hoch, Vollzug null) · Zertifikat (Vollzug schwach, Haftungswirkung für den Käufer hoch) · nationales Sorgfaltsgesetz (Vollzug mittel, Reichweite auf eigene Rechtsordnung begrenzt) · EU-Richtlinie (Reichweite Binnenmarkt, Vollzug mittel) · **Importverbot** für Produkte aus Zwangsarbeit (Vollzug hart, Nachweisproblem beim Zoll) · Sozialklauseln in Handelsabkommen (Reichweite hoch, Sanktionierung schwach) · Entwicklungszusammenarbeit (wirkt auf die Ursache, langsam). Erst die Matrix begründet, warum die Antwort „Baustein, nicht Lösung“ lautet. (✓){+8}

- **CSR-Einordnung: Zwang ist das Eingeständnis gescheiterter Einsicht.** Im Kapitel steht das Gesetz genau für den Fall, dass der Gesetzgeber eingreift, **weil** Selbstverpflichtung versagt hat. Das ist der Grund, warum CSR-Kommunikation an dieser Stelle besonders gefährdet ist: Wer jahrelang freiwillige Verantwortung plakatiert hat und nun Pflichten erfüllt, muss erklären, warum es des Zwangs bedurfte – sonst wird aus CSR

Greenwashing im Rückblick. (✓){+9}

- **Wirkungsmessung und die eingebaute Kennzahlenfalle.** Naheliegende Kennzahlen – Zahl der Berichte, Auditquote, Abdeckungsgrad – messen Aktivität, nicht Wirkung; sobald sie zum Ziel werden, taugen sie nicht mehr

als Maß (Goodhart). Aussagekräftig wären: Zahl abgestellter Missstände je 1.000 Beschäftigte in der Kette, Nutzungsquote und Bearbeitungsdauer des Beschwerdeverfahrens, Lohnentwicklung bei Kernlieferanten, Anteil unangekündigter Prüfungen. Das ist die Brücke vom Ethik- in den Kennzahlenteil des Moduls. (✓){+10}

- **Ordnungsethische Begründung in einem Satz, der trägt.** Sklaverei ist ein Kollektivgutproblem: Alle wollen sie beseitigt sehen, keiner kann als Einzelner den Preis dafür tragen. Genau für diese Struktur ist verbindliches Recht das systematisch richtige Instrument – Appelle sind es nicht. (✓){+11}
- **Die zwei Fehlschlüsse in der Debatte benennen.** Der Bürokratie-Einwand („zu viel Aufwand“) ist ein **Aufwand-Nutzen-Argument**, kein ethisches – er kann die Ausgestaltung kritisieren, nicht den Zweck. Umgekehrt ist „das Gesetz schafft die Sklaverei nicht ab, also taugt es nichts“ ein **Perfektionsfehlschluss**: Kein Instrument beseitigt sein Problem vollständig; der Maßstab ist die Veränderung gegenüber dem Zustand ohne Regel. (✓){+12}
- **Gegenposition fair aufbauen (Ulrich gegen Homann).** Wenn Moral vollständig in die Rahmenordnung wandert, verliert der Einzelne die Zuständigkeit – das ist bequem und gefährlich, weil jede Regel Lücken hat. Ulrichs integrative Wirtschaftsethik hält deshalb an der Verantwortung des Akteurs fest. Für die Praxis heißt das: Das Gesetz definiert die Untergrenze, nicht das Anspruchsniveau; wer nur die Untergrenze erfüllt, hat die Frage nicht beantwortet, sondern delegiert. (✓){+13}
- **Reichweitenfazit.** Das Lieferkettengesetz ist tauglich als **Zurechnungs- und Transparenzinstrument** – es macht Verantwortung adressierbar und Verhältnisse sichtbar. Es ist untauglich als Abschaffungsinstrument, weil es an der Nachfrageseite ansetzt und die Ursachen auf der Angebotsseite liegen. Formuliert man es so, ist die Antwort weder Zustimmung noch Ablehnung, sondern eine begründete Aussage über die Grenze des Instruments. (✓){+14}

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.

Aufgabe #103 · 10 P. · Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Triple Bottom Line, License to Operate und... (S. 590) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · Corporate Citizenship: Formen und Kritik (S. 649)

Ein Getränkehersteller sponsert den Schulsport der Region, stellt seine Beschäftigten einmal jährlich für einen „Dreck-weg-Tag“ frei und unterhält eine Unternehmensstiftung für Jugendprojekte. Der Nachhaltigkeitsbericht widmet diesen drei Programmen zwölf Seiten; die Wasserentnahme am Produktionsstandort und die Herkunft der Zuckerlieferungen werden nicht ausgewiesen.

- a) 6 P. Was versteht man unter Corporate Citizenship? Erläutern Sie vier verschiedene Formen an Beispielen, so dass die Abgrenzung zum Kerngeschäft klar wird!
- b) 4 P. Corporate Citizenship wird teilweise kritisch gesehen. Erläutern Sie ausführlich, warum, und nehmen Sie zu dem geschilderten Fall Stellung!

a) 6 P. – Begriff, vier Formen, Abgrenzung

Begriff: Corporate Citizenship bezeichnet das freiwillige gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens als „guter Bürger“ – alles, was **außerhalb des Kerngeschäfts** an Gutem getan wird. ✓ {1} **Corporate Volunteering:** Das Unternehmen stellt Arbeitszeit für gemeinnützige Einsätze frei – im Fall der „Dreck-weg-Tag“; er hat regelmäßig einen erwünschten **Team-Event-Nutzen** und ist damit nie ganz uneigennützig. ✓ {2}

Mäzenatentum und Spenden: Zuwendung **ohne Gegenleistung**, klassisch an Kultur, Sport oder Soziales; verstetigt wird sie über eine **Stiftung** mit eigener Rechtsform und eigenem Vermögen – im Fall die Jugendstiftung. ✓ {3} **Sponsoring:** Zuwendung **mit Gegenleistung** (Trikot, Bandenwerbung, Namensnennung) – im Fall der Schulsport. Es ist damit kein Altruismus, sondern ein **Kommunikationsinstrument** und gehört sachlich ins Marketingbudget. ✓ {4} **Pro-bono-Leistungen:** Die eigene Kernkompetenz wird unentgeltlich zur Verfügung gestellt (Beratung, Technik, Logistik im Katastrophenfall); ein **Graubereich**, weil zugleich Kundenkontakte und Referenzen entstehen. ✓ {5}

Abgrenzung zum Kerngeschäft: Gesellschaftliche Verantwortung im eigentlichen Sinn

findet in der **eigenen Wertschöpfungskette** statt – verantwortungsvoll **einkaufen, produzieren, verkaufen und entsorgen**. Corporate Citizenship liegt definitionsgemäß **daneben**; es ist „nice to have“, aber **kein Beleg für Nachhaltigkeit** und darf den Blick aufs Wesentliche nicht verstellen. ✓ {6}

b) 4 P. – Kritik und Stellungnahme zum Fall

1 · Ablenkungsfunktion (Cheap Talk und Greenwashing). Corporate Citizenship ist **erfolgsneutral** gestaltbar: Es kostet ein überschaubares Budget, verändert aber keine einzige Entscheidung in Einkauf, Produktion oder Entsorgung. Im Fall ist die Relation entlarvend – zwölf Seiten Schulsport, Dreck-weg-Tag und Stiftung stehen **null Seiten Wasserentnahme und Zuckerherkunft** gegenüber, also genau den beiden Themen, an denen ein Getränkehersteller seine ökologische und soziale Wirkung hätte belegen müssen. Berichtet wird das, was keinen Verteilungskonflikt auslöst. ✓ {1} **2 · Legitimations- und Demokratieproblem.** Über Spenden und Stiftungen entscheiden **Unternehmen und Privatpersonen** darüber, welche gesellschaftlichen Aufgaben finanziert werden – an die Stelle einer demokratischen Entscheidung tritt eine private. Sichtbar wird das am US-Modell, wo Kultur und Museen stark vom **Mäzenatentum** leben, weil der Staat wenig finanziert; die Alternative wäre eine **höhere Vermögensbesteuerung** mit demokratisch legitimer Mittelverwendung. Hinzu kommt die **Abhängigkeit** der Empfänger: Das Engagement ist jederzeit kündbar, die Schule hat keinen Anspruch. ✓ {2} **3 · Instrumentalisierung und Zielgruppenkonflikt.** Sponsoring ist Marketing mit steuerlich vorteilhafter Behandlung; im Fall verschafft es einem **Zuckergetränke-Hersteller** privilegierten Zugang zu **Kindern und Jugendlichen** – das Engagement wirkt damit unmittelbar auf das Kerngeschäft zurück und ist gerade dort problematisch, wo das Produkt selbst gesundheitlich umstritten ist. ✓ {3} **4 · Eigene Position.** Corporate Citizenship ist **nicht abzuschaffen** – Schulsport, freiwilliges Engagement und Stiftungsarbeit stiften realen Nutzen, und ein Unternehmen darf sich als Teil seiner Region verstehen. Es darf aber **nie als Nachhaltigkeitsnachweis** dienen. Konkret verlange ich vom Hersteller: die **Wasserbilanz und die Zuckerlieferkette offenlegen** (Kerngeschäft zuerst), das Sponsoring im **Marketingbudget** und im Bericht **getrennt** ausweisen statt im Nachhaltigkeitsteil, und den Zielgruppenkonflikt auflösen, indem an Schulen keine Produktsichtbarkeit erkaufte wird. Erst wenn die Kette belegt ist, ist das Engagement daneben glaubwürdig – vorher ist es dessen Ersatz. ✓ {4}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Systematik mit Quellen.

Die Verortung im Standardmodell: In der CSR-Pyramide von **Archie Carroll** (1991) liegen vier Verantwortungsebenen übereinander – **ökonomisch** (rentabel sein), **rechtlich** (Gesetze einhalten), **ethisch** (mehr als das Recht verlangt) und **philanthropisch** (freiwillige Wohltaten). Corporate Citizenship ist die **oberste, philanthropische Ebene**, und damit die, die die drei darunterliegenden gerade **nicht** ersetzen kann. Wer eine Ebene überspringt, baut die Pyramide auf den Kopf. (✓){+1}

Fünfte Form, die oft fehlt – Cause-Related Marketing: Der Absatz wird an eine Spende gekoppelt („je verkaufter Kasten 10 Cent für ...“). Als Ursprung gilt die Kampagne von American Express zur Restaurierung der Freiheitsstatue (1983), bei der Kartenumsätze deutlich stiegen. Die Form ist deshalb interessant, weil sie den Übergang markiert: **Je enger die Kopplung an den Umsatz, desto klarer ist es Marketing und nicht Wohltat.** (✓){+2}

Die Trennung ist auch steuerlich scharf: Eine **Spende** ist eine Zuwendung ohne Gegenleistung und nur begrenzt abziehbar (§ 10b EStG), **Sponsoring** mit Werbewirkung ist voll abziehbare **Betriebsausgabe** (Grundlage ist der sogenannte Sponsoring-Erlass der Finanzverwaltung von 1998). Das ist kein Formalismus, sondern der beste Beleg für die inhaltliche Abgrenzung: Der Fiskus unterscheidet exakt dort, wo die Ethik es auch tut – bei der Gegenleistung. (*Normen aus dem Gedächtnis – vor Zitierung prüfen.*) (✓){+3}

Die Gegenposition, die den Begriff aufwertet: Porter/Kramer (*Strategy and Society*, HBR 2006; *Creating Shared Value*, HBR 2011) unterscheiden **responsive** von **strategischer** CSR: Engagement soll dort ansetzen, wo Gesellschaft und Wettbewerbsfähigkeit sich überschneiden. Für den Fall hieße das: Ein Getränkehersteller engagiert sich in **Wasserschutz und Grundwasserwirtschaft** der Region – dann fällt Corporate Citizenship mit dem Kerngeschäft zusammen und wird überprüfbar. Das ist der konstruktivste Umbau des Kritikpunkts. (✓){+4}

Zu b) – Kritik härten und reparieren.

Der Prüfschlüssel in einem Satz (übertragbar auf jede CSR-Fallfrage): *Findet die Maßnahme in der eigenen Wertschöpfungskette statt, und würde sie wehtun?* Ist beides zu verneinen, handelt es sich um Corporate Citizenship – begrüßenswert,

aber kein Nachhaltigkeitsbeleg. Rohleders zugehörige Wertung: Wer bei CSR auf Spenden und Sponsoring verweist, **hat den Kern verfehlt**. (✓){+5}

Bezifferung mit offengelegten Annahmen (macht die Kritik unbestreitbar):

Sponsoring, Volunteering und Stiftungszuführung zusammen 250.000,00 € p. a. bei 200,00 Mio. € Umsatz = **0,13 % vom Umsatz**. Eine Wasseraufbereitungs- und Kreislaufanlage am Standort kostet in der Modellannahme 8,00 Mio. € Investition, jährlich rund **1,20 Mio. €** an Abschreibung und Betrieb – knapp das **Fünffache** des gesamten Citizenship-Budgets. Genau diese Relation erklärt, warum berichtet wird, was billig ist. (Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.) (✓){+6}

Der Berichtsrahmen zwingt inzwischen zur Trennung: Die europäische Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD mit den ESRS-Standards) verlangt eine **doppelte Wesentlichkeitsanalyse** – Wirkung des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft **und** finanzielle Wirkung auf das Unternehmen – samt Angaben entlang der **Wertschöpfungskette**. Eine Wesentlichkeitsanalyse, die Wasserentnahme bei einem Getränkehersteller als unwesentlich einstuft, ist angreifbar; ergänzend greifen die Sorgfaltspflichten in der Lieferkette für die Zuckerherkunft. Aus einer Geschmacksfrage wird damit eine Nachweisfrage. (Bezeichnungen und Anwendungszeitpunkte vor Zitierung prüfen.) (✓){+7}

Zwei benannte Fallen. (1) **Reflexionsstopp „Wir tun doch schon so viel“:** Die Aufzählung von Engagements beendet die Debatte, ohne die Kernfrage zu berühren – es ist derselbe Mechanismus wie die **Categorization** bei der Self-Concept Maintenance, nur auf Organisationsebene. (2) **Moral Licensing:** Sichtbares Gutes senkt nachweislich die Hemmschwelle für nachfolgendes Fehlverhalten – die Stiftung kann die Bereitschaft zum Wegsehen bei der Lieferkette sogar **erhöhen**. (✓){+8}

Die faire Gegenrede, ohne die die Antwort einseitig bleibt: Wer Corporate Citizenship pauschal als Ablenkung abtut, unterstellt Motive, die er nicht kennt, und redet einem Rückzug das Wort, unter dem Vereine, Schulen und Kultureinrichtungen real leiden würden. Das ehrliche Urteil lautet deshalb nicht „Heuchelei“, sondern: **falsche Verbuchung** – die Leistung ist echt, ihre Verwendung als Nachhaltigkeitsnachweis ist es nicht. (✓){+9}

Fahrplan für den Hersteller (vier Schritte, prüfbar): (1) Wesentlichkeitsanalyse mit externem Audit, Wasser und Zucker zwingend enthalten; (2) drei Kerngeschäfts-Kennzahlen mit Baseline, Ziel und Jahr (Wasserentnahme je Hektoliter, Anteil audierter Zuckerlieferanten, Mehrwegquote); (3) im Bericht **zwei getrennte Kapitel** – Kerngeschäft und Corporate Citizenship, und dieselbe Trennung **im Budget**, damit die Spende nicht im nächsten Jahr zur „Nachhaltigkeitsausgabe“ umetikettiert

wird; (4) Schulsport-Sponsoring fortführen, aber ohne Produktsichtbarkeit an Schulen. Diagnose, Reparatur und Fahrplan – in dieser Reihenfolge erwartet er die Antwort. (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: Corporate Citizenship sauber als „nice to have“ **außerhalb des Kerngeschäfts** einordnen – Spenden, Sponsoring, Volunteering, Stiftungen sind **kein** Nachhaltigkeitsbeleg; echte Nachhaltigkeit gibt es nur in der Wertschöpfungskette.

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.

Aufgabe #104 · 12 P. · Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing (S. 631) · EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten (S. 616) · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition... (S. 676)

Die Staatsanwaltschaft Frankfurt am Main verhängte gegen die Deutsche-Bank-Tochter DWS ein Bußgeld von **25 Millionen Euro**; der Bußgeldbescheid ist seit Anfang April 2025 rechtskräftig (hessenschau.de, 02.04.2025). Vorgeworfen wurde, DWS habe zwischen **2020 und 2023** ESG-Produkte nachhaltiger dargestellt, als sie waren, und mit einer Marktführerschaft geworben, die intern nicht unterlegt war. Der Werbesatz „Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil unserer DNA“ entsprach nach Feststellung der Ermittler nicht der internen Umsetzung; Oberstaatsanwalt **Dominik Mies** erklärte, die Außendarstellung zur Marktführerschaft bei ESG-Produkten habe der internen unternehmerischen Umsetzung nicht entsprochen. Ausgelöst worden waren die Ermittlungen durch Vorwürfe einer früheren Nachhaltigkeitsverantwortlichen des Hauses; 2022 durchsuchten Staatsanwaltschaft, BKA und Finanzaufsicht die Räume der Gesellschaft, der damalige Vorstandsvorsitzende **Asoka Wöhrmann** schied im Juni 2022 aus, Nachfolger wurde **Stefan Hoops**. DWS erklärte, das Marketing sei „teilweise überzogen“ gewesen und inzwischen korrigiert worden.

- a) 6 P. Erläutern Sie, was Greenwashing von zulässiger Nachhaltigkeitskommunikation trennt, so dass ein im Einzelfall prüfbares Kriterium entsteht.
- b) 6 P. Beurteilen Sie den Fall wirtschaftsethisch. Ordnen Sie ihn den drei Ebenen der Wirtschaftsethik zu, wenden Sie mindestens zwei ethische Grundpositionen an und entscheiden Sie begründet, ob ein Bußgeld dieser Höhe das richtige Instrument ist.

a) 6 P. – Die Trennlinie

Definition zuerst. Greenwashing ist die **kommunikative Erzeugung eines Nachhaltigkeitseindrucks, dem keine entsprechende Leistung im Kerngeschäft gegenübersteht**. Es ist damit kein Umwelt-, sondern ein **Täuschungsdelikt**: Der Fehler liegt nicht darin, zu wenig zu tun, sondern darin, mehr zu behaupten, als getan wird. ✓ {1}

Erste Trennlinie – Kerngeschäft oder Beiwerk. Zulässige Kommunikation berichtet über das, was das Unternehmen **verkauft und herstellt**; Greenwashing berichtet über das, was daneben stattfindet (Spenden, Zertifikate, Kompensation, Leuchtturmprojekt), und lässt daraus auf das Ganze schließen. Bei einer Fondsgesellschaft ist das Kerngeschäft die **Anlagepolitik der Fonds** – dort, nicht in der Unternehmensbroschüre, muss die Aussage einlösbar sein. ✓ {2}

Zweite Trennlinie – Belegbarkeit und Prüfbarkeit. Zulässig ist eine Aussage, die (1) **konkret** genug ist, um falsch sein zu können, (2) einen **Bezugspunkt** nennt (Was genau, gemessen woran, in welchem Zeitraum, gegenüber welcher Basis) und (3) **intern dokumentiert** ist. „Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil unserer DNA“ erfüllt keine der drei Bedingungen – der Satz ist so gebaut, dass er nicht widerlegt werden kann, und genau deshalb ist er kein Informations-, sondern ein Stimmungsträger. ✓ {3}

Das prüfbare Kriterium – der Abgleich außen/innen. Daraus folgt der Test, den auch die Staatsanwaltschaft angewandt hat: **Lässt sich jede nach außen behauptete Eigenschaft in einem internen Dokument, Prozess oder Portfolio wiederfinden?** Wo die Außendarstellung über die interne Umsetzung hinausgeht, beginnt Greenwashing – unabhängig davon, ob die Absicht bestand. Das Kriterium ist bewusst formal, weil es sonst an Gesinnungsfragen scheitert. ✓ {4}

Dritte Trennlinie – Selektivität. Auch wahre Einzelaussagen können täuschen, wenn sie **repräsentativ wirken sollen, ohne es zu sein**: ein grünes Produkt aus zwanzig, ein Vorzeigefonds neben unveränderten Portfolios. Der ethisch relevante Punkt ist nicht die Lüge im Satz, sondern die **Suggestion im Gesamteindruck**. Sprachethisch gilt hier Rohleders Merksatz: **„Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“** – „nachhaltig ausgerichtet“, „ESG-integriert“, „verantwortungsvoll investiert“ beschreiben teils identische Sachverhalte und erzeugen völlig verschiedene Erwartungen. ✓ {5}

Abgrenzung nach unten: Was nicht Greenwashing ist. Ein Unternehmen, das offen sagt, wo es steht, welche Ziele es verfehlt hat und was es nicht kann, betreibt kein Greenwashing – auch wenn seine Bilanz schlecht ist. Umgekehrt schützt eine gute Bilanz nicht vor dem Vorwurf, wenn die Kommunikation darüber hinausschießt. Diese Asymmetrie ist der Grund, warum manche Unternehmen inzwischen **Greenhushing** betreiben (schweigen, um nicht angreifbar zu sein) – eine Nebenwirkung, die die Berichtspflichten selbst erzeugt haben. ✓ {6}

b) 6 P. – Wirtschaftsethische Beurteilung

Ebenenzuordnung nach Ulrich. **Makro/Ordnungsebene:** Offenlegungspflichten (SFDR, Taxonomie, CSRD), Aufsicht und Sanktionsrecht – sie definieren, was „nachhaltig“ heißen darf. **Meso/Unternehmensebene:** Die DWS-Entscheidung, ein Marketingversprechen ohne interne Deckung zu führen – hier liegt der Kern des Falls. **Mikro/Individualebene:** Die frühere Nachhaltigkeitsverantwortliche, die den Widerspruch meldete, und die Führungskräfte, die die Formulierung freigaben. Die drei Ebenen sind **gekoppelt**: Ohne die Meldung von unten wäre die Ordnungsebene nicht aktiv geworden. ✓ {1}

Kant. Die Werbeaussage instrumentalisiert den Anleger: Sie nutzt sein Nachhaltigkeitsmotiv als **Absatzhebel**, ohne die Leistung zu erbringen – der Kunde wird

bloß als Mittel gebraucht. Der Universalisierungstest scheitert zusätzlich: Würden alle Anbieter ESG-Eigenschaften ohne Deckung behaupten, wäre das Label wertlos und die Täuschung wirkungslos. Die Maxime funktioniert **nur bei Trittbrettfahrt** – Widerspruch im Willen. ✓ {2}

Utilitaristisch. Kurzfristig entsteht Nutzen: Absatz, Gebühren, Marktanteil. Der Schaden ist größer und liegt weiter außen – er trifft **alle** Anbieter, die tatsächlich liefern, weil sie ihren Mehraufwand nicht mehr am Preis durchsetzen können, und er trifft die Lenkungsfunction des Kapitalmarkts: Wenn ESG-Label nichts bedeuten, fließt Kapital nicht dorthin, wohin es fließen sollte. Das ist ein **Markt für Zitronen**: Schlechte Qualität verdrängt gute, weil der Käufer sie nicht unterscheiden kann. ✓ {3}

Ordnungsethik nach Homann. Im Wettbewerb kann kein Anbieter dauerhaft ehrlicher kommunizieren als die anderen, wenn Ehrlichkeit Marktanteil kostet und Übertreibung folgenlos bleibt. Der „systematische Ort der Moral“ ist deshalb die **Rahmenordnung** – Definitionen, Prüfpflichten, Sanktionen. Der Fall belegt das doppelt: Erst als eine Sanktion drohte, wurde das Marketing „korrigiert“. ✓ {4}

Beurteilung des Instruments Bußgeld – Größenordnung offengelegt. Ein Bußgeld wirkt nur, wenn es den **erwarteten Vorteil übersteigt**. **Annahme:** Jahreserträge der Gesellschaft in der Größenordnung von 2,5 Mrd. € → 25 Mio. € entsprechen rund **1 %** der Jahreserträge und einem Bruchteil der über vier Jahre eingeworbenen Mittel. Als Abschreckung ist das schwach; als **Feststellung**, dass der Sachverhalt strafbewehrt ist, ist es stark, weil es einen Präzedenzfall setzt, auf den sich Aufsicht und Zivilkläger künftig stützen können. (*Ertragsgröße frei angenommen – Aussage ist die Größenordnung, nicht die Zahl.*) ✓ {5}

Begründete Entscheidung. Das Bußgeld ist das **richtige Instrument, aber nicht das ausreichende**. Richtig, weil es die Verantwortung dort verortet, wo die Entscheidung fiel (Unternehmensebene), und weil es die Kommunikationsregel justiziabel macht. Nicht ausreichend, weil seine Höhe den Anreiz nicht dreht und weil die eigentliche Reparatur woanders liegt: **verbindliche Definitionen** dessen, was ein Fonds tragen muss, um so beworben zu werden, **Nachweispflicht beim Anbieter** statt Beweislast beim Anleger, und **persönliche Verantwortlichkeit** der Freigebenden. Ergänzend gehört die Sanktion an den **Vorteil** gekoppelt (Abschöpfung des Mehrertrags), nicht an einen politisch gegriffenen Betrag. ✓ {6} *We agree to disagree:* Wer einwendet, die Verfahrensdauer von drei Jahren und der Reputationsschaden seien bereits die eigentliche Sanktion, hat einen realen Punkt – er muss dann aber erklären, warum dieser Mechanismus bei weniger prominenten Anbietern nicht greift.

Über das Gefragte hinaus

Der Fall gehört in Rohleders CSR-Systematik: License to Operate. Eine Fondsgesellschaft lebt vom Vertrauen in Aussagen, die der Kunde nicht überprüfen kann. Die gesellschaftliche Betriebserlaubnis ist hier **kein weiches Konzept**, sondern das Produkt selbst. Wer sie beschädigt, beschädigt nicht das Image, sondern die Geschäftsgrundlage – das unterscheidet die Finanzbranche von einem Konsumgüterhersteller, bei dem der Kunde das Produkt selbst beurteilen kann. (✓) {+1}

Triple Bottom Line kritisch gelesen. Der Fall zeigt die Schwachstelle des Drei-Säulen-Modells: Ökonomische Leistung wird in Euro gemessen, ökologische und soziale Leistung in selbstgewählten Indikatoren. Wo eine Dimension exakt und zwei Dimensionen weich gemessen werden, wandert die Kommunikation systematisch in die weichen Dimensionen. **Nicht Bosheit, sondern Messasymmetrie** ist die Ursache, und deshalb hilft eine Definitionsregel mehr als ein Appell. (✓) {+2}

Whistleblowing als eigentlicher Auslöser. Ohne die interne Meldung wäre der Widerspruch zwischen Außendarstellung und interner Umsetzung nach außen nicht sichtbar geworden – ein Außenstehender kann ihn strukturell nicht sehen. Das macht den Fall zum Musterbeispiel dafür, warum Hinweisgeberschutz **kein Nebenthema der Compliance**, sondern die einzige funktionierende Kontrolle bei Informationsasymmetrie ist. (✓) {+3}

Personelle Konsequenz und ihre Grenze. Der Vorstandsvorsitzende schied 2022 aus, das Unternehmen zahlte 2025. Das ist der Normalfall: **Personelle Konsequenz ersetzt strukturelle Konsequenz.** Der Wechsel an der Spitze beantwortet die Zurechnungsfrage („wer war es?“), nicht die Konstruktionsfrage („warum konnte es passieren?“). Wer nur die erste beantwortet, kauft sich Zeit. (✓) {+4}

Der Vorwurf ist sauber zu formulieren. Belegt ist ein rechtskräftiger Bußgeldbescheid gegen die **juristische Person** und die Aussage der Staatsanwaltschaft; die Ermittlungen gegen einzelne Personen liefen nach dem Bescheid weiter. In der Klausur heißt das: **„Die Staatsanwaltschaft wirft dem Unternehmen vor ...“** statt „Das Unternehmen hat betrogen“. Der Unterschied ist keine Höflichkeit, sondern Präzision. (✓) {+5}

Anschluss an die CSRD-Debatte. Die Berichtspflichten sind die ordnungsethische Antwort auf genau dieses Problem: Sie machen Nachhaltigkeitsaussagen prüfbar und haftungsbewehrt. Ihre Schwäche ist die **Kennzahlenschwäche** – was berichtet wird, wird gemanagt, und was schwer messbar ist, verschwindet. Der Fall zeigt

beide Seiten: Ohne Berichtspflicht keine Vergleichsgrundlage, mit Berichtspflicht ein neues Feld für Formulierungskunst. (✓){+6}

Greenhushing als Nebenwirkung benennen. Nach solchen Verfahren reduzieren Unternehmen ihre Nachhaltigkeitskommunikation auf das rechtlich Unangreifbare. Ergebnis: weniger Information für den Anleger, obwohl das Ziel mehr Information war. Das ist ein klassischer **Regulierungs-Rückschlag** – die Regel wirkt, aber nicht in die beabsichtigte Richtung. Wer das nennt, argumentiert differenzierter als die Standardforderung „mehr Regulierung“. (✓){+7}

Der ökonomische Kern: Vertrauensgut. ESG-Eigenschaften sind ein **Vertrauensgut** – der Käufer kann sie weder vor noch nach dem Kauf selbst überprüfen (anders als bei Such- oder Erfahrungsgütern). Bei Vertrauensgütern versagt der Marktmechanismus systematisch; deshalb sind hier Zertifizierung, Aufsicht und Haftung **konstitutiv**, nicht ergänzend. Das ist dieselbe Struktur wie bei Arztleistungen oder Wirtschaftsprüfung. (✓){+8}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp. (1) „Alle werben so, also ist es üblich und damit zulässig“ – aus einer Praxis folgt keine Norm (Hume). (2) „ESG ist ohnehin nur Marketing“ ist ein **Diskursbeender**: Der Satz erklärt jede Prüfung für überflüssig und immunisiert damit gerade die Anbieter, die täuschen. (✓){+9}

Stakeholder vollständig, inklusive der Stummen. Anleger · Vertriebspartner · Mitarbeitende im Portfoliomanagement (die den Widerspruch täglich sehen) · Aufsicht · Wettbewerber, die ehrlich kommunizieren · Deutsche Bank als Mutter (Reputationskopplung) · **die Stummen**: die Unternehmen, in die das Kapital *nicht* geflossen ist, weil es in falsch etikettierte Fonds ging. Diese Fehllenkung ist der eigentliche gesellschaftliche Schaden, und sie taucht in keiner Bußgeldbemessung auf. (✓){+10}

Sanktionshöhe an den Vorteil koppeln – der ordnungsethisch saubere Vorschlag. Statt eines festen Betrags: Abschöpfung des durch die Aussage erzielten Mehrertrags plus Zuschlag für das Entdeckungsrisiko. Formal: Sanktion > Vorteil ÷ Entdeckungswahrscheinlichkeit. Bei einer angenommenen Entdeckungswahrscheinlichkeit von 20 % müsste die Sanktion das **Fünffache** des Vorteils betragen, um die Kalkulation zu drehen. Das ist die Anwendung von Beckers Abschreckungslogik auf den Fall, und sie erklärt zugleich, warum 25 Mio. € vermutlich zu wenig sind. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Forderung nach verbindlichen Definitionen unterstellt, dass „nachhaltig“ definierbar ist. Genau das ist strittig: Ist ein Gasinvestment als Brückentechnologie nachhaltig? Ein

Rüstungsunternehmen im Sinne europäischer Sicherheit? Wer Definitionen fordert, verschiebt den Konflikt vom Marketing in die **Definitionsgremien** – er löst ihn nicht auf, sondern macht ihn nur sichtbar und verhandelbar. Das ist ein Fortschritt, aber kein Ende. (✓)(+12)

Rohleders Erwartung: Greenwashing als **Täuschungs-, nicht als Umweltproblem** fassen, ein prüfbares Kriterium formulieren (Abgleich Außendarstellung / interne Umsetzung) und die Sanktionsfrage ordnungsethisch beantworten – Anreiz vor Appell, Vorteilsabschöpfung vor Symbolbetrug.

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 2035 ist entsprechend erweitert.

Aufgabe #105 · 12 P. · Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573)

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 **Boycott**. 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 das Unternehmen **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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Absicherung zu c): die Lehrbuch-Trias Effizienz / Konsistenz / Suffizienz. Wer in der Klausur bei „Strategien“ die aus der allgemeinen Nachhaltigkeitsliteratur bekannte Dreier-Systematik erwartet, sollte wissen: Sie steht **nicht in Rohleders Material** – dort sind die Strategien als Kompetenzen formuliert (siehe oben). Sie ist aber die **verbreitete Lehrbuchantwort** und als Ergänzung nie falsch, wenn man sie als solche kennzeichnet: **Effizienz** = dieselbe Leistung mit weniger Ressourcen (Ressourcenproduktivität steigern); **Konsistenz** = Stoffströme so gestalten, dass sie naturverträglich kreisen (Kreislaufwirtschaft, erneuerbare Materialien, „cradle to cradle“); **Suffizienz** = weniger verbrauchen, also Bedarf und Konsumniveau selbst senken (✓){+1}. Der Anschluss an Rohleder ist leicht zu ziehen: Effizienz und Konsistenz sind **erfolgsneutral** möglich und deshalb bequem, Suffizienz nicht – sie verlangt Verzicht und trifft damit genau den Punkt, an dem es „ans Eingemachte“ geht. Wer nur Effizienz betreibt, bleibt außerdem im **Rebound-Effekt** hängen: Effizienzgewinne werden durch Mehrverbrauch aufgezehrt (✓){+2}.

Herkunft des Begriffs – zwei Anker, die eine Definition tragen.

Betriebswirtschaftlich stammt Nachhaltigkeit aus der **Forstwirtschaft**: Hans Carl von Carlowitz, *Sylvicultura oeconomica* (1713) – nur so viel Holz schlagen, wie nachwächst. Das ist **Substanzerhaltung**, nicht Ökologie, und der heutigen Debatte um 300 Jahre voraus (✓){+3}. Politisch-normativ ist die Referenz der **Brundtland-Bericht** *Our Common Future* (1987): Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen zu befriedigen (✓){+4}. Beides gehört zusammen: Carlowitz liefert das Prinzip, Brundtland den Generationenbezug.

Ergänzung zu b): die Ebene der Adressaten, die zwischen Zielen und Strategien liegt. Rohleders Struktur nennt nach den Zielen ausdrücklich die **Adressaten/ Stakeholder**: Gläubiger (HGB, 1897), Eigentümer*innen (Shareholder Value, 1986), Staat/Fiskus, Mitarbeitende (Betriebsverfassungsgesetz), Kund*innen, Öffentlichkeit, Umwelt und Nachwelt (✓){+5}. Wer die Ziele nennt, ohne zu sagen, **wem gegenüber** sie gelten, lässt die Hälfte der Musterlösung liegen. Der theoretische Anschluss ist Freeman (1984); die Synthese mit dem Shareholder-Ansatz läuft über die License to Operate – Rappaport hat den Shareholder Value später selbst als Irrweg widerrufen (✓){+6}.

Trennschärfe zu a) und d): Kerngeschäft vs. Corporate Citizenship. Alles jenseits des Kerngeschäfts – Corporate Volunteering („Dreck-weg-Tag“), Pro-bono-Leistungen, Mäzenatentum, Spenden, Sponsoring, Stiftungen – ist **Corporate Citizenship** und damit „nice to have“, aber kein Nachweis von Nachhaltigkeit (✓)

{+7}. Rohleders eigenes Gegenbild: Handschuhe und Müllpicker für die Belegschaft entlang der Werksfront, „während hinten die Schornsteine qualmen“. Im Nachhaltigkeitsbericht gehören beide Bereiche deshalb **getrennt** ausgewiesen.

Warum Greenwashing kein Charakter-, sondern ein Marktproblem ist.

Nachhaltigkeit ist ein **Vertrauensgut** (*credence good*, Darby/Karni 1973): Der Käufer kann die Eigenschaft auch nach dem Kauf nicht überprüfen. Damit greift Akerlofs **Lemons-Problem** (1970) – ohne glaubhaftes Signal verdrängt das billige Etikett das teure Verhalten, weil beide gleich aussehen **(✓){+8}**. Glaubwürdig ist deshalb nur ein **kostspieliges Signal** (Spence 1973); die Prüffrage lautet nicht „was steht drauf“, sondern „was hat es den Absender gekostet“. **Cheap Talk** ist dazu der formale Gegenbegriff (Crawford/Sobel 1982): kostenlose Aussagen sind informationsleer, unabhängig davon, ob sie zufällig zutreffen **(✓){+9}**.

Die Nachbarbegriffe, die man mitliefern sollte. Whitewashing =

Kommunikations- bzw. Schamoffensive **nach** einem Skandal ohne Ursachenbehebung; **Slacktivism** = Betroffenheit ohne Konsequenz, also Empörung in sozialen Medien bei unverändertem Kaufverhalten **(✓){+10}**. Der Slacktivism erklärt zugleich, warum die Sanktionsdrohung der License to Operate schwächer ist, als sie klingt: Nach der VW-Aufdeckung 2015 bestrafte der **Kapitalmarkt**, während der Konzernabsatz kurz darauf Rekordwerte erreichte. Fallbeispiel für die Verbindung aus Kundenorientierung und Imageschaden ist die **Shrinkflation** bei Milka/Mondelēz (100 g → 90 g bei steigendem Preis trotz sinkender Kakaopreise) **(✓){+11}**.

Der aktuelle Anschluss und die Grenze der Modelle. ESG (Environmental,

Social, **Governance**) und die CSRD-Berichtspflichten sind der heutige Rahmen; **Governance** ist die von der Triple Bottom Line vergessene Dimension – Enron, Wirecard und BP waren allesamt in Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Ratings vertreten, weil ihr Versagen bilanziell und governance-seitig war **(✓){+12}**. Die Berichtspflicht reguliert überdies nur die **Kommunikation**: Berichtet ist nicht getan, und ohne Sanktion bleibt sie ein zahnlöser Tiger – wie der DCGK. Das wirksame Gegenmittel ist die **persönliche Managementhaftung**, die die Beteiligten zu Betroffenen macht **(✓){+13}**. Der stärkste Gegenvorschlag zur Modell-Debatte kommt aus der Praxis „Made in Japan“: Nachhaltigkeit als **nichts verschwenden** (Muda) – dort fallen Ökonomie und Ökologie im Kerngeschäft zusammen, jede Verschwendung ist zugleich Qualitätsmangel und Kostenposition **(✓){+14}**.

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, Problem*vermeidung*/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	773
Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung	687
• „Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen	723
• „Culture eats strategy for breakfast“	687
Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“)	694
• Deming vs. Drucker	693
• Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall	698
• Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!)	692
Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns	688
Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein	685
Eisbergmodell (Edward T. Hall)	687
10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen Kennzahlen	726
Führung mit Vision (Saint-Exupéry)	689
Helmut-Schmidt-Zitat	690
Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)	695
Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5)	694
• Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“	712
14 P. · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis Unternehmenskultur · Strategie	752
14 P. · Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern	759
Kulturtypologie nach Charles Handy	686
Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!)	689
Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!)	685
• PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)	693
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13)	692
Praktisches Problem der Kultur	688
12 P. · Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke	
Deming	769
Reihenfolge (wichtig – Klausur!)	690

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision	691
7-Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)	691
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss Kundenorientierung	748
• 12 P. · Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/Kund*innenorientierung Deming · Kundenorientierung	736
• 14 P. · Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten	786
10 P. · Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? Unternehmenskultur	765
Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda	693
• 10 P. · Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen Unternehmenskultur .	732
• Unternehmenskultur – Definition	684
Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17).....	690
• W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16)	692
• 15 P. · Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen	741

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!)

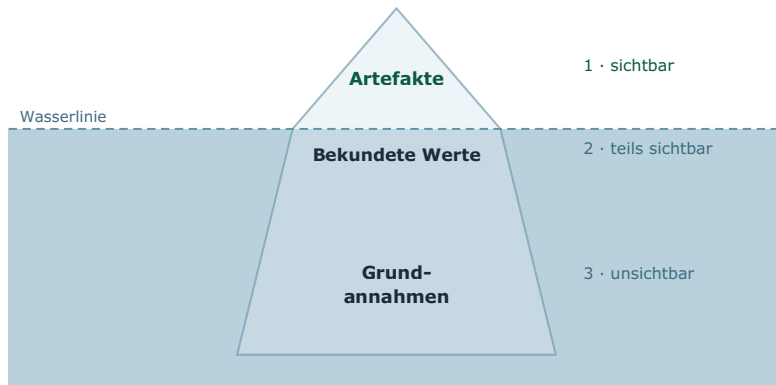
Rohleders Erwartung: Bei der Frage nach dem Nutzen von Kultur will Rohleder **konkrete Euro-Effekte**, keine Wohlfühl-Phrasen:

- 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)

Aufgabe #106 · 10 P. · Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Bleichers zwei Treiber der Individualisierungs... (S. 705) · Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell (S. 712) · Kritik an Handys Kulturtypologie (S. 716)

Ein neu berufener CEO will die als „verkrustet“ empfundene Unternehmenskultur verändern und stößt auf massiven Widerstand. a) 6 P. Erläutern Sie mit **Scheins Drei-Ebenen-Modell**, warum Kulturwandel so schwer ist. b) 4 P. Ordnen Sie mit **Handys vier Kulturtypen** ein und leiten Sie eine konkrete Maßnahme ab.

a) 6 P. – Scheins Drei-Ebenen-Modell: Kultur hat drei Ebenen: **(1) Artefakte** – sichtbar (Kleiderordnung, Rituale, Bürogestaltung, Sprache) ✓ **{1}**; **(2) bekundete Werte** – Leitbilder, offizielle Grundsätze („so wollen wir sein“) ✓ **{2}**; **(3) Grundannahmen** – unbewusste, selbstverständliche Überzeugungen, wie „die Welt funktioniert“ ✓ **{3}**.

Kulturwandel ist schwer, weil ein CEO leicht die **Artefakte** ändert (neues Logo, Open Space) und die **Werte** neu formuliert ✓ **⟨4⟩**, die **Grundannahmen** aber tief, unbewusst und identitätsstiftend sind – sie wehren sich gegen Veränderung ✓ **⟨5⟩**. Solange die unterste Ebene nicht mitgeht, bleibt der Wandel Fassade – daher „**Culture eats strategy for breakfast**“ ✓ **⟨6⟩**.

b) 4 P. – Handys Kulturtypen + Maßnahme: Handy unterscheidet **Machtkultur** (Zentrum/Patriarch), **Rollenkultur** (Bürokratie, Regeln, Hierarchie), **Aufgabenkultur** (Projekt-/Teamorientierung, Expertise) und **Personenkultur** (das Individuum im Zentrum) ✓ **⟨1⟩**. Eine „verkrustete“ Organisation ist typischerweise eine **Rollenkultur** (starre Regeln, Silos, Anpassung vor Initiative) ✓ **⟨2⟩**. **Maßnahme:** Schritt in Richtung **Aufgabenkultur** – kleine, autonome, cross-funktionale Teams mit Ergebnisverantwortung (Peters & Waterman: „autonomy and entrepreneurship“) ✓ **⟨3⟩**, sichtbar vom CEO vorgelebt und über Anreize/Zielvereinbarungen verankert, damit die neue Norm auf die Ebene der Grundannahmen durchdringt ✓ **⟨4⟩**.

Rohleders Erwartung: **Alle drei** Ebenen bei Schein (Vollständigkeit) und die Anwendung auf den Fall (warum scheitert der CEO?). Bei Handy den Typ **begründet** zuordnen und eine **konkrete**, nicht beliebige Maßnahme ableiten.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Schein vertiefen:

- **Änderbarkeits-Asymmetrie** (die entscheidende Zusatzaussage): Eine Führungskraft kann **Werte vorleben**, **Grundannahmen praktisch nicht ändern** – bis vorgelebte Werte in die Grundannahmen der Belegschaft „durchdiffundiert“ sind, vergehen Jahre. Der CEO scheitert also nicht an Unfähigkeit, sondern an der Taktung. (✓){+1}
- Daraus folgt der Hebel, den Schein selbst nicht ausspricht: **Personalpolitik statt Umerziehung** – Menschen mit passenden inneren Überzeugungen einstellen und befördern, bei dauerhaftem kulturellem Misfit trennen. (✓){+2}
- **Benannte Falle – Werte ≠ Grundannahmen:** „Fehler werden bestraft“ → „Fehler sind Lernchancen“, „Kontrolle ist wichtiger als Vertrauen“, Shareholder Value (Rappaport) gegen Triple Bottom Line sind **bekundete Werte (Ebene 2)**, keine Grundannahmen. Wer sie auf Ebene 3 einordnet, verwechselt die Ebenen – der häufigste Fehler in dieser Aufgabe. (✓){+3}
- **Anschluss Hall (Eisberg):** 7/8 der Kultur liegen unter Wasser; nur das Sichtbare ist **direkt** beeinflussbar, alles andere ausschließlich **indirekt** – über Vorbild und positive Motivation. Das ist die Handlungsregel, die bei Schein fehlt. (✓){+4}
- **Anschluss Bleicher – Subkulturen:** Schein zeichnet *einen* Eisberg pro Unternehmen. Ab einer bestimmten Größe entstehen zwangsweise mehrere Subkulturen (Gründereinfluss reißt ab, „Stille Post“, Zukäufe ohne Post-Merger-Integration). „Verkrustet“ kann also heißen: Der CEO hat gar nicht *eine* Kultur vor sich, sondern mehrere – eine einheitliche Maßnahme läuft dann ins Leere. (✓){+5}
- **In Euro rechnen** (Rohleders „where is the beef?“; Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt – in der Klausur zählt die Struktur, nicht die Zahl): 200 Mitarbeitende, Fluktuation sinkt durch tragfähige Kultur von 12 % auf 8 % = **8 Austritte weniger p. a.**; Wiederbesetzungskosten je Stelle als **Faustregel** 0,5 Jahresgehälter (55.000 € × 0,5 = 27.500 € für Ausschreibung, Auswahl, Einarbeitung, Minderleistung der Anlaufzeit) → **rund 220.000 € vermiedene Auszahlungen pro Jahr**. Dazu die Führungskosten: Führungsspanne 6 → 8 in einem Bereich mit 120 Mitarbeitenden = 15 statt 20 Führungskräfte, bei 95.000 € Vollkosten **bis zu 475.000 € p. a.** – obere Schranke, real wird ein Teil in Fachlaufbahnen umgewidmet. (✓){+6}

Zu b) – Handy vertiefen:

- **„Zeitgemäß" ist keine Begründung:** Die Aufgabenkultur gilt als zeitgemäß – daraus folgt keine Überlegenheit im Einzelfall. In regulierten Prozessen (Flugsicherung, Buchhaltung, Prüfungswesen) ist die **Rollenkultur** genau richtig; Teamautonomie wäre dort ein Risiko. Den Zielzustand also am **Aufgabenzuschnitt** begründen (Risiko, Wiederholgrad, Regulierung), nicht an der Mode. (✓){+1}
- **Zwei Verwechslungsgefahren:** (1) **Personenkultur ≠ Machtkultur** – Personenkultur stellt den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt, nicht den mächtigen Einzelnen. (2) Rohleder bezweifelt offen, ob die Personenkultur in der Praxis überhaupt vorkommt – diese Skepsis darf man bei „Beurteilen Sie" übernehmen, sie ist erkennbar seine Position. (✓){+2}
- **Reinformen gibt es nicht:** Real ist jede Organisation Mischform – Vertrieb aufgabenorientiert, Buchhaltung rollenorientiert, Geschäftsführung machtorientiert. Den Typ deshalb nur für eine klar abgegrenzte Einheit und nur für den *dominanten* Modus vergeben. (✓){+3}
- **Die Maßnahme wirtschaftlich begründen und absichern:** Der Wechsel trägt nur „mit einem dazu passenden Führungsstil"; flankierend **Peters & Waterman** – *simple form, lean staff* und *simultaneous loose-tight properties* (feste Bindung an zentrale Werte, Freiheit im Rest). Ökonomisch: Eine funktionierende Aufgabenkultur erlaubt **weniger Hierarchiestufen** und spart **Kontroll-Overhead** – dieselbe Rechnung wie in a). (✓){+4}

Rahmen für beide Teile: Das **7-S-Modell** (Peters & Waterman) zeigt, dass Kulturwandel nur gelingt, wenn die **weichen S** (Style, Staff, Skills, **Shared Values**) mit den **harten S** (Strategy, Structure, Systems) konsistent sind – die Konsistenzfrage stellt Schein gar nicht. Und mit **Bleichers** Ebenen des integrierten Managements (normativ → strategisch → operativ) ist Kultur eine **normative** Frage: Sie muss von der Spitze getragen werden, also Leadership, nicht nur Management.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

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:

Aufgabe #107 · 8 P. · „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Demingsche Reaktionskette herleiten und... (S. 1013) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215)

These: „Qualität ist teuer – wer Kosten senken will, muss folglich bei der Qualität sparen.“ Formulieren Sie die **Antithese** und begründen Sie sie mit der **Demingschen Reaktionskette**.

a) Antithese + Begründung: Die These ist das „europäische Vorurteil“ und laut Deming **falsch** ✓ **{1}**, nicht gute, sondern **schlechte Qualität kostet Geld** (Nacharbeit, Reklamationen, schlechte PR) ✓ **{2}**; ein unzufriedener Kunde vergrätzt ca. das **Dreifache** an Kunden ✓ **{3}**. **Antithese:** Qualitätsverbesserung **senkt** die Kosten ✓ **{4}**. Die Reaktionskette zeigt den Wirkzusammenhang: **Qualitätsverbesserung** → **Produktivitätsverbesserung** → **niedrigere Stückkosten** → **günstigeres Angebot** → **bessere Wettbewerbsposition** → **gesicherte Position, Arbeitsplätze und Gewinn**. ✓ **{5}** ✓ **{6}** ✓ **{7}** An der Qualität zu sparen dreht diese Kette um und erhöht die Kosten; **Qualität ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg**. ✓ **{8}**

Rohleders Erwartung: Antithese klar benennen und die **vollständige Kette in richtiger Reihenfolge** wiedergeben, nicht bei „Qualität ist gut“ stehen bleiben.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Jidoka/TPS als Umsetzungsmechanik:** Jeder am Band darf bei Fehlern stoppen – lieber am Anfang den Schmerz (Bandstopp, Lernphase) aushalten als dauerhaft Nacharbeit. Qualität entsteht **im Prozess**, nicht in der Endkontrolle. (✓){+1}
- **PDCA als Sicherung:** „Act“ setzt den **Keil der Standardisierung** (Pilot → Standard), sonst rollt die Verbesserung „sisyphusmäßig“ zurück. Zwei Feinheiten mitnehmen: „Do“ heißt **pilotieren**, nicht einführen, und der Zyklus stammt ursprünglich von **Walter Shewhart**, nicht von Deming. (✓){+2}
- **Quelle/Urheber:** Deming, *Out of the Crisis* (MIT, 1982/1986), 14 Punkte – **Punkt 3: „Cease dependence on inspection to achieve quality“**. Die Reaktionskette ist damit kein Bonmot, sondern Teil eines ausformulierten Programms. Historischer Anker: ab **1950** brachte Deming auf Einladung der JUSE die **statistische Prozesskontrolle** nach Japan; **1951** wurde der Deming-Preis gestiftet. (✓){+3}
- **Muda-Anschluss:** Zwei der sieben Verschwendungsarten sind unmittelbar Qualitätskosten – **Nacharbeit/Fehler** und die dadurch nötigen **Bestände** (Sicherheitspuffer gegen Ausschuss); die achte Art, **ungenutztes Mitarbeiterpotenzial**, erklärt, warum reine Endkontrolle auch die Verbesserungsideen der Bandmannschaft verschenkt. (✓){+4}
- **Vertiefung mit Faustregel:** Die **Zehnerregel der Fehlerkosten** besagt, dass sich die Kosten der Fehlerbeseitigung mit jeder weiteren Wertschöpfungsstufe etwa verzehnfachen (Konstruktion → Fertigung → Montage → Feld). *Ausdrücklich als Faustregel kennzeichnen* – sie ist in der QM-Praxis Allgemeingut, aber nicht sauber empirisch belegt. (✓){+5}
- **In Euro rechnen** (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): 20.000 Stück p. a., Ausschuss- und Nacharbeitsquote sinkt von 3 % auf 1 % = **400 Fehlerfälle weniger**; je Fall 120 € (Material, Nacharbeitsstunde, Zusatzprüfung) → **48.000 € p. a.**, Reklamations- und Reputationseffekte noch nicht eingerechnet. Genau diese Übersetzung („where is the beef?“) verlangt Rohleder. (✓){+6}
- **Gegenposition/Grenze:** Die Kette gilt nicht unbegrenzt. **Überqualität ist selbst Muda** („umständliche/falsche Bearbeitung“) – Qualität muss am Kundennutzen ausgerichtet sein, sonst steigen die Stückkosten, ohne dass jemand dafür zahlt. Und methodisch: Die Reaktionskette ist eine **Plausibilitätskette**, kein Kausalnachweis; sie unterstellt, dass freiwerdende Kapazität auch verkauft werden kann. (✓){+7}

- **Anschluss + Falle:** Der Gegenpol ist **Druckers MBO** – quantitative Mengenziele steuern auf Menge statt Qualität (Kredit-Druckerziele → faule Kredite → Abschreibungen). Verwechslungsgefahr: **TQM ist nicht „mehr Endkontrolle“**, sondern deren Gegenteil – Qualität als Aufgabe des *gesamten* Unternehmens. (✓)(+8)

Aufgabe #108 · 8 P. · Leadership von Management und Führung abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917) · Management, Führung und Leadership abgrenzen... (S. 1746) · Management und Leadership gegenüberstellen... (S. 1798)

Definieren Sie den Begriff **Leadership** und grenzen Sie ihn kritisch von Management und Führung ab. Warum gibt es laut Rohleder so wenige Leader?

a) Definition + kritische Abgrenzung: **Leadership** = unablässiges Streben nach **Veränderung/Verbesserung/Innovation** ✓ **{1}** sowie **Entwicklung + Kommunikation einer Vision** ✓ **{2}** (Leitfrage: *Wo soll es langgehen / wo wollen wir hin?*) ✓ **{3}**.
 Abgrenzung: **Management** = Handwerk zur Handhabung von **Sachverhalten** (*Wie wickeln wir es ab?*) ✓ **{4}**, **Führung** = **Verhaltensbeeinflussung** von Mitarbeitenden (*Wie sollen wir uns verhalten?*) ✓ **{5}**. Kritisch: Management und Führung/Leadership sind **zwei Seiten einer Medaille** – das eine geht nicht ohne das andere ✓ **{6}**. In Deutschland gibt es viele gute Manager, einige Führungskräfte, aber **sehr wenige Leader** ✓ **{7}**, weil **Personal Mastery** (Selbstführung – auch unter Druck auf der Sachebene bleiben) die selten erfüllte Voraussetzung ist ✓ **{8}**.

Rohleders Erwartung: Vision/Veränderung als Kern von Leadership, die drei Begriffe sauber trennen und **Personal Mastery** als Voraussetzung nennen.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **7-Schichten-Verortung:** Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5, während Management „auf den Ebenen 5 bis 7 herumhünnert“ und sich dort auch versteckt – rund **90 % der Maßnahmen landen auf Schicht 7 (Ressourcen)**, wo der Hebel am kleinsten ist. Das ist Rohleders eigene Verknüpfung zweier Vorlesungsthemen und wirkt sofort als „verstanden“. **(✓){+1}**
- **Saint-Exupéry als Illustration:** nicht Aufgaben verteilen, sondern „die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer wecken“ → **intrinsische Motivation** → Delegation wird möglich, Micromanagement überflüssig. Aufgaben einteilen und Befehle geben ist dagegen Management. **(✓){+2}**
- **Benannte Falle – „Leadership ist die Umsetzung einer Vision“ ist falsch.** Rohleder hat das im Hörsaal ausdrücklich korrigiert: Leadership ist die **Vision selbst, ihre Entwicklung und Kommunikation**; die **Umsetzung** gehört zur **Führung**. Diese Grenze exakt so ziehen. **(✓){+3}**
- **Beleg-Sorgfalt (zeigt Niveau):** Rohleder verwendet das Saint-Exupéry-Zitat, weist aber selbst darauf hin, dass er es **im Original nicht verifizieren konnte** (angeblich *Citadelle*, ohne Seitenangabe). Wer das Zitat mit dieser Einschränkung bringt, trifft genau seinen Maßstab an Belegen. **(✓){+4}**
- **Gegenposition mit Quelle:** Die Dreiteilung ist nicht Standard. **John P. Kotter** („What Leaders Really Do“, *Harvard Business Review*, 1990) unterscheidet nur **zwei** Funktionen: Management bewältigt **Komplexität** (Planung/Budgetierung, Organisation/Besetzung, Kontrolle), Leadership bewältigt **Wandel** (Richtung geben, Menschen ausrichten, motivieren). Rohleders „Führung“ ist bei Kotter auf beide verteilt – die Trennschärfe der Trias ist also eine Setzung, keine Lehrmeinung. **(✓){+5}**
- **Herkunft von Personal Mastery:** Der Begriff stammt aus **Peter Senge, The Fifth Discipline (1990)** – eine der fünf Disziplinen der lernenden Organisation. Brücke zu U10: Selbstkontrolle unter Erschöpfung ist **Ego Depletion**, dieselbe Mechanik in anderer Einheit. Solche Querverbindungen sind bei Rohleder sichtbar erwünscht. **(✓){+6}**
- **In Euro rechnen** (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Ein Transformationsvorhaben mit **500.000 €** Budget bei Rohleders **70%-Scheiterquote** hat einen Erwartungswert von **350.000 € versenktem Budget** – das ist der Preis fehlender Leadership, bevor eine einzige Stelle besetzt ist. Ergänzend, als Kennzahl eines Meinungsforschungsinstituts und nicht als akademischer Beleg zu kennzeichnen: **Gallup** schreibt der direkten Führungskraft rund 70 % der Varianz im Team-Engagement zu (*State of the American Manager*, 2015). **(✓){+7}**

- **Anschluss Sach-/Beziehungsebene:** Management ist die **Sachebene** (Kopf, ZDF = Zahlen-Daten-Fakten, über Wasser), Führung/Leadership die **Personen-/Beziehungsebene** (Herz, Motive, unter Wasser). Dorthin gehört auch **Stakeholder-Management**: „um wen muss ich mich kümmern und wie muss dieses Kümmern aussehen" – immer ökonomisch begründet, nie moralisierend. (✓){+8}

Aufgabe #109 · 6 P. · Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM... (S. 1008) · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466) · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951)

Worin unterscheidet sich **Demings Qualitätsdenken (TQM)** von **Druckers Management by Objectives (MBO)**? Nennen Sie ein Beispiel für die Fehlsteuerung durch MBO.

a) Unterschied + Beispiel: **Deming/TQM** stellt **Qualität** als Aufgabe des *gesamten* Unternehmens in den Mittelpunkt ✓ {1} – Qualität ist der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg ✓ {2}. **Druckers MBO** steuert über **quantitative Mengen-/Vertriebsziele** ✓ {3}. Der Gegensatz: Mengenziele steuern auf **Menge statt Qualität** ✓ {4}. **Beispiel:** Kredit-Druckerziele → **faule Kredite** → **Abschreibungen** ✓ {5}. Zu viele, zu dumme oder zu kurzfristige Ziele richten „Flurschaden" an ✓ {6}.

Rohleders Erwartung: MBO = Mengen-/Zieldruck, Deming = Qualitätsorientierung; das **Kredit-Beispiel** als Beleg für die Fehlsteuerung durch Mengenziele.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Beleg beim Urheber:** Der Gegensatz ist bei Deming wörtlich ausformuliert – *Out of the Crisis* (1982/1986), **14 Punkte, Punkt 11: „Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals.“** Die Kritik ist also nicht Rohleders Zuspitzung, sondern Demings erklärte Position. (✓){+1}
- **Demings Begründung dahinter:** Nach seiner Erfahrungszahl liegen rund **94 % der Fehlerursachen im System** und nur etwa 6 % beim Einzelnen – als Faustzahl kennzeichnen. Wer Mengenziele auf Einzelne verteilt, bestraft also überwiegend Systemfehler, die der Mitarbeitende gar nicht verantwortet. (✓){+2}
- **Gegenposition zugunsten Druckers (bringt Punkte, weil differenziert):** Drucker prägte MBO in *The Practice of Management* (1954) als **„Management by Objectives and Self-Control“** – Ziele sollten vom Mitarbeitenden mitentwickelt und selbst kontrolliert werden. Was Deming und Rohleder treffen, ist die **entartete Praxis** (Kennzahlen-Diktat von oben, Bonus-Kopplung), nicht zwingend Druckers Original. (✓){+3}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel: Wells Fargo (2016)** – aggressive Cross-Selling-Ziele („acht Produkte pro Kunde“) führten dazu, dass Mitarbeitende in großem Umfang **nicht autorisierte Konten** eröffneten (zunächst rund 2 Mio. gemeldet, später auf ca. 3,5 Mio. korrigiert); Vergleiche und Bußgelder in dreistelliger Millionenhöhe, Rücktritt des CEO. Dieselbe Mechanik wie beim Kredit-Beispiel, aber im Massengeschäft und öffentlich dokumentiert. (✓){+4}
- **Benannte Falle + Merksatz:** Das Muster hat einen Namen – **Goodharts Gesetz**: Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl (Charles Goodhart, 1975, ursprünglich zur Geldpolitik; die griffige Formulierung stammt von Marilyn Strathern, 1997). Zweite Falle: **MBO ≠ Zielvereinbarung an sich** – Deming verwirft nicht Ziele, sondern **numerische Quoten ohne Methode**. (✓){+5}
- **Einordnung + Euro:** Im **7-Schichten-Modell** sind Ziele nur **Schicht 5** (verbindliche Nebenbedingung); der Hebel liegt auf Sinn, Werten und Strategie darüber. Im **Muda-Raster** sind MBO-getriebene **Überproduktion** und **Nacharbeit** klassische Verschwendungsarten. Bezifferung (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Quartalsend-Push mit 15 % Zusatzabsatz, davon 40 % Retouren/Stornos bei 200 € Deckungsbeitrag und 3.000 Stück Quartalsvolumen → 450 Zusatzstück, 180 Retouren, **rund**

36.000 € entgangener Deckungsbeitrag pro Quartal plus Prozesskosten.
(✓){+6}

Aufgabe #110 · 6 P. · Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy... (S. 695)

Nennen und erläutern Sie **zwei Treiber**, die nach **Bleicher** zwangsweise in die **Individualisierungsphase** (Entstehung von Subkulturen) führen.

a) Zwei Treiber: **(1) Organisches Wachstum:** Ab einer bestimmten Größe erreicht der Einfluss der Gründer **nicht mehr jeden Mitarbeiter** ✓ {1} → „**Stille-Post**“-**Effekt** über die Hierarchieebenen ✓ {2} plus persönliche Agenden → es bilden sich **mehrere Subkulturen** ✓ {3}. **(2) Anorganisches Wachstum durch Zukäufe:** ✓ {4} Jeder erworbene Betrieb hat einen eigenen kulturellen „**Fingerabdruck**“, der per **Post-Merger-Integration** integriert werden müsste ✓ {5} – was meist ausbleibt, weil schon die **ERP-/SAP-Zusammenlegung** das Budget verschlingt ✓ {6}.

Rohleders Erwartung: **beide** Treiber (organisch + Zukäufe) mit ihrem Mechanismus – „Stille Post“ und die **ausbleibende PMI** ausdrücklich benennen.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Einordnung in den Zyklus:** Die Individualisierung ist **Phase 3 von 4** – Pionier-/Gründungsphase (Vision und Werte der Gründer prägen die Basis) → Etablierungs-/Differenzierungsphase (Muster werden als normal empfunden) → **Individualisierung** → Auflösung. Bleichers Pointe ist, dass der Verlauf **zyklisch** ist, nicht linear: „Wir müssen uns vor Individualisierungstendenzen hüten.“ (✓){+1}
- **Auflösungsphase ausmalen:** Bei ungebremsster Individualisierung werden Werte/Normen zu „totem Papier“. Laut Bleicher entsteht **aus den Trümmern wieder** eine neue Kultur – „**es gibt kein Unternehmen ohne Unternehmenskultur**“ –, aber riskant, weil die **Integrationsfiguren der Gründerzeit fehlen**. Rohleders Beispiel dazu: **Apple nach Steve Jobs**; der neue Campus ist „ein gigantisches Artefakt“, die prägende Figur fehlt. (✓){+2}
- **Urheber und Kontext:** **Knut Bleicher**, Universität St. Gallen, *Das Konzept Integriertes Management* (Erstauflage **1991**). Dort ist Kultur der **normativen** Ebene zugeordnet (normativ → strategisch → operativ) – das erklärt, warum Kulturarbeit nicht delegierbar ist und in der Individualisierungsphase zuerst zerfällt: Die normative Ebene hat keinen Prozessowner. (✓){+3}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel:** **DaimlerChrysler (1998–2007)** – als „merger of equals“ angekündigt, faktisch nie kulturell integriert (Führungs-, Entscheidungs- und Vergütungskulturen blieben getrennt); 2007 wurde die Mehrheit an Chrysler an Cerberus abgegeben. Der Lehrbuchfall für Rohleders These: Der Fingerabdruck bleibt, wenn die PMI nur ERP und Buchhaltung meint. (✓){+4}
- **Was Bleicher nicht liefert – Gegenmaßnahmen:** (a) das **Kulturbudget in der PMI getrennt ausweisen**, damit es nicht von der IT-Migration aufgefressen wird; (b) **Integrationsfiguren** bewusst aufbauen statt auf Gründercharisma zu hoffen; (c) gegen funktionale Zersplitterung **Geschäftsprozessmanagement mit Kunde-zu-Kunde-Prozessen und Prozessboards** – Rohleders einzige akzeptierte Silo-Lösung; (d) Onboarding, das die Gründungswerte erzählbar hält. (✓){+5}
- **Falle + Euro:** Zwei Verwechslungsgefahren – „**Individualisierung**“ meint **Subkulturbildung**, nicht individuelle Entfaltung Einzelner; und **Bleicher (Phasen über die Zeit) ≠ Schein (Ebenen in der Tiefe)**. Bezifferung (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Zukauf mit avisierten **3 Mio. € Synergien p. a.**; weil alte Seilschaften und Parallelprozesse fortbestehen, werden 40 % nicht realisiert → **1,2 Mio. € entgangene Synergie pro Jahr**,

dem ein einmaliges Kulturintegrationsprogramm von etwa 250.000 € gegenübersteht. (✓){+6}

Aufgabe #111 · 6 P. · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten kommentieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

Kommentieren Sie das Zitat „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ mit **zwei Argumenten**.

a) Kommentar + zwei Argumente: Kontext: Der Satz (Helmut Schmidt, Interview 1980) war eine **pampige Antwort** auf eine Frage, **nicht inhaltlich gemeint** (✓){1}; Schmidt hat sich **2010 selbst distanziert** (✓){2}. Seither wird er reflexhaft missbraucht, um Visionen zu diffamieren (✓){3}. **Argument 1:** Eine Vision ist Richtungsgeber („**Stern von Bethlehem**“ / Saint-Exupéry's Meer) und erzeugt **intrinsische Motivation** – sie taugt gerade nicht als Argument *gegen* Visionen (✓){4}. **Argument 2:** Die **Vision lässt sich nicht aus Zielen ableiten** (Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende, Bonus-getrieben); ohne Vision fehlt die **langfristige Richtung** (✓){5}. Fazit: Das Zitat entwertet Visionen nicht (✓){6}.

Rohleders Erwartung: den **Kontext** (pampig, Distanzierung 2010) kennen und **zwei sachliche Argumente pro Vision** liefern, nicht in die Falle tappen, das Zitat als Beleg gegen Visionen zu „bestätigen“.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Erfolgsfaktoren einer Vision: Prägnanz** (knackig, bleibt im Kopf), **Inspiration**, **Glaubwürdigkeit/Authentizität**. Eine gute Vision lässt außerdem erkennen, wie einzelne Unternehmensteile auf sie einzahlen. (✓){+1}
- **Risiken benennen:** inflationärer, floskelhafter Gebrauch; inhaltslose, austauschbare Phrasen; zu starke Realitätsferne; reines Top-Down-Diktat ohne jede Einbindung. Wer nur die Erfolgsfaktoren nennt, wirkt unkritisch. (✓){+2}
- **Richtung und Reihenfolge:** Vision/Mission entstehen **Top-Down** – 150 verschiedene Visionen wären nicht integrierbar, und **Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren**. Die Ableitungsrichtung ist **Vision (Zustand) → Strategie (Weg) → Ziele (messbar)**, nie umgekehrt. (✓){+3}
- **Zweites Beispiel mit Urheber und Jahr: John F. Kennedy, Rede vor dem Kongress am 25. Mai 1961** – noch vor Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf dem Mond landen und sicher zurückbringen. Prägnant, terminiert, überprüfbar, und sie hat eine ganze Behörde ausgerichtet, ohne den Weg vorzugeben. Weitere abrufbare Beispiele: **Bill Gates** („a computer on every desk and in every home“) und **Musk** (nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel, Boring Company). (✓){+4}
- **Gegenposition – der wahre Kern des Schmidt-Satzes:** Schmidts Pragmatismus richtet sich gegen **Erlösungsrhetorik ohne Umsetzungspfad**. Insofern hat er recht: Eine Vision ohne die Schichten 4–7 (Strategie, Ziele, Aufgaben, Ressourcen) ist Realitätsflucht. Die saubere Antwort lautet deshalb nicht „Schmidt lag falsch“, sondern: Visionen ohne Ableitung sind Floskeln, Ziele ohne Vision sind Kurzatmigkeit. *Beleg-Hinweis:* Datierung (1980) und Distanzierung (2010) stammen aus Rohleders Skript; Wortlaut und Anlass zirkulieren in mehreren Fassungen – im Zweifel den **Kontext** liefern, nicht eine Fundstelle behaupten. (✓){+5}
- **Benannte Falle + Euro:** Nicht verwechseln – **Wesenskern** (zeitloser Kern aus Kernwerten + Kernzweck), **Vision** (angestrebter Zukunftszustand), **Mission** (Zweck/Auftrag heute), **Leitbild** (Teilvision für einen speziellen Zweck). Wer „Vision“ und „Mission“ tauscht, verliert sicher Punkte. Bezifferung (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Eine glaubwürdige Vision zahlt auf Arbeitgeberattraktivität ein – 10 offene Stellen, Vakanzzeit sinkt von 6 auf 4 Monate, entgangener Deckungsbeitrag je unbesetzter Stelle 4.000 €/Monat → **80.000 € p. a.**; passend zu Rohleders These, dass „mehr

Geld allein" forschungswidrig ist und man sich damit nur aus den vorgelagerten Schichten freikauf. (✓){+6}

Aufgabe #112 · 10 P · Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: 7-Schichten-Modell darstellen und auf... (S. 906) · Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917) · Kritik am 7-Schichten-Modell als... (S. 921)

Ein Vertriebsleiter steht unter aggressiven **quantitativen Verkaufszielen (MBO)**. Ein Großauftrag ist nur über eine „Beraterprovision“ (Schmiergeld) zu holen. Beurteilen Sie den Fall mithilfe des **Handlungsrahmens im 7-Schichten-Modell** und der **MBO-Kritik Demings**.

a) Ethische Beurteilung: **Schicht 3 (Werte/Leitbild/Handlungsrahmen)** definiert den **ethischen Optionenraum** – genau das Beispiel „Bestechung ja/nein“ ✓ {1}, und ist den **Zielen (Schicht 5) vorgelagert** ✓ {2}. Ziele sind nur eine **verbindliche Nebenbedingung**, kein Freibrief für Regelbruch ✓ {3}. **Deming-Kritik:** Zu dumme/ kurzfristige **Mengenziele** erzeugen Fehlanreize ✓ {4} (vgl. Kredit-Drückerziele → faule Kredite → Abschreibungen) ✓ {5} – hier drängt das Zielsystem den Mitarbeiter geradezu zur Bestechung; die Ursache liegt also im **System**, nicht im Charakter des Vertriebsleiters ✓ {6}. **Ergebnis:** Der **Vertrahmen schlägt das Einzelziel** → Bestechung ist ausgeschlossen ✓ {7}; zu korrigieren ist das **Zielsystem** (Fehlanreiz), nicht der Mitarbeiter zum Regelbruch zu zwingen ✓ {8}.

Rechtliche und ökonomische Folgenseite: Die „Beraterprovision“ ist kein Graubereich – sie erfüllt den Tatbestand der **Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB)**, bei Amtsträgern §§ 334, 335a StGB auch bei Auslandssachverhalten; dazu kommen **Unternehmensgeldbuße und Aufsichtspflichtverletzung (§§ 30, 130 OWiG)**, die **Nichtigkeit der Schmiergeldabrede (§ 138 BGB)**, das **steuerliche Abzugsverbot (§ 4 Abs. 5 Nr. 10 EStG)** und der **Ausschluss von öffentlichen Vergaben (§ 123 GWB)**. Der erhoffte Auftragsgewinn ist damit auch rein ökonomisch negativ ✓ {9}. (Paragrafen benennen, nicht ausbreiten – Rohleder prüft BWL, nicht Strafrecht.)

Handlungsalternativen des Vertriebsleiters: Nicht schweigend verzichten, sondern **eskalieren** – den Fall dokumentiert an Geschäftsführung und Compliance geben, das **Ziel für die betroffene Region formal neu verhandeln** (Zielhöhe war unter legalen Bedingungen nicht erreichbar) und den Auftrag notfalls ziehen lassen. Wer die Entscheidung allein trägt, wiederholt den Systemfehler ✓ {10}.

Rohleders Erwartung: Werte/Schicht 3 als übergeordneten Rahmen über die Ziele stellen, das **Mengenziel als Ursache** des Fehlanreizes erkennen (Deming) und die Bestechung klar ablehnen **plus** Systemkorrektur fordern.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Peters & Waterman, „simultaneous loose-tight properties“:** Die feste Bindung an zentrale Werte ist **nicht verhandelbar**; Toleranz gilt für alles andere, solange die gemeinsamen Werte akzeptiert werden. Genau an dieser Stelle entscheidet sich, ob ein Wertekanon trägt oder Dekoration ist. (✓) {+1}
- **„Culture eats strategy“ als Kulturargument:** Eine gesunde Wertekultur liefert Integrität quasi automatisch mit – eine toxische pflanzt den Regelbruch genauso fort. Der Fall ist damit auch ein Kultur-, nicht nur ein Complianceproblem. (✓) {+2}
- **Wirtschaftsethische Einordnung mit Urheber:** Nach **Karl Homann** (Ordnungsethik; Homann/Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1992) ist der systematische Ort der Moral die **Rahmenordnung**, nicht die Einzelhandlung: Wer im Wettbewerb moralisch handelt, während die Regeln das Gegenteil belohnen, wird bestraft. Genau das passiert hier – der Vertriebsleiter soll individuell ausgleichen, was das Anreizsystem verdorben hat. (✓) {+3}
- **Die Dilemma-Struktur benennen:** „Wenn alle bestechen, muss ich auch“ ist ein **Gefangenendilemma** – individuell rational, kollektiv ruinös. Auflösbar nur über die Rahmenordnung; historischer Beleg: das **OECD-Übereinkommen gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger (1997, in Kraft 1999)**, das die vorherige steuerliche Absetzbarkeit von Auslandsschmiergeldern in Deutschland beendete. (✓) {+4}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel: Siemens (Aufdeckung ab 2006, Vergleiche 2008)** – systematische schwarze Kassen, Bußgelder und Vergleiche in Deutschland und den USA in Summe im Milliardenbereich, Gesamtkosten inklusive Aufarbeitung nach verbreiteten Schätzungen rund **2,5 Mrd. €**, dazu ein vollständiger Compliance-Umbau. Zeigt: Der „notwendige Großauftrag“ ist historisch fast immer teurer geworden als der Verzicht. (✓) {+5}
- **Den Fall in Euro rechnen** (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt – genau das verlangt Rohleder): Deckungsbeitrag des Auftrags 300.000 €, Schmiergeld 50.000 € → Nettovorteil **250.000 €**. Entdeckungswahrscheinlichkeit über die Laufzeit konservativ 10 %, Schaden im Entdeckungsfall (Unternehmensgeldbuße, Gewinnabschöpfung, Verteidigungs- und Beraterkosten, Auftragsverlust, Vergabesperre) 5 Mio. € → **Erwartungsschaden 500.000 €**. Der Erwartungswert ist also **doppelt so hoch wie der Vorteil** – die Bestechung scheitert schon an der Rechnung, bevor die Ethik überhaupt gefragt wird. (✓) {+6}

- **Benannte Falle:** Compliance ist **kein Schicht-7-Thema**. Wer den Fall über „wir brauchen eine Compliance-Abteilung“ löst, setzt bei den Ressourcen an – genau die 90-%-Falle. Der Wertrahmen sitzt auf **Schicht 3**; eine Abteilung ersetzt keine Kultur („der Beton ist in den Köpfen“). (✓){+7}
- **Anschluss dreifaches Silo (zeitliche Dimension):** Der Vertriebsleiter kassiert den Bonus in dieser Periode, der Schaden trifft den Nachfolger – **Timelag** zwischen Ursache und Wirkung, bei Karrierestufen von anderthalb bis zweieinhalb Jahren. Das erklärt die Kurzfristorientierung strukturell statt moralisch. (✓){+8}
- **Reparatur des Anreizsystems, konkret:** Qualitäts- und Compliance-Nebenbedingung in die Zielvereinbarung; **Malus/Clawback** bei nachträglich aufgedeckten Verstößen; **längere Bemessungsperiode** statt Quartalsdruck; Vier-Augen-Prinzip und dokumentierte Freigabe für jede „Beraterprovision“; Zielhöhen an realistischen Marktpotenzialen statt an Wunschzahlen. (✓){+9}
- **Führungsseite:** Die Korrektur ist Aufgabe der Vorgesetzten, nicht des Betroffenen – **Werte vorleben** (Schein Ebene 2), im Zweifel das eigene Ziel öffentlich kassieren. Rohleders Konsequenz bei dauerhaftem kulturellem Misfit: passend einstellen, notfalls trennen. (✓){+10}

Grün = über das Gefragte hinaus. 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“

Aufgabe #113 · 8 P. · Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell · von der KI erfunden – kein

Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an **Edgar Scheins Drei-Ebenen-Modell** der Unternehmenskultur.

Antwort.

1 · Worum es geht. Schein ordnet Kultur in drei Ebenen: **Artefakte** (sichtbar – Logo, Kleidung, Architektur, Umgangston, Betriebsausflug), **bekundete Werte und Normen**

(teils sichtbar – offiziell propagiert vs. tatsächlich gelebt) und **Grundprämissen/Grundannahmen** (unsichtbar, unbewusst, am schwersten zu ändern) ✓ {1}. Die Spannung auf Ebene 2 ist das bekannte „talk like this and act like that“ ✓ {2}.

2 · Was das Modell leistet. Es erklärt präzise, warum Kulturwandel scheitert: Eine Führungskraft ändert leicht Artefakte und formuliert Werte neu, während die unterste Ebene unberührt bleibt – der Wandel bleibt Fassade. Es gibt der Lücke zwischen Bekundung und Praxis eine Sprache und ist deshalb zu Recht der Standardeinstieg ✓ {3}.

3 · Kritik.

- **Die Grenze zwischen Ebene 2 und 3 ist nicht trennscharf (Operationalisierbarkeit).** Das Modell liefert kein Kriterium, an dem sich entscheiden ließe, ob eine Überzeugung ein bekundeter Wert oder eine Grundannahme ist, und genau diese Zuordnung entscheidet über die Maßnahme (Werte vorleben ist in Monaten möglich, Grundannahmen brauchen Jahre). *Beispiel:* „Fehler werden bestraft“ statt „Fehler sind Lernchancen“, „Kontrolle ist wichtiger als Vertrauen“ oder Shareholder Value gegen Triple Bottom Line sind **Werte**, keine Grundannahmen. Dass diese Verwechslung der häufigste Fehler ist, liegt nicht nur an den Anwendern, sondern an einem Modell ohne Abgrenzungsregel. ✓ {4}
- **Ebene 3 ist per Konstruktion unbeobachtbar (empirische Belegbarkeit).** Die Grundannahmen werden aus dem Verhalten erschlossen, das sie erklären sollen – das kommt einem Zirkel nahe und macht das Modell praktisch unwiderlegbar: „Der Wandel ist an den Grundannahmen gescheitert“ lässt sich immer sagen und nie prüfen. *Beispiel:* Von außen ist Kultur eine **Blackbox** – das Bewerbungsgespräch zeigt sie nicht, Kununu ist Bias-verzerrt, die Honeymoon-Phase überdeckt Defizite. Dass als Notbehelf der **Sanitärblock bzw. Factory Floor** als Indikator dient, zeigt das Problem: Man schließt vom Artefakt auf das Unsichtbare, weil man an das Unsichtbare nicht herankommt. ✓ {5}
- **Blinder Fleck Subkulturen und Macht (zugleich Statik).** Das Modell zeichnet **einen** Eisberg pro Unternehmen und unterstellt damit eine geteilte Kultur. Bleicher zeigt das Gegenteil: Ab einer bestimmten Größe entstehen **zwangsweise Subkulturen** – der Gründereinfluss erreicht nicht mehr jeden, es kommt zum „Stille-Post“-Effekt über die Hierarchieebenen, dazu persönliche Agenden; bei Zukäufen bringt jeder Betrieb einen eigenen kulturellen **Fingerabdruck** mit, dessen Post-Merger-Integration meist ausbleibt, weil schon die ERP-Zusammenlegung das Budget verschlingt. Ein Konzern hat keine drei Ebenen, sondern viele Eisberge nebeneinander. Ebenso fehlt die Machtfrage: Wer setzt die bekundeten Werte, und wem nützen sie? ✓ {6}

- **Deskriptiv, nicht präskriptiv (Reichweite).** Das Modell sagt, dass die wirksamste Ebene die am wenigsten zugängliche ist – was daraus folgt, sagt es nicht. Die brauchbaren Handlungsempfehlungen stammen von außerhalb: **Werte vorleben** und Menschen mit passenden inneren Überzeugungen **einstellen**. Als Führungsanleitung gelesen, produziert Schein vor allem die Einsicht, dass es schwierig ist. ✓ {7}

4 • Fazit und Gegenvorschlag. Scheins Modell taugt als **Diagnose- und Erklärungsraaster** – es zeigt, warum Fassadenwandel scheitert und wo hinzusehen ist. Es taugt **nicht als Messinstrument, nicht als Landkarte eines gewachsenen Konzerns und nicht als Wandel-Fahrplan**. Gegenvorschlag: Schein als Ordnungsrahmen behalten, aber (a) um **Bleichers Phasenlogik** ergänzen, damit Subkulturen und Wachstum vorkommen, (b) auf der Handlungsseite konsequent an den beeinflussbaren Größen ansetzen – Vorleben, Einstellungspolitik, Artefakte mit echter Signalwirkung –, und (c) den Kulturnutzen **in Euro** rechnen: gesparte Recruiting-, Onboarding- und Schulungskosten, weniger Hierarchiestufen, geringerer Kontroll-Overhead. Erst diese Rechnung macht aus einer Beschreibung ein Führungsargument. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Alle drei Ebenen korrekt benennen und die Kritik daran festmachen, dass Ebene 2 und 3 verwechselbar sind und Grundannahmen kaum änderbar bleiben – Werte vorleben statt Grundannahmen umbauen.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Halls Eisbergmodell liefert die Handlungsregel, die bei Schein fehlt:** 7/8 der Kultur liegen unter Wasser, nur das Sichtbare ist **direkt** beeinflussbar, der Rest ausschließlich **indirekt** – über Vorbild und positive Motivation. Damit korrespondiert die Zuordnung Sachebene = über Wasser, Beziehungsebene = unter Wasser, also Management gegen Führung. (✓){+1}
- **Hall teilt aber exakt dieselbe Beweisschwäche:** Auch er behauptet ein präzises Mengenverhältnis für etwas, das er als unbeobachtbar definiert – Rohleder selbst hält 7/8 sogar noch für zu optimistisch. Wer beide Modelle nacheinander kritisiert, zeigt, dass die Schwäche im Modelltyp liegt, nicht im einzelnen Autor. (✓){+2}
- **7-S-Modell als Konsistenzprüfung:** Kulturwandel gelingt nur, wenn die weichen S (Style, Staff, Skills, Shared Values) mit den harten S (Strategy, Structure, Systems) zusammenpassen – diese Konsistenzfrage stellt Schein gar nicht. (✓){+3}
- **Am Original nachgeschärft (Urheber/Jahr): Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Erstauflage 1985.**
Grundannahmen entstehen dort aus **erfolgreicher Problemlösung**: Was wiederholt funktioniert hat, wird irgendwann nicht mehr hinterfragt. Das erklärt die Zähigkeit besser als jede Charakterzuschreibung, und erklärt zugleich, warum ausgerechnet **Krisen** der wirksamste Änderungsanlass sind: Erst wenn das Bewährte sichtbar nicht mehr funktioniert, wird die Ebene überhaupt zugänglich. (✓){+4}
- **Gegenposition zur eigenen Kritik (bringt Punkte, weil fair):** Der Vorwurf „deskriptiv, nicht präskriptiv“ trifft die **Lehrbuchverkürzung**, nicht Schein selbst. Er benennt Verankerungsmechanismen für Führungskräfte – worauf sie achten, messen und kontrollieren, wie sie in Krisen reagieren, wie sie Ressourcen zuteilen, was sie vorleben, wofür sie Status und Belohnung vergeben, wen sie einstellen und befördern. Das ist eine Handlungsliste, sie steht nur selten in der Foliendarstellung. (✓){+5}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel: Volkswagen/Diesellaufäre (öffentlich ab September 2015)** – bekundeter Wert und tatsächliche Norm klappten auseinander; die anschließende Reaktion (neue Leitbilder, Integritätsprogramme, Compliance-Strukturen) setzte zuerst auf den Ebenen 1 und 2 an, während die wirksame Ebene die unausgesprochene Regel war, dass Zielvorgaben nicht verhandelbar sind. Lehrbuchhaft für Scheins Fassadenproblem. (✓){+6}

- **In Euro rechnen und die Kronzeugenzahl einordnen:** Der Kulturnutzen gehört beziffert – gesparte Recruiting-, Onboarding- und Schulungskosten, weniger Hierarchiestufen, geringerer Kontroll-Overhead (Modellrechnung siehe Kapitel-Übung: rund 220.000 € Fluktuationseffekt bei 200 Mitarbeitenden). Souverän wirkt außerdem, Rohleders **70%-Scheiterquote für Change-Projekte** zwar als seine Legitimation zu übernehmen, sie aber als **Faustzahl** zu kennzeichnen: Sie wird meist auf Hammer/Champy (1993) zurückgeführt und ist in der Change-Forschung als empirisch schlecht belegt kritisiert worden (u. a. M. Hughes, *Journal of Change Management*, 2011).

(✓){+7}

- **Benannte Falle – Modelle nicht vermischen: Drei Ebenen = Schein, 7/8-Verhältnis und Sach-/Beziehungsebene = Hall.** Die verbreitete Eisberg-Grafik zu Schein ist eine Darstellungskonvention, nicht sein eigenes Bild. Wer „Scheins Eisbergmodell“ schreibt, verschenkt einen sicheren Punkt. (✓){+8}

Aufgabe #114 · 6 P. · Kritik an Handys Kulturtypologie · von der KI erfunden – kein

Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an **Charles Handys Kulturtypologie**.

Antwort.

1 · Worum es geht. Handy unterscheidet vier Kulturtypen: **Machtkultur** (Patriarch, willkürliche zentrale Macht), **Rollenkultur** (Hierarchie, Ansagen, klar definierte Rollen), **Aufgabenkultur** (Teams, Kompetenzen, Kanban/agil – gilt als zeitgemäß) und **Personenkultur** (der Mensch und seine Bedürfnisse im Vordergrund) ✓ {1}.

2 · Was die Typologie leistet. Sie macht ein diffuses, schwer greifbares Phänomen benennbar und damit besprechbar. Für eine Erstdiagnose liefert sie schnell eine Richtung – „verkrustete Rollenkultur, Ziel Aufgabenkultur“ ist in einem Satz kommunizierbar und öffnet den Weg zu konkreten Maßnahmen ✓ {2}.

3 · Kritik.

- **Idealtypen ohne Messvorschrift (empirische Belegbarkeit).** Es gibt weder Kriterienkatalog noch Schwellenwert; die Zuordnung ist die Interpretation des

Betrachters und damit nicht reproduzierbar. *Beispiel:* Rohleder selbst zweifelt, ob die **Personenkultur** praktisch überhaupt existiert. Eine Kategorie, für die sich kaum Fälle finden lassen, deutet auf ein am Reißbrett vervollständigtes Schema hin – vier Felder, weil vier gut aussieht, nicht weil vier gemessen wurden. Real ist jede Organisation Mischform: Vertrieb aufgabenorientiert, Buchhaltung rollenorientiert, Geschäftsführung machtorientiert. ✓ {3}

- **Blinder Fleck Subkulturen und informelle Organisation.** Die Typologie unterstellt eine Kultur pro Unternehmen; nach **Bleicher** erzeugen organisches Wachstum und Zukäufe zwangsweise mehrere Subkulturen nebeneinander. Vor allem aber taucht der wirksamste Koordinationsmechanismus gar nicht auf: Kultur ist die **Basis der informellen Organisation**, und funktionierende, auf gemeinsamen Werten beruhende Kommunikation – der Flurfunk – ist eines der wirksamsten Koordinationsinstrumente. Handys vier Typen beschreiben Machtarchitektur, nicht Kommunikation. ✓ {4}
- **„Zeitgemäß“ ist keine Begründung (Denkfehler, Sein–Sollen).** Dass die Aufgabekultur als zeitgemäß gilt, ist eine Zeitdiagnose, aus der keine Überlegenheit folgt – schon gar nicht kontextunabhängig. *Beispiel:* In der Flugsicherung, in der Buchhaltung oder in regulierten Prüfprozessen ist die **Rollenkultur** genau richtig: definierte Rollen, Regelbindung, Verlässlichkeit. Teamautonomie wäre dort ein Risiko, kein Fortschritt. In der Praxis wird die deskriptiv gemeinte Typologie dennoch normativ gelesen – Rollenkultur gleich verkrustet, Aufgabekultur gleich gut. ✓ {5}
- **Vier Schubladen sind ein Standbild (Statik vs. Dynamik).** Die Typologie sagt nichts darüber, wie eine Organisation von einem Typ in den anderen gelangt, wie lange das dauert und woran es scheitert, also nichts über die eigentliche Führungsfrage. Diese Antwort liefern erst Schein (Grundannahmen kaum änderbar, Werte vorleben) und Bleicher (Phasenlogik). ✓ {6}

4 · Fazit und Gegenvorschlag. Handys Typologie taugt als **Gesprächs- und Erstdiagnose-Raster** – als Etikett, das eine Beobachtung ansprechbar macht. Sie taugt **nicht als Messinstrument, nicht als Reifegradskala und nicht als Wandel-Fahrplan**. Gegenvorschlag: den Typ nur für eine klar abgegrenzte Einheit (Abteilung, Standort) und nur für den dominanten Modus vergeben, den Zielzustand am **Aufgabenzuschnitt** begründen (Risiko, Wiederholgrad, Regulierung) statt an der Mode, und statt „Typwechsel“ beobachtbare Verhaltensänderungen definieren, etwa mit Peters & Waterman: **autonomy and entrepreneurship** (kleine, unternehmerisch denkende Einheiten), **simple form, lean staff** und **simultaneous loose-tight properties** (feste Bindung an zentrale Werte, Freiheit im Rest).

Rohleders Erwartung: Alle vier Typen korrekt nennen, dann kritisch zeigen, dass die Zuordnung Interpretation bleibt und „Aufgabenkultur = zeitgemäß“ keine Begründung für den Einzelfall ist.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Aus dem Standbild wird eine Bewegungslogik, wenn man Handy an Bleichers Phasenmodell koppelt:** In der **Pionierphase** prägen Gründer die Kultur unmittelbar (typisch machtnah), in der **Etablierungs-/ Differenzierungsphase** verfestigen sich Orientierungs- und Verhaltensmuster zu Rollen, in der **Individualisierungsphase** existieren mehrere Typen gleichzeitig als Subkulturen, in der **Auflösungsphase** werden Werte zu „totem Papier“, und aus den Trümmern entsteht wieder eine Kultur, nun ohne die Integrationsfiguren der Gründerzeit. (✓){+1}
- **Die Typwahl wirtschaftlich begründen:** Eine funktionierende Aufgabenkultur erlaubt **weniger Hierarchiestufen** und spart **Kontroll-Overhead**; eine toxische Kultur pflanzt sich mit ihren Kosten genauso fort. Modellrechnung (Annahmen frei gesetzt): Führungsspanne 6 → 8 in einem Bereich mit 120 Mitarbeitenden = 5 Führungsstellen weniger, bei 95.000 € Vollkosten **bis zu 475.000 € p. a.** – obere Schranke, real wird ein Teil in Fachlaufbahnen umgewidmet. (✓){+2}
- **Am Original nachgeschärft (Urheber/Jahr):** **Charles Handy**, *Understanding Organizations* (1976) und *Gods of Management* (1978). Dort tragen die vier Typen Götternamen – **Zeus** (Macht/Club), **Apollo** (Rolle), **Athene** (Aufgabe), **Dionysos** (Person). Das ist kein Ornament, sondern belegt die Kritik: Die Typen sind literarisch-anschaulich konstruiert, nicht empirisch gewonnen. (✓){+3}
- **Gegenposition mit Messvorschrift:** Genau die fehlende Operationalisierung liefert das **Competing Values Framework** von **Cameron/Quinn** (*Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 1999) mit dem Fragebogen **OCAI**: Die Befragten verteilen Punkte auf **Clan**, **Adhocracy**, **Market**, **Hierarchy** – Ergebnis ist ein Mischprofil statt einer Schublade, und Ist- und Wunschprofil lassen sich vergleichen. Wer Handy kritisiert und diese Alternative nennt, liefert den Gegenvorschlag mit. (✓){+4}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel:** Ein **Krankenhaus** trägt alle vier Typen gleichzeitig – ärztlicher Dienst als Experten-/Aufgabenkultur, Verwaltung und Abrechnung als Rollenkultur, Chefarztstrukturen machtnah, Forschung teils personenzentriert. Eine Typzuordnung „für das Haus“ wäre sinnlos; sinnvoll ist sie je Einheit. (✓){+5}
- **Benannte Fallen:** (1) **Personenkultur ≠ Machtkultur** – Personenkultur stellt den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt, nicht den mächtigen Einzelnen. (2) Rohleders **Praxis-Skepsis** gegenüber der Personenkultur darf man bei Bewertungsfragen übernehmen, sie ist

erkennbar seine Position. (3) Die Aufgabenkultur trägt bei ihm nur „mit einem dazu passenden Führungsstil“ – ohne diesen Zusatz wirkt die Empfehlung naiv. (✓)(+6)

Aufgabe #115 · 8 P. · Kritik an Culture eats strategy for breakfast · von der KI erfunden

– kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an dem Diktum „Culture eats strategy for breakfast“.

Antwort.

1 · Worum es geht. Der Aphorismus lautet vollständig: „Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner.“ Kernaussage: Bei ungesunder Kultur nützt die beste Strategie nichts, wenn die Mitarbeitenden nicht mitziehen; eine gesunde Wertekultur (Qualitäts-, Kundenorientierung) liefert die Erfolgsfaktoren umgekehrt quasi automatisch mit ✓ {1}. Er wird fälschlich Peter Drucker zugeschrieben ✓ {2}.

2 · Was der Satz leistet. Er korrigiert eine reale Schlagseite: die Fixierung auf Strategiepapiere, Zielsysteme und Ressourcen. Er macht Kultur zur Chefsache statt zum HR-Nebenthema, und er ist so prägnant, dass er hängen bleibt – Prägnanz ist genau das, was auch eine gute Vision auszeichnet ✓ {3}.

3 · Kritik.

- **Die Wirkung stammt aus einer falschen Autorität (Interessengebundenheit/ Denkfehler).** Ein erheblicher Teil der Überzeugungskraft liegt im Namen Drucker, und der stimmt nicht. Das ist kein Detail: Ein Satz, dessen Geltung sich aus einem erfundenen Urheber speist, ist rhetorisch, nicht empirisch gedeckt. *Beispiel:* In der Klausur ist das die Falle – wer das Zitat als Drucker-Zitat bestätigt, hat die Autorität ungeprüft übernommen und genau den Fehler gemacht, den der Satz inhaltlich anprangert. ✓ {4}
- **Konstruierter Gegensatz und Unwiderlegbarkeit (Denkfehler).** Kultur und Strategie konkurrieren nicht, sie liegen auf verschiedenen Schichten: **Werte/ Handlungsrahmen auf Schicht 3, Strategie auf Schicht 4** des 7-Schichten-Modells; Erfolg braucht *alle* Schichten mit Leben gefüllt, und Management und Führung sind zwei Seiten einer Medaille. Zudem bestätigt jeder Ausgang den Satz:

Scheitert die Umsetzung, war die Kultur schuld; gelingt sie, war die Kultur gesund. Was durch jedes Ergebnis bestätigt wird, erklärt nichts. ✓ {5}

- **Keine Handlungsanweisung, kein Preis (Operationalisierbarkeit).** Der Satz sagt nicht, welche Kultur, gemessen woran, in welcher Zeit und zu welchen Kosten. Rohleders Maßstab ist genau der umgekehrte: Der Nutzen von Kultur gehört **in Euro** – gesparte Recruiting-, Onboarding- und Schulungskosten, schlankeres Management durch selbstgesteuerte Teams, weniger Kontroll-Overhead durch Vertrauen statt „Kontrolletti“. *Beispiel:* Ohne diese Rechnung wird das Zitat zum Abwehrargument gegen jede unbequeme Umsetzung: „Die Kultur ist noch nicht so weit.“ ✓ {6}

- **Blinder Fleck: Kultur als Naturereignis statt als Führungsergebnis (mit Missbrauchsfolge).** Der Satz beschreibt Kultur als übermächtige Instanz, der Strategie ausgeliefert ist, und entlastet damit genau die Leitung, die sie geprägt hat. Ausgeblendet bleibt die Gegenrichtung: Eine glaubwürdige Vision prägt Kultur, statt von ihr gefressen zu werden. *Beispiel:* Saint-Exupéry, nicht Aufgaben verteilen, sondern die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer wecken; das erzeugt intrinsische Motivation, also kulturelle Wirkung *aus* der Richtungsvorgabe heraus. Ebenfalls unterschlagen: Auch eine **negative Kultur pflanzt sich fort** – Kultur ist keine Erfolgsgarantie, sondern ein Vorzeichen in beide Richtungen. ✓ {7}

4 • Fazit und Gegenvorschlag. Der Satz taugt als **Warnung und Merksatz** gegen die Annahme, Strategie und Ressourcen genügen. Er taugt **nicht als Erklärungsmodell, nicht als Rangordnung zwischen Kultur und Strategie und schon gar nicht als Entschuldigung** für ausbleibende Umsetzung. Gegenvorschlag: beides im **7-Schichten-Modell** verorten, statt es gegeneinander auszuspielen – Vision, Mission, Werte, Strategie, Ziele, Aufgaben, Ressourcen; **Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5**, während sich rund 90 % der Managementmaßnahmen auf **Schicht 7 (Ressourcen)** verstecken. Genau dort, nicht im Zitat, liegt der Hebel. Wer den Kulturbeitrag zusätzlich in Euro belegt, macht aus einem Bonmot einen begründeten Führungsauftrag. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Das Zitat auf keinen Fall als Drucker-Zitat bestätigen, die Kernaussage anerkennen, aber Kultur und Strategie als einander bedingend darstellen und den Kulturnutzen in Euro fassen.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Dieselbe Beweisschwäche trägt die populäre Erfolgsfaktorenliteratur:** **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, und die acht Prinzipien entstammen Interviews mit **bereits erfolgreichen** Führungskräften. (✓){+1}
- **Der Fehler hat einen Namen – Survivorship Bias:** Wer nur Erfolgreiche befragt, erfährt nie, ob dieselben Merkmale auch bei den Gescheiterten vorlagen. Empirischer Beleg gleich mitliefern: Bereits **1984**, zwei Jahre nach Erscheinen, titelte *BusinessWeek* „Oops! Who's Excellent Now?“ – ein erheblicher Teil der 43 als exzellent ausgezeichneten Unternehmen steckte da schon in Schwierigkeiten. (✓){+2}
- **Der belastbare Gegenentwurf ist Demings Reaktionskette:** Qualitätsverbesserung → Produktivitätsverbesserung → niedrigere Stückkosten → günstigeres Angebot → bessere Wettbewerbsposition → gesicherte Position, Arbeitsplätze und Gewinn. Sie behauptet nicht, dass Kultur alles frisst, sondern benennt einen **prüfbaren Mechanismus**, über den eine Wertekultur (Qualitätsorientierung) ökonomisch wirkt, und sie ist widerlegbar, was das Zitat nicht ist. (✓){+3}
- **Herkunft des Satzes, so weit belegbar:** In Druckers Schriften ist er nicht nachweisbar; populär wurde er, nachdem der Ford-Manager **Mark Fields** ihn 2006 als Leitsatz verwendete. Die eigentliche Urheberschaft gilt als **ungeklärt** – genau das ist der Punkt: Ein Satz ohne belegbaren Urheber bezieht seine Geltung ausschließlich aus Wiederholung. (✓){+4}
- **Gegenthese mit Quelle: Alfred D. Chandler**, *Strategy and Structure* (**1962**) – „structure follows strategy“: Die Organisation (und mit ihr ein guter Teil der gelebten Kultur) ist **Folge** der Strategie, nicht ihre Fesselung. Umgekehrt gelesen („strategy follows structure“) begrenzen Struktur *und* Kultur den real umsetzbaren Strategieraum. Beide Richtungen existieren – der Aphorismus kennt nur eine. (✓){+5}
- **Die Rückkopplung, die der Satz unterschlägt:** Kultur ist auch **Ergebnis** unternehmerischer Entscheidungen – Rekrutierungsprofil, Standortwahl, Anreiz- und Beförderungssystem, Umgang mit Fehlern. Und: Der Satz definiert nie, *welche* Kultur er meint – Artefakte, bekundete Werte oder Grundannahmen sind völlig unterschiedlich zugänglich (Schein). Ohne diese Präzisierung ist der Satz nicht prüfbar. (✓){+6}
- **Prüfbar machen heißt beziffern** (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Man müsste sagen, worauf Kultur einzahlt – Fluktuationsquote,

Krankenstand, Ausschussquote, Time-to-Hire, Führungsspanne. Beispiel Krankenstand: 200 Mitarbeitende, Rückgang von 6 % auf 5 % = **2 Vollzeitäquivalente**, bei 60.000 € Vollkosten **120.000 € p. a.** Erst mit solchen Größen wird aus „Kultur frisst Strategie“ eine überprüfbare Behauptung. (✓){+7}

- **Anschluss + Einordnung der Kronzeugenzahl:** Rohleder begründet die Bedeutung von Kultur mit der **70%-Scheiterquote** von Change-Projekten. Diese Begründung übernehmen, aber als **Faustzahl** kennzeichnen (Herkunft meist auf Hammer/Champy 1993 zurückgeführt, empirische Belastbarkeit in der Change-Forschung bestritten). Wer den Satz als **Merksatz** nutzt und ihn zugleich im **7-Schichten-Modell** verortet (Werte auf Schicht 3, Strategie auf Schicht 4 – kein Rankampf, sondern zwei Schichten desselben Systems), zeigt genau die Souveränität, die Rohleder hören will. (✓){+8}

„Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #116 · 6 P. · Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Culture eats strategy – Aussage kritisch... (S. 1203)

„Culture eats strategy for breakfast.“ Erläutern Sie die Aussage und beurteilen Sie sie kritisch.

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *Strategie & Umfeldanalyse* und steht deshalb auch dort.

Zitat und Urheberschaft: Der Aphorismus lautet vollständig „*Culture eats strategy for breakfast, operational excellence for lunch and everything else for dinner*“ und wird **fälschlich Peter Drucker zugeschrieben** – diese Zuschreibung nicht bestätigen, sie ist die eingebaute Falle ✓ {1}.

Aussage: Die beste Strategie scheitert, wenn die **Unternehmenskultur** (gelebte Werte, Grundannahmen – Schein) nicht mitträgt ✓ {2}. Kultur ist das mächtigere, weil im Verhalten verankerte System; sie setzt sich gegen bloße Strategie-Papiere durch ✓ {3}.

Kritische Beurteilung: Was der Satz leistet: Er korrigiert eine reale Schlagseite – die Fixierung auf Strategiepapiere und Zielsysteme, und macht Kultur zur Chefsache statt zum HR-Nebenthema; seine Prägnanz erklärt, warum er sich durchgesetzt hat. Genau daran setzt die Kritik an: Die These ist **zugespitzt**. Kultur ist ein starker Umsetzungsfilter, aber ohne **richtige Strategie** nützt auch die beste Kultur nichts (man rennt engagiert in die falsche Richtung) ✓ **{4}**. Realistisch ist ein **Zusammenspiel**: Strategie gibt Richtung, Kultur ermöglicht Umsetzung ✓ **{5}**. Deshalb gehört zu jeder Strategieänderung ein **Change-Management** an der Kultur ✓ **{6}**.

Rohleders Erwartung: Die Zuschreibung an **Drucker ist die eingebaute Falle** – er hat das Zitat schon einmal geprüft und die Falschzuschreibung ausdrücklich markiert. „Kritisch beurteilen“ heißt bei ihm nicht zustimmen, sondern die Zuspitzung benennen: ohne richtige Strategie nützt auch die beste Kultur nichts.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Schein präzisiert, welche Kultur gemeint ist:** drei Ebenen – sichtbare **Artefakte**, bekundete **Werte**, unbewusste **Grundannahmen**. Genau die unterste Ebene „isst“ die Strategie, weil sie am schwersten zu ändern ist. Ohne diese Präzisierung bleibt „Kultur“ im Zitat ein undefinierter Sammelbegriff. (✓){+1}
- **Gegenrichtung mit Quelle:** **Alfred D. Chandler**, *Strategy and Structure* (1962) – „structure follows strategy“: Organisation und ein guter Teil der gelebten Kultur sind **Folge** der Strategie. Umgekehrt gelesen („strategy follows structure“) begrenzen Struktur *und* Kultur den real umsetzbaren Strategieraum. Beide Richtungen wirken; der Aphorismus kennt nur eine. (✓){+2}
- **Methodische Kritik:** Der Satz ist **unwiderlegbar** – scheitert die Umsetzung, war die Kultur schuld; gelingt sie, war die Kultur gesund. Was durch jedes Ergebnis bestätigt wird, erklärt nichts und taugt als Merksatz, nicht als Modell. (✓){+3}
- **Zweites Beispiel mit belastbarer Quelle:** **Nokia** – die Bedrohung durch Smartphones war intern früh bekannt, wurde aber nach oben abgeschwächt weitergegeben. Vuori/Huy zeigen in einer Interviewstudie (*Administrative Science Quarterly*, 2016), wie geteilte **Angst** im mittleren Management die Informationsweitergabe verzerrte. Das ist der seltene Fall, in dem der Kultureffekt auf Strategie tatsächlich untersucht und nicht nur behauptet wurde. (✓){+4}
- **Verortung statt Rangkampf:** Im **7-Schichten-Modell** liegen **Werte/ Handlungsrahmen auf Schicht 3** und **Strategie auf Schicht 4** – zwei Schichten desselben Systems. Erfolg verlangt, *alle* Schichten mit Leben zu füllen; die Frage „was frisst was“ ist dadurch falsch gestellt. (✓){+5}
- **In Euro rechnen** (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt): Ein Strategiewechsel mit **500.000 €** Programmbudget bei einer Scheiterquote von 70 % (Rohleders Zahl, als Faustzahl zu kennzeichnen) hat einen Erwartungswert von **350.000 € versenktem Budget**; ein flankierendes Kulturprogramm von 80.000 € rechnet sich schon, wenn es die Scheiterwahrscheinlichkeit um 20 Prozentpunkte senkt (Ersparnis 100.000 €). Genau diese Übersetzung verlangt Rohleder – die ausführliche Fassung steht oben in der Kritik-Aufgabe zum selben Zitat. (✓){+6}

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 2035.

Aufgabe #117 · 10 P. · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 1606) · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden (S. 1635)

„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⟩

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – weitere Fragen und das Raster dahinter

- **Das dreifache Silo als Ordnungsrahmen des ganzen Katalogs (Videoblog).** Koordinationsmängel und scheiternde Projekte entstehen in **drei Dimensionen**: (1) **funktional** – Folge des arbeitsteiligen Prinzips (Taylor): Einkauf, Produktion und Verkauf definieren Erfolg über die eigene Funktion; (2) **hierarchisch** – Kommunikation läuft überwiegend innerhalb der eigenen Ebene und nur zu direkt Unterstellten; (3) **zeitlich (Timelag)** – Ursache und Wirkung fallen auseinander, Fehlentscheidungen werden sichtbar, wenn die Verantwortlichen längst befördert oder ausgeschieden sind, was Kurzfristorientierung und Risikoverlagerung begünstigt. Wer die drei Dimensionen benennt und je Dimension mindestens eine Frage stellt, hat den Katalog **hergeleitet** statt gesammelt. (✓){+1}
- **Fünf weitere Fragen aus anderen Kategorien – bei Sammelaufgaben ist er ausdrücklich nicht wählerisch.** (6) „Welche Entscheidung wurde zuletzt getroffen, ohne dass die betroffene Nachbarabteilung vorher gefragt wurde?“ (7) „Wie viele Systeme führen dieselbe Information, und welches gilt im Streitfall?“ (8) „Wer darf beim Kunden was zusagen, und weiß die Produktion davon rechtzeitig?“ (9) „Wie lange dauert eine Entscheidung, die zwei Bereiche betrifft, im Durchschnitt?“ (10) „Welche Regeln befolgen wir, deren Grund niemand mehr kennt?“ – Letztere ist die Falle **„das haben wir immer so gemacht“**, also ein **Sein-Sollen-Fehlschluss** in Prozessform. Er hat bei genau dieser Checklistenaufgabe eigenen Angaben zufolge rund 30 Fragen erwartet und zusätzlich zehn Studierendenfragen mit aufgenommen – **Menge zählt sich hier aus**, solange jede Frage eine eigene Kategorie trifft. (✓){+2}
- **Die Symptome sauber den Ursachenschichten zuordnen – das ist die Diagnoseleistung.** *Unzufriedene Kunden* → Schnittstellen und Durchlaufzeiten im Kunde-zu-Kunde-Prozess (funktionales Silo) und fehlendes **Kundenversprechen** (Schicht 4). *Schlechte Teamstimmung* → widersprüchliche Ziele, fehlender **Sinn** (Schicht 2), Beziehungskonflikte, die sich als Sachkonflikte tarnen. *Schlechte Finanzkennzahlen* → Folge, nicht Ursache: Reibungs-, Kontroll- und Nacharbeitskosten. Der wichtigste Satz dazu: **Die Kennzahlen sind nachlaufend** – wer nur an ihnen dreht, behandelt das Fieber und nicht die Infektion. (✓){+3}
- **Warum Fragen und nicht Behauptungen – die Methodik ausdrücklich benennen.** Vor der Bewertung steht die **Faktenerhebung**: erst Ursachen

belegen, dann Maßnahmen ableiten (er macht das selbst vor: „erstens stimmt das, da müssen wir jetzt die Fakten recherchieren“). Als Werkzeuge dafür: **5-Why** für die Ursachenkette hinter einem einzelnen Vorfall, **Ishikawa** zur Sortierung nach Mensch/Maschine/Material/Methode/Mitwelt, **ABC- und Pareto-Analyse** zur Priorisierung (rund 20 % der Schnittstellen erzeugen rund 80 % der Reibung), **Prozess-Walk** entlang eines echten Auftrags. Ohne Priorisierung wird aus dem Fragenkatalog eine Beschäftigungstherapie. (✓){+4}

- **Der blinde Fleck des Katalogs, den man selbst nennen sollte.** Alle Fragen richten sich an die **formale** Organisation. Der wirksamste Koordinationsmechanismus ist aber die **informale**: Kultur ist die Basis der informellen Organisation, und funktionierende, auf gemeinsamen Werten beruhende Kommunikation – der Flurfunk – ist eines der **wirksamsten Koordinationsinstrumente** überhaupt. Zusatzfrage deshalb: „Wer wird bei uns tatsächlich gefragt, wenn etwas schnell gehen muss, und steht diese Person im Organigramm?“ (✓){+5}

Zu b) – Maßnahmen härten, beziffern und gegen Rückfall sichern

- **Die Eskalationsreihenfolge, die er ausdrücklich korrigiert hat.** Nicht sofort Strukturen oder Strategie ändern: (1) zuerst **vorhandene Maßnahmen intensivieren oder vorziehen** = **operative Lücke**, kein oder wenig zusätzliches Budget; (2) dann **zusätzliche, auszahlungswirksame** Maßnahmen = **strategische Lücke**, denn Potenziale gibt es nicht zum Nulltarif; (3) **erst danach** die Ziel- oder Strategiefolge – „so ein Strategiewechsel ist für ein Unternehmen ein Riesenkraftakt. Das geht nicht über Nacht.“ Wer in b) sofort eine Reorganisation vorschlägt, verletzt genau diese Reihenfolge. (✓){+6}
- **Die Maßnahmen in Euro übersetzen – sonst trifft die Antwort seinen Anspruch nicht.** Er verlangt bei weichen Themen die zahlungswirksame Konsequenz („wir wollen Kohle verdienen – wie wird das in Euro umgesetzt?“). *Modellrechnung mit offengelegten Annahmen*: 200 Beschäftigte, Vollkosten 60.000,00 € p. a. je Kopf = 12,00 Mio. € Personalkosten. Nur **5,00 %** der Arbeitszeit gehen für vermeidbare Abstimmung, Nacharbeit und Suchen verloren → **600.000,00 € p. a.** Zweite Kette: Fluktuation von 12,00 % auf 8,00 % gesenkt = 8 Austritte weniger; bei 25.000,00 € Wiederbesetzungskosten (Recruiting, Onboarding, Einarbeitungsminderleistung) → **200.000,00 € p. a.** Dritte Kette: Reklamationsquote von 3,00 % auf 1,50 % bei 20,00 Mio. € Umsatz und 40,00 % Fehlerkostenanteil → rund **120.000,00 € p. a.** Summe der drei

Ketten **920.000,00 € p. a.** – gegen die Kosten des Programms zu stellen.
(Zahlen frei gesetzt, zur Illustration.) (✓){+7}

- **Fünf weitere konkrete Maßnahmen.** (6)

Job-Rotation und Hospitationen zwischen den Silos (zwei Tage Vertrieb in der Produktion) – die billigste Maßnahme gegen wechselseitige Zuschreibungen. (7)

Cross-funktionale Teams mit Ergebnisverantwortung für die drei größten Reibungsthemen, befristet auf 90 Tage – Schritt von der **Rollenkultur** zur **Aufgabenkultur** (Handy). (8) **Entscheidungsrechte dokumentieren** (wer entscheidet, wer wird konsultiert, wer wird informiert) und **eine**

Dissensregel festlegen: Wer entscheidet bis wann, wenn sich zwei Bereiche nicht einigen – die Festlegung, die fast immer fehlt und ohne die jedes Gegenstromverfahren im Koordinationsstillstand endet. (9)

Kundenfeedback strukturiert erheben (kurze Nachbefragung je Auftrag) statt aus Beschwerden zu lernen. (10) **Regelmäßige Messung der Arbeitszufriedenheit** mit veröffentlichtem Maßnahmenplan – sonst erzeugt die Befragung selbst zusätzlichen Vertrauensverlust. (✓){+8}

- **Der Widerstand sitzt in den Köpfen, und was daraus für die Umsetzung folgt.** Rohleders Merksatz: „**Der Beton ist nicht die Silowand, der Beton ist in den Köpfen** ... Sie kriegen einen Betonkopf nicht mehr weich geklopft.“ Konsequenz für den Maßnahmenplan: Prozesse und Zielsysteme lassen sich in Wochen ändern, Haltungen nicht. Deshalb (a) **Führung muss vorleben, nicht delegieren** – fehlendes sichtbares Commitment der Führung ist einer der belegten Hauptgründe des Scheiterns von Wandel; (b)

Beteiligungsgrad vorab offen benennen (Information · Anhörung · Mitsprache · Mitentscheidung · Selbstorganisation), weil Scheinbeteiligung schlimmer wirkt als gar keine; (c) frühe, sichtbare **Quick Wins** an einer Schnittstelle, damit der Nutzen erlebbar wird, bevor die Energie ausgeht. (✓){+9}

- **Der Rahmen, in dem der ganze Katalog steht, und die ehrliche Grenze.**

Das **7-Schichten-Modell** (Perspektive · Sinn · Leitbild · Strategie · Ziele · Organisation · Ressourcen) liefert die Reihenfolge: Jede Schicht hat ihren Bezugsrahmen in der darüberliegenden, alle müssen „mit Leben gefüllt“ sein, und **isolierte Maßnahmen auf den Schichten 5–7 ermöglichen keinen nachhaltigen Erfolg**. Rohleders Hebel-These: Rund **90 %** der Managementmaßnahmen setzen auf **Schicht 7 (Ressourcen)** an – dort, wo der Hebel am kleinsten ist –, weil man sich dort „verstecken“ kann;

Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5. (Die 90 % sind sein Praxiseindruck, keine Erhebung – in der Klausur als solche kennzeichnen; ebenso sein Hinweis, die Grundannahmen des Modells seien „unbewiesen,

aber auch unwiderlegt".) Genau deshalb wäre die häufigste Chef-Reaktion – „wir stellen zwei Leute mehr ein“ – die falsche: reine Schicht-7-Maßnahme gegen ein Schicht-1-bis-6-Problem. (✓)(+10)

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. 752) · Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? (S. 765) · Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy... (S. 695)

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}

Über das Gefragte hinaus

- **Die Zahl, die erklärt, warum das Thema überhaupt Prüfungsstoff ist.**
Rund **70 % aller Change-Vorhaben scheitern**, und der wesentliche Erklärungsfaktor ist die über Jahrzehnte geringgeschätzte Unternehmenskultur. Damit ist Kultur kein Wohlfühlthema, sondern die Erfolgsbedingung von Dekarbonisierung, Digitalisierung und jeder Restrukturierung: Ohne sie ist das Investitionsbudget des Transformationsprojekts mit 70 % Wahrscheinlichkeit verloren. (✓)(+1)
- **Vierte Wirkungsweise: weniger Kontroll-Overhead.** Kette: Vertrauen ersetzt Kontrolle → Führungsspanne kann größer werden, eine Hierarchieebene und mehrere reine Kontrollstellen entfallen → geringere Managementkosten. *Annahmen:* drei eingesparte Overhead-Stellen à 90.000 € Vollkosten → **270.000 € p. a.**, zusätzlich kürzere Entscheidungswege. Fachbegriff: gesenkte **Transaktions- und Koordinationskosten** innerhalb der Organisation. (✓)(+2)
- **Fünfte Wirkungsweise: Arbeitgebermarke bei Fachkräfteknappheit.**
Kette: gute Kultur spricht sich herum → Bewerbungen kommen ohne teure Personalberatung → kürzere **Vakannzeiten**. *Annahmen:* 10 Stellen p. a., Vakanzzeit von 6 auf 3 Monate, Deckungsbeitragsausfall je unbesetzter produktiver Stelle 4.000 €/Monat → **120.000 € p. a.**, zuzüglich gesparter Headhunter-Honorare in der Größenordnung von 25 % eines Jahresgehalts. (✓)(+3)
- **Der Spiegel: Eine negative Kultur pflanzt sich genauso fort, und kostet.**
Innere Kündigung, hoher Krankenstand, Vertuschen von Fehlern, Abwanderung der Leistungsträger. Das Muster ist symmetrisch: Dieselben Ketten laufen rückwärts. Wer nur die positive Seite rechnet, unterschätzt den Hebel um die Hälfte. (✓)(+4)
- **Die drei Modelle sauber getrennt (Vollständigkeit zählt bei ihm).**
Schein: Artefakte → bekundete Werte → Grundannahmen. **Hall (Eisberg)**: Sachebene über Wasser, Beziehungsebene darunter, 7/8 unsichtbar; nur das Sichtbare ist direkt beeinflussbar, der Rest indirekt über **Vorbild und positive Motivation**. **Handy (Kulturtypen)**: Macht-, Rollen-, Aufgaben-, Personenkultur – die **Aufgabekultur** gilt als die zeitgemäße, die Personenkultur ist in der Praxis kaum anzutreffen. (✓)(+5)
- **Die härteste Falle: Werte sind keine Grundannahmen.** „Fehler sind Lernchancen“ oder „Kontrolle ist wichtiger als Vertrauen“ sind **Werte**, nicht Grundannahmen – Grundannahmen liegen tiefer, sind unbewusst und über Jahrzehnte entstanden. Führungskräfte können Werte prägen; bis vorgelebte

Werte in Grundannahmen diffundiert sind, vergehen Jahre. Wer die Ebenen verwechselt, verliert hier zuverlässig Punkte. Zweite Falle derselben Aufgabe:

Artefakte weglassen ist der häufigste Definitionsfehler. (✓){+6}

- **Wie Kultur entsteht und zerfällt (Bleicher, vier Phasen).** Gründung → Etablierung → **Individualisierung** → Auflösung. Die Individualisierung kommt zwangsläufig mit **Wachstum** (Stille-Post-Effekt über Hierarchieebenen plus persönliche Agenden der Zwischenebenen) und mit **Zukäufen ohne echte Post-Merger-Integration** – häufig, weil das Integrationsbudget schon von der ERP-Zusammenlegung aufgebraucht wird und die alten Seilschaften weiterbestehen. Merksatz: **Es gibt kein Unternehmen ohne Unternehmenskultur** – aus den Trümmern entsteht wieder eine, nur ohne die Integrationsfiguren der Gründerzeit. Beispiel für die Auflösungsphase: Apple nach Steve Jobs. (✓){+7}
- **Das Zitat, das dazugehört – samt eingebauter Falle.** „**Culture eats strategy for breakfast**, operational excellence for lunch and everything else for dinner.“ Deutung: Bei ungesunder Kultur nützt die beste Strategie nichts; umgekehrt liefert eine gesunde Wertekultur Qualitäts- und Kundenorientierung quasi mit. **Wichtig:** Der Aphorismus wird **fälschlich Peter Drucker zugeschrieben** – wer die Zuschreibung übernimmt, tappt in die Falle. (✓){+8}
- **Die ehrliche Gegenrede: das Kausalitätsproblem.** Alle Ketten oben sind **plausibel, aber nicht sauber kausal belegt** – erfolgreiche Unternehmen können sich eine gute Kultur auch schlicht leisten (umgekehrte Wirkungsrichtung), und Kulturprogramme werden meist parallel zu anderen Maßnahmen eingeführt. Wer das selbst benennt und **trotzdem** rechnet, argumentiert redlich statt werbend. Konsequenz für die Praxis: mit **Indikatoren** arbeiten, deren Entwicklung man messen kann (Fluktuationsquote, Krankenstand, Fehlerkosten, Time-to-fill, Beschwerdequote), nicht mit Zufriedenheitsnoten. (✓){+9}
- **Der Anti-Esoterik-Satz, den die Aufgabe verlangt.** Die BWL steht bei „weichen“ Themen unter **Esoterikverdacht** – selbst verschuldet aus den 1980ern. Das Gegenmittel ist immer dieselbe Antwortstruktur: **Konzept → Wirkmechanismus → zahlungswirksame Konsequenz**, und die Prüffrage dahinter: **Where is the beef?** Wer bei „steigert Motivation und Zusammenhalt“ stehen bleibt, hat die Aufgabe nicht gelöst, sondern illustriert genau das Problem, das die Aufgabenstellung anprangert. (✓){+10}

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: Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung... (S. 769)

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 plakätieren**: 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 Quartalsergebnis. ✓ **⟨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).)

Über das Gefragte hinaus

- **Die Einschränkung in der Aufgabe ernst nehmen.** „...die nichts mit Kundennähe zu tun haben“ ist kein Füllsatz, sondern ein Prüfkriterium: Wer *staying close to the customer* nennt, bekommt für diesen Punkt **null**, weil das Prinzip ausdrücklich ausgeschlossen ist. Ebenso zu meiden sind Umformulierungen davon („Marktorientierung“, „am Kunden ausrichten“). Genauso wichtig: **sechs verschiedene** Prinzipien – Dubletten zählen bei ihm als eine Nennung. (✓){+1}
- **Herkunft der Liste offenlegen – das zeigt Souveränität.** Peters und Waterman waren **McKinsey-Berater, keine Forscher**; ihr Buch ist ein **Erfahrungsbericht** aus Interviews mit erfolgreichen Führungskräften, kein Lehrbuch, und die berühmte **7-S-Systematik** ist teilweise aus Marketinggründen auf den S-Anlaut getrimmt. Wichtig für die Einordnung: Genau deshalb sind die acht Prinzipien **keine Management-Heilslehre** – es fehlen Erlösungsversprechen und Vermarktungsapparat; sie sind Erfahrungswissen mit Wiedererkennungswert. (✓){+2}
- **Siebtes Prinzip ausformuliert: Simple form, lean staff.** Wenige Hierarchieebenen, kleine Zentralstäbe. Wirkung: kürzere Entscheidungswege, weniger Reibungsverluste, geringere Overheadkosten, und weniger Gelegenheit für das **hierarchische Silo**, in dem jede Ebene nur mit ihresgleichen spricht. Die Gegenprobe: Jede zusätzliche Ebene verlängert den Informationsweg und verstärkt den Stille-Post-Effekt. (✓){+3}
- **Achtes Prinzip ausformuliert: Simultaneous loose-tight properties.** Die scheinbar paradoxe Kombination aus **fester Bindung an wenige zentrale Werte** und **maximaler Freiheit in allem anderen**. Rohleders Lesart ist ausdrücklich kulturell: Solange die gemeinsamen Werte gelten, ist alles Übrige – Herkunft, Aussehen, Arbeitsweise, Religion – gleichgültig. Ökonomisch ist das Kultur als Koordinationsinstrument: Werte ersetzen Regeln dort, wo keine Regel greift. (✓){+4}
- **Demings 14 Punkte als zweite Quelle, mit Nummern.** Die für diese Aufgabe einschlägigen: (1) **Konstanz der Zielsetzung**, (3) **Abhängigkeit von Endkontrolle beenden** – Qualität in den Prozess einbauen statt heraussortieren, (4) **nicht allein nach dem niedrigsten Preis einkaufen**, sondern nach Gesamtkosten und langfristiger Lieferantenbeziehung, (5) **ständige Verbesserung**, (7) **Führung etablieren** (befähigen statt überwachen), (9) **Abteilungsbarrieren niederreißen**, (10) **Slogans und Ermahnungen abschaffen** – leere Zielparolen ohne Mittel demotivieren. Wer

zwei bis drei davon mit Nummer zitiert, hebt die Antwort sichtbar über die Standardliste. (✓){+5}

- **Der Konflikt in der Aufgabenstellung selbst: Deming gegen Drucker.** Die Aufgabe nennt beide in einem Atemzug, aber sie widersprechen sich an einer zentralen Stelle: Druckers **Management by Objectives** mit quantitativen Mengenzielen ist genau das, was Deming in **Punkt 11** abschaffen will (Quoten und Akkordnormen). Rohleders Position dazu ist scharf und gehört als **seine Wertung** gekennzeichnet: Drucker sei ein „Scharlatan“, erfolgreich vor allem in der Selbstvermarktung, während die Beratungserfolge nicht nachweisbar seien – verdichtet in „**zu viel Drucker, zu wenig Deming**“. Wer den Widerspruch benennt, beantwortet mehr als gefragt war. (✓){+6}
- **Der Ordnungsrahmen, in den die Prinzipien gehören (Rohleders 7-Schichten-Modell).** Perspektive/Vision → Mission/Sinn → Werte/ Handlungsrahmen → Strategie/Kundenversprechen → Ziele → Aufgaben → Ressourcen. Die Kernthese: Etwa **90 % der Managementmaßnahmen setzen auf Schicht 7 (Ressourcen)** an, weil man sich dort versteckt – der Hebel liegt aber auf den vorgelagerten Schichten, und **Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5**. Die sechs genannten Prinzipien lassen sich exakt zuordnen: *value-driven* und *loose-tight* auf Schicht 3, *stick to the knitting* auf Schicht 4, *autonomy* und *lean staff* auf Schicht 6/7. Diese Zuordnung ist der stärkste Transfer, den man in dieser Aufgabe zeigen kann. (✓){+7}
- **Den Preis eines Verstoßes beziffern (Annahmen offengelegt).** Gegen *stick to the knitting*: Akquisition eines branchenfremden Geschäfts für 40,00 Mio. €, das nach vier Jahren für 10,00 Mio. € abgegeben wird → **30,00 Mio. € Kapitalverlust**, zuzüglich der Managementkapazität. Rechnet man 20 % der Geschäftsleitungszeit über vier Jahre bei einem Führungskreis mit 3,00 Mio. € Jahres-Vollkosten, sind das weitere **2,40 Mio. €**, und der eigentliche Schaden ist die im Kerngeschäft **nicht** getroffene Entscheidung. (Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.) (✓){+8}
- **Die redliche Kritik an der ganzen Gattung: Survivorship Bias.** Prinzipienlisten entstehen, indem man erfolgreiche Unternehmen befragt und deren Gemeinsamkeiten notiert – die Vergleichsgruppe der gescheiterten Unternehmen mit denselben Prinzipien fehlt. Historischer Beleg: Ein Teil der 1982 als „exzellent“ gefeierten Unternehmen geriet binnen weniger Jahre in Schwierigkeiten; **BusinessWeek** titelte 1984 sinngemäß „Wer ist jetzt noch exzellent?“. Die Prinzipien sind daher **plausible Erfahrungsregeln, keine Erfolgsgarantie**. (✓){+9}
- **Der zweite Einwand: Kontextbindung und fehlende Falsifizierbarkeit.** Die Prinzipien nennen keine Bedingungen, unter denen sie **nicht** gelten, und

einige stehen zueinander in Spannung: *bias for action* gegen sorgfältige Analyse in regulierten, sicherheitskritischen Bereichen; *stick to the knitting* gegen die Notwendigkeit, bei disruptivem Technologiewandel das Kerngeschäft zu verlassen (Kodak). Scheitert ein Unternehmen, lässt sich immer sagen, es habe die Prinzipien „nicht konsequent gelebt“ – genau die **Immunsierung**, die man an Heilslehren kritisiert. (✓){+10}

- **Das Prinzip hinter den Prinzipien.** Alle sechs haben denselben Kern: **Entscheidung, Wirkung und Verantwortung möglichst nah beieinanderhalten** – räumlich (Gemba), organisatorisch (kleine Einheiten, flache Hierarchie), zeitlich (schnelles Handeln und Standardisieren im PDCA) und personell (Beteiligung). Umgekehrt formuliert ist das die Gegenstrategie zum **dreifachen Silo** (funktional, hierarchisch, zeitlich), das genau diese Nähe zerstört. (✓){+11}
- **Reichweiten-Fazit statt Loblied.** Die Prinzipien taugen als **Diagnoseraster und Orientierung** – man kann ein Unternehmen daran der Reihe nach abklopfen und findet zuverlässig die Baustellen. Sie taugen **nicht** als Erfolgsgarantie oder als Ersatz für Strategie und Marktanalyse. Der Gegenvorschlag, der die Kritik konstruktiv macht: je Prinzip **einen prüfbaren Indikator** definieren (Anzahl Hierarchieebenen, Zeit der Führungskräfte am Ort der Wertschöpfung, Anteil Umsatz außerhalb des Kerngeschäfts, gemeldete Fehler je Monat) – dann wird aus einer Merkliste ein Führungsinstrument. (✓){+12}

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⟩**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Begriff theoretisch verankern

- **Der Urheber der Kernidee.** „Womit verdiene ich morgen mein Geld?“ ist die populäre Fassung von **Aloys Gälweilers** Konzept der **Erfolgspotenziale** (*Strategische Unternehmensführung*, posthum 1987, herausgegeben von Fredmund Malik). Gälweilers eigentlicher Beitrag ist eine **Hierarchie von Vorsteuergrößen**: Liquidität wird vorgesteuert durch den Erfolg, der Erfolg durch die Erfolgspotenziale. Daraus folgt die klausurrelevante Pointe: Erfolgspotenziale sind die **einzige** Größe, die heute über den Erfolg von morgen entscheidet – alle Finanzkennzahlen sind nachlaufend. (✓){+1}
- **Zukunftsfähigkeit ist kein Synonym für Größe, Alter oder aktuelle Rendite.** Das ist die häufigste stillschweigende Annahme, und sie ist falsch: Kodak, Nokia und Quelle waren zum Zeitpunkt ihres Niedergangs groß, alt und profitabel. Umgekehrt sind viele **Hidden Champions** (Hermann Simon) klein, unbekannt und hochgradig zukunftsfähig. Wer aus vergangenem Erfolg auf Zukunftsfähigkeit schließt, begeht zwei Fehler zugleich: einen **Sein-Sollen-Fehlschluss** („war immer erfolgreich, also bleibt es das“) und einen **Survivorship Bias**. (✓){+2}
- **Der theoretische Fachbegriff für Eigenschaft vier.** Die Fähigkeit, Ressourcen und Strukturen laufend neu zu konfigurieren, heißt in der Strategieforschung **Dynamic Capabilities** (Teece/Pisano/Shuen, 1997) und zerfällt in drei Teilfähigkeiten: **sensing** (Chancen und Bedrohungen erkennen), **seizing** (sie ergreifen, also entscheiden und investieren) und **transforming** (die Organisation entsprechend umbauen). Der Nutzen für die Antwort: Damit lässt sich präzise sagen, **wo** ein Unternehmen zukunftsunfähig ist – viele scheitern nicht am Erkennen, sondern am Ergreifen. (✓){+3}
- **Drei verwandte Begriffe sauber abgrenzen.** **Robustheit** = Widerstandsfähigkeit gegen Störungen (nichts ändert sich); **Resilienz** = schnelle Rückkehr in den Ausgangszustand; **Agilität/Wandlungsfähigkeit** = Fähigkeit, einen **anderen** Zustand einzunehmen. Zukunftsfähigkeit verlangt vor allem das Dritte – wer nur robust ist, überlebt die Störung und verpasst die Veränderung. Ergänzend **Antifragilität** (Taleb, 2012): Systeme, die durch Störungen besser werden. Diese Trennung verhindert die verbreitete Gleichsetzung von „krisenfest“ und „zukunftsfähig“. (✓){+4}

- **Empirischer Beleg zur Kultur-Eigenschaft.** **Kotter/Heskett** (*Corporate Culture and Performance*, 1992) zeigen: Nicht die starke Kultur trägt den Langfristerfolg, sondern die **anpassungsfähige**. Eine starke, aber unbewegliche Kultur ist ein Risikofaktor, kein Aktivposten – sie erhöht die Geschwindigkeit in die falsche Richtung. Damit ist die Kultur-Eigenschaft belegt statt behauptet, und zugleich ist gesagt, welche Art von Kultur gemeint ist. (✓){+5}
- **Die Grenze der eigenen Definition.** Zukunftsfähigkeit ist **nicht messbar, sondern nur indiziert** – jede Kennzahl dazu ist ein Stellvertreter, und alle Stellvertreter sind manipulierbar (F&E-Quote lässt sich durch Aktivierung schönen, Fluktuation durch Definition, Reinvestitionsquote durch Einmalkäufe). Deshalb gilt: **mehrere schwache Indikatoren im Zeitverlauf** schlagen einen starken Stichtagswert, und kein Indikator ersetzt die inhaltliche Frage nach dem künftigen Geschäftsmodell. Wer diese Einschränkung selbst formuliert, nimmt dem Korrektor den Einwand vorweg. (✓){+6}

Zu b) und c) – Handlungsfelder erweitern, messbar machen und belegen

- **Zwei weitere Handlungsfelder als Puffer.** (4) **Prozesse und Digitalisierung**: Nicht „Digitalisierung“ als Schlagwort – das läuft seit den 1990ern –, sondern konkret die Frage, ob Kernprozesse ohne Medienbrüche laufen und ob die IT-Architektur Änderungen in Wochen statt Jahren zulässt. (5) **Lieferkette und Beschaffungssicherheit**: Nach den Erfahrungen mit Lieferengpässen und der Nutzung von Rohstoffen als politischem Druckmittel ist Single Sourcing kein Kostenoptimum mehr, sondern ein Bestandsrisiko. Beide Felder sind neu genug, um Rohleders Aktualitätsanforderung zu erfüllen. (✓){+7}
- **Die Substanzverzehr-Rechnung.** *Annahmen*: Anlagevermögen zu Wiederbeschaffungspreisen 200,00 Mio. €, durchschnittliche Nutzungsdauer 10 Jahre → jährlicher **Ersatzbedarf 20,00 Mio. €**. Die bilanzielle Abschreibung auf historische Anschaffungskosten von 150,00 Mio. € beträgt jedoch nur **15,00 Mio. €**. **Lücke: 5,00 Mio. € pro Jahr**, die aus dem Gewinn kommen müssen, nur um den Status quo zu halten – vor jeder Innovation. Das ist der rechnerische Kern von „Substanzerhalt“ und zugleich das Gegenargument zu „das Unternehmen schreibt doch schwarze Zahlen“. (✓){+8}
- **Kultur in Euro übersetzen – Rohleders Anti-Esoterik-Regel.** Weiche Themen müssen zahlungswirksam werden. *Modellrechnung*: 500 Beschäftigte, Fluktuation 12,00 % = 60 Austritte; Kosten je Nachbesetzung (Ausschreibung, Auswahl, Einarbeitung, Produktivitätsverlust) 20.000,00 € →

1,20 Mio. € pro Jahr. Senkt ein wirksames Führungs- und Bindungsprogramm die Quote auf 9,00 %, sind das **300.000,00 € Ersparnis** – dagegen ist ein Programmbudget von 100.000,00 € zu halten. Genauso beim Krankenstand: Ein Prozentpunkt weniger entspricht bei 500 Beschäftigten rund 1.150 Ausfalltagen. Wer nur die weiche Ebene liefert, trifft seinen Anspruch nicht. (✓){+9}

- **Das Kennzahlenset je Handlungsfeld – mit Vergleichsmaßstab.** Eine Kennzahl ohne Vergleich ist wertlos. Innovation: Innovationsrate und F&E-Quote **gegen den Branchendurchschnitt**; Menschen: Fluktuation **gegen Vorjahr und Region**; Finanzen: Eigenkapitalquote **gegen Rating-Anforderung**, Rentabilität **gegen die Kapitalkosten (WACC)**. Erst der Maßstab macht aus dem Wert eine Aussage, und erst dann lässt sich sagen, ob Zukunftsfähigkeit vorliegt oder nur eine Zahl. (✓){+10}
- **Frühwarnung als eigenes Instrument.** Zukunftsfähigkeit zeigt sich nicht in Ergebniskennzahlen, sondern in **Frühindikatoren**: systematische Umfeldbeobachtung nach dem **STEEP**-Raster (Social, Technological, Economic, Ecological, Political), ein Trendradar mit schwachen Signalen und eine **Gap-Analyse**, die die Lücke zwischen Ziel- und Basisentwicklung sichtbar macht. Wichtig ist deren Unterscheidung: Die **operative Lücke** lässt sich durch Intensivieren oder Vorziehen bereits beschlossener Maßnahmen schließen (kein zusätzliches Geld), die **strategische Lücke** nur durch zusätzliche, auszahlungswirksame Maßnahmen, also durch Investition in Potenziale. Genau diese zweite Lücke ist die operationalisierte Form von Zukunftsfähigkeit. (✓){+11}
- **Die richtige Reihenfolge bei drohender Zielverfehlung.** Nicht sofort die Strategie ändern: erst **Maßnahmen** intensivieren oder vorziehen, dann **zusätzliche Maßnahmen** mit Budget, und erst danach die Ziel- oder Strategief Frage stellen. Begründung: Ein Strategiewechsel ist ein Kraftakt, der Jahre und Geld kostet – wer bei jeder Abweichung die Strategie tauscht, hat keine. Diese Eskalationsleiter ist zugleich die praktische Antwort darauf, wie ein Unternehmen zukunftsfähig **bleibt**, statt es nur zu sein. (✓){+12}
- **Negativbeispiele mit Mechanismus statt Namedropping.** **Kodak** besaß die Patente auf die Digitalfotografie – es fehlte nicht die Technologie, sondern die Bereitschaft, das eigene margenstarke Filmgeschäft zu kannibalisieren (Handlungsfeld 1 vorhanden, Handlungsfeld 2 nicht). **Nokia** scheiterte laut der Untersuchung von **Vuori/Huy (2016)** an einer Angstkultur: Das mittlere Management meldete schlechte Nachrichten nicht nach oben, weil es Sanktionen fürchtete – ein Wahrnehmungs-, kein Technikproblem. Beide Fälle belegen: **Zukunftsfähigkeit scheitert regelmäßig nicht am Erkennen, sondern am Entscheiden.** (✓){+13}

- **Der Zielkonflikt, den die Antwort aushalten muss.** Alle drei Handlungsfelder kosten **heute** Geld und zahlen **morgen** – F&E, Qualifizierung und Eigenkapitalaufbau senken sämtlich das laufende Ergebnis. Zukunftsfähigkeit steht damit systematisch im Konflikt mit Quartalslogik und mit ergebnisabhängigen Boni; genau hier entsteht der **Investitionsstau**, weil eine Neuinvestition den ROI kurzfristig verschlechtert. Gegenmittel: Steuerung über eine **Residualgewinngröße** (Kapitalkosten eingerechnet) statt über Renditequoten und eine mehrjährige Bonusbemessung. (✓)(+14)
- **Prüfraster zum Mitnehmen – sechs Fragen.** (1) Wissen wir, womit wir in fünf Jahren Geld verdienen, und ist das etwas anderes als heute? (2) Was steht in der Pipeline, und ist es finanziert? (3) Wer sind die zehn Schlüsselpersonen, und wer ersetzt sie? (4) Übersteigen unsere Investitionen unsere Abschreibungen? (5) Erreichen uns schlechte Nachrichten rechtzeitig? (6) Würde die Öffentlichkeit unser Geschäftsmodell in fünf Jahren noch akzeptieren? Sechsmal Ja ist zukunftsfähig – jedes Nein benennt exakt das Handlungsfeld, in dem gehandelt werden muss. (✓) (+15)

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. 736) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051)

! 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}

Über das Gefragte hinaus

- **Die beiden fehlenden Prinzipien – als Reserve, falls eines der sechs nicht anerkannt wird: Simple form, lean staff** – schlanke Organisation mit wenigen Hierarchieebenen und kleinem Zentralapparat; jede zusätzliche Ebene erzeugt Abstimmungs- und Kontrollaufwand, ohne Wertschöpfung hinzuzufügen. (✓){+1}
- **Simultaneous loose-tight properties** – die feste Bindung an zentrale Werte ist **nicht verhandelbar** (tight), in allem Übrigen herrscht Freiheit und Toleranz, solange die gemeinsamen Werte akzeptiert werden (loose). Genau hier entscheidet sich, ob ein Wertekanon trägt oder Dekoration ist: Er muss etwas **ausschließen**. (✓){+2}
- **Herkunft und Quellenkritik – beides gehört in dieselbe Antwort.** In *Search of Excellence* stammt von **zwei McKinsey-Beratern**, nicht von Forschern; die berühmten **7 S** sind teils aus Marketinggründen auf den S-Anlaut getrimmt, und die acht Prinzipien entstammen **Interviews mit bereits erfolgreichen** Führungskräften. Berater verkaufen Beratungstage – das ist kein Vorwurf, aber ein Hinweis auf das Erkenntnisinteresse. (✓){+3}
- **Der methodische Kernfehler hat einen Namen: Survivorship Bias.** Fälle werden **retrospektiv nach Erfolg** ausgewählt und anschließend nach Gemeinsamkeiten durchsucht; die Wirkungsrichtung bleibt offen. Ein Teil der 1982 gefeierten Unternehmen geriet binnen weniger Jahre in Schwierigkeiten – **BusinessWeek** titelte **1984** sinngemäß „Who's excellent now?“. Phil **Rosenzweig** hat diese Bauart **2007** als **Halo-Effekt** kritisiert: Erfolgreichen Firmen werden im Nachhinein gute Kultur, Vision und Führung zugeschrieben. Ehrliche Formulierung: Die Prinzipien sind **plausibel und einzeln begründbar**, aber **nicht als Kausalität nachgewiesen**. (✓){+4}
- **Rohleders eigene Wertung – hier ist er ausdrücklich nicht kritisch.** Peters und Waterman gelten ihm als **Erfahrungsbericht mit Wiedererkennungswert**, nicht als Heilslehre: die immer gleichen Erfahrungen von Menschen, die sich mit Führung befassen. Das Abgrenzungskriterium zur Managementmode lautet: Erfahrungsbericht ohne Erlösungsversprechen gegen **universelle Heilslehre mit charismatischem Gesicht und Vermarktungsapparat** (Merkmale: Erfolgsgarantie, Guru, anekdotische Evidenz, Wellencharakter – Goldratt 1984, Covey 1989, Hammer/Champy 1993, Collins 2001, Sinek 2009, Laloux 2014, Robertson 2015). (✓){+5}

- **Deming ergänzt das Bild um das Prinzip, das die Aufgabenstellung mit aufruft: Qualität.** Seine **Reaktionskette** in acht Gliedern:
Qualitätsverbesserung → Produktivitätsverbesserung → Kostenreduktion in der Herstellung → Preisreduktion → Steigerung des Marktanteils → Sicherung der Unternehmensposition → Sicherung der Arbeitsplätze → Sicherung des Gewinns. Aussage: Der **Gewinn steht am Ende der Kette, nicht am Anfang** – wer ihn zuerst optimiert, zerstört die Kette; und Kosten- und Qualitätsführerschaft sind keine Gegensätze, denn schlechte Qualität verursacht die eigentlichen Kosten. (✓){+6}
- **Der Gegenpol Drucker, und Rohleders Verdichtung.** Druckers **Management by Objectives** mit quantitativen Mengenzielen steht Deming diametral gegenüber: Mengenziele steuern auf Menge statt Qualität (Kredit-Druckerziele → faule Kredite → Abschreibungen); zu viele, zu grobe oder zu kurzfristige Ziele richten Flurschaden an. Rohleders Formel dazu: „**Zu viel Drucker, zu wenig Deming.**“ Wer beide Namen aus der Aufgabenstellung aufgreift und ihren Konflikt benennt, beantwortet mehr als die Frage. (✓){+7}
- **Demings 14 Punkte, verdichtet auf die vier hervorgehobenen:** Nr. **3** Abhängigkeit von Vollkontrollen beenden (jeder ist für Qualität verantwortlich) · Nr. **8** Atmosphäre der Angst beseitigen · Nr. **9** funktionale Silos beseitigen · Nr. **12** Hindernisse beseitigen, die den Stolz auf die eigene Arbeit nehmen. Der Aufhänger, der immer zieht: seit rund 75 Jahren bekannt, und bis heute nicht umgesetzt. Kritisch ist Punkt 11 (zahlenmäßige Leistungsquoten abschaffen): Sinnvoll ist der Verzicht auf **individuelle** Mengenquoten, nicht auf die Planung und Kontrolle des **Gesamtresultats**. (✓){+8}
- **Warum Prinzipien allein nicht wirken – die Konsistenzbedingung.** Das **7-S-Modell** (Peters/Waterman) verlangt, dass die weichen S (Style, Staff, Skills, **Shared Values**) mit den harten S (Strategy, Structure, Systems) zusammenpassen. Ein Prinzip wie „Autonomie“ bleibt folgenlos, solange Vergütung, Berichtswege und Genehmigungsgrenzen weiter zentralistisch sind – die Struktur schlägt die Absichtserklärung. (✓){+9}
- **Und warum sie nicht per Anweisung eingeführt werden können.** Nach **Schein** wirkt Kultur auf drei Ebenen – Artefakte (sichtbar), bekundete Werte, **Grundannahmen** (unsichtbar, aber handlungsleitend); ein Prinzip, das nur als Plakat existiert, bleibt Artefakt. Nach **Bleicher** (St. Galler Ebenen normativ → strategisch → operativ) ist das eine **normative** Frage, die die Spitze tragen muss: **Leadership, nicht Management**. Messgröße dafür ist der **Say-Do-Gap** – der Abstand zwischen erklärtem Wert und beobachtetem Verhalten. (✓){+10}

- **Ein Prinzip in Euro übersetzen – Rohleders Anti-Esoterik-Test.** *Simple form, lean staff*, Modellrechnung mit offengelegten Annahmen: Entfällt eine Hierarchieebene mit 6 Stellen zu Vollkosten von je 95.000,00 €, sind das **570.000,00 € p. a.**, zuzüglich des nicht bezifferten Abstimmungsaufwands, den diese Ebene erzeugt hat. Und *productivity through people*: Sinkt die Fluktuation um 5 Austritte bei Wiederbesetzungskosten von je 35.000,00 €, sind das **175.000,00 € p. a.** Wer „weiche“ Prinzipien so durchrechnet, entgeht dem Esoterikverdacht, den er der BWL selbst attestiert. (✓)(+11)
- **Die Reichweitenformel als Schluss – kein Prinzip gilt unbedingt.** *Stick to the knitting* ist die Antwort auf die Konglomeratswelle der 1970er-Jahre; als Dauerregel gelesen verbietet es genau die Neugeschäfte, aus denen heute die profitabelsten Bereiche mancher Konzerne stammen (Handel → Cloud, Computer → Dienste), und es kollidiert mit dem Argument der **Risikostreuung**. Ebenso hat *a bias for action* seine Grenze dort, wo Fehler irreversibel oder sicherheitsrelevant sind. Redliche Schlussformel: Die Prinzipien taugen als **Orientierung und Diagnoseraaster**, nicht als Rezept – sie sind kontextgebunden, und der Kontext ist Teil der Führungsleistung. (✓)(+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. 456) · Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573)

„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 dechungsbedürftig (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)**

Über das Gefragte hinaus

- **Modelle mit Urheber statt Stichwort.** **Schein** (*Organizational Culture and Leadership*, 1985) mit den drei Ebenen; **Hall** mit dem Eisbergmodell; **Handy** mit vier Kulturtypen – Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkultur. Der Typ ist keine Deko: Eine Rollenkultur setzt eine auf Effizienz und Regeltreue gebaute Strategie zuverlässig um und blockiert eine auf Tempo und Experiment gebaute – die Typologie sagt also voraus, an welcher Strategie eine Organisation scheitern wird. (✓){+1}
- **Warum Kultur so schwer zu ändern ist – die Funktionsbegründung.** Kultur entsteht als gelernte Lösung für zwei Daueraufgaben: **externe Anpassung** (wie überleben wir im Markt?) und **interne Integration** (wie halten wir zusammen?). Was funktioniert hat, sinkt in die Grundannahmen ab und wird nicht mehr hinterfragt. Genau deshalb ist eine erfolgreiche Vergangenheit der stärkste Widerstand gegen Wandel – die Kultur verteidigt nicht Beliebigkeit, sondern eine bewährte Lösung für ein Problem, das es so nicht mehr gibt. (✓){+2}
- **Kritik am Kulturbegriff (Reichweite).** Schein beschreibt, aber misst nicht – die Grundannahmen sind definitionsgemäß nicht beobachtbar, und was man nicht misst, kann man nicht widerlegen. Zweitens gibt es **die** Unternehmenskultur meist gar nicht: Vertrieb, Entwicklung und Werk haben eigene Subkulturen, in Konzernen zusätzlich nationale Prägungen. Drittens ist das Modell **statisch** und erklärt nicht, wie sich Kultur ändert. Wer eine Kulturaussage trifft, sollte deshalb sagen, für welche Einheit sie gilt. (✓){+3}
- **Herkunft der Kulturwelle mit Jahreszahl.** 1982 erschienen **Peters/Waterman**, *In Search of Excellence* und **Deal/Kennedy**, *Corporate Cultures* – beide erklärten kulturelle Faktoren zur Erfolgsursache und lösten die Welle formalisierter Wertedokumente aus. Rohleder wertet Peters/Waterman ausdrücklich als **Erfahrungswissen**, nicht als Heilslehre; der Unterschied zum Erlösungsversprechen ist das Kriterium, an dem er Managementliteratur misst. (✓){+4}
- **Gälweiler liefert die theoretische Fassung der Potenzialfrage.** Seine Vorsteuergrößen-Hierarchie: Die **Liquidität** wird vorgesteuert durch den **Erfolg**, der Erfolg durch die **Erfolgspotenziale**. Wer nur auf Ergebnis und Liquidität schaut, steuert am spätesten Glied der Kette. Damit ist auch begründet, warum Teilaufgabe c) nach den Potenzialen fragt: Sie sind die einzige Größe, die *heute* über den Erfolg von *morgen* entscheidet. (✓){+5}
- **Strategie ist nicht nur Plan, und genau hier trifft sie die Kultur.** Mintzberg unterscheidet **intendierte** von **emergenter** Strategie: Ein Teil dessen, was

ein Unternehmen strategisch tut, entsteht als Muster im laufenden Handeln, nicht am Reißbrett. Die emergente Strategie ist damit weitgehend ein **Produkt der Kultur** – was eine Organisation für selbstverständlich hält, wird zum Muster, und das Muster wird zur faktischen Strategie. Der Aphorismus beschreibt also keinen Kampf zweier Größen, sondern die Frage, welche Strategie am Ende gilt: die beschlossene oder die gelebte. (✓){+6}

- **Porters Präzisierung des Strategiebegriffs.** Strategie heißt, **andere** Aktivitäten auszuführen als der Wettbewerb oder dieselben anders, und ihr Kern ist die Entscheidung, was man **nicht** tut (*What is Strategy?*, HBR 1996). Daraus folgt die schärfste Prüffrage für jede angebliche Strategie: Welche attraktive Option schließt sie aus? Wer keine nennen kann, hat eine Absichtserklärung. Operative Verbesserung („operational excellence“) ist ausdrücklich keine Strategie – was der Aphorismus in seiner Langfassung übrigens selbst andeutet. (✓){+7}
- **Vier belastbare Kritikpunkte am Diktum.** (1) **Falsche Autorität**: Ein erheblicher Teil der Überzeugungskraft stammt aus dem Namen Drucker, und der stimmt nicht. (2) **Konstruierter Gegensatz und Unwiderlegbarkeit**: Jede gescheiterte Strategie lässt sich nachträglich der Kultur zuschreiben; eine These, die nichts ausschließt, erklärt nichts. (3) **Keine Handlungsanweisung, kein Preis**: Der Satz sagt nicht, was zu tun ist und was Kulturarbeit kostet. (4) **Kultur als Naturereignis**: Er entlastet die Führung, obwohl gerade sie Kultur prägt. (✓){+8}
- **Die Gegenprobe an zwei Fällen.** **Kodak** und **Nokia** hatten starke, stolze Kulturen und exzellente Ingenieurleistung, und die falsche Potenzialentscheidung; die Kultur hat den Untergang eher beschleunigt, weil sie das Bestehende verteidigte. Umgekehrt **Volkswagen**: Die „Strategie 2018“ (größter Hersteller, rund 10 Mio. Fahrzeuge) wurde nach Absatz sogar erreicht – der Dieselskandal 2015 zeigte, wie. Ein Zielbild ohne Wertedeckung koordiniert also durchaus, nur nicht in die Richtung, die im Leitbild steht. Beide Fälle zusammen belegen: Es gibt kein Vorrangverhältnis, sondern eine Wechselwirkung. (✓){+9}
- **Verortung in der Managementhierarchie.** Nach **Bleicher** (St. Galler Modell) liegt die Kultur auf der **normativen** Ebene, die Strategie auf der **strategischen**, die Umsetzung auf der **operativen** – die normative Ebene ist damit nicht Konkurrentin der Strategie, sondern ihre Voraussetzung. Der Aphorismus behauptet einen Wettkampf zwischen zwei Ebenen, die einander gar nicht ausschließen können. Das ist die sauberste Form, den Satz zu entschärfen, ohne seine Warnung zu verwerfen. (✓){+10}
- **Wenn Kultur ein Potenzial ist, gilt für sie die Potenzialrechnung.** Erfolgspotenziale werden geschaffen, erhalten und gepflegt – sie kosten also

CAPEX-artige Vorleistungen (Führungskräfteentwicklung, Auswahlverfahren, Zeit für Reflexion) und amortisieren sich erst später. Das erklärt, warum Kulturarbeit in Krisen als Erstes gestrichen wird und warum das ein Steuerungsfehler ist: Man baut das Potenzial ab, das den Erfolg von übermorgen trägt – dieselbe Logik wie beim Unterlassen von Ersatzinvestitionen. (✓){+11}

- **Was man tatsächlich verändern kann – Kulturarbeit ohne Esoterik.**

Nicht die Grundannahmen direkt, sondern die vier Stellhebel, die sie über Zeit prägen: **Personalauswahl und Beförderung** (wer aufsteigt, definiert, was zählt), **Anreizsysteme** (was gemessen und belohnt wird),

Entscheidungen unter Druck (die einzige Situation, in der die echten Werte sichtbar werden) und **konsequente Sanktion nach oben**. Der Satz „Culture eats strategy“ wird dadurch von einer Ausrede zu einem Programm. (✓){+12}

- **Woran man Kulturwirkung misst.** Nicht an Zufriedenheitsumfragen allein, sondern an Größen mit Euro-Anschluss: Fluktuationsquote und Wiederbesetzungskosten, Krankenstand, Nacharbeits- und Ausschusskosten, Zahl gemeldeter Beinaheunfälle (steigt sie, ist das ein **gutes** Zeichen für die Fehlerkultur), Durchlaufzeit von Entscheidungen, Time-to-Market. Damit ist der Anspruch erfüllt, weiche Themen in zahlungswirksame Konsequenzen zu übersetzen, und die BWL entgeht dem Esoterikverdacht. (✓){+13}

- **Die Formulierung, die die Aufgabe abschließt.** Kultur und Strategie sind keine Konkurrenten um denselben Platz, sondern **Antworten auf zwei verschiedene Fragen**: Die Strategie beantwortet *wohin*, die Kultur *wie zuverlässig wir dort ankommen*. Der Aphorismus warnt zu Recht davor, die zweite Frage für nachrangig zu halten – er wird nur dort falsch, wo er sie für die einzige hält. (✓){+14}

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.

Aufgabe #123 · 14 P. · Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern · von der KI erfunden – kein Original

Ein familiengeführter Maschinenbauer (180 Mitarbeitende, Rheinhessen, gewachsene Hierarchie, ausgeprägte Anwesenheitskultur, Entscheidungen beim Inhaber) übernimmt einen Software-Dienstleister (40 Mitarbeitende, Berlin, Duz-Kultur, überwiegend Remote-Arbeit, flache Teams). In der ersten Betriebsversammlung kündigt der Inhaber an: „Ab dem 1. Januar gilt bei uns eine Kultur.“

- a) 4 P. Was versteht man unter Unternehmenskultur? Definieren Sie so, dass erkennbar wird, warum sich zwei Kulturen nicht per Beschluss zusammenführen lassen!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei konkrete Konfliktfelder, die in dieser Konstellation zu erwarten sind!
- c) 4 P. Erläutern Sie zwei Maßnahmen, mit denen die Geschäftsführung die Integration gestaltet, ohne eine der beiden Kulturen einfach zu überschreiben!

a) 4 P. – Definition mit eingebauter Begründung

Es gibt keine abschließende Definition; zwei Richtungen sind üblich. Erstens: Unternehmenskultur ist die **Gesamtheit der geteilten Werte und Normen** eines Unternehmens. ✓ {1} Zweitens und für diesen Fall entscheidend: Sie ist die **tatsächlich gelebte Praxis** – wie kommuniziert, entschieden, geführt und zusammengearbeitet wird. Damit ist sie die **Basis der informellen Organisation** neben der formalen (Hierarchie, Stellenbeschreibungen, Kostenstellen) und eines der wirksamsten Koordinationsinstrumente überhaupt. ✓ {2} Nach **Scheins Drei-Ebenen-Modell** besteht sie aus sichtbaren **Artefakten**, **bekundeten Werten und Normen** sowie unsichtbaren **Grundannahmen**. ✓ {3} Genau daraus folgt die Antwort auf die Zusatzfrage: Ein Beschluss erreicht nur die oberste Ebene – Logo, Kleiderordnung, Meeting-Regeln. Die **Grundannahmen sind unbewusst, urpersönlich und über Jahre gelernt**; sie ändern sich nicht auf Ansage. Das Ergebnis eines solchen Beschlusses ist deshalb regelmäßig

„talk like this and act like that“: Man bekundet die neue Kultur und lebt die alte weiter. ✓
{4}

b) 6 P. – Drei Konfliktfelder

Konfliktfeld 1 – Entscheidungsverständnis und Hierarchie. Auf der einen Seite die **Macht- bzw. Rollenkultur** (Handy): Der Inhaber entscheidet, der Weg ist kurz, Legitimation kommt aus der Position. Auf der anderen die **Aufgabenkultur**: Das Team entscheidet fachlich, Legitimation kommt aus der Kompetenz. ✓ {1} Die Folge ist eine wechselseitige Fehldeutung: Die Software-Seite erlebt Entscheidungen als Willkür, die Maschinenbau-Seite erlebt Abstimmung als Unentschlossenheit – beide halten die andere Seite für unprofessionell, und die Schlüsselkräfte der kleineren Einheit sind als Erste weg. ✓ {2}

Konfliktfeld 2 – Arbeitsort, Anwesenheit und Leistungsbegriff. Anwesenheit als Leistungsbeweis trifft auf Ergebnisorientierung mit Remote-Arbeit. ✓ {3} Ohne eine **gemeinsame Definition von Leistung** wird daraus ein Gerechtigkeitskonflikt: Die Fertigung, die ortsgebunden ist und gar nicht remote arbeiten kann, empfindet die neue Regelung als Privileg; es entsteht ein Zwei-Klassen-Gefühl mit Gewinnern und Verlierern der Übernahme. Der Konflikt ist nicht durch eine Betriebsvereinbarung zu lösen, weil er auf einem Wertunterschied beruht. ✓ {4}

Konfliktfeld 3 – Fehler- und Planungsverständnis. Die Fertigung lebt von **Null-Fehler-Anspruch, Freigaben und Rückverfolgbarkeit** – ein Fehler kostet dort Material, Zeit und im Zweifel die Gewährleistung. Die Software-Einheit lebt von **iterativen Releases**, „Fehler sind Lernchancen“, schnelles Ausprobieren. ✓ {5} In gemeinsamen Projekten führt das zur gegenseitigen Abwertung („schludrig“ gegen „behäbig“) und zur Blockade. Wichtig für die Bewertung: Das ist ein **Wertekonflikt auf Scheins Ebene 2 und 3**, kein Prozessproblem – wer ihn mit einem neuen Projekthandbuch lösen will, adressiert die falsche Ebene. ✓ {6}

c) 4 P. – Zwei Maßnahmen

Maßnahme 1 – gemeinsame dritte Basis statt Überschreiben. Nicht „eine Kultur ab 1. Januar“, sondern **wenige verbindliche gemeinsame Werte**, erarbeitet von einem **paritätisch besetzten Integrationsteam** aus beiden Häusern; im Übrigen bewusst Autonomie belassen, wo sie niemanden stört (Duzen, Arbeitszeitmodelle, Werkzeuge). ✓
{1} Begründung: Kultur wirkt über **Beteiligung und Vorleben**, nicht über Verkündung – Betroffene zu Beteiligten machen. Die Führung muss die vereinbarten Werte selbst sichtbar praktizieren, sonst bleibt alles auf der Ebene der bekundeten Werte stecken. ✓ {2}

Maßnahme 2 – Strukturen, die Begegnung erzwingen. Gemischte Projektteams, gemeinsame **Kunde-zu-Kunde-Prozesse mit Prozessboards**, Hospitationen in beide Richtungen, gemeinsame Zielgrößen statt getrennter Bereichs-KPIs. ✓ **{3}** Begründung: Kultur verändert sich über **gemeinsame Erfahrung und geteilte Erfolge**, nicht über Kommunikation allein – ein früher gemeinsamer Erfolg (etwa ein Kundenprojekt, das beide Kompetenzen braucht) wirkt stärker als jedes Leitbild. Flankierend: Schlüsselpersonen halten und die Artefakte-Ebene nicht einseitig auslöschen, weil sichtbare Symbole Zugehörigkeit tragen. ✓ **{4}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Definition schärfen:

- **Schein im Original:** Kultur ist ein **Muster gemeinsam geteilter Grundannahmen**, das eine Gruppe beim Lösen ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration **gelernt** hat und das Neuen als die richtige Art vermittelt wird, zu denken und zu fühlen (*Organizational Culture and Leadership*, 1985). Der Lernbegriff ist der Kern der Antwort: Was gelernt wurde, lässt sich nicht beschließen, sondern nur umlernen, und Umlernen braucht Anlass, Zeit und Erfahrung. (✓){+1}
- **Handys Typologie als Sprache für den Fall:** Macht-, Rollen-, Aufgaben- und Personenkultur. Der Maschinenbauer ist Macht-/Rollenkultur, der Software-Dienstleister Aufgaben-/Personenkultur. Die Typologie liefert die Begriffe für den Konflikt – mitzuliefern ist ihre Schwäche: Reale Unternehmen sind **Mischformen**, und die vier Kästchen verführen dazu, Menschen einzusortieren statt Verhalten zu erklären. (✓){+2}
- **Was Führung überhaupt ändern kann – nach Ebenen sortiert:** **Artefakte** sofort (Beschilderung, Meeting-Regeln, Kleiderordnung), **bekundete Werte** mittelfristig (wenn sie vorgelebt werden), **Grundannahmen** kaum. Daraus folgt der stärkste Kulturhebel: die **Personalauswahl** – Menschen mit passenden inneren Überzeugungen einstellen – gefolgt vom konsequenten Vorleben. Wer behauptet, eine Führungskraft könne Grundannahmen ändern, sitzt in der klassischen Falle. (✓){+3}
- **Der Nutzen von Kultur in Euro** (Rohleders wiederkehrende Forderung): Sie zieht Talente an und bindet sie (spart Recruiting, Onboarding, Schulung), erlaubt **schlankeres Management** und weniger Hierarchiestufen, spart **Kontroll-Overhead**. Umgekehrt pflanzt sich eine negative Kultur genauso fort und verursacht dieselben Beträge als Kosten. (✓){+4}

Zu b) – den Fall theoretisch und empirisch unterfüttern:

- **Der Befund zur Übernahme:** Ein erheblicher Teil der Zusammenschlüsse erreicht die erwarteten Synergien nicht, und Kulturunterschiede werden in Nachbetrachtungen regelmäßig als Hauptursache genannt. Die kursierenden Quoten (50 bis 70 %) sind **als Faustzahl zu kennzeichnen**, nicht als belegte Statistik – die Abgrenzung von „Erfolg“ schwankt je nach Studie erheblich. Wer die Zahl mit dieser Einschränkung nennt, gewinnt; wer sie als Tatsache behauptet, verliert. (✓){+5}

- **Das Akkulturationsmodell macht die Ansage angreifbar:** Nahavandi/ Malekzadeh (1988, im Anschluss an Berry) unterscheiden vier Modi – **Integration** (beide behalten Kern, gemeinsame Klammer), **Assimilation** (eine übernimmt die andere), **Separation** (getrennt weiterführen), **Dekulturation** (beide verlieren ihre Identität). „Ab 1. Januar gilt eine Kultur“ ist **Assimilation**. Sie funktioniert nur, wenn die übernommene Belegschaft ihre eigene Kultur gering schätzt und die neue attraktiv findet – bei knappen Software-Fachkräften mit Arbeitsmarktalternative ist beides nicht gegeben. (✓){+6}
- **Merger Syndrome:** Marks/Mirvis beschreiben das typische Muster der ersten Monate – Unsicherheit, Gerüchteproduktion, „wir gegen die“, Statusvergleiche, Rückzug auf das Vertraute und Abwanderung der Leistungsträger. Praktische Konsequenz: Das **Zeitfenster für Integration ist kurz**; wer die ersten 90 Tage mit Rechtsform, Systemen und Umfirmierung füllt, hat den Kulturteil verloren, bevor er begonnen hat. (✓){+7}
- **Der ökonomische Kern, beziffert** (*Modellrechnung, Annahmen offengelegt*): Bei einem Software-Dienstleister ist der eigentliche Kaufgegenstand die **Belegschaft**. Kaufpreis 6,00 Mio. € für 40 Mitarbeitende = **150.000,00 € je Kopf**. Verlassen 12 Schlüsselkräfte binnen eines Jahres das Unternehmen, sind rechnerisch **1,80 Mio. €** des Kaufpreises entwertet – zuzüglich Wiederbeschaffung, Einarbeitung und Projektverzug. Das übersetzt „Kulturkonflikt“ in die Sprache, in der über Übernahmen entschieden wird. (✓){+8}
- **Zwei weitere Konfliktfelder als Reserve, falls die Aufgabe mehr verlangt:** (1) **Entgelt- und Nebenleistungssysteme** – Tarif gegen außertariflich, Firmenwagen gegen Weiterbildungsbudget, Urlaubsregelungen. Das ist der sichtbarste und streitanfälligste Unterschied, weil er sich exakt vergleichen lässt. (2) **Investitions- und Zeitverständnis** – Amortisationsdenken über Jahre gegen Produktentwicklung in Quartalen; das kollidiert spätestens beim ersten gemeinsamen Budget. (✓){+9}
- **Sprache und Rituale als tägliches Zugehörigkeitssignal:** Duzen oder Siezen, Meeting-Kultur, Entscheidungswege per Chat gegen Umlaufmappe, Begrüßungsrituale, Betriebsfeiern. Das liegt auf Scheins Ebene 1 und wirkt trotzdem stark, weil jeder einzelne Kontakt daran erinnert, wer dazugehört und wer nicht. Wer diese Ebene einseitig auslöscht, erzeugt Widerstand über eine Frage, die sachlich unwichtig ist. (✓){+10}

Zu c) – Vorgehen, Grenzen und die ehrliche Alternative:

- **Sequenz und ihre Kritik:** **Lewin** (unfreeze – change – refreeze) liefert die Grundfigur, **Kotter** die acht Schritte (Dringlichkeit, Führungskoalition, Vision,

Kommunikation, Hindernisse beseitigen, kurzfristige Erfolge, nicht nachlassen, verankern). Für die Übernahme heißt das: paritätische Koalition, sichtbare Quick Wins, Verankerung über Personalprozesse. Mitzunennen ist die Kritik: Lewin unterstellt einen **stabilen Endzustand**, den es in einer wachsenden Organisation nicht gibt, und Kotters Schrittfolge ist aus Fallbeobachtung gewonnen, nicht kontrolliert geprüft. (✓)(+11)

- **Beteiligung mit Gegenprobe:** „Betroffene zu Beteiligten machen“ ist richtig, aber kein Automatismus. Wo die Entscheidung längst feststeht, wird Beteiligung zur **Farce und beschädigt Vertrauen stärker als eine klare Ansage**. Die saubere Regel lautet deshalb: Beteiligung dort, wo es echten Gestaltungsspielraum gibt, und ehrliche, begründete Kommunikation dort, wo es ihn nicht gibt. Diese Unterscheidung offen zu benennen ist mehr wert als jedes Partizipationsbekenntnis. (✓)(+12)
- **Retention konkret und gerechnet:** Halteprämien mit Bindungsdauer, **Rollenklarheit binnen 30 Tagen** (wer berichtet an wen, was ändert sich, was nicht), Karriereperspektive im neuen Verbund, benannte Ansprechperson. Gegenrechnung zur Kaufpreis-Modellrechnung oben: Eine Halteprämie von 15.000,00 € für 12 Schlüsselkräfte kostet **180.000,00 €** – rund ein Zehntel des Kaufpreisanteils, der bei ihrem Weggang verloren geht. (✓)(+13)
- **Die reifere Antwort – Grenze der Integration:** Manche Kulturunterschiede sind **nicht auflösbar**, weil sie aus unterschiedlichen Geschäftslogiken folgen (Serienfertigung gegen Projektgeschäft, Jahreszyklen gegen Wochenzyklen). Dann ist die **bewusste Separation** die bessere Entscheidung: eigenständige Einheit, eigene Marke, definierte Schnittstellen und gemeinsame Zielgrößen nur dort, wo tatsächlich zusammengearbeitet wird. Das ist keine Kapitulation, sondern eine Entscheidung, und deutlich besser als eine erzwungene Vereinheitlichung, die beide Kulturen beschädigt (Dekulturation). (✓)(+14)

Rohleders Erwartung: Er will die Ebenen sauber getrennt sehen – was ein Beschluss erreicht (Artefakte) und was nicht (Grundannahmen), und am Ende eine Entscheidung, die auch Separation als legitime Option kennt statt Zusammenwachsen zu beschwören.

Aufgabe #124 · 10 P. · Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Unternehmenskultur definieren und in Euro... (S. 732) · Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis (S. 752) · Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy... (S. 695)

Über die Wirkung einer „positiven“ Unternehmenskultur wird viel geschrieben. Über die Kosten ihres Gegenteils schweigen dieselben Quellen meist. Machen Sie es besser.

- a) 4 P. Was versteht man unter einer „toxischen“ Unternehmenskultur? Erläutern Sie so, dass sie von der Unzufriedenheit einzelner Mitarbeitender abgrenzbar wird!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei konkrete und unmittelbare Wirkungsweisen einer toxischen Unternehmenskultur, die in einer kurzen Wirkungskette zu zusätzlichen Auszahlungen führen. Beziffern Sie eine dieser Wirkungsketten mit plausiblen, offengelegten Annahmen!

a) 4 P. – Begriff und Abgrenzung

Toxisch ist eine Kultur, in der die **gelebten Normen** – nicht die bekundeten – systematisch jenes Verhalten begünstigen, das Menschen und Leistungsfähigkeit schädigt: Angst vor Fehlern, Schuldzuweisung statt Ursachensuche, Zurückhalten von Information, Dulden von Grenzüberschreitungen durch Leistungsträger. ✓ **{1}** Abgrenzung nach der **Ebene**: Es handelt sich um eine **kollektive Norm auf Scheins Ebene 2 und 3**, die unabhängig von einzelnen Personen fortbesteht – sie überlebt den Weggang der einzelnen Führungskraft. Unzufriedenheit Einzelner ist demgegenüber ein individuelles Phänomen (Person, Rolle, Lebenslage, Vorgesetztenbeziehung). ✓ **{2}** Abgrenzung nach **beobachtbaren Indizien**: Toxizität zeigt sich als Muster **über Bereiche und über Zeit** – Fluktuation deutlich über Branchenschnitt, erhöhter Krankenstand, abgebrochene Probezeiten, wiederkehrende Themen in Bewertungsportalen, und vor allem: **schlechte Nachrichten kommen oben nicht an**. ✓ **{3}** Entscheidend für die Abgrenzung ist die **Selbstverstärkung**: Eine negative Kultur pflanzt sich fort, weil wer bleibt sich anpasst oder innerlich kündigt und Nachbesetzungen nach Passung zur bestehenden Norm ausgewählt werden. Sie ist damit kein Stimmungstief, sondern ein **stabiler Zustand mit eigener Reproduktionslogik**. ✓ **{4}**

b) 6 P. – Drei Wirkungsketten zu zusätzlichen Auszahlungen

Kette 1 – Fluktuation der Leistungsträger → Wiederbeschaffungskosten. Toxische Norm → Kündigung derer, die am leichtesten woanders unterkommen → Vakanzen, Personalberatung, Anzeigen, Einarbeitung, Überstunden zur Überbrückung. Alle vier Positionen sind **echte Auszahlungen**, keine kalkulatorischen Größen. ✓ **{1}** *Bezifferung, Annahmen offengelegt*: 180 Mitarbeitende, Fluktuation 18,00 % statt eines

Branchenschnitts von 9,00 % → **16 vermeidbare Abgänge pro Jahr** ;
Wiederbeschaffungskosten konservativ **25.000,00 € je Stelle** (Recruiting, Einarbeitung, Minderleistung in der Anlaufzeit) → **400.000,00 € Mehrauszahlung pro Jahr**. Bei 5,00 % EBIT-Marge entspricht das einem erforderlichen Zusatzumsatz von **8,00 Mio. €**. ✓ **{2}**

Kette 2 – psychische Belastung → Entgeltfortzahlung und Fremdleistung. Angst, Dauerkonflikt und fehlende Rückendeckung → erhöhte psychische Belastung → Fehltag → **Entgeltfortzahlung ohne Gegenleistung**, gleichzeitig Kompensation durch Zeitarbeit, Überstundenzuschläge oder Fremdvergabe, im Ernstfall Terminverzug mit Konventionalstrafe. ✓ **{3}** Diese Kette ist deshalb klausurtauglich, weil sie **kurz und unmittelbar auszahlungswirksam** ist: Entgeltfortzahlung, Zeitarbeitsrechnung und Vertragsstrafe sind Zahlungen, die man belegen kann – anders als „Motivationsverlust“, der sich nicht buchen lässt. ✓ **{4}**

Kette 3 – Schweigekultur → Fehlerkosten und Kontroll-Overhead. Wo schlechte Nachrichten bestraft werden, wird ein Fehler nicht gemeldet, sondern weitergereicht; er wird erst auf einer späteren Wertschöpfungsstufe entdeckt. Nach der **Zehnerregel der Fehlerkosten** steigt der Behebungsaufwand je Stufe etwa um den Faktor 10 – Nacharbeit, Gewährleistung, im Extremfall Rückruf. ✓ **{5}** Zweite Auszahlung aus derselben Ursache: Wo Vertrauen fehlt, wird **Kontrolle installiert** – zusätzliche Freigabeschleifen, Doppelprüfungen, externe Audits, Berichtspflichten. Das sind Personal- und Beratungsauszahlungen für Tätigkeiten **ohne jeden Kundenwert**; die Kultur bezahlt sich damit ihr eigenes Misstrauen. ✓ **{6}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Begriff verteidigungsfähig machen:

- **Kultur gegen Klima abgrenzen:** **Klima** ist die aktuelle, messbare Wahrnehmung der Arbeitssituation (Stimmung, Befragungswerte, kurzfristig veränderlich), **Kultur** die tief liegende, träge Norm. „Toxisch“ ist eine **Kulturaussage** – ein schlechter Wert in der Jahresbefragung ist noch keiner. Wer beides trennt, entgeht dem Vorwurf, aus einer Momentaufnahme eine Diagnose zu machen. (✓){+1}
- **Operationalisierung statt Geschwurbel:** Das Konstrukt ist unscharf, deshalb an **beobachtbaren Indikatoren** festmachen: Fluktuationsquote im Bereichsvergleich, Krankenstand, Abbruchquote in der Probezeit, Anzahl und Art der Meldungen im Hinweisgebersystem, Ergebnisse der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung** (§ 5 ArbSchG), Antwortquote und Freitextthemen in Mitarbeiterbefragungen. Genau diese Konkretisierung ist es, die Rohleder von „esoterischem Geschwurbel“ unterscheidet. (✓){+2}
- **Der teuerste Einzelmechanismus hat einen Beleg:** „Keine schlechten Nachrichten nach oben“ ist bei **Nokia** untersucht worden – Vuori/Huy zeigen in einer Interviewstudie (*Administrative Science Quarterly*, 2016), wie geteilte **Angst** im mittleren Management die Weitergabe strategischer Information systematisch verzerrte. Der Gegenbegriff aus der Forschung ist **psychologische Sicherheit** (Amy Edmondson, 1999): die geteilte Überzeugung, dass man ein Risiko im zwischenmenschlichen Umgang eingehen kann, ohne bestraft zu werden. (✓){+3}
- **Verantwortungszurechnung:** Kultur ist **Führungsergebnis, nicht Belegschaftseigenschaft**. Sie entsteht aus dem, was Führung belohnt, duldet und ignoriert – insbesondere aus dem Dulden. Der Leistungsträger, dessen Verhalten toleriert wird, weil er die Zahlen liefert, setzt die Norm wirksamer als jedes Leitbild. „What gets rewarded gets repeated“ gilt auch für Verhalten, das offiziell niemand will. (✓){+4}

Zu b) – Kostenarten, Rechnungen und methodische Ehrlichkeit:

- **Vollständige Liste der Kostenkategorien** (damit die Antwort nicht auf drei Ketten begrenzt bleibt): Fluktuation und Wiederbeschaffung · Krankheit und Präsentismus · Fehler- und Gewährleistungskosten · Kontroll- und Freigabe-Overhead · Recruiting-Aufschlag durch schlechte Arbeitgeberreputation · Rechtskosten (Kündigungsschutzverfahren, AGG-Ansprüche, Vergleiche,

Abfindungen) · Umsatz- und Reputationseffekt bei kundennahen Rollen. Wer diese sieben nennt, hat die Frage strukturell beantwortet, bevor er ins Detail geht. (✓){+5}

- **Die Gegenrechnung beantwortet zugleich die Positiv-Frage:** Eine gute Kultur spart genau spiegelbildlich – Recruiting und Onboarding (weil weniger nachbesetzt werden muss), **Führungskosten** (selbstgesteuerte Teams brauchen weniger Hierarchiestufen), **Kontroll-Overhead** (Vertrauen statt Doppelprüfung), zusätzlich schnellere Problemlösung durch offene Kommunikation. Wer die Ketten in beide Richtungen führen kann, ist auf die 2024er Fassung derselben Frage ebenfalls vorbereitet. (✓){+6}
- **Zehnerregel beziffert:** Ein Fehler, der in der Konstruktion für **100,00 €** behebbar wäre, kostet in der Arbeitsvorbereitung 1.000,00 €, in der Fertigung 10.000,00 € und beim Kunden **100.000,00 €**. In einer Schweigekultur rutschen Fehler systematisch zwei bis drei Stufen weiter – die Kultur verschiebt also nicht das Auftreten von Fehlern, sondern den **Entdeckungszeitpunkt**, und genau der bestimmt die Kosten. *(Die Zehnerregel ist eine Faustregel, keine gemessene Konstante – so kennzeichnen.)* (✓){+7}
- **Präsentismus ist teurer als Absentismus:** Ein verbreiteter arbeitsmedizinischer Befund (als Größenordnung, nicht als exakte Zahl zu führen): Anwesende mit deutlich reduzierter Leistungsfähigkeit verursachen mehr Produktivitätsverlust als Fehltage, und tauchen in **keiner Statistik** auf. Konsequenz für die Argumentation: Jede Rechnung, die nur den Krankenstand ansetzt, **unterschätzt** die tatsächlichen Kosten systematisch. Das ist ein starkes Argument, weil es die eigene Rechnung als konservativ ausweist. (✓){+8}
- **Kontroll-Overhead ausgerechnet** (*Annahmen offengelegt*): Misstrauen erzeugt drei zusätzliche Freigaben je Vorgang à 15 Minuten; bei 4.000 Vorgängen im Jahr sind das 3.000 Stunden. Bei einem Vollkostensatz von 65,00 €/h ergibt das **195.000,00 € pro Jahr** für Kontrolltätigkeit ohne Kundenwert – plus der Durchlaufzeitverlängerung, die niemand bepreist. Genau diese Position wird in Kulturdebatten nie genannt, weil sie über viele Kostenstellen verteilt ist. (✓){+9}
- **Methodische Ehrlichkeit und die Gegenprobe:** Alle diese Rechnungen sind **Modellrechnungen mit einem Zurechnungsproblem** – Fluktuation hat auch Ursachen außerhalb der Kultur (Arbeitsmarkt, Pendeldistanz, Vergütungsniveau, Altersstruktur). Belastbar wird die Aussage erst im **Vergleich**: eigener Wert gegen Branchenschnitt und, wirksamer noch, Bereich gegen Bereich im selben Haus. Wenn ein Bereich bei gleicher Vergütung, gleichem Standort und gleichem Arbeitsmarkt die dreifache

Fluktuation hat, ist die Führung dieses Bereichs die naheliegendste Erklärung. Rohleder verlangt Euro-Beträge, aber mit offengelegten Annahmen und benannter Unschärfe. (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: Kurze Wirkungsketten mit echten Auszahlungen und mindestens einer offengelegten Rechnung – kein „schlechtes Betriebsklima kostet Geld“, sondern Fluktuation mal Wiederbeschaffungskosten mal Marge.

Aufgabe #125 · 12 P. · Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 736) · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001)

Deming, Drucker, Peters, Waterman – gerade unter den Praktiker*innen besteht ein hohes Maß an Übereinstimmung darüber, welche Prinzipien ein Unternehmen umsetzen muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein. Konsequenterweise werden sie trotzdem selten.

- a) 6 P. Nennen und erläutern Sie drei wesentliche und verschiedene dieser anerkannten Prinzipien, die nichts mit Kundennähe bzw. Kund*innenorientierung zu tun haben!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum diese seit Jahrzehnten bekannten Prinzipien in der Praxis dennoch selten konsequent umgesetzt werden. Die Gründe dürfen keine Umkehrungen Ihrer Antworten zu a) sein!

a) 6 P. – Drei Prinzipien

Prinzip 1 – Konstanz des Ziels (Deming, „constancy of purpose“). Die Ausrichtung des Unternehmens bleibt über Jahre stabil; Ziele werden nicht mit jedem Quartalsergebnis und jedem Führungswechsel neu erfunden. ✓ {1} Wirkung: Erst Konstanz erlaubt Investitionen mit **später Wirkung** – Forschung und Entwicklung, Qualifizierung, Instandhaltung, Marktaufbau. Ohne sie ist ein **Denken in Potenzialen** („womit verdiene ich morgen mein Geld?“) unmöglich, weil jede solche Investition dem laufenden Ergebnis schadet und daher nie beginnt. ✓ {2}

Prinzip 2 – das System verbessern statt Schuldige suchen (Deming, PDCA). Fehler werden als **Eigenschaft des Prozesses** behandelt, nicht als Versagen von Personen; Demings Faustzahl lautet, dass rund 94 % der Probleme im System liegen. Verbessert wird kontinuierlich im Regelkreis Plan-Do-Check-Act. ✓ {3} Wirkung: Fehler werden **gemeldet statt versteckt**, damit überhaupt erst bearbeitbar. Qualität entsteht im Prozess, nicht in

der Endkontrolle – daraus folgt **Demings Reaktionskette**: bessere Qualität → weniger Nacharbeit und Ausschuss → sinkende Kosten → höhere Produktivität → mehr Marktanteil → sichere Arbeitsplätze. ✓ {4}

Prinzip 3 – Konzentration auf Weniges bei klarer Delegation (Drucker). Wenige, klar priorisierte Ziele statt Zielinflation; Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Sachkenntnis sitzt, und zwar mit **Selbstkontrolle** statt Fremdkontrolle. ✓ {5} Wirkung: Ressourcen wirken erst, wenn sie gebündelt sind – zwanzig gleichrangige Ziele bedeuten faktisch kein Ziel. Zugleich zieht Drucker die **Effektivität der Effizienz vor**: erst die richtigen Dinge tun, dann die Dinge richtig tun. Delegation mit Verantwortung macht die Organisation schnell und entlastet die Führung für das, was nicht delegierbar ist. ✓ {6}

b) 6 P. – Drei Gründe für die Umsetzungslücke

Grund 1 – Zeithorizont und Anreizsystem stehen quer zu den Prinzipien. Bonus, Berichtsrhythmus und Verweildauer einer Führungskraft sind kurzfristig; die Prinzipien zahlen sich erst nach Jahren aus. ✓ {1} Wer konsequent investiert, **verschlechtert zuerst seine eigene Bewertung** – die Nicht-Umsetzung ist damit keine Dummheit, sondern eine rationale Reaktion auf das Anreizsystem. „What gets rewarded gets repeated“ gilt auch für die Führungsebene selbst. ✓ {2}

Grund 2 – die Prinzipien sind unspektakulär und liefern keine Erfolgsmeldung. Konsequenz über Jahre ist mühsam, unsichtbar und schwer zu präsentieren; ein neues Programm mit Namen, Logo und Auftakt liefert dagegen sofort **Sichtbarkeit und Zurechenbarkeit**. ✓ {3} Die Folge ist das **Programm-Karussell**: Jede Management-Mode verdrängt die vorige, bevor diese wirken konnte. Die Organisation lernt daraus, dass **Aussitzen** die überlegene Strategie ist, und jedes weitere Programm startet mit negativer Glaubwürdigkeit. ✓ {4}

Grund 3 – die Prinzipien sind kein Wissens-, sondern ein Verhaltensproblem der Führung. Sie verlangen von der Führung selbst, Fehler ohne Sanktion zuzulassen, Macht abzugeben, Prioritäten zu streichen und Ziele nicht jedes Jahr neu zu setzen. ✓ {5} Damit stoßen sie auf **Scheins Ebene 3** und auf die informale Organisation: Wo die gelebte Grundannahme „Fehler werden bestraft“ lautet, kann kein Beschluss ein offenes Fehlerberichtswesen erzeugen. Hinzu kommt fehlende Ressourcendisziplin – solange niemand „Nein“ zu Nebenkriegsschauplätzen sagt, bleibt „Konzentration auf Weniges“ ein Poster an der Wand. ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Quellen, Präzision und Reserveprinzipien:

- **Demings 14 Punkte, gezielt zitiert:** Punkt 1 *constancy of purpose* · Punkt 3 *cease dependence on inspection* (Qualität in den Prozess statt in die Endkontrolle) · Punkt 5 *improve constantly and forever* · Punkt 6 *institute training* · Punkt 7 *institute leadership* · Punkt 8 *drive out fear* · Punkt 9 *break down barriers between departments* · Punkt 11 *eliminate numerical quotas*. Keiner dieser Punkte hat mit Kundennähe zu tun – das ist die passgenaue Antwort auf die Einschränkung in der Aufgabe. (✓){+1}
- **PDCA sauber und mit Grenze:** Der Regelkreis geht auf **Walter A. Shewhart** zurück und wurde von Deming verbreitet (deshalb Shewhart- oder Deming-Zyklus). Seine Grenze gehört mitgenannt: PDCA setzt einen **wiederholbaren, hinreichend stabilen Prozess** voraus. Für einmalige Vorhaben, Innovationssprünge und stark schwankende Rahmenbedingungen liefert er keinen Erkenntnisgewinn – dort braucht es Experiment und Revision statt Regelkreis. (✓){+2}
- **Peters/Waterman mit eingebauter Methodenkritik:** *In Search of Excellence* (1982) nennt acht Merkmale – Handlungsorientierung, Autonomie und Unternehmertum, Produktivität durch Menschen, wertorientierte Führung, Bindung ans Kerngeschäft, einfache Struktur mit schlankem Stab, gleichzeitig straffe und lockere Führung (plus Kundennähe, die hier ausgeschlossen ist). Entscheidend für die Bewertung ist die Kritik: Ein erheblicher Teil der untersuchten Vorbildunternehmen geriet binnen weniger Jahre in Schwierigkeiten. Die Studie leidet an **Survivorship Bias** und fehlender Kontrollgruppe – sie beschreibt Merkmale erfolgreicher Unternehmen, belegt aber keine Ursache. Wer das benennt, liefert Prinzipien **und** Methodenkritik. (✓){+3}
- **Drucker präzise:** *Effectiveness* vor *efficiency* – „doing the right things“ vor „doing things right“; Konzentration auf wenige Prioritäten; **Stärken einsetzen** statt Schwächen ausgleichen; Beitrag statt Aufwand als Maßstab; systematische Aufgabe des Veralteten (*organized abandonment*). Sein **Management by Objectives** gehört mit Kritik zitiert: Zielinflation, Messbarkeitsverzerrung, und **Deming lehnte MBO ausdrücklich ab**, weil es die Systemverantwortung auf Einzelne verschiebt. Dass zwei der genannten Autoren sich hier widersprechen, ist selbst ein Punkt. (✓){+4}
- **Weitere Prinzipien als Reserve, falls sechs verlangt werden:** (5)
Mitarbeitende als Potenzial – Qualifizierung und Fehlerkultur als

Investition, nicht als Kostenposition. (6) **Führung durch Vorbild und Werte** statt durch Anweisung; Kultur ist das wirksamste Koordinationsinstrument. (7) **Substanzerhalt und Denken in Potenzialen** – heute investieren, um morgen zu verdienen, und nicht aus der Substanz ausschütten. (8)

Einfachheit der Organisation – schlanker Overhead, kurze Wege, wenige Hierarchieebenen. (✓){+5}

- **Verortung im 7-Schichten-Modell:** Diese Prinzipien liegen auf den Schichten Sinn, Werte und Handlungsrahmen, also **oberhalb** von Strategie, Prozessen und Ressourcen. Genau daraus folgt, warum sie kein Instrument sind, das man „einführt“: Man kann eine Software einführen, aber keinen Handlungsrahmen. Diese Verortung liefert bereits die halbe Antwort auf Teil b). (✓){+6}

Zu b) – die Umsetzungslücke benennen, rechnen und schließen:

- **Der Fachbegriff für die Frage: Knowing-Doing Gap** (Pfeffer/Sutton, 2000). Ihre Kernbefunde passen wörtlich auf den Fall: Reden über eine Entscheidung wird mit der Entscheidung verwechselt; **Angst** blockiert die Umsetzung bekannter Praktiken; interner Wettbewerb verhindert die Weitergabe von Wissen; Messung ersetzt Handeln. Wer diesen Begriff nennt, hebt die Antwort von der Meinung auf die Literatur. (✓){+7}
- **Das Agency-Problem gerechnet** (*Annahmen offengelegt*): **Prinzipal-Agent** (Jensen/Meckling, 1976) – die Interessen von Eigentümer und Führungskraft laufen bei unterschiedlichen Zeithorizonten auseinander. Beispiel: Eine Qualifizierungs- und Instandhaltungsinvestition von **500.000,00 €**, die erst ab dem vierten Jahr Ertrag bringt, senkt drei Jahresergebnisse – bei einem Bonus von 20 % des Jahresgehalts und einer typischen Verweildauer von drei bis fünf Jahren trägt die Führungskraft die vollen Kosten und ihre Nachfolgerin den vollen Nutzen. Die Unterlassung ist die individuell **richtige** Entscheidung im falschen System. (✓){+8}
- **Change Fatigue beziffert:** Bei durchschnittlich zwei Großprogrammen pro Jahr über fünf Jahre hat jede Mitarbeiterin zehn Initiativen erlebt, von denen die meisten still ausliefen. Die rationale Erwartung lautet dann: „Das geht auch wieder vorbei.“ Wirksamkeit ist danach nicht mehr eine Frage des Inhalts, sondern der **Glaubwürdigkeit**, und die ist aufgebraucht. Das erklärt, warum dieselbe Maßnahme in Unternehmen A wirkt und in Unternehmen B nicht. (✓){+9}
- **Warum Sichtbares gewinnt – institutionelle Erklärung:** **DiMaggio/Powell (1983)** zeigen, dass Organisationen einander nachahmen, um **Legitimität** zu gewinnen (mimetischer, normativer und Zwangs-Isomorphismus). Ein sichtbares Programm liefert Legitimität nach außen – gegenüber

Aufsichtsrat, Konzernmutter, Banken und Bewerbern; stille Konsequenz liefert sie nicht. Die Umsetzungslücke ist damit nicht nur individuell erklärbar, sondern **strukturell**. (✓){+10}

- **Die Kultur als eigentliche Sperre, an einem Punkt festgemacht:**

Demings Punkt 8 lautet *drive out fear*. Das verlangt die Umkehrung einer gelebten Grundannahme („Fehler werden bestraft“), also Veränderung auf **Scheins Ebene 3**, der Ebene, die eine Führungskraft am wenigsten beschließen kann. Deshalb scheitern die Prinzipien nicht an Unkenntnis, sondern dort, wo Kultur und Anreizsystem sich gegenseitig stabilisieren: Angst erzeugt Verschweigen, Verschweigen erzeugt späte Fehlerentdeckung, späte Entdeckung erzeugt Schuldsuche, Schuldsuche erzeugt Angst. (✓){+11}

- **Fahrplan statt Diagnose – drei Hebel, die die Lücke tatsächlich**

schließen: (1) **Anreize umbauen** – variable Vergütung an mehrjährige Größen koppeln und definierte Zukunftsinvestitionen aus dem Bonusergebnis herausrechnen, damit Investieren nicht bestraft wird. (2) **Programmstopp-Regel** – kein neues Programm ohne formalen Abschluss und ehrliche Auswertung eines alten; das begrenzt die Zahl gleichzeitiger Initiativen und stellt Glaubwürdigkeit wieder her. (3) **Führung misst sich selbst an den Prinzipien** – maximal drei Prioritäten schriftlich, ein Fehlerbericht ohne Sanktion in jeder Führungsrunde, Konstanz des Ziels als expliziter Tagesordnungspunkt im Jahresgespräch. Ohne diese drei bleibt jede Prinzipienliste ein Poster; mit ihnen wird sie prüfbar. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Er will die Prinzipien mit Urheber und Wirkung, nicht als Schlagwortliste, und bei b) Gründe, die das System erklären (Anreize, Sichtbarkeit, Kultur), nicht Vorwürfe an einzelne Führungskräfte.

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.

Aufgabe #126 · 12 P. · Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße · von der KI erfunden – kein Original

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) und die Technische Universität München legen seit 26 Jahren eine Studie zur Vergütung der DAX-Vorstände vor. Für das Geschäftsjahr **2024** weist die DSW-Vorstandsvergütungsstudie 2025 aus: Ein DAX-Vorstandsmitglied verdiente im Durchschnitt **3,759 Millionen Euro** (+3,0 % gegenüber 2023), ein Vorstandsvorsitzender im Schnitt **5,747 Millionen Euro**. Die Vergütung setzt sich zu **31,9 %** aus fixen, zu **25,4 %** aus kurzfristig variablen und zu **42,7 %** aus langfristig variablen Bestandteilen zusammen. Spitzenverdiener war Oliver Blume (Volkswagen) mit **10,599 Millionen Euro**. Die von der Studie „Vertikalität“ genannte Kennzahl – Durchschnittsvergütung eines Vorstandsmitglieds im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalaufwand je Beschäftigten – liegt bei **Faktor 41** (2023: Faktor 40). Verantwortet wird die Studie von Prof. Dr. Maximilian Blaschke und Prof. Dr. Jürgen Ernstberger (TU München); vorgestellt wurde sie von DSW-Hauptgeschäftsführer Marc Tüngler und der Vergütungsexpertin Christiane Hölz.

a) 4 P. Erläutern Sie, was die Kennzahl „Vertikalität“ misst und was sie nicht misst.
b) 8 P. Ist eine Vertikalität in dieser Größenordnung ethisch rechtfertigbar? Wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen an, beziehen Sie Scheins Kulturmodell ein und entscheiden Sie begründet.

a) 4 P. – Was die Kennzahl misst und was nicht

Was sie misst. Vertikalität ist eine **Verhältniszahl innerhalb eines Unternehmens**: Zähler ist die durchschnittliche Gesamtvergütung eines Vorstandsmitglieds, Nenner der durchschnittliche Personalaufwand je Beschäftigten. Faktor 41 heißt: Ein Vorstandsmitglied kostet das Unternehmen im Durchschnitt so viel wie 41 Beschäftigte. Ihr Zweck ist der **Zeit- und Unternehmensvergleich** der Vergütungsspreizung – sie ist damit die betriebliche Entsprechung eines Ungleichheitsmaßes. ✓ {1}

Was der Nenner verzerrt. „Personalaufwand je Beschäftigten“ ist ein **Durchschnitt über die gesamte Belegschaft weltweit** – bei DAX-Konzernen also über Hochlohn- und Niedriglohnländer, Vollzeit und Teilzeit, Ingenieure und Werksfahrer, und er enthält Arbeitgeberbeiträge und Altersvorsorge. Der Faktor bewegt sich schon dann, wenn ein Konzern Produktion verlagert oder eine Tochter verkauft – **ohne dass sich eine einzige Vergütung geändert hätte**. Der Vergleich zum **Median**-Beschäftigten wäre aussagekräftiger, ist aber nicht dasselbe. ✓ {2}

Was der Zähler verzerrt. Die ausgewiesene Gesamtvergütung mischt **zugeflossene** und **gewährte** Bestandteile und enthält zu 42,7 % langfristig variable Komponenten, deren

tatsächlicher Wert erst Jahre später feststeht. Ein Jahreswert kann daher hoch sein, weil Aktienkurse gestiegen sind, und niedrig, weil ein Programm ausgelaufen ist. Die Kennzahl ist also **kein Ist-Einkommen**, sondern eine Bewertungsgröße – das erklärt auch, warum die Hans-Böckler-Stiftung mit anderer Methodik auf deutlich höhere Faktoren kommt. *(Die dort genannten Faktoren schwanken je nach Jahr und Abgrenzung erheblich – vor Zitierung prüfen.)* ✓ {3}

Was sie grundsätzlich nicht misst. Sie misst **keine Leistung, keine Verantwortung, keinen Wertbeitrag und keine Angemessenheit**. Sie ist eine reine **Relationsgröße**. Ob Faktor 41 zu hoch, zu niedrig oder richtig ist, sagt die Kennzahl nicht – das ist eine Wertung, die außerhalb der Zahl getroffen wird. Wer den Faktor als Argument benutzt, benutzt eine Beschreibung als Urteil und begeht damit den **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Hume). Und: **Verdichtung ist Vernichtung** – die eine Zahl ersetzt die Verteilung, die eigentlich interessiert. ✓ {4}

b) 8 P. – Ist die Größenordnung rechtfertigbar?

Neutrale Fassung. Nicht „Sind Vorstandsgehälter obszön?“ und nicht „Muss Spitzenleistung nicht bezahlt werden?“, sondern: **„Durch welche Gründe lässt sich eine Vergütungsrelation von rund 1:41 gegenüber Belegschaft, Eigentümern und Öffentlichkeit rechtfertigen, und wo liegt die Grenze der Rechtfertigung?“** ✓ {1}

Stakeholder-Raster. Vorstände (Marktwert, Haftungsrisiko, Verfügbarkeit) · Aktionäre (Anreizwirkung, Kosten) · Aufsichtsrat (Festsetzungspflicht nach § 87 AktG: Angemessenheit, Üblichkeit, Nachhaltigkeit) · Belegschaft und Betriebsrat (Verteilungsgerechtigkeit, Motivation) · Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat (Doppelrolle: sie stimmen mit ab) · Öffentlichkeit und Politik (Akzeptanz der Marktwirtschaft) · **die Stimmen**: Beschäftigte ausländischer Töchter, deren niedrige Löhne den Nenner senken und den Faktor damit rechnerisch erhöhen. ✓ {2}

Position pro – Markt, Knappheit, Risiko. Die Vergütung ist ein **Marktpreis** für eine sehr knappe Kombination aus Erfahrung, Belastbarkeit und Reputation, in einem internationalen Bewerberfeld, in dem US-Vergütungen deutlich darüber liegen. Hinzu kommen persönliche Haftungsrisiken, kurze Amtszeiten und die Tatsache, dass 68 % der Vergütung **variabel** und damit ausfallgefährdet sind. Utilitaristisch gerechnet ist die Summe zudem klein: **Größenordnung** – 8 Vorstandsmitglieder × 3,76 Mio. € ≈ 30 Mio. € gegenüber einem Personalaufwand, der bei einem DAX-Konzern leicht im zweistelligen Milliardenbereich liegt; auf die Belegschaft verteilt wären das wenige Hundert Euro je Kopf. Wer nur umverteilt, gewinnt nichts. ✓ {3}

Blinder Fleck dieser Rechnung. Sie behandelt die Vergütung als **Verteilungsfrage** und übersieht ihre **Signalfunktion**. Die Wirkung liegt nicht im verteilten Betrag, sondern in

dem, was die Relation über die Rangordnung im Unternehmen aussagt. Eine Größe, die materiell irrelevant und symbolisch hochwirksam ist, lässt sich mit einer Nutzenrechnung nicht beurteilen. ✓ {4}

Kant. Die Selbstzweckformel ist hier **nicht** verletzt – hohe Vergütung instrumentalisiert niemanden. Der Universalisierungstest liefert dagegen ein Ergebnis: Die Maxime „Jeder Aufsichtsrat orientiert sich am oberen Rand des Vergleichsmarktes, um wettbewerbsfähig zu sein“ ist nicht widerspruchsfrei verallgemeinerbar – würden alle so verfahren, stiege der Vergleichsmaßstab jedes Jahr, ohne dass irgendjemand relativ besser dastünde. Das ist der bekannte **Benchmark-Aufwärtssog** und exakt das Muster, das die Studie mit +3,0 % pro Jahr misst. ✓ {5}

Rawls. Das **Differenzprinzip** erlaubt Ungleichheit ausdrücklich, aber nur, soweit sie **auch den am schlechtesten Gestellten zugutekommt**. Übertragen: Eine hohe Vorstandsvergütung ist gerechtfertigt, wenn sie nachweislich zu besseren Entscheidungen, sichereren Arbeitsplätzen und höheren Löhnen führt. Genau dieser Nachweis fehlt – die empirische Literatur zum Zusammenhang von Vorstandsvergütung und Unternehmenserfolg ist bestenfalls uneinheitlich. Ohne den Nachweis trägt das Differenzprinzip die Ungleichheit **nicht**; es widerlegt sie aber auch nicht, es verlangt Beweislast. ✓ {6}

Schein – die Vergütung als Kulturartefakt. Auf der Ebene der **Artefakte** stehen der Vergütungsbericht, das Say-on-Pay-Votum und die Zielboni. Auf der Ebene der **bekundeten Werte** stehen Leitbildsätze wie „Unser wichtigstes Kapital sind unsere Mitarbeiter“ und „Wir tragen gemeinsam“. Auf der Ebene der **Grundannahmen** entscheidet sich, was wirklich gilt, und die Belegschaft liest sie nicht aus dem Leitbild, sondern aus der Relation. Wird im selben Jahr Personal abgebaut, in dem die Vorstandsvergütung steigt, entsteht ein **sichtbarer Widerspruch zwischen Ebene 2 und Ebene 1**; genau solche Widersprüche zerstören Kulturprogramme, während die Vergütungshöhe für sich genommen es nicht täte. Handy gelesen: Eine Vergütung, die den Abstand zur Spitze betont, stabilisiert **Macht- und Rollenkultur** und arbeitet gegen jede Aufgabenkultur, die man parallel ausruft. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die **Höhe** ist rechtfertigbar, die **Begründungspraxis** ist es überwiegend nicht. Rechtfertigbar ist eine Relation dieser Größenordnung, wenn drei Bedingungen erfüllt sind: **(1) Symmetrie** – die variable Vergütung fällt in schlechten Jahren real und sichtbar, nicht nur rechnerisch; **(2) Konsistenz** – sie hängt an denselben Kennzahlen, mit denen Einschnitte gegenüber der Belegschaft begründet werden; **(3) Erklärbarkeit** – der Aufsichtsrat begründet Ziel und Zielerreichung in einer Sprache, die eine Facharbeiterin nachvollziehen kann. Nicht rechtfertigbar sind Nachbesserungen bei Zielverfehlung, Sonderboni ohne Bezugsgröße, gleichzeitige Steigerung und Stellenabbau

sowie die reine Benchmark-Begründung („marktüblich“), weil sie zirkulär ist. ✓ **8** *We agree to disagree*: Wer die Vergütung ausschließlich als Marktpreis versteht, hält jede Relationsdebatte für Neiddiskurs – vertretbar bleibt das nur, wenn er erklärt, warum ein Markt, dessen Preis von einem Gremium ohne eigenes Geld festgesetzt wird, ein Markt sein soll.

Über das Gefragte hinaus

Prinzipal-Agent – der eigentliche Grund für variable Vergütung. Aktionäre (Prinzipale) können das Handeln des Vorstands (Agent) nicht beobachten; variable Vergütung soll die Interessen angleichen. Das ist die theoretische Rechtfertigung, und sie ist gut. Ihre Schwäche: Der Aufsichtsrat, der die Verträge schließt, ist selbst Agent der Aktionäre – es gibt **keinen Prinzipal, der sein eigenes Geld einsetzt**. Deshalb ist die Vergütungsfestsetzung strukturell kein Markt, sondern eine Verhandlung unter Agenten. (✓){+1}

Goodhart am Bonusziel. „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl.“ Bindet man den Bonus an den Aktienkurs, steigt der Anreiz zu Aktienrückkäufen; bindet man ihn an den Gewinn je Aktie, wirkt derselbe Hebel; bindet man ihn an eine ESG-Kennzahl, wird die Kennzahl gemanagt. Die 42,7 % langfristig variable Vergütung sind deshalb keine Lösung des Problems, sondern seine **Verlagerung auf einen längeren Zeitraum** – was besser ist, aber nicht gut. (✓){+2}

Say on Pay und seine Grenze. Seit ARUG II stimmt die Hauptversammlung über das Vergütungssystem ab – das Votum ist jedoch **empfehlend, nicht bindend**, und Rohleders Urteil über den Corporate Governance Kodex („zahnloser Tiger“) gilt hier analog. Wirksam ist die Regel dort, wo sie **Transparenz** erzwingt: Der Vergütungsbericht ist der Grund, warum diese Studie überhaupt möglich ist. Transparenz ohne Sanktion verändert Verhalten über Öffentlichkeit – langsamer, aber nicht wirkungslos. (✓){+3}

Der Maximum-Pay-Ratio als Gegenvorschlag, und sein Preis. Vorschläge, die Vorstandsvergütung auf ein festes Vielfaches des niedrigsten oder mittleren Gehalts zu deckeln, lösen das Symbolproblem elegant. Ihr Preis: Sie erzeugen einen Anreiz, gering entlohnte Tätigkeiten **auszulagern** – der Faktor sinkt, ohne dass sich für irgendeinen Beschäftigten etwas verbessert. Klassische Kennzahlenmanipulation durch Veränderung des Nenners. Wer den Vorschlag macht, muss die Auslagerung mitregeln. (✓){+4}

Peter Drucker als historischer Anker. Drucker hielt eine Relation in der Größenordnung von 20:1 für die Obergrenze dessen, was eine Organisation ohne Vertrauensverlust verträgt – sein Argument war nicht Verteilungsgerechtigkeit, sondern **Führbarkeit**. Das ist derselbe Gedanke wie oben unter Schein, nur aus der Managementlehre statt aus der Kulturforschung. *(Zahl und Formulierung werden in verschiedenen Fassungen zitiert – vor wörtlicher Verwendung prüfen.)* (✓){+5}

Größenordnungsrechnung zur Signalwirkung (Annahmen offengelegt).

Annahmen: Konzern mit 100.000 Beschäftigten, durchschnittlicher Personalaufwand 92.000 € je Kopf (= 3,759 Mio. ÷ 41), Vorstand mit 8 Mitgliedern. Vorstandsvergütung gesamt rund **30 Mio. €**, Personalaufwand gesamt rund **9,2 Mrd. €** → Anteil rund **0,33 %**. Eine Halbierung der Vorstandsvergütung brächte je Beschäftigtem **rund 150 € im Jahr**. Aussage: Die Debatte ist materiell fast bedeutungslos und symbolisch entscheidend – wer sie als Verteilungsfrage führt, führt sie am Gegenstand vorbei. (✓){+6}

Die Vergütungsstruktur als Steuerungsaussage lesen. 31,9 % fix / 25,4 % kurzfristig / 42,7 % langfristig ist selbst eine Botschaft: Das Unternehmen erklärt damit, wie weit sein Planungshorizont reicht. Steigt der kurzfristige Anteil, steigt der Anreiz zu Ergebnissteuerung im laufenden Jahr – dieselbe Logik wie beim Stückzahlbonus im Vertrieb, nur mit größerem Hebel. Die Struktur ist deshalb aufschlussreicher als die Summe. (✓){+7}

Reflexionsstopp auf beiden Seiten. „Neiddebatte“ (pro) und „Gier“ (contra) sind **Diskursbeender**: Beide erklären das Gegenüber für nicht satisfaktionsfähig und ersparen die Prüfung. Wer einen dieser Begriffe benutzt, hat die Argumentation beendet, bevor sie begann – in der Klausur ist das ein sicherer Punktverlust. (✓){+8}

Diskursethik: Wer sitzt bei der Festsetzung am Tisch? Im mitbestimmten Aufsichtsrat sitzen Arbeitnehmervertreter mit – das ist mehr Beteiligung als in fast allen anderen Rechtsordnungen und ein starkes Legitimationsargument. Der Einwand bleibt: Sie sind in der Minderheit bei der Ausschussbesetzung, und die Betroffenen der ausländischen Töchter, die den Nenner drücken, sind gar nicht vertreten. Legitimation ist hier also **teilweise** gegeben – das ist eine differenziertere Aussage als „ja“ oder „nein“. (✓){+9}

Der internationale Vergleich ist ein Argument und eine Falle. US-CEO-Vergütungen liegen um ein Vielfaches höher; daraus folgt das Wettbewerbsargument. Es folgt aber auch: Die US-Relation zum Median-Beschäftigten liegt dort in einer Größenordnung von mehreren Hundert zu eins – wer den Vergleich als Maßstab akzeptiert, akzeptiert eine **importierte Eskalationsdynamik**. Der Vergleichsmaßstab entscheidet auch hier über das Urteil. (Größenordnung, Werte je nach Studie und Abgrenzung sehr unterschiedlich.) (✓){+10}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Position – Höhe ja, Begründungspraxis nein – verlagert die Lösung auf den Aufsichtsrat und unterstellt, dass er die drei Bedingungen durchsetzen kann. Real steht er im Wettbewerb um

Kandidaten und trägt das Risiko, dass ein Vorstand abspringt. Damit hängt die Reparatur an einem Gremium, dessen Anreize in die andere Richtung zeigen – dieselbe Struktur, die ich der Gegenseite vorwerfe. (✓){+11}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Symmetrie erzwingen** (Malus- und Clawback-Regeln mit realen Auslösern, nicht nur bei Pflichtverletzung); **Konsistenzregel** – im Jahr eines Stellenabbaus sinkt die variable Vergütung nach derselben Kennzahl, die den Abbau begründet; **Median statt Durchschnitt** im Nenner der Vertikalität berichten, damit Auslagerung die Zahl nicht schön;

Zielerreichung veröffentlichen, nicht nur Zielhöhe; **Say on Pay verbindlich** stellen, mindestens für das System; **Benchmark-Begründung untersagen**, weil sie zirkulär ist. Damit wird aus der Empörung eine prüfbare Governance-Regel. (✓)
{+12}

Rohleders Erwartung: Die Kennzahl zuerst als Kennzahl auseinandernehmen (Zähler, Nenner, was sie **nicht** misst) und die ethische Bewertung nicht an der Summe, sondern an **Symmetrie, Konsistenz und Erklärbarkeit** der Begründung festmachen – mit Schein als Beleg, warum die Relation als Signal wirkt.

Aufgabe #127 · 12 P. · KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung ·

von der KI erfunden – kein Original

Der schwedische Zahlungsdienstleister Klarna teilte am 27. Februar 2024 mit, sein gemeinsam mit OpenAI entwickelter KI-Assistent habe im ersten Monat **2,3 Millionen Kundengespräche** geführt – **zwei Drittel** aller Service-Chats, und leiste damit „die Arbeit von **700 Vollzeitkräften**“. Die durchschnittliche Gesprächsdauer sei von **11 auf 2 Minuten** gesunken, wiederholte Anfragen um **25 Prozent**; der erwartete Ergebnisbeitrag für 2024 wurde mit **40 Millionen US-Dollar** angegeben, die Kundenzufriedenheit sei auf dem Niveau menschlicher Mitarbeiter geblieben. Die Belegschaft sank von über **5.000** auf rund **2.000** Beschäftigte. Im Mai 2025 erklärte Mitgründer und Vorstandsvorsitzender **Sebastian Siemiatkowski** gegenüber Bloomberg, man habe sich **zu stark auf Kostensenkung konzentriert**, worunter die Qualität gelitten habe; jeder Kunde müsse die Möglichkeit haben, mit einem Menschen zu sprechen. Klarna stellt seither wieder Menschen für den Kundenservice ein – in einem ortsunabhängigen Modell mit freien Mitarbeitern.

a) 6 P. Erläutern Sie, warum die 2024 berichteten Kennzahlen zutreffend sein können und die Entscheidung trotzdem falsch war, so dass der Unterschied zwischen Messgröße und Ziel deutlich wird.

b) 6 P. Beurteilen Sie die Kehrtwende führungs- und kulturseitig. Wenden Sie dabei Scheins Drei-Ebenen-Modell an.

a) 6 P. – Richtige Zahlen, falsche Entscheidung

Die Zahlen sind plausibel und beweisen wenig. Gesprächsdauer, Anzahl bearbeiteter Chats, Wiederholungsquote und Kostenersparnis sind **Prozess- und Aktivitätskennzahlen**. Sie messen, wie schnell und wie billig der Vorgang abgewickelt wurde. Das Ziel eines Kundenservice ist aber nicht die schnelle Abwicklung des Kontakts, sondern das **gelöste Problem des Kunden**, und dafür ist keine der genannten Kennzahlen ein Beleg. ✓ {1}

Der Kern: eine Ersatzgröße wurde für das Ziel gehalten. Das Ziel „Kunde ist zufrieden und bleibt“ ist schwer und spät messbar. Die Ersatzgrößen sind leicht und sofort messbar. Wer sie steuert, optimiert das Messbare, und genau dieses Muster beschreibt **Goodharts Gesetz**: „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl.“ Die Bearbeitungszeit sank von 11 auf 2 Minuten. Ein Teil davon ist Effizienz. Ein Teil davon ist ein Gespräch, das beendet wurde, ohne dass das Anliegen erledigt war. **Beide Ursachen erzeugen dieselbe Zahl.** ✓ {2}

Warum die Wiederholungsquote das Gegenteil belegen kann. –25 %

Wiederholungsanfragen lässt sich als Qualitätsbeweis. Es kann aber auch heißen: Kunden versuchen es **kein zweites Mal**, weil der erste Versuch aussichtslos war – sie stornieren, widerrufen, wechseln oder beschweren sich beim Händler statt beim Anbieter. Eine sinkende Kontaktzahl ist nur dann ein gutes Zeichen, wenn sie mit **gleichbleibender Kundenbindung** einhergeht. Ohne diese Gegenprobe ist die Kennzahl nicht interpretierbar. ✓ {3}

Der Mittelwert verdeckt die entscheidende Verteilung. „Kundenzufriedenheit auf gleichem Niveau“ ist ein Durchschnitt über alle Fälle. Der KI-Assistent bearbeitet überwiegend **einfache Standardanliegen** – Statusabfragen, Fristen, Adressänderung, und dort ist er wirklich besser. Die Qualität bricht bei der Minderheit der **komplexen, emotional aufgeladenen oder atypischen** Fälle ein: Betrugsverdacht, Doppelbuchung, Inkassofehler. Genau diese Fälle entscheiden über Kündigung, Beschwerde und öffentliche Bewertung. **Verdichtung ist Vernichtung** – der Mittelwert löscht exakt die Fälle, auf die es ankommt. ✓ {4}

Der zeitliche Fehler: Ersparnis fällt sofort an, Schaden später. Die 40 Mio. USD wirken im laufenden Jahr; Kundenabwanderung, Beschwerdequote und Reputationsschaden wirken über Quartale hinweg und tauchen in ganz anderen Positionen auf (Marketingaufwand für Neukunden, Händlerkonditionen). Die Rechnung war also nicht falsch, sondern **unvollständig abgegrenzt**, und exakt das räumte Siemiatkowski 2025 ein. ✓ {5}

Konsequenz – was man stattdessen hätte messen müssen. Nicht Bearbeitungsdauer und Fallzahl, sondern **Lösungsquote beim Erstkontakt, Eskalationsquote zum Menschen, Beschwerde- und Widerrufsquote, Kundenbindung nach 6 und 12 Monaten** und **Zufriedenheit getrennt nach einfachen und komplexen Fällen**. Rohleders Regel gilt auch hier: **wenige, richtige, ausbalancierte** Kennzahlen statt vieler, die dasselbe aus derselben Richtung zeigen. Und: Eine Kennzahl, die nur in eine Richtung ausschlagen kann, ist kein Steuerungsinstrument, sondern eine Erfolgsmeldung. ✓ {6}

b) 6 P. – Führung und Kultur

Was die Kehrtwende führungsseitig richtig macht. Eine getroffene, öffentlich gefeierte Entscheidung öffentlich zu revidieren, ist der teuerste Schritt, den eine Führungskraft gehen kann – er kostet Reputation und Autorität. Genau deshalb ist er ein **Fehlerkulturbeleg**: Wer Kurskorrektur vorlebt, senkt die Kosten des Widerspruchs für alle darunter. Nach Schein wirkt Führung vor allem über das, was Führungskräfte **beachten, messen und korrigieren**, und über das, worauf sie in Krisen reagieren. Die Revision ist damit ein wirksamerer Kulturimpuls als jedes Leitbild. ✓ {1}

Was sie führungsseitig nicht heilt. Die Revision kam **nach** dem Abbau von rund 3.000 Stellen. Wer entlassen wurde, ist von der Korrektur nicht mehr erreicht – die Entscheidung war für die Betroffenen **irreversibel**, für das Unternehmen nicht. Genau dieses Asymmetrieverhältnis verlangt vor solchen Schritten ein höheres Beweiseniveau: **Je weniger umkehrbar eine Maßnahme für Dritte ist, desto belastbarer muss die Entscheidungsgrundlage sein.** Ein Pilotbetrieb über zwei Quartale mit Kontrollgruppe hätte die Kennzahlenschwäche aus a) sichtbar gemacht. ✓ {2}

Schein, Ebene 1 – Artefakte. Sichtbar waren: Pressemitteilung, Zahlen, Einstellungsstopp, ein Chatfenster ohne Weg zum Menschen. Artefakte sind leicht zu ändern und leicht zu missdeuten. Das Chatfenster ohne Ausstieg ist dabei das aussagekräftigste Artefakt des ganzen Falls – es macht eine **Haltung** technisch verbindlich. ✓ {3}

Schein, Ebene 2 – bekundete Werte. Nach außen kommuniziert wurden „Innovationsführerschaft“ und „bester Service“. Die Entscheidung selbst folgte einem anderen Wert. Genau dieser **Widerspruch zwischen bekundetem und gelebtem Wert** ist es, was Belegschaft und Kunden registrieren, nicht die KI-Einführung als solche. ✓ {4}

Schein, Ebene 3 – Grundannahmen. Die unausgesprochene Annahme lautete: **„Kundenservice ist ein Kostenblock.“** Aus dieser Annahme folgt jede getroffene Entscheidung zwingend und widerspruchsfrei. Die Gegenannahme – „Kundenservice ist der Ort, an dem das Leistungsversprechen eingelöst wird“ – hätte dieselben KI-Zahlen völlig anders gelesen: nicht als Anlass für Personalabbau, sondern als Freiraum, Menschen auf die schwierigen Fälle zu setzen. **Die Zahlen haben die Entscheidung nicht erzeugt; die Grundannahme hat entschieden, wie die Zahlen gelesen wurden.** Das ist der Kern der Aufgabe. ✓ {5}

Beurteilung und Konsequenz. Die Kehrtwende ist **richtig, aber unvollständig**. Richtig als Kurskorrektur und als Signal. Unvollständig, weil das Rückholmodell – freie Mitarbeiter, ortsunabhängig, plattformvermittelt – dieselbe Grundannahme fortschreibt: Service bleibt eine **variable Kostenposition**, jetzt nur flexibler eingekauft. Wer die Annahme nicht ändert, wiederholt die Entscheidung beim nächsten Kostendruck. Drei Dinge verhindern die Wiederholung: **(1) Kennzahlenumbau** auf Lösungs-, Eskalations- und Bindungsquote statt Bearbeitungsdauer; **(2) eine harte Regel statt eines Ziels** – jederzeitiger Zugang zu einem Menschen, technisch verbindlich, nicht als Serviceversprechen; **(3)**

Reversibilitätsprüfung vor Personalentscheidungen, die auf einer neuen Technologie beruhen. ✓ {6} *We agree to disagree:* Wer die Episode als normales Experimentieren mit einer jungen Technologie einordnet – testen, messen, korrigieren –, hat einen realen Punkt; er muss dann aber erklären, warum das Experiment mit 3.000 Arbeitsplätzen und nicht mit einem Pilotbereich durchgeführt wurde.

Über das Gefragte hinaus

Handys Kulturtypologie angewandt. Klarna zeigt eine ausgeprägte **Machtkultur** – schnelle Entscheidungen aus dem Zentrum, hohe Sichtbarkeit des Gründers, kurze Wege. Ihre Stärke ist die Geschwindigkeit, ihre Schwäche der fehlende Widerspruch: In einer Machtkultur gibt es keine Instanz, die eine Gründerentscheidung vor der Umsetzung stresstestet. Die Revision nach 15 Monaten ist deshalb kein Zufall – sie ist die **typische Korrekturform** dieses Kulturtyps: spät, öffentlich und wieder von oben. (✓){+1}

Die Ankündigung war selbst ein Produkt. Die Zahl „700 Vollzeitkräfte“ hatte einen Adressaten außerhalb des Kundenservice: den Kapitalmarkt vor einem Börsengang. Das erklärt die Kommunikationswucht besser als der operative Nutzen, und es erklärt, warum eine Kennzahl gewählt wurde, die Einsparung besonders anschaulich macht. **Wer die Kennzahl wählt, wählt das Publikum.** (✓){+2}

Der Vergleichsmaßstab war von Anfang an schief. „Arbeit von 700 Vollzeitkräften“ vergleicht **Gesprächsvolumen**, nicht Arbeitsergebnis. Ein Mensch, der ein Gespräch länger führt, weil er den Fall löst, erscheint in dieser Rechnung als ineffizient. Die Kennzahl war also nicht nur unvollständig, sie war **gegen die Menschen konstruiert**, mit denen sie verglich. (✓){+3}

Größenordnungsrechnung zur Gegenprobe (Annahmen offengelegt).

Annahmen: 40 Mio. USD jährliche Ersparnis; Kundenbestand in der Größenordnung von 85 Mio. aktiven Nutzern; durchschnittlicher Deckungsbeitrag 2 USD je Nutzer und Jahr. Dann genügt eine Abwanderung von **rund 24 Prozent eines Prozentpunkts** des Bestands (etwa 200.000 Nutzer), um die gesamte Ersparnis aufzuzehren. Aussage ist nicht die Zahl, sondern die **Empfindlichkeit**: Die Ersparnis ist klein gegenüber dem Wert der Kundenbeziehung, den sie riskiert. (Nutzerzahl und Deckungsbeitrag frei angenommen; Modellrechnung.) (✓){+4}

Serviceparadox: Der Beschwerdefall ist der wertvollste Kontakt. Aus der Servicequalitätsforschung ist bekannt, dass ein gut gelöster Beschwerdefall die Bindung **stärker** erhöht als ein störungsfreier Verlauf (Recovery-Paradox). Wer ausgerechnet diese Fälle automatisiert, spart an der Stelle mit dem höchsten Grenznutzen. Das ist kein moralisches, sondern ein **betriebswirtschaftliches** Argument, und deshalb das stärkere. (✓){+5}

Ethische Ebene: Ist die Automatisierung als solche das Problem? Nein, und das gehört ausdrücklich gesagt. Repetitive Statusabfragen zu automatisieren, entlastet Kunden und Beschäftigte. Ethisch relevant sind drei andere Punkte: die

Transparenz (weiß der Kunde, dass er mit einer Maschine spricht?), der **Ausstieg** (kommt er zu einem Menschen?) und die **Zurechenbarkeit** (wer haftet für eine falsche Auskunft der KI?). Nach dem europäischen KI-Recht sind Transparenzpflichten für Chatbots vorgesehen – die Ordnungsebene liefert hier also bereits eine Antwort. *(Regelungsdetails und Geltungszeitpunkte vor Zitierung prüfen.)* (✓){+6}

Kant auf den fehlenden Ausstieg angewandt. Ein System, das dem Kunden den Weg zum Menschen verschließt, benutzt ihn als **bloßes Mittel** der Kostensenkung: Er wird in ein Verfahren gezwungen, dem er nicht zugestimmt hat und aus dem er nicht heraus kann. Der Anspruch auf einen Menschen ist damit nicht Komfort, sondern die praktische Form der **Selbstzweckformel** im Kundenkontakt. (✓){+7}

Der Stakeholder, der in der ganzen Debatte fehlt. Neben Kunden, Beschäftigten und Investoren gibt es eine vierte Gruppe: die **outgesourceten Servicekräfte** bei Dienstleistern, deren Verträge mit der Umstellung wegfallen – Menschen, die nie in der Klarna-Belegschaft auftauchten und in keiner Abbaustatistik erscheinen. Sie sind die **Stummen** dieses Falls, und das neue Gig-Modell ersetzt sie durch Beschäftigte mit noch geringerer Absicherung. (✓){+8}

Reflexionsstopp auf beiden Seiten. „KI ersetzt ohnehin alles“ und „KI kann keinen Menschen ersetzen“ sind beides **Diskursbeender**. Beide ersparen die eigentliche Arbeit – nämlich die Aufgabe in Teilaufgaben zu zerlegen und je Teil zu prüfen, ob Automatisierung trägt. Rohleders Blaupause dafür ist die industrielle Revolution: Sie hat Tätigkeiten ersetzt, nicht Menschen, und die Anpassungslast lag bei denen, die sie am wenigsten tragen konnten. (✓){+9}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „Die KI schafft zwei Drittel der Chats, **also** brauchen wir zwei Drittel weniger Personal“ – aus einer Leistungsfähigkeit folgt keine Personalentscheidung. Der Schluss unterstellt, dass die verbleibenden Aufgaben gleich verteilt und gleich schwer sind. Tatsächlich verschiebt Automatisierung das **Anforderungsprofil nach oben**: Was bleibt, ist schwieriger als das, was wegfällt. (✓){+10}

Das Muster wiedererkennen – es ist derselbe Fall wie die Vertriebssteuerung. Eine leicht messbare Größe wird zum Steuerungsziel, die schwer messbare Qualität bricht ein, die Führung erklärt zunächst das System für in Ordnung, und erst der sichtbare Schaden erzwingt die Korrektur. Ob Stückzahlbonus in einer Bank, Fallzahl im Krankenhaus oder Bearbeitungsdauer im Chat: **Die Struktur ist identisch, nur die Branche wechselt.** Wer das in der Klausur benennt, zeigt Transfer statt Fallwissen. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier geforderte Regel „jederzeit ein Mensch erreichbar“ ist teuer und in dieser Absolutheit womöglich nicht durchhaltbar – sie erzwingt Vorhaltung für einen Bedarf, der selten eintritt (dieselbe Fixkostenlogik wie im Krankenhausfall). Ehrlicher ist die abgeschwächte Fassung: **garantierter Zugang zu einem Menschen bei definierten Fallgruppen** – Geld, Betrug, Inkasso, Vertragsende, und Rückrufoption sonst. Damit bleibt das Prinzip erhalten und die Kosten kalkulierbar. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Nicht über KI moralisieren, sondern zeigen, dass **Messgröße und Ziel auseinanderfielen** (Goodhart, Mittelwert über ungleiche Fälle, falsche Periodenabgrenzung), und die Kulturbewertung an Scheins dritter Ebene festmachen: Die Grundannahme „Service ist Kostenblock“ hat entschieden, nicht die Zahlen.

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 2035 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}

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Das Problem ist seit 75 Jahren beschrieben – mit Namen und Nummer.

Punkt 9 der 14 Punkte von W. E. Deming lautet „**Abteilungsgrenzen niederreißen**“: Verbesserung entsteht bereichsübergreifend, weil Prozesse quer zu Abteilungen laufen. (✓)(+1) Demings Systemblick liefert zugleich die Begründung dafür, dass Silodenken kein Personalproblem ist: Rund **85–94 % der Probleme sind systembedingt**, nicht personenbedingt – wer die Bereichsleitung austauscht, ohne die Bereichsziele zu ändern, bekommt dasselbe Verhalten von der nächsten Person. (✓)(+2) Der Aufhänger „das ist seit 1950 bekannt und wird bis heute nicht umgesetzt“ ist bei ihm ein wiederkehrendes Motiv und in der Klausur zitierfähig. (✓)(+3)

Die Gegenposition, ohne die die Antwort einseitig wirkt. Silos sind die **Kehrseite eines Vorteils**: Arbeitsteilung und Spezialisierung erhöhen die Produktivität, das ist seit Adam Smith der Kern industrieller Organisation. Wer die Bereichsgrenzen abschafft, verliert die Spezialisierung. (✓)(+4) Präzise formuliert ist Silodenken deshalb nicht die Arbeitsteilung, sondern ihre **Entartung** – der Punkt, an dem die Bereichsgrenze aufhört, eine Zuständigkeitsordnung zu sein, und anfängt, eine Informations- und Verantwortungssperre zu werden. Das Ziel ist nicht die silofreie Organisation, sondern die **durchlässige**. (✓)(+5)

Die eigentliche Ursache liegt in der Steuerung – das ist die Brücke zum Kennzahlenteil der Vorlesung. Bereichsbezogene Kennzahlen mit Bonusbindung erzeugen Silodenken: Optimiert wird, was gemessen und vergütet wird. (✓)(+6) Ökonomisch ist das ein **Prinzipal-Agent-Problem** – incentiviert wird das Beobachtbare, und das Beobachtbare ist immer bereichsintern; der bereichsübergreifende Beitrag ist schwer zurechenbar und fällt deshalb aus der Steuerung heraus. (✓)(+7) In seiner schärfsten Form ist es **Goodharts Gesetz**: Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, ein gutes Maß zu sein. Ein Kennzahlensystem ohne bereichsübergreifende Größe **züchtet** Silos, statt sie zu bekämpfen. (✓)(+8)

Was man dagegen tut (falls die Frage in der Klausur weiter gestellt ist als hier). Erstens strukturell: die **Funktionsorganisation um eine Prozessorganisation mit Prozessverantwortlichen** entlang der Kunde-zu-Kunde-Prozesse ergänzen – so verlangt es auch **ISO 9001:2015**, wo der Prozess definitionsgemäß beim Kunden beginnt und endet. (✓)(+9) Zweitens über die Ziele: **bereichsübergreifende Ziele** und gemeinsame Ergebnisgrößen, an denen mehrere Bereiche zugleich gemessen werden – solange nur Bereichsziele existieren, ist jeder Appell zur Zusammenarbeit unbezahlt. (✓)(+10) Drittens über Personen und Routinen: **Job-Rotation** und

bereichsübergreifende Projektarbeit bauen die persönlichen Brücken, über die Information ohne Dienstweg fließt; **Gemba / Genchi Genbutsu** („geh hin und sieh selbst“) holt die Führung aus dem hierarchischen Silo an den Ort der Wertschöpfung. (✓){+11} Viertens technisch: **eine gemeinsame Datenbasis mit einem verbindlichen Kennzahlen-Glossar** – eine Definition je Kennzahl, unternehmensweit, mit benanntem Eigentümer. (✓){+12}

Warum das Thema in der Kommunikationseinheit wieder auftaucht. Der weit überwiegende Teil gescheiterter Projekte scheitert nicht an der Technik, sondern an der Kommunikation, und die typische Bruchstelle ist genau die Bereichsgrenze. Silodenken ist damit die organisatorische Erklärung für ein Phänomen, das sonst als „Kommunikationsproblem“ abgelegt und deshalb nie behoben wird. (✓){+13}

Die kulturelle Ebene, die die Aufgabe nicht verlangt, aber trägt. Mit Schein gelesen sitzt Silodenken selten auf der Ebene der **Artefakte** (die Organigramme sind längst „prozessorientiert“) und auch nicht in den verkündeten Werten („wir arbeiten bereichsübergreifend“), sondern in den **Grundannahmen**: Wer im Zweifel den eigenen Bereich schützt, wird belohnt. Deshalb überstehen Silos jede Reorganisation, die nur die Kästchen verschiebt. (✓){+14}

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.....	793
Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen drohenden Konflikt?	794
• Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakeholder-Modells.	798
Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall.....	812
• Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit möglichen Problemen).	802
Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie.....	794
Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung).	793
Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht	850
8 P. · Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren Kommunikation	856
Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen	817
• Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management	803
Motivation und Zufriedenheit	796
Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt	793
• 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen Stakeholder ...	865
• Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz	798
• Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall. ..	842
• Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management	801
These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“	827
Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit	837
• 6 P. · Warum Geld weniger motiviert als gedacht	870
Was ein ungelöster Konflikt kostet	823
Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu ermitteln?	797
Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei der Verbesserung der Motivation zu achten?	796

• Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung / welche Bereiche gibt es, und wie werden Stakeholder beurteilt?	800
• Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar/beeinflussbar (Rolle der Kommunikation, Issues)?	801
• Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen?	798
Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel	833
Zu a) – das Modell einordnen und begrenzen.....	857
Zu a) – Definition und Abgrenzung schärfen.....	846
Zu a) – die Definition schärfen	820
Zu a) – die These besser begründen, als sie gemeint ist.....	830
Zu a) – die These härter unterfüttern	835
Zu a) – die vier Aspekte tiefer legen.....	815
Zu a) – Issue-Management historisch und funktional einordnen	853
Zu a) – von der Liste zur Bewertung	860
Zu b) – den Fall härter machen	816
Zu b) – die Beurteilungskriterien vervollständigen	847
Zu b) – die ethische Bewertung robuster machen	853
Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kippen.....	836
Zu b) – die neue Forschung sauber einordnen	831
Zu b) – die Priorisierung hinterfragen.....	861
Zu b) – die Zweiteilung hinterfragen.....	820
Zu b) – vom Befund zur Formulierung	857
Zu c) – die Synthese anwendbar machen.....	832
Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen	855
Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen.....	847
Zu c) – von der Systematik zum Instrument	821
Zu d) – den Fall härten	822

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.).

Vo1 – 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 Sinnggebung · 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 **pfllichtgemäßes 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

Aufgabe #129 · 8 P · Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Messmethoden der Arbeitszufriedenheit... (S. 837) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik an der **Maslow-Pyramide** als Grundlage der Motivationsgestaltung im Unternehmen.

Antwort. Die **Bedürfnishierarchie nach Maslow** (1943) ordnet menschliche Bedürfnisse in fünf Ebenen von unten nach oben: **(1) physiologische Bedürfnisse** (Existenzsicherung, Geld), **(2) Sicherheit** (Arbeitsplatzsicherheit), **(3) soziale Bedürfnisse** (Kontakt, Zugehörigkeit), **(4) Wertschätzung/Anerkennung** (Status), **(5) Selbstverwirklichung** (Sinn, persönliches Wachstum). Klassische Annahme: Die unteren *Defizitbedürfnisse* wirken vorrangig, bis sie gedeckt sind; Selbstverwirklichung ist *Wachstumsbedürfnis*. Führungsanwendung: Gerät die Pyramide in ein zu starkes Ungleichgewicht, etwa sehr gute Bezahlung bei fehlender Anerkennung –, kommt es zu starken Motivationseinbrüchen. ✓ {1}

Leistung des Modells. Als Ordnungsheuristik ist die Pyramide unschlagbar sparsam: Ein Bild macht plausibel, dass Motivation **mehrdimensional** ist, und liefert das Argument gegen den verbreitetsten Führungskurzschluss – Motivation sei eine Geldfrage. Genau dieser Kurzschluss ist forschungswidrig: Sich mit „mehr Geld“ aus den vorgelagerten Schichten (Sinn, Werte, Rahmenbedingungen) freizukaufen, drückt eine gewisse Verachtung für die Menschen aus. Beim Fachkräftemangel hat nicht der keine Probleme, der am meisten zahlt, sondern der zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet. ✓ {2}

Kritikpunkt 1 – empirische Belegbarkeit: die Hierarchie ist nicht belegt. Die strikte Reihenfolge gilt empirisch als **nicht bestätigt**; Bedürfnisse wirken parallel und kulturabhängig. Die Alltagsbeobachtung bestätigt das: Menschen verzichten für Sinn oder Zugehörigkeit auf Einkommen und Sicherheit (Ehrenamt, Gründung, Wechsel in eine schlechter bezahlte, sinnstiftende Tätigkeit). Nach dem Stufenmodell dürfte es diese Fälle gar nicht geben – sie sind aber der Normalfall. Wer die Pyramide als Naturgesetz vorträgt, verkauft eine unbelegte Rangordnung als Befund; zulässig ist sie nur als

Ordnungsheuristik. ✓ {3}

Kritikpunkt 2 – Prämissen/Menschenbild: eine kulturell voraussetzungsreiche Aufstiegserzählung. Das Modell unterstellt ein universelles Bedürfnis-Set und ein Individuum, das sich von unten nach oben „hocharbeitet“, mit Selbstverwirklichung als Krönung. Das passt schlecht zu den Arbeitsmotiven, die dieselbe Unit **nebeneinander** auflistet: Geld, seinen Beitrag leisten, Energien abführen, Anerkennung, Kontaktbedürfnis, Abwechslung, Abenteuerlust, Sinngebung, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Harmoniebedürfnis, Arbeit als soziale Norm. Diese Liste ist keine Treppe, sondern eine Palette von Präferenzen **verschiedener Personen** – Harmoniebedürfnis und Abenteuerlust lassen sich nicht sinnvoll übereinanderstapeln. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Operationalisierbarkeit: das Modell ist führungspraktisch stumm. Es sagt nicht, auf welcher Stufe ein konkreter Mitarbeiter steht, wann eine Stufe „gedeckt“ ist und woran man das erkennt. Es erklärt im Nachhinein, warum ein Motivationsprogramm verpufft ist, sagt aber vorher nicht, welchen Hebel man ziehen soll. Bezeichnend: Die

vorhandenen Erhebungsmethoden – Fragebögen (z. B. ABB), Kennzahlen wie Krankenstand und Fluktuation, offene Dialoge – messen **Arbeitszufriedenheit**, nicht Maslow-Stufen. Die Pyramide hat kein eigenes Messinstrument und damit keinen Anschluss an die Schleife Messung → Maßnahme → Leadership. ✓ **{5}**

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: Arbeitsgestaltung und Zeit fehlen. Maslow betrachtet Bedürfnisse **des Individuums**, nicht die **Gestaltung der Arbeit**. Genau die Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit – Arbeitsinhalte, Führungskraft, Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Verantwortung, Entfaltungsmöglichkeiten – kommen in der Pyramide nicht als eigene Größen vor. Ebenso fehlt die Zeitdimension: dass ein erfülltes Bedürfnis (Gehaltserhöhung, Beförderung) seine Wirkung verliert und zur Erwartung wird, ist im statischen Stufenbild nicht darstellbar. Beides fängt **Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie** auf: **Hygienefaktoren** (Gehalt, Arbeitsbedingungen) verhindern Unzufriedenheit, motivieren aber nicht; **Motivatoren** (Anerkennung, Verantwortung, Wachstum) erzeugen echte Zufriedenheit. ✓ **{6}**

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Die Pyramide ist gültig als **didaktische Ordnungsheuristik**, die an die Mehrdimensionalität von Motivation erinnert und den Geld-Kurzschluss bricht. ✓ **{7}** Sie ist **keine** empirische Theorie, **kein** Diagnoseinstrument für eine konkrete Person und **keine** Begründung für eine Reihenfolge von Maßnahmen („erst zahlen, dann Sinn“). Gegenvorschlag: die Stufen als **ungeordnete Motivpalette** lesen und individuell erheben, statt sie zu unterstellen. ✓ **{8}** Die Führungslehre bleibt dabei unverändert korrekt: Geld wirkt, aber nur im Mix.

Rohleders Erwartung: Wer Maslow ohne den Zusatz „Hierarchie empirisch nicht belegt – Ordnungsheuristik, kein Naturgesetz“ wiedergibt, liefert die naive Antwort; erwartet wird zusätzlich die differenzierte Geld-Aussage (steigendes Einkommen geht sehr wohl mit höherer Zufriedenheit einher, auch jenseits der angeblichen Sättigungsgrenze, aber es ersetzt die höheren Ebenen nicht).

Über die geforderten Punkte hinaus

Gegenvorschlag: vom Bild zum Regelkreis.

1. **Motivprofil statt Stufe. (✓){+1}** Die im Kapitel gelisteten Arbeitsmotive werden als ungeordnete Palette vorgelegt; jede Person gewichtet im Mitarbeitergespräch drei davon selbst. Damit wird das Motiv **erhoben statt unterstellt**, und die Führungskraft erfährt, dass im selben Team der eine Abwechslung, die andere Sicherheit und der dritte Anerkennung braucht.
2. **Herzberg als Sortierregel für Maßnahmen. (✓){+2}** Hygienefaktoren (Gehalt, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten) zuerst auf ein marktübliches Niveau bringen, und danach aufhören, Motivation von ihnen zu erwarten. Motivatoren (Verantwortung übertragen, Anerkennung geben, Wachstum ermöglichen) sind die eigentliche Gestaltungsaufgabe. Das löst genau den Fall auf, den die Pyramide nur beschreibt: sehr gute Bezahlung, trotzdem Motivationseinbruch.
3. **Messschleife schließen. (✓){+3}** Fragebogen + Kennzahlen (Krankenstand, Fluktuation als Verhaltensspuren) + offener Dialog → Maßnahme → erneute Messung. Ohne abgeleitete Maßnahmen ist die Messung wertlos – genau wie beim Stakeholder-Management. Erst diese Schleife macht aus Zufriedenheit eine **steuerbare Größe** und aus Verwaltung Leadership.

Was der Geld-Kurzschluss kostet – die Rechnung, die die Kritik erst verbindlich macht. (✓){+4}

Annahmen offengelegt: Mittelständler mit 50 Mitarbeitenden, Ø-Personalkosten 60.000 €/Jahr (Personalkostenbasis 3,0 Mio. €), Führungsstunde 80 €, Wiederbesetzung je Stelle ≈ ein halbes Jahresgehalt = 30.000 € – **Faustregel, kein belegter Wert**. *Variante A („mehr Geld“):* eine pauschale Erhöhung um 5 % kostet **150.000 € p. a. – dauerhaft und praktisch irreversibel**, und bedient genau eines der zwölf gelisteten Arbeitsmotive. *Variante B (Motivatoren):* strukturierte Motivgespräche 15 min × 50 Personen = 12,5 Führungsstunden ≈ 1.000 € · Weiterbildungsbudget 1.000 € je Person = 50.000 € · externe Moderation 10.000 € → **rund 61.000 € p. a.** *Break-even:* Variante B trägt sich bereits, wenn sie **zwei** vermeidbare Austritte verhindert (2 × 30.000 € = 60.000 €). Genau das ist der ökonomische Kern der Maslow-Kritik: Wer die Pyramide von unten nach oben abarbeitet, kauft die teuerste Stufe zuerst.

Empirische Einordnung – mit Vorbehalt. (✓){+5} Die Kritik an der Hierarchie ist nicht neu und nicht bloß Alltagsbeobachtung: **Wahba/Bridwell (1976)**, *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*, fassen die vorliegenden Studien zusammen und finden für die Stufenfolge und die

Aktivierungslogik kaum Bestätigung. **Alderfer (1969)** zieht daraus die Konsequenz und verdichtet die fünf Ebenen zur **ERG-Theorie** (Existence, Relatedness, Growth) ohne strikte Reihenfolge – mit ausdrücklicher Frustrations-Regressions-Annahme, also der Möglichkeit, auf eine niedrigere Ebene zurückzufallen. Und die Darstellung selbst ist nicht von Maslow: In *A Theory of Human Motivation* (1943) steht **keine Pyramide**; die Pyramidenform stammt aus der späteren Lehrbuchrezeption. Vor der Klausur gegenprüfen, wenn zitiert werden soll – als Argument trägt der Punkt auch ohne Namensnennung.

Gegenposition – wo die Hierarchie doch trägt. (✓){+6} Die Kritik ist nur dann stark, wenn sie das Modell nicht überzieht: Im **Mangelbereich** beschreibt die Reihenfolge die Realität durchaus. Wer um Miete und Arbeitsplatz fürchtet, ist für Selbstverwirklichungsangebote tatsächlich schwer erreichbar – das ist das Argument gegen Hungerlöhne, gegen prekäre Beschäftigung und gegen „Sinn statt Gehalt“. Präzise Fassung: Maslow beschreibt den **Rand** (Mangel) besser als den **Normalbereich** (gedeckte Grundversorgung), und die verbreitete Führungsanwendung findet fast ausschließlich im Normalbereich statt. Wer die Pyramide pauschal als widerlegt abtut, verliert ein brauchbares Argument mit.

Zweites, anders gelagertes Beispiel. (✓){+7} Pflege und Sozialwirtschaft: hohe Sinnerfüllung und starke Zugehörigkeit (obere Ebenen) bei belastenden Arbeitsbedingungen und unterdurchschnittlicher Vergütung (untere Ebenen). Nach der Stufenlogik dürfte dort niemand arbeiten. Der Unterschied zum Ehrenamt-Beispiel im schwarzen Teil ist wichtig: Dort wird **freiwillig** verzichtet, hier ist der Verzicht **strukturell**, und genau deshalb ist die Fluktuation dort so hoch, sobald die Grundversorgung kippt. Das Beispiel widerlegt die Reihenfolge und bestätigt zugleich die Gegenposition aus dem vorigen Punkt.

Anschluss an eine andere Gliederungseinheit. (✓){+8} Motivation als reines Schicht-7-Thema („Personal“) im **7-Schichten-Modell** zu behandeln, ist derselbe Fehler in anderer Notation: Sinn, Werte und Rahmenbedingungen liegen in den **vorgelagerten** Schichten, und „mehr Geld“ ist der Versuch, sich aus ihnen freizukaufen. Damit hängt die Maslow-Kritik direkt an der **Unternehmenskultur** (funktionierende, wertebasierte Kommunikation als Koordinationsinstrument) und an der **Arbeitszufriedenheits-Messung** – der einzigen Stelle im Stoff, an der es überhaupt ein Erhebungsinstrument gibt.

Aufgabe #130 · 8 P. · Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik am **Stakeholder-Management** als Instrument der Unternehmensführung (Portfolio, Beurteilungskriterien, Issue-Management).

Antwort. Stakeholder sind alle Akteure, die Einfluss auf ein Unternehmen ausüben oder Ansprüche an es haben (Freeman 1984). Sie werden nach drei Kriterien beurteilt: **Einfluss und Beeinflussbarkeit**, **Chancen und Risiken** für das Unternehmen sowie **Einstellung** (unterstützend/neutral/ablehnend). Das **Stakeholder-Portfolio** trägt Einfluss gegen Beeinflussbarkeit ab und leitet daraus die Behandlungsstrategie ab: Kunden und Mitarbeitende (hohe Beeinflussbarkeit) individuell betreuen, Presse und Politik über längeren Dialog und Beziehungsaufbau. Die Planung läuft zyklisch: Ausgangssituation → Ziele → Strategie → Maßnahmen → Evaluation. **Issue-Management** heißt, Themen in Presse und Öffentlichkeit gezielt zu setzen oder zu verhindern. ✓ {1}

Leistung des Instruments. Der Nutzen-Aufwand-Schnitt ist ausgezeichnet: Der Output genügt als „drei DIN-A4-Seiten quer, Tabelle“ mit Maßnahmen und Verantwortlichen, Review alle 3–6 Monate. Und die moderne Erweiterung um die **Gesellschaft** samt **License to Operate** ist ein echter Fortschritt gegenüber der rein vertraglichen Klassik – sie erklärt Fälle, die der Vertragsblick nicht erfasst: Umweltverbände ohne Vertragsbeziehung, Akteure mit Social-Media-Reichweite, die schwankende gesellschaftliche Akzeptanz der Rüstungsindustrie. ✓ {2}

Kritikpunkt 1 – Interessengebundenheit: die Achsen sortieren nach Gefährlichkeit, nicht nach Berechtigung. Das Portfolio ordnet Menschen und Gruppen nach **Einfluss** und **Beeinflussbarkeit**, nicht nach Betroffenheit und nicht nach der Berechtigung ihres Anspruchs. Mit Kant: Das ist **pflichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht**; es fehlt die Einsicht. Rein funktional betrieben ist Stakeholder-Management „aufgemotzte Public Relations“. Das ist keine Randbemerkung, sondern trifft die Konstruktion: Wer nach „wer kann mir schaden“ priorisiert, behandelt den Anspruch des Machtlosen **definitionsgemäß** nachrangig, nicht aus Bosheit, sondern weil das Raster es so vorsieht. ✓ {3}

Kritikpunkt 2 – blinder Fleck: die stimmlosen Anspruchsgruppen fallen aus dem Portfolio. Wer wenig Einfluss **und** geringe Beeinflussbarkeit hat, landet in der unbearbeiteten Ecke. Genau dort liegen aber die Fälle, die als Risiken benannt werden: ausgebeutete Beschäftigte in der Lieferkette, Kinderarbeit, Umweltschäden. Diese

Gruppen können dem Unternehmen selbst nichts anhaben – gefährlich wird erst ihr **Stellvertreter** (Verbraucherschutzorganisation, NGO, Presse). Das Modell steuert damit nicht das Fehlverhalten, sondern dessen **Entdeckungswahrscheinlichkeit**. Ebenfalls ohne Platz im Raster: künftige Generationen und die natürliche Umwelt – beide haben null Einfluss und sind nicht beeinflussbar, sind aber maximal betroffen. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Fehlanreiz/Missbrauch: Issue-Management ist wertneutral gebaut.

Themen „gezielt setzen oder verhindern“ – bis hin dazu, unangenehme Berichterstattung rechtlich zu verhindern – taugt zur Richtigstellung falscher Behauptungen **und** zur Unterdrückung berechtigter Kritik. Das Instrument unterscheidet beides nicht. Das Gegenbeispiel liefert die Unit gleich mit: Der Imageschaden bei **Mondelēz/Milka** entstand durch die Preiserhöhung über Verpackungsgrößen, also durch das **Verhalten**, nicht durch dessen Kommunikation. Kommunikationssteuerung kann ein Substanzproblem nicht lösen, verschafft aber die gefährliche Illusion, es sei bearbeitet. ✓ {5}

Kritikpunkt 4 – Operationalisierbarkeit und Aufwand-Nutzen: geschätzt statt gemessen, und im Alltag abgesoffen.

Einfluss, Beeinflussbarkeit und Einstellung werden **eingeschätzt**, nicht erhoben. Die Folgen sind selbst dokumentiert: verzerrte, subjektive Wahrnehmung, Nicht-Erkennen aller Stakeholder, falsche Einstufung, und Maßnahmen, die nach hinten losgehen, weil der Stakeholder sie negativ empfindet und seine Einstellung sich **weiter verschlechtert**. Dazu die praktische Sollbruchstelle: **Ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung**, und genau daran scheitert es, weil es neben dem Tagesgeschäft absäuft. Ein Instrument mit hohem Nutzen bei geringem Aufwand, das trotzdem regelmäßig nicht durchgehalten wird, hat ein Konstruktionsproblem in der Verankerung, nicht im Konzept. ✓ {6}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Stakeholder-Management ist gültig als **Risiko- und Kommunikationslandkarte**: Es macht Reputations- und Cashflow-Risiken früh sichtbar (Umsatzeinbruch, Abwanderung von Mitarbeitern und Know-how, Rechtsverstöße, Imageverlust), ordnet Verantwortlichkeiten zu und diszipliniert über den Review-Rhythmus. Es ist **kein ethisches Bewertungsverfahren** und **kein Ersatz** für die Frage, ob das eigene Verhalten den erhobenen Anspruch überhaupt verdient. ✓ {7} Gegenvorschlag: eine dritte Achse **Betroffenheit** ergänzen und jeder Kommunikationsmaßnahme einen Substanz-Test voranstellen. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Wer Stakeholder nur nach Einfluss sortiert, bleibt beim pflichtgemäßen Handeln – Punkte gibt es für die Kant-Einordnung („Handeln aus Pflicht“ statt aufgemotzter PR) und für den Hinweis, dass Stakeholder-Management ohne hinterlegte Maßnahmen Zeitverschwendung ist.

Gegenvorschlag: dritte Achse, Substanz-Test, harte Verankerung – ohne das Instrument aufzublähen.

1. **Dritte Dimension „Betroffenheit“. (✓){+1}** Neben Einfluss und Beeinflussbarkeit wird erfasst, **wie stark unser Handeln eine Gruppe trifft – unabhängig davon, ob sie sich wehren kann.** Jede Gruppe mit hoher Betroffenheit und niedrigem Einfluss (Lieferkette, Anwohner, künftige Generationen) kommt auf eine eigene Liste, die nicht nach Schadensabwehr, sondern nach Verantwortung bearbeitet wird. Das ist die praktische Operationalisierung von „Handeln aus Pflicht“, und zugleich der beste Frühindikator für die License to Operate, denn genau hier entstehen die Themen, die später über Stellvertreter zurückkommen.
2. **Substanz-Test vor jeder Kommunikationsmaßnahme. (✓){+2}** Eine Frage: *Würde diese Maßnahme auch dann funktionieren, wenn der Stakeholder alles wüsste?* Lautet die Antwort nein, liegt das Problem im Verhalten, nicht in der Kommunikation, und Issue-Management wäre nur der teurere Weg zum Milka-Effekt.
3. **Verankerung gegen das „Absaufen“. (✓){+3}** Format bewusst schlank halten (dieselben drei Seiten quer, eine Spalte mehr), aber mit zwei Härtingen: **Verantwortlicher je Zeile** (nicht je Abteilung) und ein fester Review-Termin alle 3–6 Monate im Kalender der Geschäftsleitung. Als Analysewerkzeug bietet sich die **Kraftfeldanalyse** (Handler) an; klassisches Beispiel für den Wert der Beziehungsarbeit ist der **Betriebsrat** – großer Einfluss kraft Betriebsverfassungsgesetz, entsprechend lohnt der Aufbau einer Vertrauensbeziehung deutlich mehr als jede Kommunikationskampagne.

Der Aufwand-Nutzen-Schnitt in Euro – damit die Verankerungs-Kritik verbindlich wird. (✓){+4} *Annahmen offengelegt:* Mittelständler mit 20 Mio. € Umsatz, 5 % Umsatzrendite (1 Mio. € Ergebnis), Deckungsbeitragssatz 40 %, Leitungsstunde 150 €. *Kosten des Instruments:* Ersterstellung rund 4 h (Rohleder: „eine Stunde oder zwei, dann haben Sie eine 80-Prozent-Lösung“) plus zwei Reviews à 3 h = **rund 10 Leitungsstunden ≈ 1.500 € p. a.** *Kosten des Unterlassens:* Ein Reputationsvorfall, der den Umsatz ein Jahr lang um 3 % drückt, kostet 600.000 € Umsatz und bei 40 % Deckungsbeitrag **240.000 € Ergebnis – ein knappes Viertel des Jahresergebnisses**. Die 3 % sind eine **gesetzte Annahme, kein Messwert**; entscheidend ist die Größenordnung. *Verhältnis:* etwa **160 : 1**.

Damit ist der Satz „ohne hinterlegte Maßnahmen ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung“ nicht nur richtig, sondern in beide Richtungen: Ein Instrument, das ein Viertel des Jahresergebnisses schützt und 1.500 € kostet, darf am Tagesgeschäft nicht scheitern – das ist keine Ressourcen-, sondern eine Prioritätsfrage.

Der stärkste Einwand gegen den eigenen Gegenvorschlag. (✓){+5} Die dritte Achse „Betroffenheit“ hat einen Preis: Betroffenheit hat **jeder**, und je weiter man den Kreis zieht, desto beliebiger und unsteuerbarer wird das Instrument – genau der Vorwurf, der auch den grenzenlosen Stakeholder-Ansatz trifft. Wer die Achse einführt, muss sie deshalb **kappen**: nicht „wer ist betroffen?“, sondern „wen trifft unser Handeln **unmittelbar, erheblich und ohne dass er ausweichen kann**?“. Das sind in der Praxis wenige Gruppen – Anwohner, Lieferkette, künftige Generationen, und genau diese Beschränkung ist der Unterschied zwischen einer Schärfung und einer Aufblähung. Die Kritik am Portfolio ist also berechtigt, ihre Reparatur aber nicht gratis.

Rechtliche Einordnung – der Gesetzgeber repariert den blinden Fleck bereits, mit Vorbehalt. (✓){+6} Die stimmlose Lieferkette ist inzwischen nicht mehr nur ein ethisches Argument: Das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)** gilt seit dem 01.01.2023 (zunächst ab 3.000, seit 01.01.2024 ab 1.000 Beschäftigten) und verpflichtet zu Risikoanalyse und Abhilfe **unabhängig davon, ob die Betroffenen Einfluss haben**. Die **CSRD** (Richtlinie (EU) 2022/2464) arbeitet mit der **doppelten Wesentlichkeit**: berichtspflichtig ist nicht nur, was das Unternehmen finanziell trifft, sondern auch, was das Unternehmen an seiner Umwelt anrichtet – das ist exakt die Achse „Betroffenheit“ in Regulierungsform. **Vorbehalt**: Der Anwendungsbereich beider Regelwerke wurde im EU-Omnibus-Verfahren 2025 nochmals bewegt; vor der Klausur den aktuellen Stand prüfen und im Zweifel ohne Schwellenwerte argumentieren.

Zweites, anders gelagertes Beispiel. (✓){+7} Der Milka-Fall im schwarzen Teil ist ein Verbraucher-/Preisfall. Anders gelagert und für die License to Operate schärfer: **Shell/Brent Spar (1995)** – die Versenkung der Ölplattform war **behördlich genehmigt**, die rechtliche Lizenz lag also vor. Gescheitert ist sie an der gesellschaftlichen: Greenpeace als **Stellvertreter** der stimmlosen Betroffenen, Boykott der Tankstellen vor allem in Deutschland, Rückzug trotz Genehmigung. Genau das zeigt der Fall, den das Portfolio nicht abbildet: Die formale Erlaubnis ersetzt die License to Operate nicht, und der Stakeholder, der das Unternehmen stoppte, stand vorher in keiner Zeile der Tabelle.

Anschluss an andere Gliederungseinheiten. (✓){+8} Die Kritik läuft direkt in die **Shareholder-vs.-Stakeholder-Debatte** (Friedman gegen Freeman): Der aufgeklärte Shareholder-Value ist genau der Versuch, die instrumentelle Begründung („wer kann mir schaden“) langfristig zu dehnen, statt sie durch eine normative zu ersetzen – Kants Unterscheidung bleibt davon unberührt. Und die Sollbruchstelle ist dieselbe wie bei der **Arbeitszufriedenheits-Messung**: erhoben wird, Maßnahmen folgen nicht, die Erwartung schlägt in Enttäuschung um. Wer beide Instrumente nebeneinanderlegt, hat das Muster – **Diagnose ohne hinterlegte Maßnahme ist in beiden Fällen schlechter als keine Diagnose**.

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgabensatz zu diesem Gliederungspunkt – verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder

Aufgabe #131 · 10 P. · Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: 7-Schichten-Modell darstellen und auf... (S. 906)

Im Kundendienst eines Mittelständlers (18 Mitarbeitende) ist der Krankenstand von 4 % auf 9 % gestiegen, die Kundenbeschwerden haben sich verdoppelt. Zwei erfahrene Mitarbeiterinnen haben gekündigt.

- a) 5 P. Erläutern Sie die vier Aspekte der Organisationspsychologie.
- b) 5 P. Ordnen Sie die Symptome den vier Aspekten zu und leiten Sie je eine Maßnahme ab.

a) 5 P. – Definition und die vier Aspekte. Organisationspsychologie (Teil der Arbeits- und Organisationspsychologie) untersucht das **Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen**. Sie liefert die verhaltenswissenschaftliche Grundlage für Führung, Motivation und Konfliktbehandlung. **✓ {1}** Die vier Aspekte:

1. **Aufgaben** – Zweck, Ziele und Strategien der Organisation; der **sachliche Rahmen**, in dem gehandelt wird. **✓ {2}**
2. **Individuum** – der Mitarbeiter mit seinen **Mitteln (Technik)**, seiner Einstellung, seinen Kompetenzen und Bedürfnissen. **✓ {3}**

3. **Interaktion mit anderen** – das Miteinander im Unternehmen: Wertschätzung, Verlässlichkeit, Respekt, Kommunikation. ✓ {4}
4. **Verhältnis zur Organisation** – Engagement, Identifikation, Kundenorientierung, Bindung ans Unternehmen. ✓ {5}

Fazit: Der Mensch wird nie isoliert betrachtet, sondern im **Vierklang aus Aufgabe – Person – Interaktion – Organisationsbindung**; Führung setzt an allen vier Aspekten an.

b) 5 P. – Zuordnung und Maßnahmen.

Aspekt	Symptom im Fall	Maßnahme
Aufgaben	Verdoppelte Beschwerden deuten auf unklare Zuständigkeit und fehlende Priorisierung: Es ist nicht definiert, welcher Fall in welcher Zeit welche Lösung bekommt	Zweck und Ziel der Einheit schriftlich fixieren, Servicelevel und Eskalationsregeln festlegen – ein Ziel muss so konkret sein, dass man an ihm zwei Maßnahmen vergleichen kann ✓ {1}
Individuum	Die verbliebenen Mitarbeitenden tragen die Arbeit der beiden Gekündigten mit; Krankenstand +5 Prozentpunkte als Überlastungsspur. Auch die Mittel gehören hierher: veraltetes Ticketsystem, fehlender Zugriff auf Auftragsdaten	Belastung erheben (Fallzahl je Person), Mittel prüfen und beschaffen, Qualifikationslücken schließen ✓ {2}
Interaktion	Der Abgang zweier erfahrener Kolleginnen entzieht dem Team Wissen und Verlässlichkeit; unter Druck sinkt die Qualität der Abstimmung	Feste, kurze Teamroutine mit Fallbesprechung; Wissensweitergabe vor Austritt organisieren statt nach Austritt vermissen ✓ {3}
Verhältnis zur Organisation	Kündigungen sind die deutlichste Spur gelockerter Bindung; sinkende Kundenorientierung ist ihr Vorbote	Austrittsgespräche systematisch führen und auswerten , Ergebnisse mit Maßnahmen zurück ins Team ✓ {4}

Wichtig für die Bewertung: Die vier Aspekte greifen ineinander – die Überlastung des **Individuums** verschlechtert die **Interaktion**, das schwächt die **Organisationsbindung**, und erst dadurch schlägt die unklare **Aufgabenlage** auf den Kunden durch. Wer nur eine Ebene bearbeitet (typisch: eine Aushilfe einstellen), behandelt ein Symptom. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Alle vier Aspekte vollständig, und der Nachweis, dass man den Menschen **mehrdimensional** denkt und nicht nur als „Ressource“ auf Schicht 7 des 7-Schichten-Modells.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Brücke, die sofort Punkte bringt. (✓){+1} Die vier Aspekte sind die Bezugspunkte für Motivation und Konfliktbehandlung, und sie sind zugleich das verhaltenswissenschaftliche Gegenstück zu Rohleders Schichtenmodell. „Aufgaben“ entspricht den Schichten 4–6, „Individuum“ und „Interaktion“ sind genau das, was auf Schicht 7 als „Personal“ verkürzt wird.

Sach- und Personenebene mitliefern. (✓){+2} Rohleders Foliensatz unterscheidet zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns: **Sachebene** – „Verstand nutzen! = Vernünftiges Handeln“, Werkzeuge sind Zahlen, Daten, Fakten, Analyse, Zielsetzung, Planung, Steuerung („What gets measured gets done“) – und **Personenebene** – „Menschen beachten! = Empathisches Handeln“, Werkzeuge sind Vision, Inspiration, Motivation, Psychologie, Empathie, Kommunikation sowie ausdrücklich ein **„positives Menschenbild und Menschenkenntnis“**. Grundannahme dort: „Ziele sind für und mit Menschen (Stakeholdern) zu erreichen. Dazu muss man ihr Verhalten beeinflussen.“

Vertiefung mit Das Vier-Aspekte-Bild sagt, **dass** die Aufgabe wirkt, nicht **woran** man eine gute Aufgabe erkennt. Genau das leistet das **Job-Characteristics-Model von Hackman/Oldham (1976)**, *Motivation through the design of work: Test of a theory*: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung. Damit lässt sich der abstrakte „sachliche Rahmen“ in fünf prüfbare Merkmale übersetzen, und es wird sichtbar, dass Arbeitsgestaltung eine **Führungs-, keine Personalabteilungsaufgabe** ist.

Was das Modell nicht leistet – Gegenposition. (✓){+4} Die vier Aspekte sind ein **Ordnungsraster ohne Gewichtung und ohne Messvorschrift**: Sie sagen nicht, welcher Aspekt in einer konkreten Situation dominiert, ab wann ein Aspekt „in Ordnung“ ist und in welcher Reihenfolge zu handeln wäre. Das Modell erklärt daher zuverlässig im Nachhinein und leitet nur schwach im Voraus – dieselbe Schwäche wie bei der Maslow-Pyramide. Redlich ist deshalb: als **Vollständigkeitscheck** benutzen („habe ich alle vier bedacht?“), nicht als Diagnoseinstrument.

Anschluss an andere Gliederungseinheiten. (✓){+5} Der Aspekt **Interaktion** ist genau der Ort, an dem **Konflikte** entstehen (Bewertungs-, Beurteilungs-, Verteilungs-, Beziehungskonflikt), und **Kommunikation** ist das Medium, über das alle vier Aspekte überhaupt gesteuert werden: Sie ist essentiell für die Koordination und muss analysiert und organisiert werden. Über den Aspekt **Verhältnis zur Organisation** hängt das Modell zudem direkt an der **Unternehmenskultur** und am

Leitbild: Identifikation ist die individuelle Seite dessen, was auf Organisationsebene Kultur heißt.

Zu b) – den Fall härter machen

Der Fall in einem Satz. (✓){+1} Die Geschäftsführung sieht ein Kundenproblem (Sachebene) und hat ein Personenproblem (Personenebene). Wer nur die Sachebene bearbeitet, verliert die dritte Mitarbeiterin.

Was der Zustand kostet – die Bezifferung, die Rohleder verlangt. (✓){+2}

Annahmen offengelegt: 18 Mitarbeitende, Ø-Personalkosten 60.000 €/Jahr $\approx$ **273 € je Arbeitstag** bei 220 Arbeitstagen ($\approx$ 34 €/h); Wiederbesetzung je Stelle $\approx$ ein halbes Jahresgehalt = 30.000 € – **Faustregel, kein belegter Wert.**

- **Krankenstand 4 % $\rightarrow$ 9 %:** $18 \times 220 = 3.960$ Personentage; die zusätzlichen 5 Prozentpunkte sind **198 Ausfalltage $\times$ 273 € $\approx$ 54.000 € p. a.**, zuzüglich Vertretungsaufwand.
 - **Zwei Kündigungen:** 2×30.000 € = **60.000 €** im ersten Jahr, plus nicht bezifferbarer Know-how-Verlust bei zwei **erfahrenen** Kräften.
 - **Verdoppelte Beschwerden:** von angenommen 20 auf 40 pro Monat, je 2 h Bearbeitung = 480 h/Jahr zusätzlich $\times$ 34 € $\approx$ 16.300 €, zuzüglich Kulanz von angenommen 100 € je zusätzlichem Fall = 24.000 € $\rightarrow$ **rund 40.000 € p. a.**
- Summe rund 154.000 € im ersten Jahr** – bei 18 Mitarbeitenden entspricht das etwa **2,5 Vollzeitstellen**. Dagegen zu stellen: die vier Maßnahmen aus der Tabelle kosten im Wesentlichen **Führungszeit**. Das ist die Antwort auf die Frage, warum die Geschäftsführung hier nicht „später“ bearbeiten kann.

Vorbehalt gegen die eigene Diagnose. (✓){+3} Krankenstand und Fluktuation sind **überdeterminiert**: Altersstruktur, Tätigkeitsart, eine Grippewelle oder zwei private Wechselgründe erklären dieselben Zahlen ohne jedes Führungsproblem. Beide sind zudem **nachlaufende** Indikatoren – wer in der Fluktuation auftaucht, ist bereits weg. Die Zuordnung in der Tabelle ist deshalb eine **Hypothese, die zu prüfen ist** (Austrittsgespräche, Fallzahl je Person, Beschwerdegründe auswerten), nicht ein Befund. Wer das mitschreibt, zeigt, dass er den Unterschied zwischen Korrelation und Ursache kennt.

Reihenfolge und Verankerung statt Maßnahmenliste. (✓){+4} Vier Maßnahmen ohne Reihenfolge sind im 18-Personen-Betrieb nicht umsetzbar. Sinnvoll: **sofort** die Belastung entzerren (Fallzahl je Person erheben, Priorisierungsregel setzen) – das wirkt auf Krankenstand und Beschwerden zugleich; **innerhalb von vier Wochen** die Übergabe des Wissens der Gekündigten sichern, solange sie noch da sind; **im**

Quartal Servicelevel und Eskalationsregeln schriftlich fixieren. Jede Zeile mit **Verantwortlichem und Termin** – genau die Härting, die auch beim Stakeholder-Management über Erfolg und Absaufen entscheidet.

Anschluss: woran man den Erfolg misst. (✓){+5} Die Kette lautet **Messung → Maßnahme → Leadership**. Als Frühindikatoren taugen hier nicht Krankenstand und Fluktuation (zu träge), sondern **Beschwerdequote je 100 Aufträge**, **Fallzahl je Person** und ein **kurzer, häufiger** Zufriedenheits-Check statt eines Jahresrituals. Wichtig ist die Gegenprobe aus der Methodenkritik: In einem Team von 18 Personen ist eine abteilungsweise ausgewertete „anonyme“ Befragung faktisch nicht anonym – Mindestgruppengröße beachten oder extern erheben lassen.

Aufgabe 2 · Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen

Aufgabe #132 · 14 P. · Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen · von der KI erfunden – kein Original

- a) 3 P. Definieren Sie den Begriff „Konflikt“.
- b) 3 P. Welche zwei Arten von Konflikten werden unterschieden?
- c) 4 P. Nennen und erläutern Sie die vier Konfliktfelder mit je einem Beispiel.
- d) 4 P. Zwei Abteilungsleiter bewerben sich auf dieselbe frei werdende Bereichsleitung. Seither werden Informationen zurückgehalten, in Sitzungen wird gestichelt, die Teams schließen sich enger zusammen. Ordnen Sie ein und benennen Sie die Anzeichen.

a) 3 P. – Definition. Ein **Konflikt** ist eine **Spannungssituation, in der die Parteien Handlungen ausführen wollen, die miteinander unvereinbar sind**. ✓ {1} Konstitutiv sind zwei weitere Merkmale: Es besteht eine **unmittelbare Gegnerschaft** ✓ {2}, und die Parteien sind **voneinander abhängig**. ✓ {3}

Die beiden Zusatzmerkmale sind der Punktebringer: Ohne wechselseitige Abhängigkeit gibt es keinen Konflikt, sondern nur Meinungsverschiedenheit – man geht auseinander. Und ohne unmittelbare Gegnerschaft liegt bloße Zielverschiedenheit vor. „Konflikt“ ist deshalb nicht dasselbe wie „Streit“.

b) 3 P. – Zwei Arten.

1. **Innerhalb einer Person (intrapersonal):** Interessen- oder Wertkonflikte, unvereinbare Handlungstendenzen, psychische Spannungen ✓ {1} – der Fachbegriff dafür ist die **kognitive Dissonanz**, der als unangenehm erlebte

Spannungszustand, wenn Einstellungen und Handlungen einer Person nicht zusammenpassen. ✓ {2}

2. **Zwischen Gruppen (interpersonal/intergruppal):** unvereinbare Ziele oder Ansprüche zweier Parteien, die aufeinander angewiesen sind – typischerweise zwischen Abteilungen mit gegenläufigen Kennzahlen (Konstruktion gegen Fertigung, Vertrieb gegen Controlling). Kennzeichen ist der wachsende Zusammenhalt in der eigenen Gruppe bei gleichzeitig schlechter werdender Kommunikation nach außen – das **Wir-gegen-die-Muster**. ✓ {3}

c) 4 P. – Die vier Konfliktfelder.

Konfliktfeld	Worum es geht	Beispiel
Bewertungskonflikt	Unterschiedliche Gewichtung von Sachverhalten – man ist sich über die Fakten einig, nicht über ihre Bedeutung	Vertrieb hält Liefertreue für wichtiger als Marge, Controlling umgekehrt ✓ {1}
Beurteilungskonflikt	Streit über die Mittel zur Zielerreichung – Ziel unstrittig, Weg strittig	Beide wollen die Durchlaufzeit senken; einer will Personal aufstocken, der andere den Prozess ändern ✓ {2}
Verteilungskonflikt	Konkurrenz um ein knappes Gut	Beförderung, Budget, der größere Bereich, das neue Büro ✓ {3}
Beziehungskonflikt	Fehlende Akzeptanz und Anerkennung	Mobbing; dauerhafte Herabsetzung einer Person unabhängig vom Sachthema ✓ {4}

d) 4 P. – Fallzuordnung und Anzeichen. Einordnung: Im Kern ein **Verteilungskonflikt** – ein knappes Gut (eine Stelle), zwei Bewerber, unvereinbare Handlungsabsichten bei wechselseitiger Abhängigkeit (beide müssen weiter zusammenarbeiten). ✓ {1} Er ist bereits dabei, in einen **Beziehungskonflikt** zu kippen: Die Sticheleien richten sich gegen die Person, nicht gegen die Sache. Zusätzlich liegt bei jedem Beteiligten ein **intrapersonaler** Anteil vor – Loyalität zum Kollegen gegen eigenes Karriereinteresse, also kognitive Dissonanz. ✓ {2}

Anzeichen, die im Fall bereits sichtbar sind:

- **Kommunikation mit der anderen Partei wird schlechter** (Informationen werden zurückgehalten – „mauern“).
- **Sticheleien** und die Vermischung sachlicher mit unsachlichen Argumenten.

- **Zunehmender Zusammenhalt in der eigenen Gruppe** – das Wir-gegen-die-Muster, das die Teams mit hineinzieht.
- **Abnahme persönlicher Interaktion.** ✓ {3}

Zu erwarten, wenn nicht eingegriffen wird: Überbetonung eigener Ziele, Drohungen und Bluffen, **Entscheidungen auf Basis mangelhafter Informationen** – weil man sich gegenseitig nicht mehr informiert, und schließlich die **Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen**. Letzteres ist das sicherste Zeichen, dass der Konflikt die Sachebene verlassen hat.

Führungskonsequenz: Früherkennung ist entscheidend, weil eskalierte Konflikte teuer und lösungsfern werden. Das Verteilungsproblem selbst ist nicht auflösbar – eine Stelle bleibt eine Stelle. Steuerbar ist der **Prozess**: transparente Kriterien, ein angekündigter Entscheidungstermin, ein Gespräch mit dem Unterlegenen über seine eigene Perspektive.

✓ {4}

Rohleders Erwartung: Er belohnt die **saubere Vier-Felder-Unterscheidung** und die korrekte Einordnung eines konkreten Beispiels – statt Konflikte pauschal als „Streit“ zu behandeln.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Definition mit Urheber. (✓){+1} Neben der Kompass-Fassung existiert die in der Praxis übliche Definition von **Friedrich Glasl** (*Konfliktmanagement*, seit 1980 in mehreren Auflagen): ein sozialer Konflikt ist eine **Interaktion**, bei der **mindestens ein Beteiligter** eine Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen oder Wollen **erlebt** und so handelt, dass das Verwirklichen der Absicht des anderen beeinträchtigt wird. Der Zusatzgewinn liegt im Wort *erlebt*: Ein Konflikt existiert bereits, wenn **eine** Seite ihn wahrnimmt.

Führungskonsequenz aus dem Wort „erlebt“. (✓){+2} Damit ist der Satz „Ich sehe da überhaupt kein Problem“ keine Diagnose, sondern selbst ein Anzeichen – die Führungskraft steht dann außerhalb der Wahrnehmung, die den Konflikt trägt. Konflikte sind deshalb nicht über die eigene Einschätzung feststellbar, sondern nur über die **beobachtbaren Anzeichen** (schlechtere Kommunikation, Mauern, Sticheleien) oder über direkte Frage.

Gegenposition: Konflikt ist nicht per se negativ. (✓){+3} Die Definition wertet nicht, und das ist richtig so. Ein Bereich ohne jeden Konflikt ist kein gesunder, sondern häufig ein sprachloser: **Groupthink** (Janis 1972, *Victims of Groupthink*) beschreibt genau den Fall, in dem Konformitätsdruck abweichende Positionen unterdrückt und die Entscheidungsqualität sinkt. Sachkonflikte über Bewertungen und Mittel sind **produktiv**; teuer werden erst Beziehungskonflikte und eskalierte Verteilungskonflikte. Ziel von Führung ist daher nicht Konfliktfreiheit, sondern **Konfliktfähigkeit**.

Zu b) – die Zweiteilung hinterfragen

Die Systematik hat eine Lücke – eigenständiger Kritikpunkt. (✓){+1} „Innerhalb einer Person“ und „zwischen Gruppen“ lassen den betrieblich **häufigsten** Fall aus: den Konflikt zwischen **zwei einzelnen Personen** (die beiden Abteilungsleiter in Teil d sind genau das). Die beiden genannten Arten sind zudem keine gleichrangigen Kategorien, sondern eine Aussage über die **Anzahl der Beteiligten** – eine saubere Systematik würde zusätzlich nach **Ursache** (Ziel, Rolle, Ressource, Wert, Beziehung) unterscheiden. Wer die Lücke benennt, zeigt Systematikverständnis, ohne die Vorlesungsfassung zu verwerfen.

Kognitive Dissonanz mit Urheber und Auflösungswegen. (✓){+2} Der Begriff stammt von **Leon Festinger (1957)**, *A Theory of Cognitive Dissonance*. Wichtig für Führung ist weniger die Definition als die Auflösungslogik: Menschen beseitigen die Spannung, indem sie entweder das **Verhalten** ändern, die **Einstellung** anpassen

oder die Situation **umdeuten**, und der bequemste Weg ist fast immer die Umdeutung. Das erklärt, warum Mitarbeitende eine Entscheidung, die sie mittragen mussten, hinterher verteidigen: Nicht Überzeugung, sondern Dissonanzabbau.

Anschluss an die Wirtschaftsethik. (✓){+3} Der intrapersonale Wertkonflikt ist die Nahtstelle zum Ethikteil der Vorlesung: Die Situation des PR-Leiters in Aufgabe 8 – Loyalität zum Arbeitgeber gegen Wahrhaftigkeit gegenüber der Öffentlichkeit – ist genau ein solcher Konflikt. Kants Unterscheidung greift hier auf der Personenebene: Wer die Dissonanz durch Umdeutung auflöst („Das machen alle so“), handelt allenfalls **plichtgemäß**; wer sie aushält und die Maxime prüft, handelt **aus Pflicht**.

Zu c) – von der Systematik zum Instrument

Die Abgrenzung, die im Fall den Unterschied macht. (✓){+1}

Verteilungskonflikte sind durch Verhandlung und Verfahren **bearbeitbar**, Beziehungskonflikte nicht – dort hilft nur Klärung auf der Beziehungsebene oder personelle Trennung. Wer den Kippunkt verpasst, verwandelt ein lösbares Problem in ein unlösbares. Genau deshalb sind die Anzeichen prüfungsrelevant und nicht bloß Aufzählung.

Je Feld ein anderes Instrument – das macht die Systematik erst nützlich. (✓)

{+2} Bewertungskonflikt → gemeinsame Zielhierarchie und Gewichtung explizit machen (das strittige ist die Priorität, nicht der Sachverhalt). **Beurteilungskonflikt** → Faktenklärung, Pilotversuch, Kriterien vorab festlegen (das strittige ist eine empirische Frage und damit entscheidbar). **Verteilungskonflikt** → transparentes Verfahren, angekündigter Termin, Kompensation für den Unterlegenen.

Beziehungskonflikt → Moderation, im Zweifel Trennung. Falsche Zuordnung heißt falsches Instrument: Wer einen Beziehungskonflikt mit einer Faktenanalyse bearbeitet, verschärft ihn.

Ein Feld fehlt: der strukturell erzeugte Konflikt. (✓){+3}

Die vier Felder beschreiben **Inhalte**, nicht **Ursachen**. Nicht abgebildet sind Konflikte, die die Organisation selbst produziert: gegenläufige Kennzahlen (Vertrieb auf Umsatz, Controlling auf Marge), Matrixstrukturen mit zwei Vorgesetzten, unklare Schnittstellen. Diese Konflikte sind **nicht personengebunden** – sie kehren mit neuem Personal zurück. Diagnostische Faustregel: Wenn derselbe Konflikt nach einem Personalwechsel wieder auftritt, liegt die Ursache im Design, nicht in den Personen.

Anschluss an das Stakeholder-Kapitel. (✓){+4}

Die Felder gelten auch nach außen: Mit Anwohnern besteht ein **Verteilungskonflikt** (Lärm gegen Kapazität), mit einer Umwelt-NGO ein **Bewertungskonflikt** (Fakten unstrittig, Gewichtung strittig),

mit der Genehmigungsbehörde bestenfalls ein **Beurteilungskonflikt** (Weg zum Ziel). Diese Zuordnung liefert die passende Behandlungsstrategie für das Stakeholder-Portfolio gleich mit, und erklärt, warum Dialog bei der Bürgerinitiative wirkt und eine Gegenkampagne nicht.

Zu d) – den Fall härten

Kommunikationstheoretischer Unterbau. (✓){+1} Störungen entstehen häufig auf der **Beziehungsebene**, tarnen sich aber als **Sachkonflikt** – das erklärt, warum die beiden Abteilungsleiter über Prozessdetails streiten werden statt über die Stelle. Nach dem **Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)** hat jede Nachricht Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell; drei der vier Seiten betreffen die Beziehungsebene. Wer nur auf dem Sachinhalt hört, hört an einem Konflikt vorbei. Kommunikation ist dabei kein Nebenprodukt, sondern das **Koordinationsmedium** der Organisation – sie muss analysiert und organisiert werden, genau das deckt Störungen auf.

Eskalationsdiagnose mit Urheber. (✓){+2} **Glasl's Neun-Stufen-Modell** ordnet Eskalation drei Zonen zu: Stufen 1–3 (Verhärtung, Debatte, Taten statt Worte) sind noch **win-win** und durch Selbsthilfe oder Moderation lösbar; Stufen 4–6 (Images/Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohstrategien) sind **win-lose** und brauchen Vermittlung von außen; ab Stufe 7 gilt **lose-lose** – die Parteien nehmen eigenen Schaden in Kauf, um dem anderen zu schaden. Der Fall steht bei **Stufe 3 bis 4**: Informationen werden zurückgehalten (Taten statt Worte), die Teams bilden Koalitionen. Das ist die letzte Stufe, auf der die Führungskraft ohne externe Moderation auskommt, und genau deshalb ist der Zeitpunkt der Intervention hier die eigentliche Prüfungsfrage.

Was der Fall kostet, wenn nicht eingegriffen wird – Bezifferung. (✓){+3}

Annahmen offengelegt: zwei Abteilungsleiter mit je 90.000 € Jahres-Personalkosten (≈ 410 € je Arbeitstag), zwei Teams à 10 Personen mit 60.000 € (≈ 34 €/h), Führungsstunde 80 €, Wiederbesetzung einer Führungsposition ≈ ein halbes Jahresgehalt = 45.000 € – **Faustregel, kein belegter Wert**.

- **Abgang des Unterlegenen** (der wahrscheinlichste Ausgang ohne Prozesssteuerung): 45.000 € Wiederbesetzung plus mehrmonatige Vakanz.
- **Zurückgehaltene Informationen an der Schnittstelle:** 20 Personen × 1 h/ Woche × 45 Wochen = 900 h × 34 € ≈ **30.600 € p. a.**
- **Gebundene Zeit der gemeinsamen Vorgesetzten:** 3 h/Woche × 45 Wochen × 80 € = **10.800 € p. a.** **Summe rund 86.000 €** gegenüber den Kosten der Alternative: ein transparentes Auswahlverfahren mit

angekündigtem Termin und ein Gespräch mit dem Unterlegenen – im Wesentlichen **Führungszeit**. Die Zahlen sind gesetzt, nicht gemessen; entscheidend ist die Größenordnung.

Die Grenze der Führungskonsequenz – Gegenposition. (✓){+4} Ein

transparentes Verfahren löst den Verteilungskonflikt **nicht**; es macht ihn nur **fair entschieden**. Der Unterlegene bleibt unterlegen, und wenn er den Ausgang als Abwertung erlebt, entsteht der Beziehungskonflikt trotz sauberem Verfahren. Redlich ist deshalb: Verfahren verhindern die **Verfahrenskritik**, nicht die **Kränkung**. Was zusätzlich wirkt, ist eine echte zweite Perspektive für den Unterlegenen – eine Aufgabe, die für ihn eine Aufwertung ist, nicht ein Trostpflaster.

Aufgabe 3 · Was ein ungelöster Konflikt kostet

Aufgabe #133 · 12 P. · Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Demingsche Reaktionskette herleiten und... (S. 1013) · Kommunikationskette und ihre Verlustquellen... (S. 1312)

Zwischen Konstruktion und Fertigung (je 12 Mitarbeitende) besteht seit einem Jahr ein ungelöster Konflikt. Erläutern Sie **vier verschiedene Wirkungsketten**, über die dieser Konflikt das Unternehmen Bargeld kostet, und beziffern Sie jede Kette.

Vorbemerkung zur Rechnung. Angenommen werden 24 Mitarbeitende, Ø-Personalkosten 60.000 €/Jahr (≈ 273 € je Arbeitstag bei 220 Tagen, ≈ 34 €/h), Führungskosten 80 €/h, Wiederbesetzungskosten je Stelle $\approx$ ein halbes Jahresgehalt = 30.000 €. Die Faustregel „halbes Jahresgehalt“ ist eine **Faustregel, kein belegter Wert** – in der Klausur als solche kennzeichnen. Entscheidend ist der Rechenweg, nicht die Nachkommastelle. ✓ {1}

Kette 1 – Fluktuation → Wiederbesetzungskosten. Anzeichen wie Sticheleien, schlechtere Kommunikation und Wir-gegen-die-Denken senken die **Arbeitszufriedenheit**; Fluktuation ist deren klassische Verhaltensspur. Kündigen drei Personen mehr als üblich, entstehen Kosten für Ausschreibung, Auswahl, Einarbeitung und Produktivitätsverlust in der Anlaufzeit. ✓ {2} **$3 \times 30.000 \text{ €} = 90.000 \text{ € p. a.}$** , und beim Abgang erfahrener Konstrukteure zusätzlich ein nicht bezifferbarer Know-how-Verlust. ✓ {3}

Kette 2 – Krankenstand und Präsentismus → Ausfallkosten. Dauerhafte Spannung schlägt auf die Gesundheit; der Krankenstand ist neben der Fluktuation die zweite

Kennzahl, über die Arbeitszufriedenheit gemessen wird. ✓ {4} Steigt er um 2 Prozentpunkte: 24 Personen × 220 Arbeitstage = 5.280 Personentage; davon 2 % = **106 Ausfalltage × 273 € ≈ 29.000 € p. a.**, zuzüglich Vertretungsaufwand. ✓ {5}

Kette 3 – Entscheidungsqualität → Fehlerkosten. Ein ausdrückliches Konfliktanzeichen lautet: **Entscheidungen auf Basis mangelhafter Informationen.** Wenn die Konstruktion Fertigungshinweise nicht mehr erfragt und die Fertigung Konstruktionsprobleme nicht mehr meldet, entstehen Fehlkonstruktionen – mit den drei klassischen Folgekosten fehlender Qualität: **Nacharbeit, Reklamation, schlechte PR.** ✓ {6} Eine einzige verspätet erkannte Konstruktionsänderung mit Werkzeugkorrektur, Nacharbeit und Kulanz: **≈ 50.000 € einmalig.** ✓ {7}

Kette 4 – Koordinationsaufwand → gebundene Führungszeit. Der Konflikt wird nach oben delegiert: Beide Führungskräfte moderieren, klären, schlichten. ✓ {8} Bei 2 Führungskräften × 4 h/Woche × 45 Wochen = 360 h × 80 €/h = **28.800 € p. a.** – Zeit, die nicht in Kundenprojekte oder Prozessverbesserung fließt. ✓ {9} Hinzu kommen doppelte Abstimmungsschleifen an der Schnittstelle: Verlieren 24 Personen je 1 h/Woche zusätzlich, sind das 24 × 45 = 1.080 h × 34 € ≈ **37.000 €.** ✓ {10}

Summe: rund 235.000 € im Jahr – bei einer Umsatzrendite von 5 % entspricht das dem Ergebnis aus **4,7 Mio. € Umsatz.** ✓ {11} Dagegen zu stellen: eine externe Konfliktmoderation über mehrere Sitzungen liegt in der Größenordnung von 15.000 €. Das Verhältnis ist etwa **15 : 1**, und genau diese Gegenüberstellung ist die Antwort auf die Frage, warum Konfliktbearbeitung eine betriebswirtschaftliche und keine therapeutische Aufgabe ist. ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Genau vier **verschiedene** Ketten, jede bis zur Zahlungswirkung durchgezogen – „schlechte Stimmung“ ohne Euro ist bei ihm keine Antwort, er verlangt „where is the beef?“.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Fünfte Kette (Kunde und Reputation). (✓){+1} Verspätete oder fehlerhafte Lieferungen aus der gestörten Schnittstelle treffen den Kunden. Faustregel aus der Qualitätsdiskussion: Ein zufriedener Kunde wirbt etwa acht neue, ein unzufriedener vergrätzt ungefähr das Dreifache – auch das als **kolportierte Faustregel** kennzeichnen, nicht als Messwert. Der Effekt wirkt zeitversetzt und taucht in keiner Kostenstelle auf, weshalb er in solchen Rechnungen regelmäßig fehlt.

Sechste Kette (entgangene Verbesserung), und sie ist bezifferbar. (✓){+2} Wo Information nicht fließt, entstehen keine gemeinsamen Verbesserungen. *Annahme, gesetzt:* Bleiben je Person nur **zwei** umsetzbare Vorschläge im Jahr aus, die im Schnitt je 500 € Einsparung gebracht hätten, sind das $24 \times 2 \times 500 \text{ €} = \textbf{24.000 € p. a. entgangener Nutzen}$. Der Betrag taucht in keiner Buchung auf – er ist eine **Opportunität**, kein Aufwand, und genau deshalb wird er in Konfliktrechnungen fast nie mitgeführt.

Warum die Rechnung trotzdem unterschätzt. (✓){+3} Alle vier Ketten erfassen nur **beobachtbare** Größen. Nicht enthalten: unterbliebene Verbesserungsvorschläge, nicht gemeldete Beinahe-Fehler, vermiedene Zusammenarbeit bei künftigen Projekten. Deming hat genau das als tödliche Krankheit benannt – **Führung nur über sichtbare Kenngrößen**, ohne Berücksichtigung unbekannter oder nicht quantifizierbarer Größen.

Warum sie zugleich überschätzt – die Gegenprobe, die Seriosität zeigt. (✓){+4} Die Rechnung unterstellt, der Konflikt sei **die** Ursache. Tatsächlich fehlt der Kontrafakt: Ein Teil der drei Kündigungen wäre vermutlich auch ohne Konflikt erfolgt (übliche Fluktuation), der Krankenstand schwankt ohnehin, und eine verspätet erkannte Konstruktionsänderung kann auch bei bester Zusammenarbeit passieren. Sauber ist deshalb die Formulierung: Ausgewiesen wird der **konfliktbedingte Mehrbetrag gegenüber dem Normalniveau**, nicht der Gesamtbetrag, und für die Normalniveaus braucht man die eigene Vorjahresstatistik.

Bandbreite statt Punktschätzung. (✓){+5} Eine einzelne Zahl suggeriert Genauigkeit, die nicht vorliegt. Mit denselben Ketten, aber vorsichtigen Annahmen (1 zusätzliche Kündigung, +1 Prozentpunkt Krankenstand, kein Großfehler, halbierte Führungszeit) landet man bei rund **77.000 €**; mit ungünstigen Annahmen (5 Kündigungen, +3 Prozentpunkte, zwei Fehlerfälle, doppelte Führungszeit) bei rund **425.000 €**. Die Aussage lautet also: **Die Größenordnung ist sechsstellig – in**

jedem Szenario. Das ist belastbarer als „235.000 €“ und immun gegen den Einwand, man habe sich die Zahlen zurechtgelegt.

Welche Größen man wirklich hat, und welche man setzen muss. (✓){+6}

Belastbar aus vorhandenen Systemen: Krankenstandsquote, Zahl und Gründe der Austritte, Nacharbeitsstunden, Reklamations- und Kulanzkosten, Personalkostensätze. Geschätzt werden müssen: der konfliktbedingte **Anteil** daran, die gebundene Führungszeit und die zusätzlichen Abstimmungsstunden. Praktische Konsequenz: Die Führungszeit über zwei Wochen **mitschreiben** statt schätzen – das ist der billigste Weg, aus der Argumentation eine Messung zu machen.

Empirische Einordnung – mit Vorbehalt. (✓){+7}

Zur Größenordnung der Kosten geringer Bindung veröffentlicht der **Gallup Engagement Index Deutschland** jährlich eine Schätzung der volkswirtschaftlichen Kosten; die konkreten Werte ändern sich mit jedem Jahrgang und beruhen auf einer Befragung, nicht auf Betriebsdaten. In der Klausur deshalb nur mit Jahrgang oder gar nicht zitieren, und die eigene Rechnung als das ausweisen, was sie ist: eine **nachvollziehbare Modellrechnung**, deren Wert im offengelegten Rechenweg liegt.

Anschluss an die Qualitätskosten-Systematik. (✓){+8}

Kette 3 ist ein Spezialfall der klassischen Verteilung: **Fehlerverhütungskosten · Prüfkosten · interne Fehlerkosten · externe Fehlerkosten**. Dazu die **Zehnerregel (Rule of Ten)** – als **Faustregel gekennzeichnet, nicht als Messwert**: Ein Fehler, der eine Fertigungsstufe später entdeckt wird, kostet grob das Zehnfache. Genau deshalb ist die gestörte Schnittstelle Konstruktion–Fertigung der teuerste denkbare Ort für einen Konflikt: Sie liegt zwischen zwei Stufen, an denen die Fehlerkosten um eine Zehnerpotenz springen.

Zweites, anders gelagertes Beispiel. (✓){+9}

Derselbe Kettenansatz funktioniert bei einem Konflikt **nach außen**, etwa mit einem Schlüssellieferanten. Die Ketten heißen dann anders: entfallene Preisnachlässe und Sonderkonditionen, verschlechterte Liefertreue, Vertragsstrafen, Rechtsverfolgungskosten, Wechselkosten für eine Zweitquelle inklusive Requalifizierung. Der Unterschied zum internen Fall ist wichtig: Nach außen ist die **Trennung** eine reale Option, nach innen nur begrenzt, deshalb ist die Zahlungsbereitschaft für externe Konfliktbearbeitung meist höher als für interne, obwohl die internen Kosten häufig größer sind.

Die Grenze der Monetarisierung – Gegenposition. (✓){+10}

Die Rechnung ist Rohleders „where is the beef?“ – sie hat aber eine ethische Schlagseite: Wer Konfliktbearbeitung ausschließlich über den Business Case begründet, akzeptiert implizit, dass **nicht** bearbeitet wird, was sich nicht rechnet. Für Beziehungskonflikte mit Herabsetzung greift diese Logik nicht: Der Arbeitgeber schuldet Schutz aus

Fürsorgepflicht (§ 618 BGB) und muss nach **§ 5 ArbSchG** die

Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich auf **psychische Belastungen** erstrecken. Die saubere Fassung im Klausurtext: Die Rechnung ist das Argument gegenüber der Geschäftsführung, nicht der **Grund**, und wer beides trennt, argumentiert mit Kant statt nur mit dem Taschenrechner.

Die saubere Formulierung fürs Fazit. (✓){+11} Der Konflikt kostet nicht deshalb Geld, weil Menschen sich nicht mögen, sondern weil **Information nicht mehr fließt**. Das ist zugleich der Ansatzpunkt: Man muss die Beziehung nicht heilen, um den Informationsfluss wiederherzustellen – Verfahren, Schnittstellenregeln und ein gemeinsames Ziel wirken schneller als Harmonie.

Anschluss: woran man den Erfolg der Bearbeitung misst. (✓){+12}

Krankenstand und Fluktuation sind **nachlaufend** und taugen nicht zur Erfolgskontrolle einer Konfliktmoderation. Vorlaufend sind: Zahl der **gemeinsamen** Abstimmungstermine, Durchlaufzeit einer Konstruktionsänderung, Anteil der Änderungen mit Fertigungsbeteiligung vor Freigabe, Zahl gemeldeter Beinahe-Fehler. Damit schließt sich dieselbe Schleife wie bei der Arbeitszufriedenheit – **Messung → Maßnahme → erneute Messung** – nur mit Indikatoren, die reagieren, solange man noch handeln kann.

Aufgabe #134 · 12 P. · These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Geld motiviert nicht.“

- a) 4 P. Begründen Sie die These mit den einschlägigen Motivationstheorien.
- b) 4 P. Formulieren Sie die Antithese unter Berücksichtigung der neueren Forschung.
- c) 4 P. Ziehen Sie eine Synthese und leiten Sie die Führungskonsequenz ab.

a) 4 P. – These: Geld motiviert nicht. Zwei Theoriestränge stützen sie:

- **Maslow (1943):** Geld bedient die **unteren Ebenen** – physiologische Bedürfnisse (Existenzsicherung) und Sicherheit (Arbeitsplatzsicherheit). Die Ebenen darüber – soziale Bedürfnisse, Wertschätzung/Anerkennung, Selbstverwirklichung – sind mit Geld nicht adressierbar. ✓ **{1}** Gerät die Pyramide in ein **zu starkes Ungleichgewicht**, etwa sehr gute Bezahlung bei fehlender Anerkennung oder

fehlenden sozialen Motiven –, kommt es zu **starken Motivationseinbrüchen** trotz hohen Gehalts. ✓ {2}

- **Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie):** Gehalt und Arbeitsbedingungen sind **Hygienefaktoren** – sie **verhindern Unzufriedenheit, motivieren aber nicht**. Echte Zufriedenheit erzeugen nur die **Motivatoren**: Anerkennung, Verantwortung, Wachstum. ✓ {3}
- Empirisch stützt das die Motivpalette der Unit selbst: Von den genannten Arbeitsmotiven – Geld, seinen Beitrag leisten, Energien abführen, Anerkennung, Kontaktbedürfnis, Abwechslung, Abenteuerlust, Sinngebung, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Harmoniebedürfnis, Arbeit als soziale Norm – ist **genau eines** monetär. ✓ {4}

b) 4 P. – Antithese: Doch, Geld wirkt, und die alte Sättigungsthese ist überholt. Die neuere Forschung (n-tv.de/23976240) zeigt: Beim **Großteil der Menschen** geht **steigendes Einkommen – teils linear – mit höherer mittlerer Zufriedenheit einher**. ✓
{1} Anders als früher geglaubt gibt es keine **Sättigungsgrenze bei rund 75.000 bis 100.000 €**, ab der der Zusammenhang abreißt; er ist **auch jenseits dieser Grenze** bei vielen Menschen weiter zu beobachten und durchaus signifikant. ✓ {2}

Damit ist die reflexhafte Antwort „Geld motiviert nur bis 75.000 €“ **empirisch überholt**. Praktisch kommt hinzu: Bezahlung ist ein Einflussfaktor der **Arbeitszufriedenheit** – sie steht in derselben Liste wie Arbeitsinhalte, Führungskräfte und Anerkennung. ✓ {3} Und Geld hat eine **Signalfunktion**: Eine Gehaltserhöhung ist häufig die glaubwürdigste verfügbare Form der Anerkennung, weil sie den Sprecher etwas kostet. ✓ {4}

c) 4 P. – Synthese und Führungskonsequenz.

Erstens die begriffliche Grenze – hier entscheidet sich die Note. Die neuere Forschung misst **Zufriedenheit**, nicht **Arbeitsmotivation** und nicht **Leistung**. Aus „mehr Einkommen geht mit höherer Zufriedenheit einher“ folgt weder, dass mehr Gehalt zu mehr Anstrengung führt, noch ist die Wirkungsrichtung damit geklärt – höheres Einkommen kann Folge derselben Ursachen sein, die auch die Zufriedenheit erhöhen. Die These und die Antithese sprechen also teilweise über verschiedene Größen; wer das benennt, hat den Kern. ✓ {1}

Zweitens die inhaltliche Synthese. Ideal ist ein **Mix**: Motivationsfaktoren sollten **externe Anreize** enthalten, aber auch das **persönliche Streben** berücksichtigen und Freiheit lassen, individuelle Präferenzen auszuleben. **Geld ist notwendig, aber nicht hinreichend** – es wirkt, ersetzt aber die höheren Bedürfnisseebenen nicht. ✓ {2}

Drittens die Führungskonsequenz. Sich mit „mehr Geld“ aus den vorgelagerten Schichten – Sinn, Werte, Rahmenbedingungen – **freizukaufen, ist forschungswidrig** und

drückt eine gewisse Verachtung für die Menschen aus. ✓ **⟨3⟩** Praktisch heißt das in dieser Reihenfolge: (1) Vergütung auf ein **marktübliches Niveau** bringen, und danach aufhören, Motivation von ihr zu erwarten; (2) die Gestaltungsarbeit an den Motivatoren leisten: Verantwortung übertragen, Anerkennung geben, Wachstum ermöglichen; (3) individuell erheben, was die einzelne Person antreibt, statt es zu unterstellen. ✓ **⟨4⟩**

Rohleders Erwartung: Die naive Antwort „Geld motiviert nicht / nur bis 75k“ ist durch die neue Forschung überholt – Punkte gibt es für die differenzierte Fassung: Geld wirkt, aber nur im Mix, und es ersetzt die höheren Ebenen nicht.

Über die geforderten Punkte hinaus

Der dritte Theoriestrang, der in der These fehlt. (✓){+1} Deci/Ryan

(Selbstbestimmungstheorie) liefern das schärfste Argument: Extrinsische Belohnung kann intrinsische Motivation nicht nur ergänzen, sondern **verdrängen** – der Korrumpierungs- oder Overjustification-Effekt. Die Meta-Analyse von **Deci/Koestner/Ryan (1999)** findet diesen Effekt vor allem bei **erwarteten, an das bloße Erledigen geknüpften** Belohnungen; unerwartetes Lob und leistungsbezogene Rückmeldung wirken nicht so. *Vorbehalt:* Der Befund ist bis heute umstritten und stammt überwiegend aus Laborstudien mit intrinsisch interessanten Aufgaben – als Absolutaussage nicht zitieren. Für die These reicht die schwächere Fassung: **Wer eine ohnehin gern getane Arbeit bezahlt, kann sie in eine ungern getane verwandeln.**

Herzberg – mit Methodenvorbehalt. (✓){+2} Die Zwei-Faktoren-Theorie beruht auf der **Methode der kritischen Ereignisse**: Befragte schildern besonders gute und besonders schlechte Arbeitsphasen. Genau daraus entsteht der bekannte Einwand: Menschen schreiben **Erfolge sich selbst** (Leistung, Verantwortung, Anerkennung = Motivatoren) und **Misserfolge den Umständen** zu (Gehalt, Vorgesetzter, Bedingungen = Hygienefaktoren). Die saubere Trennung der beiden Faktorenklassen könnte also ein **Artefakt der Erhebungsmethode** sein. Wer das mitschreibt, benutzt Herzberg richtig – als starkes Ordnungsprinzip für Maßnahmen, nicht als bewiesene Zweiteilung der Wirklichkeit.

Gegenposition: Wo Geld sehr wohl motiviert. (✓){+3} Die These ist als **Absolutaussage falsch**. Geld wirkt zuverlässig auf **Anstrengung** dort, wo die Leistung kurzfristig, einfach und eindeutig messbar ist – Akkord, Provision, Stückzahl. Es wirkt außerdem bei **niedrigen Einkommen** durchgängig, weil dort die Existenzsicherung tatsächlich das dominierende Motiv ist. Und es wirkt auf **Selektion und Bindung**, auch wenn es die tägliche Anstrengung nicht erhöht: Wer schlechter zahlt als der Markt, verliert Bewerber, bevor Motivation überhaupt zum Thema wird. Präzise Fassung der These: *Geld motiviert nicht zu besserer Arbeit – es entscheidet aber darüber, wer überhaupt kommt und bleibt.*

Was Geldanreize kosten – inklusive des Fehlanreizes. (✓){+4} Annahmen *offengelegt*: 50 Mitarbeitende, Ø-Personalkosten 70.000 €, Zielbonus 10 % = 7.000 € je Person, Führungsstunde 80 €.

- **Auszahlungsvolumen:** $50 \times 7.000 \text{ €} = 350.000 \text{ € p. a.}$

- **Verwaltungsaufwand:** Zielvereinbarung und Bewertung ≈ 4 Führungsstunden je Person und Jahr = $200 \text{ h} \times 80 \text{ €} = 16.000 \text{ € p. a.}$ – reine Systemkosten ohne jede Wirkung auf die Leistung.
- **Fehlanreiz, nicht bezifferbar:** Sobald der Bonus an einer Kennzahl hängt, wird die **Kennzahl** optimiert, nicht das Ergebnis (Deming, Punkt 11: zahlenmäßige Leistungsquoten beseitigen). Der teuerste Effekt eines Anreizsystems steht deshalb nie in seiner Kostenrechnung.

Zu b) – die neue Forschung sauber einordnen

Woher der Befund stammt – mit Vorbehalt. (✓)(+1) Der n-tv-Beitrag berichtet über eine wissenschaftliche Debatte, die man benennen kann: **Kahneman/Deaton (2010)** fanden ein Abflachen des emotionalen Wohlbefindens oberhalb von rund 75.000 US-Dollar; **Killingsworth (2021)** fand mit Echtzeit-Erhebung auch darüber weiter steigendes Wohlbefinden; die gemeinsame Wiederauswertung **Killingsworth/Kahneman/Mellers (2023)** löste den Widerspruch auf: Für die Mehrheit steigt das Wohlbefinden weiter, für eine **unglückliche Minderheit** flacht es oberhalb einer Schwelle ab. *Vorbehalt:* US-Daten, Selbstauskunft, Dollar-Beträge, nicht 1:1 auf deutsche Gehälter übertragbar; und die Zuordnung des n-tv-Artikels zu genau diesen Studien vor der Klausur selbst prüfen. Für die Antwort trägt bereits die Struktur: **Der Streit ist beigelegt, und zwar zugunsten „Geld wirkt weiter, aber nicht bei allen“.**

Der entscheidende Zusatz: Der Zusammenhang ist logarithmisch. (✓)(+2) Zufriedenheit steigt mit dem **relativen**, nicht dem absoluten Einkommenszuwachs. Praktisch: 10 % mehr bedeuten bei 35.000 € einen Aufwand von **3.500 €**, bei 120.000 € von **12.000 €** – bei etwa gleicher subjektiver Wirkung. Daraus folgt eine Verteilungsregel, die kaum jemand zieht: **Je eingesetztem Euro wirkt eine Gehaltsrunde in den unteren Entgeltgruppen um ein Vielfaches stärker.** Wer sein begrenztes Budget gleichmäßig prozentual verteilt, kauft in den oberen Gruppen die teuersten Zufriedenheitseinheiten des Unternehmens.

Die zweite Gegenposition: Es zählt das relative Einkommen. (✓)(+3) **Adams' Gleichheitstheorie (1963)** beschreibt, dass Menschen ihr Verhältnis von Einsatz und Ertrag mit dem einer Vergleichsperson abgleichen. Eine Erhöhung, die der Kollege ebenfalls und höher bekommt, wirkt deshalb **demotivierend trotz mehr Geld**. Das erklärt, warum Gehaltsrunden regelmäßig weniger Wirkung entfalten als ihr Volumen erwarten ließe, und warum das Bekanntwerden einer als ungerecht empfundenen Differenz mehr Schaden anrichtet als die Differenz selbst.

Anschluss: Transparenz als Bedingung der Wirkung. (✓){+4} Aus dem vorigen Punkt folgt unmittelbar, dass Vergütung nicht nur **Höhe**, sondern **Verfahren** ist: Nachvollziehbare Kriterien, gleiche Regeln, erklärbare Unterschiede. Der Gesetzgeber geht denselben Weg – das **Entgelttransparenzgesetz** (seit 2017) gibt Beschäftigten in größeren Betrieben einen individuellen Auskunftsanspruch über die Vergleichsvergütung, und die **EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970** verschärft das mit Umsetzungsfrist bis Juni 2026 erheblich. **Vorbehalt:** Stand der nationalen Umsetzung vor der Klausur prüfen. Der inhaltliche Punkt bleibt unabhängig davon: Sobald Gehälter vergleichbar werden, entscheidet die **Begründbarkeit** der Differenz über die Motivationswirkung, nicht der Betrag.

Zu c) – die Synthese anwendbar machen

Der Anwendungsfall, an dem sich alles entscheidet – Fachkräftemangel. (✓){+1} Nicht der Arbeitgeber hat keine Probleme, der am meisten zahlt, sondern der **zeitgemäße Rahmenbedingungen** bietet. Wer stattdessen die Gehälter pauschal anhebt, erhöht die Kostenbasis **dauerhaft und irreversibel** und adressiert eines von zwölf Motiven.

Warum die Maslow-Anwendung trotzdem zulässig bleibt. (✓){+2} Die strikte Hierarchie gilt empirisch als **nicht belegt** – Bedürfnisse wirken parallel und kulturabhängig. In der Klausur ist die Pyramide daher als **Ordnungsheuristik** zu nutzen, nicht als Naturgesetz. Genau in dieser Fassung trägt sie das Argument der Aufgabe: Sie erinnert an die **Mehrdimensionalität** von Motivation und bricht den Geld-Kurzschluss – mehr muss sie nicht leisten.

Ein Satz, der die Grenze markiert. (✓){+3} Die Alltagsbeobachtung widerlegt die Stufenlogik täglich – Menschen verzichten für Sinn oder Zugehörigkeit auf Einkommen und Sicherheit (Ehrenamt, Gründung, Wechsel in eine schlechter bezahlte, sinnstiftende Tätigkeit). Nach dem Stufenmodell dürfte es diese Fälle gar nicht geben; sie sind aber der Normalfall.

Die operative Trennlinie, die aus der Synthese folgt. (✓){+4} **Pauschal ist Hygiene, differenziert ist Signal.** Eine allgemeine Erhöhung stellt marktübliche Bezahlung her – sie verhindert Unzufriedenheit und ist nach wenigen Monaten Erwartung. Eine **individuelle, begründete** Erhöhung dagegen transportiert Anerkennung, weil sie eine Aussage über die konkrete Person enthält – das ist die Signalfunktion aus Teil b), und sie wirkt nur, solange die Begründung standhält (Adams). Daraus die Handlungsregel: erst die pauschale Ebene auf Marktniveau bringen und dort aufhören, dann das verbleibende Budget **differenziert und**

erklärbar einsetzen, und die eigentliche Gestaltungsarbeit an den Motivatoren leisten, die nichts kosten außer Führungszeit.

Aufgabe 5 · Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel

Aufgabe #135 · 10 P. · Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

„Wer seinen Arbeitskräften vernünftige, zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet, hat auch keinen Fachkräftemangel.“ (A. Rohleder)

- a) 5 P. Erläutern Sie die Aussage mit den Arbeitsmotiven und den Erwartungen der Mitarbeitenden.
- b) 5 P. Nehmen Sie kritisch Stellung: Wo stößt die These an ihre Grenzen?

a) 5 P. – Erläuterung. Die These dreht die übliche Kausalität um: Der Fachkräftemangel wird nicht als exogenes Marktschicksal, sondern als **Ergebnis der eigenen Attraktivität** gelesen. ✓ **{1}** Begründet wird das über die **Arbeitsmotive**, die Menschen tatsächlich haben – Geld, seinen Beitrag leisten, Anerkennung, Kontaktbedürfnis, Abwechslung, Sinnggebung, Selbstverwirklichung, Sicherheit und weitere. Ein Arbeitgeber, der von zwölf Motiven nur eines bedient, konkurriert um genau die Bewerber, die nur auf dieses eine reagieren, und verliert sie an den nächsten, der mehr zahlt. ✓ **{2}**

Sechs konkrete Erwartungen, die zugleich Führungsmaßnahmen sind:

1. **Zukunftsperspektiven bieten** – eine klare, glaubwürdige Perspektive kommunizieren.
2. **Sinn in der Tätigkeit stiften** – den Auftrag der Arbeit greifbar machen.
3. **Nachhaltigkeit bzw. Ethik leben** – Werte und Prinzipien nicht behaupten, sondern erlebbar machen.
4. **Mehrwert für Gesellschaft und/oder Kunden stiften** – die eigene Arbeit muss einen erkennbaren Beitrag leisten.
5. **Ziele setzen, die wirklich smart sind** – so konkret, dass sie echte Handlungsorientierung geben.
6. **Effektive Strukturen schaffen** – Aufgaben, Prozesse und Ressourcen so gestalten, dass Mitarbeitende tatsächlich **wirken** können. ✓ **{3}**

Die Kernbotschaft: „Schaffen Sie Strukturen, in denen erfolgreich und sinnstiftend gearbeitet werden kann – Ihre Mitarbeitenden also wirken können – dann werden sie es auch tun.“ ✓ **{4}** Der Fachkräftemangel ist demnach für viele Arbeitgeber eine **Ausrede**,

um unbequeme Hausaufgaben zu vermeiden. Sich stattdessen mit Geld freizukaufen, ist forschungswidrig. ✓ {5}

b) 5 P. – Kritische Stellungnahme.

Was trägt: Als **Führungsaufforderung** ist die These richtig und wirksam. Sie verschiebt die Frage von „Warum bewirbt sich niemand?“ zu „Warum sollte sich jemand bewerben?“, und macht den Arbeitgeber vom Opfer zum Gestalter. Sie ist zudem konsistent mit dem, was die Motivationsforschung über die Mehrdimensionalität von Motiven sagt. ✓ {1}

Wo sie an Grenzen stößt – drei Einwände:

1. **Verwechslung von relativem und absolutem Mangel.** Wer attraktiver ist, gewinnt im Wettbewerb um vorhandene Fachkräfte – er zieht sie den Wettbewerbern ab. Das löst das Problem **für ein Unternehmen**, nicht **für eine Volkswirtschaft**. Bei einem Beruf, in dem es objektiv zu wenige Ausgebildete gibt, verlagert bessere Führung den Mangel, sie beseitigt ihn nicht. Die These ist als betriebliche Handlungsanweisung gültig, als Marktaussage überzogen. ✓ {2}
2. **Nicht alle Rahmenbedingungen sind gestaltbar.** Standort, Schichtbetrieb, Tarifbindung, Branchenimage und regionale Infrastruktur sind für ein einzelnes Unternehmen kurzfristig nicht veränderbar. Ein Landgasthof konkurriert nicht mit einem Konzern um Perspektive, sondern um eine Wohnung und eine Busverbindung, und ein Zerspaner findet keine Bewerber, wenn im Umkreis von 40 km niemand ausgebildet wird. ✓ {3}
3. **Zeitverzug.** Perspektive, Sinn und Werte wirken über Jahre; eine offene Stelle ist heute offen. Wer die These als Sofortmaßnahme liest, verliert Zeit. Die redliche Formulierung ist deshalb: Rahmenbedingungen sind der **einzigste nachhaltige**, aber nicht der **einzigste notwendige** Hebel. ✓ {4}

Fazit: Die These ist als **Korrektiv gegen Bequemlichkeit** stark und als Diagnose meist zutreffend – die Klage über den Fachkräftemangel ersetzt in vielen Unternehmen tatsächlich die Arbeit an den eigenen Bedingungen. Als **allgemeingültige Erklärung** ist sie zu stark: Sie unterstellt, jede Vakanz sei selbstverschuldet, und blendet demografische, regionale und ausbildungsstrukturelle Ursachen aus. Präzise Fassung: *Wer zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet, hat deutlich weniger Fachkräftemangel, und in jedem Fall keine Ausrede mehr.* ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Die These klar mit den sechs Erwartungen unterfüttern und den Geld-Kurzschluss benennen – die Kritik darf sie relativieren, aber nicht in die bequeme Gegenthese „ist eben der Markt“ zurückfallen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Wertung, die er selbst vornimmt. (✓){+1} Zur Gehaltslösung sagt er: „Da kommt so eine Verachtung für die Menschen zum Ausdruck, das finde ich tatsächlich schon makaber“, und der Zusammenhang sei „sehr, sehr klar in der Forschung widerlegt“. Die Schärfe gehört zur Antwort, weil sie zeigt, dass es sich um eine **Haltungsfrage** handelt, nicht um eine Methodenfrage.

Das Menschenbild dahinter – sauber eingeordnet. (✓){+2} Die These unterstellt, dass Menschen von sich aus wirken **wollen**, sobald man ihnen die Rahmenbedingungen dafür schafft; sie sind nicht antriebslos, sondern durch Strukturen aktivierbar. Das entspricht **McGregors Theorie Y**; Gegenpol ist Theorie X (Kontrolle, Misstrauen). Wichtig für die Redlichkeit: Diese Zuordnung ist ein **Deutungsrahmen**, kein wörtliches Zitat aus Rohleders Folien – genau so gekennzeichnet zu werden verlangt er selbst.

Was eine unbesetzte Stelle kostet – damit die These betriebswirtschaftlich wird. (✓){+3} *Annahmen offengelegt:* Fachkraft mit 60.000 € Jahres-Personalkosten, Stundenverrechnungssatz 85 €, 1.550 verrechenbare Stunden im Jahr, Deckungsbeitragsatz 40 %.

- **Entgangener Deckungsbeitrag:** $1.550 \text{ h} \times 85 \text{ €} = 131.750 \text{ € Umsatz}$, davon 40 % = **rund 52.700 € p. a.**; bei sechs Monaten Vakanz **rund 26.000 €**.
- **Wiederbeschaffung über Personalberatung:** üblich sind 25–30 % eines Jahresgehalts → **15.000 bis 18.000 €** je Besetzung.
- **Mehrarbeit im Team:** Überstundenzuschläge und der Rückkopplungseffekt auf Krankenstand und Fluktuation der Verbliebenen, nicht seriös bezifferbar, aber genau der Mechanismus aus Aufgabe 1. **Damit steht die These auf einer Zahl:** Sechs Monate Vakanz kosten mehr als jede der sechs genannten Maßnahmen, die im Wesentlichen **Führungszeit** kosten. Die Zahlen sind gesetzt, nicht gemessen.

Anschluss: die sechs Erwartungen lassen sich den vier Aspekten zuordnen. (✓){+4} Zukunftsperspektive und Sinn adressieren das **Verhältnis zur Organisation**; smarte Ziele und effektive Strukturen den Aspekt **Aufgaben**; gelebte Ethik und gesellschaftlicher Mehrwert wirken über die **Interaktion** und die Kultur. Das zeigt, dass die These kein loser Appell ist, sondern das Vier-Aspekte-Modell **von der Arbeitgeberseite** her formuliert, und es liefert zugleich den Vollständigkeitscheck: Wer nur an einem Aspekt arbeitet, bleibt austauschbar.

Zweites, konkretes Beispiel – der Hebel, der sofort wirkt und nichts kostet. (✓)(+5)

„Zeitgemäße Rahmenbedingungen“ klingt nach Jahresprojekt, ist es aber nicht: **verlässliche Dienst- und Schichtpläne** (vier Wochen im Voraus, keine kurzfristigen Einsprünge) sind in Pflege, Gastronomie und Handwerk regelmäßig der meistgenannte Wechselgrund, und sie kosten Planungsdisziplin, kein Budget. Ebenso der **Bewerbungsprozess**: Antwort innerhalb von 48 Stunden statt drei Wochen entscheidet in angespannten Märkten häufiger über die Besetzung als das Gehalt. Beide Beispiele sind anders gelagert als die sechs abstrakten Erwartungen – sie zeigen, dass die These auch operativ und kurzfristig prüfbar ist.

Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kippen

Der prüfbare Gegenvorschlag. (✓)(+1) Die These lässt sich im eigenen Haus testen. Man vergleiche die **Bewerbungen je ausgeschriebener Stelle** und die **Absagegründe** mit denen des attraktivsten regionalen Wettbewerbers. Liegt der Unterschied bei den Rahmenbedingungen, trägt die These; liegt er bei der Zahl der verfügbaren Absolventen, trägt sie nicht.

Vierter Einwand – die These ist in dieser Fassung nicht widerlegbar. (✓)(+2)

„Wer zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet, hat keinen Fachkräftemangel“ lässt sich gegen jeden Gegenbeleg immunisieren: Bleibt die Stelle offen, waren die Bedingungen eben doch nicht zeitgemäß. Eine Aussage, die kein denkbarer Befund widerlegen kann, ist keine empirische These, sondern eine **Definition**, und als solche zwar nützlich (sie erzwingt die Selbstprüfung), aber kein Erkenntnisgewinn. Die redliche Reparatur ist die Operationalisierung aus dem vorigen Punkt: Erst wenn festgelegt ist, **woran** man zeitgemäße Bedingungen erkennt, kann die These scheitern.

Fünfter Einwand – Adressat und Zuständigkeit fallen auseinander. (✓)(+3)

Der Appell richtet sich an die Führungskraft, aber ein erheblicher Teil der Rahmenbedingungen liegt gar nicht in ihrer Hand: Vergütungsstruktur und Tarifbindung beim Eigentümer, Schichtmodell an der Anlagenauslastung, Standort und Verkehrsanbindung an der Kommune, Branchenimage an der Branche. Wer die These ungeteilt an die mittlere Führungsebene adressiert, erzeugt Verantwortung ohne Handlungsmacht – genau die Konstellation, die selbst demotiviert. Die These gehört deshalb primär an die **Unternehmensleitung** gerichtet.

Empirische Einordnung – mit Vorbehalt. (✓)(+4)

Der Einwand des **absoluten** Mangels ist datenmäßig unterlegt: Die Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes weisen ein sinkendes Erwerbspersonenpotenzial aus, weil die geburtenstarken Jahrgänge bis Mitte der 2030er Jahre aus dem

Erwerbsleben ausscheiden; ohne Zuwanderung und höhere Erwerbsbeteiligung sinkt das Angebot unabhängig von jeder Arbeitgeberattraktivität. **Vorbehalt:** konkrete Zahlen und Varianten je nach Rechenstand unterschiedlich – vor der Klausur nachschlagen oder ohne Zahl argumentieren. Die Struktur des Arguments reicht: Attraktivität **verteilt** ein knappes Angebot um, sie **vergrößert** es nicht.

Anschluss: die These als Stakeholder-Aussage, und der Substanz-Test. (✓){+5}

Bewerber und Mitarbeitende sind Stakeholder; „Attraktivität“ ist nichts anderes als die **License to Operate am Arbeitsmarkt**, und sie ist genauso wenig statisch. Damit gilt hier derselbe Test wie beim Issue-Management: *Würde die Arbeitgeberkommunikation auch dann funktionieren, wenn der Bewerber alles wüsste?* Employer Branding ohne Substanz ist der Milka-Effekt in der Personalarbeit – es beschleunigt die Bewerbung und verkürzt die Betriebszugehörigkeit. Die härteste Kennzahl dafür ist die **Frühfluktuation innerhalb der Probezeit**: Sie misst exakt die Differenz zwischen Versprechen und Wirklichkeit.

Aufgabe 6 · Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit

Aufgabe #136 · 10 P. · Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage... (S. 803) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik an den gängigen **Methoden zur Ermittlung der Arbeitszufriedenheit** (Fragebögen, Kennzahlen, Feedback).

Der Gegenstand in drei Sätzen. **Arbeitszufriedenheit** ist die **Einstellung des Mitarbeiters zur Arbeit und zur Arbeitssituation** – Ausdruck seiner Bedürfnisbefriedigung, etwa über Betriebsklima und Identifikation. Beeinflusst wird sie von Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsinhalten, Führungskräften, Bezahlung, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten, Beförderung, Weiterbildung, Anerkennung, Status, Leistungserfolg, Verantwortung, Sicherheit und Entfaltungsmöglichkeiten. Ermittelt wird sie über **Fragebögen** (z. B. den Arbeits-Beschreibungs-Bogen/ABB), **Kennzahlen** (Krankenstand, Fluktuation) und **offene Dialoge/Feedback**, aus denen Maßnahmen abgeleitet werden. ✓ {1}

Leistung des Instrumentariums. Es macht eine weiche Größe **steuerbar**: Aus einem Bauchgefühl wird eine erhobene Einstellung mit Zeitreihe. Die Kombination ist klug

angelegt – Befragung (Selbstauskunft), Kennzahl (Verhaltensspur) und Dialog (Kontext) prüfen sich gegenseitig. Und die Schleife ist richtig gedacht: **Messung → Maßnahme → Leadership**; ohne abgeleitete Maßnahmen bleibt Verwaltung. ✓ {2}

Kritikpunkt 1 – Validität: Der Fragebogen misst die Antwortbereitschaft mit.

Selbstauskünfte sind sozial erwünscht verzerrt, und die Verzerrung ist umso größer, je unsicherer sich die Belegschaft fühlt. In einem Team von acht Personen ist eine „anonyme“ Befragung mit Abteilungsauswertung faktisch nicht anonym – wer unzufrieden ist, weiß das. Damit entsteht ein Zirkelschluss: Die Angst, deren Abwesenheit man messen will, verfälscht die Messung. ✓ {3} Deming hat den Punkt vorweggenommen – „**Beseitige die Atmosphäre der Angst**“ ist bei ihm Punkt 8 der 14 Punkte, also **Voraussetzung** einer belastbaren Erhebung, nicht deren Ergebnis. *Zu ergänzen wäre:* Mindestgruppengröße für Auswertungen und externe Durchführung. ✓ {4}

Kritikpunkt 2 – Denkfehler: Die Kennzahlen sind mehrdeutig und laufen nach.

Krankenstand und Fluktuation gelten als Verhaltensspuren – sie signalisieren Unzufriedenheit, ohne dass gefragt werden muss. Beide sind aber **überdeterminiert**: Der Krankenstand hängt von Altersstruktur, Tätigkeitsart und Grippewelle ab; eine niedrige Fluktuation kann Zufriedenheit bedeuten – oder **fehlende Alternativen** (Region, Arbeitsmarkt, betriebliche Altersversorgung, Betriebszugehörigkeitsansprüche). ✓ {5} Das ist der Fall der **resignierten Zufriedenheit**: Die Kennzahl sieht am besten aus, wo niemand gehen kann. Hinzu kommt: Fluktuation ist ein **nachlaufender** Indikator – wer in ihr auftaucht, ist bereits weg. Aus einer Korrelation von Kennzahl und Zufriedenheit auf Kausalität zu schließen, ist ein Kurzschluss. ✓ {6}

Kritikpunkt 3 – Fehlanreiz: Sobald der Wert zum Ziel wird, wird er bewirtschaftet.

Wird der Zufriedenheitsindex Bestandteil der Zielvereinbarung oder des Bonus einer Führungskraft, verschiebt sich die Anstrengung von der Verbesserung zur **Beeinflussung der Messung**: Timing der Befragung nach dem Betriebsfest, Ansprache vor dem Ausfüllen, Auswahl der Teilnehmenden. Das ist derselbe Mechanismus, den Deming mit Punkt 11 (zahlenmäßige Leistungsquoten beseitigen) angreift – Menschen handeln so, wie man sie steuert. Eine Kennzahl, die zugleich Diagnose und Ziel ist, taugt für keines von beidem. ✓ {7}

Kritikpunkt 4 – Aufwand-Nutzen: Die folgenlose Befragung ist schlechter als keine.

Der Grundsatz lautet: **Ohne abgeleitete Maßnahmen ist die Messung wertlos** – tatsächlich ist sie sogar schädlich. Eine Befragung erzeugt eine **Erwartung**; bleibt die Konsequenz aus, sinkt die Zufriedenheit unter den Ausgangswert, und die Teilnahmequote bricht beim nächsten Mal ein. Der Aufwand – Erhebung, Auswertung, Präsentation – fällt dann vollständig als Verlust an. Dieselbe Sollbruchstelle wie beim Stakeholder-

Management: Das Instrument scheitert nicht am Konzept, sondern an der **Verankerung** neben dem Tagesgeschäft. ✓ {8}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Die Methoden sind gültig als **Trendbeobachtung und Gesprächsanlass**: Sie zeigen Veränderungen über die Zeit und liefern die Themen, über die zu reden ist. Sie sind **kein Messinstrument für die einzelne Person**, **kein Kausalnachweis** und **keine Führungsleistung für sich**. ✓ {9} Gegenvorschlag in vier Punkten: (1) **Triangulieren** – Befragung, Kennzahl und Dialog nur gemeinsam interpretieren, nie eine Quelle allein; (2) **kurz und häufig** statt Jahresritual, damit Veränderungen sichtbar werden, solange man noch reagieren kann; (3) **Ergebnis plus Maßnahme plus Verantwortlicher** innerhalb einer festen Frist zurück ins Team – dieselbe Härting wie beim Stakeholder-Management; (4) den Index **nicht** in Bonusformeln aufnehmen, um Punkt 3 zu entschärfen. ✓ {10}

Rohleders Erwartung: Er prüft, ob man Zufriedenheit als **steuerbare Größe** versteht und die Kette Messung → Maßnahme → Leadership zieht – die Kritik muss also bei der Folgenlosigkeit landen, nicht beim Fragebogendesign.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der blinde Fleck der Methoden. (✓){+1} Sie messen **Arbeitszufriedenheit**, nicht **Motivation** und nicht die **Motivstruktur** der einzelnen Person. Es existiert kein Erhebungsinstrument für Maslow-Stufen – die Pyramide hat kein eigenes Messinstrument und damit keinen Anschluss an die Schleife Messung → Maßnahme → Leadership. Wer aus einem gesunkenen Zufriedenheitswert auf ein bestimmtes unerfülltes Bedürfnis schließt, interpretiert, statt zu messen.

Was stattdessen erhoben werden kann (eigener Vorschlag). (✓){+2} Im Mitarbeitergespräch gewichtet jede Person **drei** Motive aus der ungeordneten Palette selbst – Geld, Beitrag leisten, Anerkennung, Kontakt, Abwechslung, Abenteuerlust/Innovation, Sinn, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Harmonie. Damit wird das Motiv **erhoben statt unterstellt**, und die Führungskraft erfährt, dass im selben Team der eine Abwechslung, die andere Sicherheit und der dritte Anerkennung braucht. Aufwand: 15 Minuten pro Person und Jahr.

Herzberg als Sortierregel für die Maßnahmen. (✓){+3} Hygienefaktoren (Gehalt, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten) zuerst auf marktübliches Niveau bringen, und danach aufhören, Motivation von ihnen zu erwarten. Die eigentliche Gestaltungsaufgabe sind die Motivatoren: Verantwortung übertragen, Anerkennung geben, Wachstum ermöglichen. Das löst genau den Fall auf, den die Pyramide nur beschreibt: sehr gute Bezahlung, trotzdem Motivationseinbruch.

Was eine Befragung kostet, und was sie verhindern muss, um sich zu tragen.

(✓){+4} Annahmen offengelegt: 200 Mitarbeitende, Ø-Personalkosten 60.000 € (≈ 34 €/h, ≈ 273 € je Arbeitstag), Führungsstunde 80 €.

- **Ausfüllzeit:** 20 min × 200 Personen ≈ 67 h × 34 € ≈ **2.300 €**
- **Externe Durchführung und Auswertung:** **rund 8.000 €** (Preis für echte Anonymität – siehe Kritikpunkt 1)
- **Ergebnisworkshops:** 20 Teams × 1,5 h Führungszeit × 80 € = **2.400 €**, plus Aufbereitung und Kommunikation **rund 2.000 €** **Summe rund 15.000 €**
p. a. Gegenrechnung: Ein einziger Prozentpunkt Krankenstand entspricht bei 200 Personen $200 \times 220 \times 1 \% = 440$ Ausfalltagen × 273 € ≈ **120.000 € p. a.** Die Befragung muss also **rund ein Achtel eines Prozentpunkts** dauerhaft verhindern, um sich zu tragen, und genau deshalb ist die folgenlose Befragung nicht nur wirkungslos, sondern die einzige Variante, in der die 15.000 € sicher verloren sind.

Empirische Einordnung mit Vorbehalt – „zufrieden“ ist nicht gleich „zufrieden“.

(✓){+5} Bruggemann (1974) unterscheidet Formen der Arbeitszufriedenheit, die im selben Fragebogenwert zusammenfallen: **progressive** (zufrieden, Anspruchsniveau steigt), **stabilisierte** (zufrieden, Anspruchsniveau gehalten), **resignative** (zufrieden, weil der Anspruch gesenkt wurde), **Pseudo-Zufriedenheit** (Problem wird verleugnet) sowie **fixierte** und **konstruktive Arbeitsunzufriedenheit**. Der entscheidende Befund für die Kritik: Der **resignativ Zufriedene** und der **progressiv Zufriedene** kreuzen dasselbe an – der eine hat aufgegeben, der andere ist engagiert. Ein Zufriedenheitswert ohne die Frage nach dem **Anspruchsniveau** („Erwarten Sie, dass sich etwas verbessert?“) ist deshalb systematisch mehrdeutig. *Vorbehalt:* Das Modell ist etabliert, die empirische Trennschärfe der sechs Formen aber umstritten – als Deutungsraaster verwenden, nicht als Messverfahren.

Zwei statistische Kritikpunkte, die fast immer fehlen. (✓){+6}

Mittelwert: Ein Durchschnitt von 3,0 auf einer Fünferskala kann heißen, dass alle mittelmäßig zufrieden sind – oder dass eine Hälfte begeistert und die andere fluchtbereit ist. Beide Fälle verlangen völlig verschiedene Maßnahmen, und nur die **Streuung** unterscheidet sie. Zweitens der **Nonresponse-Bias**: Wer resigniert hat, fällt am seltensten aus. Eine Rücklaufquote von 60 % bedeutet also nicht 40 % fehlende Zufallsdaten, sondern eine systematische Beschönigung. Konsequenz: Rücklaufquote **je Bereich** ausweisen und selbst als Indikator lesen – ein Absturz der Beteiligung ist häufig aussagekräftiger als der Zufriedenheitswert.

Gegenposition – die Kritik darf nicht ins Nichtstun führen. (✓){+7}

Alle genannten Einwände treffen zu, aber die **Alternativen sind schlechter**: die Einschätzung der Führungskraft (die selbst Gegenstand der Messung ist), das Bauchgefühl der Geschäftsführung oder gar nichts. Zwei Argumente retten das Instrument: Eine **konstante** Verzerrung stört den **Trend** nicht – verschlechtert sich der Wert bei gleichbleibender Methode, ist das ein Signal, unabhängig vom absoluten Niveau. Und die Befragung wirkt bereits als **Anlass**: Sie erzwingt ein Gespräch, das sonst nicht stattfindende. Die redliche Fassung lautet deshalb nicht „nicht messen“, sondern **„messen, aber die Grenzen mitschreiben“**.

Zweites, anders gelagertes Beispiel. (✓){+8}

Zwei Betriebe, dieselbe Kennzahl, gegensätzliche Bedeutung: Der Maschinenbauer im strukturschwachen Raum mit 22 Jahren durchschnittlicher Betriebszugehörigkeit und 2 % Fluktuation gilt als Vorbild – tatsächlich kann niemand wechseln, ohne umzuziehen; das ist resignative Zufriedenheit in Reinform. Die Softwarefirma im Ballungsraum mit 18 % Fluktuation gilt als Problemfall – bei einem Marktdurchschnitt von 20 % ist sie überdurchschnittlich attraktiv. Ohne **regionalen und branchenbezogenen**

Vergleichsmaßstab ist jede der beiden Zahlen wertlos. Das ist ein anderer Fehlertyp als die Verzerrung im Fragebogen: nicht falsch gemessen, sondern falsch verglichen.

Rechtlicher Rahmen, und warum er die Kritik verschärft. (✓){+9} Die Erhebung psychischer Belastungen ist nicht freiwillig: **§ 5 ArbSchG** verlangt eine Gefährdungsbeurteilung, die seit 2013 ausdrücklich **psychische Belastungen** einschließt. Gleichzeitig ist ein Personalfragebogen nach **§ 94 BetrVG** zustimmungspflichtig durch den Betriebsrat. Beides zusammen verschärft Kritikpunkt 4: Wer erhebt, weil er muss, und die Ergebnisse anschließend nicht bearbeitet, produziert nicht nur Enttäuschung, sondern eine dokumentierte Kenntnis ohne Konsequenz. Zugleich ist der Betriebsrat hier ein **Stakeholder mit echtem Einfluss kraft Gesetz** – die Erhebung mit ihm gemeinsam aufzusetzen ist deshalb keine Höflichkeit, sondern Verfahrenssicherheit.

Anschluss: dieselbe Härtung wie beim Stakeholder-Management. (✓){+10} Beide Instrumente scheitern an derselben Stelle und sind mit derselben Regel zu retten: **Ergebnis + Maßnahme + Verantwortlicher je Zeile + fester Termin**, Review in kurzem Rhythmus, Format bewusst schlank. Wer das nebeneinanderlegt, hat das übergreifende Muster der ganzen Einheit – Diagnoseinstrumente sind billig, Konsequenz ist teuer, und der Wert des Instruments entsteht ausschließlich im zweiten Teil.

Aufgabe #137 · 15 P. · Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283) · Umweltinitiative als Stakeholder einordnen... (S. 626)

Eine Gießerei plant eine Werkserweiterung. Betroffen sind: eine Bürgerinitiative gegen Lärm und Feinstaub, der Betriebsrat, die Hausbank, die Genehmigungsbehörde und der größte Kunde (40 % des Umsatzes).

- a) 4 P. Definieren Sie „Stakeholder“, nennen Sie zwei deutsche Begriffe und grenzen Sie die klassische von der modernen Sicht ab.
- b) 3 P. Nach welchen Kriterien werden Stakeholder beurteilt?
- c) 8 P. Erstellen Sie das Stakeholder-Portfolio für den Fall und durchlaufen Sie die Schritte der Stakeholder-Management-Planung.

a) 4 P. – Definition, deutsche Begriffe, Klassik vs. modern. Stakeholder sind alle Akteure, die **Einfluss auf ein Unternehmen ausüben** bzw. **Ansprüche und**

Erwartungen an es haben (Freeman 1984). ✓ {1} Deutsche Begriffe:

Anspruchsgruppen und **Interessen-/Bezugsgruppen**. ✓ {2}

Die Abgrenzung läuft über das Kriterium der vertraglichen Bindung:

- **Klassik:** Stakeholder mit überwiegend **vertraglicher Bindung** – Kunden (Kaufvertrag), Mitarbeitende (Arbeitsvertrag), Kapitalgeber (Darlehensvertrag), Zulieferer (Lieferverträge), Management, Staat (Steuern als einseitiger „Vertrag“ kraft Gesetzes). ✓ {3}
- **Modern erweitert:** zusätzlich die **Gesellschaft** – alle **ohne** direkten Vertrag, die lediglich Interesse haben: Umweltverbände (BUND, NABU), Anwohner, Akteure mit Social-Media-Reichweite. Kernbegriff ist die **License to Operate**: Die Gesellschaft erteilt implizit die Daseinsberechtigung. Beispiel Rüstungsindustrie/Rheinmetall – lange gefährdete, heute erhöhte gesellschaftliche Akzeptanz; die License to Operate ist also **nicht statisch**. ✓ {4}

Ergänzend die **Nähe zum Unternehmen**: **direktes Umfeld** (unmittelbarer Kontakt, z. B. Lieferanten) versus **indirektes Umfeld** (mittelbarer Einfluss, z. B. über Produktbewertungen oder Studien). Zur systematischen Herkunftsbestimmung dient die **PEST-/PESTEL-Analyse** (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal); Stakeholder stammen entsprechend aus Wissenschaft, Technologie, Natur, Klima, Recht, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Im Fall: Betriebsrat, Hausbank und Großkunde sind **klassische**, vertraglich gebundene Stakeholder; die Bürgerinitiative ist der **moderne** Fall ohne Vertrag, und genau der, an dem die License to Operate für die Erweiterung hängt. Die Genehmigungsbehörde nimmt eine Sonderstellung ein: Sie handelt kraft Gesetzes und ist nicht „beeinflussbar“, sondern zu überzeugen.

b) 3 P. – Die drei Beurteilungskriterien.

1. **Einfluss und Beeinflussbarkeit** des Stakeholders, ✓ {1}
2. **Chancen und Risiken** für das Unternehmen, ✓ {2}
3. **Einstellung** des Stakeholders gegenüber dem Unternehmen – unterstützend, neutral oder ablehnend. ✓ {3}

Die **Einflussarten** sind dabei zu differenzieren: unterstützen, schaden, limitieren, kritisieren, am Erfolg teilhaben – direkt oder indirekt und in sehr unterschiedlichem Maß.

c) 8 P. – Portfolio und Planungszyklus.

Stakeholder-Portfolio (Achsen: Einfluss x Beeinflussbarkeit):

Stakeholder	Einflüsse	Beeinflussbarkeit	Einstellung	Angemessene Behandlung	Verantwortlich
Großkunde (40 % Umsatz)	sehr hoch	hoch	unterstützend (Erweiterung sichert Kapazität)	Individuelle Betreuung – Key-Account-Management, Einbindung in die Kapazitätsplanung	Vertriebsleitung ✓ {1}
Genehmigungsbehörde	sehr hoch (Vetomacht)	gering	neutral, verfahrensgesteuert	Vollständige, frühzeitige Antragsunterlagen; sachliche Vorabstimmung – keine „Beeinflussung“, sondern Verfahrenssicherheit	Technische Leitung mit externem Gutachter ✓ {2}
Betriebsrat	hoch (kraft Betriebsverfassungsgesetz)	mittel bis hoch	offen	Vertrauensbeziehung aufbauen – früh und vor der Entscheidung einbinden, nicht nach ihr informieren	Geschäftsführung persönlich ✓ {3}
Hausbank	hoch (Finanzierung)	hoch	abhängig von Bonität und Plan	Persönliche Gespräche der Leitung; Kapitaldienstfähigkeit und Risikokalkulierbarkeit belegen	Kaufmännische Leitung ✓ {4}
Bürgerinitiative	mittel, über Behörde und Presse hebelbar	gering	ablehnend	Längerer Dialog und Beziehungsaufbau – Betriebsbesichtigung, Messwerte offenlegen, konkrete Zusagen	Geschäftsführung, nicht die Pressestelle ✓ {5}

Die Spalte „Verantwortlich“ ist nicht schmückendes Beiwerk: Ohne hinterlegte Maßnahme **und** benannte Person ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung – Verantwortlicher je **Zeile**, nie je Abteilung.

Ziele der Gruppen (die Beurteilung setzt sie voraus): Mitarbeitende – Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Sinn, Sozialbeziehungen; Kunden – Produktqualität, Service, Flexibilität, Preiswürdigkeit, Liefersicherheit, Image; Kapitalgeber – Bonität, Kapitaldienstfähigkeit, Risikokalkulierbarkeit; Staat – Steuern und Gebühren, Mitwirken an gesellschaftlichen Aufgaben.

Die fünf Planungsschritte am Fall:

1. **Ausgangssituation** – Analyse: Wer hat Einfluss, wer Interesse? Ergebnis ist die Tabelle oben; Herkunftsraster ist PESTEL (die Bürgerinitiative kommt aus „Environmental“ und „Social“, die Behörde aus „Legal/Political“).
2. **Ziele** – Chancen und Risiken bestimmen: Chance ist die genehmigte Erweiterung im Zeitplan; Risiken sind Verzögerung durch Einwendungen, Auflagen, Imageverlust in der Standortgemeinde.
3. **Strategie** – Ebene und Richtung der Einflussnahme festlegen: Beim Großkunden und der Bank Leitungsebene und Fakten; beim Betriebsrat frühe Beteiligung; bei der Bürgerinitiative Dialog statt Gegenkampagne; bei der Behörde reine Verfahrensqualität. ✓ {6}
4. **Maßnahmen** – Durchführung, jeweils **mit Verantwortlichem und Termin**: Informationsabend vor Antragstellung, Lärmgutachten offenlegen, Betriebsbesichtigung, Betriebsvereinbarung zur Schichtplanung, Bankgespräch mit Businessplan, Kundengespräch zur Kapazitätszusage.
5. **Evaluation** – Wirkung analysieren, Chancen/Risiken, Einstellung und Beeinflussbarkeit erneut prüfen; der Zyklus dreht sich wieder. Review-Rhythmus alle **3 bis 6 Monate**. ✓ {7}

Mögliche Probleme, die im Fall drohen: Eine Maßnahme kann **nach hinten losgehen** – ein Informationsabend ohne belastbare Messwerte verschlechtert die Einstellung der Initiative weiter. Weiter: **Zeitverschwendung** bei kaum beeinflussbaren Gruppen, **verzerrte, subjektive Wahrnehmung** einzelner Stakeholder sowie **Nicht-Erkennen** aller Stakeholder oder **falsche Einstufung** – im Fall etwa die übersehene Standortgemeinde als eigener Akteur. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Er will die Abgrenzung über **vertragliche Bindung** **vs. bloßes Interesse** samt **License to Operate**, und Stakeholder nicht nur aufgelistet, sondern **bewertet** (Einfluss × Einstellung) mit hinterlegten Maßnahmen und Verantwortlichen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Originaldefinition enthält mehr als die deutsche Kurzfassung. (✓){+1}

Freeman (1984) definiert Stakeholder als jede Gruppe oder Person, die die Zielerreichung der Organisation **beeinflussen kann oder von ihr betroffen ist** („can affect or is affected by“). Die im Stoff verwendete Fassung – „Einfluss ausüben **bzw.** Ansprüche haben“ – behält die erste Hälfte und verkürzt die zweite auf einen *geäußerten* Anspruch. Damit ist der blinde Fleck des Portfolios schon in der **Definition** angelegt, nicht erst im Raster: Wer betroffen ist, aber weder Einfluss ausübt noch einen Anspruch anmeldet, fällt begrifflich heraus. Das ist die präziseste Fassung des Kritikpunkts, die man in einer Klausur unterbringen kann.

Zweites License-to-Operate-Beispiel – mit umgekehrter Richtung. (✓){+2}

Rheinmetall zeigt die **Erteilung** gesellschaftlicher Akzeptanz. Der Gegenfall ist der **Entzug**: Die Kernenergie in Deutschland verfügte über sämtliche rechtlichen Genehmigungen und verlor nach 2011 dennoch binnen weniger Jahre ihre gesellschaftliche und anschließend ihre politische Grundlage. Beide Beispiele zusammen belegen die eigentliche Aussage: Die License to Operate ist **nicht statisch und nicht rechtsförmig** – sie kann sich in beide Richtungen bewegen, und zwar schneller als jedes Genehmigungsverfahren.

Rechtlich vs. betriebswirtschaftlich – eine Unterscheidung, die Klarheit schafft. (✓){+3}

„Anspruchsgruppe“ ist ein betriebswirtschaftlicher, kein juristischer Begriff. Der Gläubiger hat einen **durchsetzbaren** Anspruch, der Anwohner hat ein **Interesse** und allenfalls ein Einwendungsrecht im Verfahren, die künftige Generation hat gar nichts. Genau in diesem Gefälle liegt die Steuerungsaufgabe: Wo ein Rechtsanspruch besteht, erledigt ihn die Rechtsabteilung; Stakeholder-Management wird erst dort gebraucht, wo **kein** durchsetzbarer Anspruch besteht, also genau dort, wo das Portfolio am schwächsten ist.

Anschluss an die Grundsatzdebatte. (✓){+4}

Die Abgrenzung Klassik/modern ist die betriebliche Fassung des Streits **Friedman gegen Freeman**: Shareholder-Ansatz (einziger Zweck ist der Eigentümerwert, soziale Verantwortung liegt beim Staat) gegen Stakeholder-Ansatz (Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen). Tragfähig ist der **aufgeklärte Shareholder-Value**: Langfristige Eigentümerinteressen und fairer Stakeholder-Umgang fallen zusammen – was allerdings nur ein **instrumentelles** Argument ist und Kants Unterscheidung pflichtgemäß/aus Pflicht unberührt lässt.

Zu b) – die Beurteilungskriterien vervollständigen

Das fehlende vierte Kriterium, mit Urheber. (✓){+1} Mitchell/Agle/Wood (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience*, beurteilen

Stakeholder nach drei Attributen: **Macht**, **Legitimität** und **Dringlichkeit**. Aus deren Kombination ergibt sich die Aufmerksamkeit („Salienz“), die einer Gruppe zusteht – wer alle drei besitzt, ist *definitive stakeholder*. Entscheidend ist die **Legitimität**: Genau dieses Kriterium fehlt in der Dreier-Systematik des Stoffs, die nur Einfluss, Chancen/Risiken und Einstellung kennt. Damit lässt sich der Kant-Einwand nicht nur moralisch, sondern **innerhalb der Stakeholder-Literatur** formulieren – die berechnete Forderung des Machtlosen hat einen anerkannten Platz im Modell, sie ist nur im hiesigen Raster nicht abgebildet.

Die Kriterien werden geschätzt, nicht erhoben, und was dagegen hilft. (✓){+2}

Einfluss, Beeinflussbarkeit und Einstellung sind Einschätzungen einer einzelnen Person, meist der, die den größten Blindfleck hat. Billige Reparatur: **zwei unabhängige Einschätzungen** je Stakeholder (etwa Geschäftsführung und Fachbereich) auf einer dreistufigen Skala; jede Abweichung um mehr als eine Stufe ist **diskussionspflichtig**. Das kostet zwanzig Minuten und beseitigt genau den dokumentierten Fehler „verzerrte, subjektive Wahrnehmung“ – ohne das Instrument aufzublähen.

„Beeinflussbarkeit“ ist bei hoheitlichen Akteuren der falsche Begriff. (✓){+3}

Bei der Genehmigungsbehörde im Fall ist Beeinflussung nicht bloß aussichtslos, sondern rechtlich verboten: Der Versuch, einem Amtsträger für die Dienstausübung einen Vorteil zu gewähren, ist strafbar (**Vorteilsgewährung, § 333 StGB**). Die Kategorie muss hier durch **Verfahrensqualität** ersetzt werden – vollständige Unterlagen, belastbare Gutachten, frühzeitige fachliche Abstimmung. Das ist zugleich ein grundsätzlicher Einwand gegen die Achse: Sie unterstellt, dass Beeinflussbarkeit immer eine legitime Steuerungsgröße ist. Bei Behörden, Gerichten, Aufsichtsräten und Prüfern ist sie das nicht.

Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen

Der Satz, der die Antwort trägt. (✓){+1} „Wenn Stakeholder-Management nicht mit Maßnahmen unterlegt wird, dann ist es **Zeitverschwendung**.“ Zum Aufwand: „drei DIN-A4-Seiten quer, Tabelle, mehr brauche ich dann eigentlich nicht“ – „eine Stunde oder zwei, dann haben Sie eine 80-Prozent-Lösung“, danach Review alle drei bis sechs Monate. Hoher Nutzen bei geringem Aufwand; es scheitert praktisch daran, dass es neben dem Tagesgeschäft **absäuft**.

Werkzeug und Paradebeispiel. (✓){+2} Als Analysewerkzeug bietet sich die **Kraftfeldanalyse** (Handler, *Tools für die Unternehmensführung*) an. Klassisches Beispiel für den Wert der Beziehungsarbeit ist der **Betriebsrat**: großer Einfluss kraft Betriebsverfassungsgesetz – entsprechend lohnt der Aufbau einer Vertrauensbeziehung deutlich mehr als jede Kommunikationskampagne.

Der blinde Fleck des Portfolios, und die Reparatur. (✓){+3} Wer wenig Einfluss **und** geringe Beeinflussbarkeit hat, landet in der unbearbeiteten Ecke; dort liegen aber genau die dokumentierten Risiken (ausgebeutete Beschäftigte in der Lieferkette, Umweltschäden) sowie künftige Generationen und die natürliche Umwelt – maximal betroffen, ohne jeden Einfluss. Vorschlag: eine dritte Dimension **Betroffenheit** ergänzen – wie stark trifft unser Handeln eine Gruppe, **unabhängig davon, ob sie sich wehren kann**. Im Fall wären das die unmittelbaren Anwohner, deren Lärmbelastung real ist, selbst wenn sich keine Initiative gebildet hätte.

Was im Fall auf dem Spiel steht – die Bezifferung, die die Priorisierung begründet. (✓){+4} *Annahmen offengelegt*: Gießerei mit 20 Mio. € Umsatz, Großkunde 40 % = **8 Mio. €**, Deckungsbeitragssatz 35 %.

- **Deckungsbeitrag des Großkunden: rund 2,8 Mio. € p. a.** Fällt er wegen fehlender Kapazität oder Lieferunsicherheit weg, ist das Unternehmen in seiner Existenz betroffen – die Klumpenrisiko-Bewertung „sehr hoher Einfluss“ ist damit nicht Gefühl, sondern gerechnet.
- **Kosten der vollständigen Stakeholder-Arbeit im Fall:** Informationsabend, Lärmgutachten, Betriebsbesichtigung, Bank- und Kundengespräche, Betriebsvereinbarung – in der Größenordnung **20.000 bis 40.000 €** einmalig plus Leitungszeit. **Verhältnis rund 1 : 70** allein gegenüber dem jährlichen Deckungsbeitrag des Großkunden. Die Zahlen sind gesetzt, nicht gemessen – die Rangfolge, die daraus folgt, ist aber robust: Der Großkunde ist nicht deshalb Chefsache, weil er laut ist, sondern weil er 2,8 Mio. € Deckungsbeitrag trägt.

Wer im Portfolio noch fehlt – das „Nicht-Erkennen“ konkret. (✓){+5} Über die genannten fünf hinaus gehören in die Tabelle: die **Standortgemeinde** samt Bürgermeister (eigenes Zielsystem: Gewerbesteuer gegen Wählerstimmen der Anwohner – er kann Fürsprecher **oder** Gegner werden und ist die Person, die beides entscheidet), die **eigenen Mitarbeitenden** als Anwohner und Multiplikatoren im Ort, der **Sachversicherer** (Auflagen zu Brandschutz und Emissionen können teurer sein als die behördlichen), der **Wettbewerber**, der Einwendungen finanzieren kann, sowie die **Regionalpresse** als Verstärker jeder der anderen Gruppen. Die

Vollständigkeitsprüfung läuft über PESTEL, und die Frage „wer merkt es zuerst, wenn wir etwas falsch machen?“.

Reihenfolge und Zeitpunkt sind Teil der Strategie. (✓)(+6) Der Zyklus sagt was, nicht *wann* – im Fall entscheidet aber die Sequenz. Betriebsrat und Bürgerinitiative müssen **vor** der Antragstellung eingebunden werden: Danach wird jede Information als Reaktion auf Druck gelesen und verliert ihre vertrauensbildende Wirkung vollständig. Die Bank kommt **nach** der ersten fachlichen Klärung, weil sie belastbare Zahlen sehen will, und der Großkunde **vor** allem anderen, weil seine Kapazitätszusage die Geschäftsgrundlage des ganzen Vorhabens ist. Regel:

Beziehungsarbeit vor dem Verfahren, Faktenarbeit im Verfahren.

Gegenposition: Die Grenze des Dialogs. (✓)(+7) Der Vorschlag „Dialog statt Gegenkampagne“ unterstellt, die Bürgerinitiative wolle das Vorhaben **verbessern**. Ein Teil solcher Initiativen will es **verhindern** – für sie ist jedes Entgegenkommen ein Etappensieg, kein Abschluss. Dialog ohne vorher definierte Verhandlungsmasse erzeugt dann exakt das dokumentierte Problem: Die Maßnahme geht nach hinten los, weil geweckte Erwartungen enttäuscht werden und die Einstellung sich **weiter** verschlechtert. Redliche Konsequenz: **vor** dem ersten Gespräch intern festlegen, was verhandelbar ist (Betriebszeiten, Einhausung, Messwertveröffentlichung) und was nicht (das Vorhaben als solches), und genau das im Gespräch auch sagen.

Anschluss: Das Verfahren ist selbst ein Stakeholder-Kanal. (✓)(+8) Eine Gießerei-Erweiterung ist regelmäßig nach **Bundes-Immissionsschutzgesetz** genehmigungsbedürftig; im förmlichen Verfahren sind Antragsunterlagen öffentlich auszulegen, und Betroffene können innerhalb einer Frist **Einwendungen** erheben, die zu behandeln sind (Lärbewertung nach **TA Lärm**). Das heißt: Die Bürgerinitiative hat einen **rechtlich garantierten Kanal** – ihr „geringer Einfluss“ im Portfolio ist eine Fehleinschätzung, sobald das förmliche Verfahren läuft. **Vorbehalt:** Ob das förmliche oder das vereinfachte Verfahren greift, hängt von der konkreten Anlagenart ab; im Zweifel ohne Paragraphen argumentieren. Der Punkt bleibt: Wer den Verfahrensweg kennt, bewertet Stakeholder anders, und beginnt den Dialog vor der Auslegung, nicht danach.

Aufgabe 8 · Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht

Aufgabe #138 · 12 P. · Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Die Regionalzeitung recherchiert zu den Lärmbeschwerden der Anwohner der Gießerei aus Aufgabe 7; die Messwerte liegen tatsächlich zeitweise über dem zulässigen Wert. Der PR-Leiter schlägt vor: (1) über die Anzeigenabteilung Druck auf die Redaktion ausüben, (2) presserechtlich gegen die Veröffentlichung vorgehen, (3) parallel eine Nachhaltigkeitsmeldung platzieren, um das Thema zu überlagern.

- a) 3 P. Was sind „Issues“, was ist Issue-Management?
- b) 5 P. Bewerten Sie die drei Vorschläge ethisch.
- c) 4 P. Was empfehlen Sie stattdessen? Beziffern Sie die Konsequenz des Nichthandelns.

a) 3 P. – Issues und Issue-Management. **Issues** sind (**öffentlich relevante**) **Themen**.

✓ **⟨1⟩ Issue-Management** heißt, Themen in Presse und Öffentlichkeit gezielt zu **setzen oder zu verhindern**, etwa unangenehme Berichterstattung rechtlich zu verhindern, Plattformen Dritter zu nutzen oder neue Themen gezielt zu platzieren. ✓ **⟨2⟩** Es ist Teil des Stakeholder-Managements, das wesentlich **Kommunikationsmanagement** ist: Über Pressemeldungen, Veranstaltungen, Internet-Auftritt, Zeitschriften, Schulungen, Betriebsbesichtigungen und Nachhaltigkeitsberichte werden Stakeholder informiert und zufriedengestellt, um Imageverlust vorzubeugen. ✓ **⟨3⟩**

Entscheidend für die Bewertung in b): Das Instrument ist **wertneutral gebaut**. Es taugt zur Richtigstellung falscher Behauptungen **und** zur Unterdrückung berechtigter Kritik – es unterscheidet beides nicht.

b) 5 P. – Ethische Bewertung der drei Vorschläge.

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt sagt nicht, wie stark und wie häufig der Grenzwert überschritten wird, ob die Genehmigungsbehörde die Messwerte bereits kennt, und ob der geplante Bericht neben den zutreffenden Werten auch unwahre Tatsachenbehauptungen enthält. Von der letzten Angabe hängt die Bewertung von Vorschlag 2 unmittelbar ab; von den ersten beiden, ob die vordringliche Pflicht die Meldung an die Behörde ist oder die Nachbesserung im laufenden Betrieb.

Vorschlag 1 – Druck über die Anzeigenabteilung: klar unzulässig. Hier wird nicht kommuniziert, sondern eine wirtschaftliche Abhängigkeit zur Beeinflussung der Berichterstattung genutzt. Der Journalist wird als **bloßes Mittel** behandelt; die

Öffentlichkeit wird um eine wahre Information gebracht, an der sie ein legitimes Interesse hat. Mit Kant: Die Maxime „Wer von mir wirtschaftlich abhängt, berichtet nicht kritisch über mich“ ist nicht verallgemeinerbar – verallgemeinert zerstört sie die Institution, die sie ausnutzt. Zudem ist der Vorschlag auch instrumentell schlecht: Der Versuch ist selbst die Geschichte, sobald er bekannt wird. ✓ {1}

Vorschlag 2 – presserechtliches Vorgehen: kommt darauf an, und das Kriterium ist benennbar. Rechtliche Mittel gegen **unwahre** Tatsachenbehauptungen sind legitim – das ist Richtigstellung. Im Fall sind die Messwerte aber **tatsächlich** zeitweise überschritten; der Bericht wäre also wahr. Rechtliche Mittel gegen eine wahre Berichterstattung sind der Versuch, die **Entdeckungswahrscheinlichkeit** statt des Verhaltens zu steuern. Genau das ist die Konstruktionsschwäche des Modells: Es steuert nicht das Fehlverhalten, sondern dessen Bekanntwerden. ✓ {2}

Vorschlag 3 – Überlagerung durch eine Nachhaltigkeitsmeldung: legal, aber der Kern des Problems. Hier wird nichts Falsches behauptet; es wird lediglich Aufmerksamkeit umgelenkt. Der Kant-Test ist trotzdem eindeutig: Ein Stakeholder-Management, das rein danach ausgerichtet ist, **wer mir schaden kann**, ist **pflichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht** – es fehlt die Einsicht. Rein funktional betrieben ist es „**aufgemotzte Public Relations**“. ✓ {3} Und es löst nichts: Der Imageschaden bei **Mondelēz/Milka** entstand durch die Preiserhöhung über Verpackungsgrößen, also durch das **Verhalten**, nicht durch dessen Kommunikation. Kommunikationssteuerung kann ein Substanzproblem nicht beheben; sie verschafft nur die gefährliche Illusion, es sei bearbeitet. ✓ {4}

Gesamturteil: Alle drei Vorschläge behandeln ein **Substanzproblem** (überschrittene Grenzwerte) als **Kommunikationsproblem**. Der PR-Leiter beantwortet die falsche Frage. ✓ {5}

c) 4 P. – Empfehlung und Bezifferung.

Der Substanz-Test als Entscheidungsregel: *Würde diese Maßnahme auch dann funktionieren, wenn der Stakeholder alles wüsste?* Bei allen drei Vorschlägen lautet die Antwort **nein**, also liegt das Problem im Verhalten, nicht in der Kommunikation. ✓ {1}

Empfohlenes Vorgehen:

1. **Ursache abstellen, bevor kommuniziert wird** – Sofortmaßnahme zur Einhaltung der Grenzwerte (Betriebszeiten der lautesten Aggregate, Einhausung, Filterwartung), mit Termin und Verantwortlichem.
2. **Proaktiv informieren, bevor der Bericht erscheint** – Messwerte, Ursache, Maßnahme, Termin. Wer selbst berichtet, bestimmt den Rahmen; wer wartet, wird zum Gegenstand.

3. **Den Dialog mit der Bürgerinitiative institutionalisieren** – Betriebsbesichtigung, regelmäßige Messwertveröffentlichung. Das ist die konkrete Arbeit an der **License to Operate**.
4. **Issue-Management dann legitim einsetzen** : die eigenen Maßnahmen aktiv als Thema setzen – nicht, um das Problem zu überlagern, sondern weil es tatsächlich bearbeitet wird. ✓ {2}

Bezifferung der Konsequenz des Nichthandelns (Beispielrechnung): Ein kritischer Bericht kurz vor Antragstellung erzeugt Einwendungen im Genehmigungsverfahren. Angenommen, das Verfahren verzögert sich dadurch um **sechs Monate** und die Erweiterungsinvestition von **4 Mio. €** liegt so lange gebunden: bei 6 % Kapitalkosten sind das $4 \text{ Mio. €} \times 6 \% \times 0,5 = 120.000 \text{ €}$ reine Verzögerungskosten. ✓ {3} Hinzu kommt der entgangene Deckungsbeitrag der nicht verfügbaren Kapazität sowie das Risiko beim Großkunden mit 40 % Umsatzanteil, der auf Liefersicherheit angewiesen ist – dort steht ein Vielfaches auf dem Spiel. Die Sofortmaßnahmen an der Anlage kosten dagegen einen Bruchteil davon. Die Stakeholder-Risiken sind damit exakt das, was sie laut Systematik sind: primär **Reputations- und Cashflow-Risiken** – Einbruch von Umsatz und Cashflow, Abwanderung von Mitarbeitenden und Know-how, Rechtsverstöße, Imageverlust. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Punkte gibt es für die Kant-Einordnung – „Handeln aus Pflicht“ statt aufgemotzter PR, und für den Nachweis, dass ein Substanzproblem sich nicht weggemunzieren lässt (Milka-Effekt).

Zu a) – Issue-Management historisch und funktional einordnen

Herkunft und Lebenszyklus. (✓)(+1) Der Begriff **Issues Management** geht auf **W. Howard Chase (1976)** zurück und war ursprünglich das Gegenteil dessen, was der PR-Leiter im Fall vorhat: die **frühzeitige Bearbeitung** eines Themas, bevor es öffentlich wird. Dahinter steht der Issue-Lebenszyklus – latent, aufkommend, öffentlich, Krise – mit dem entscheidenden Zusammenhang einer **Schere**: In der Frühphase ist der Handlungsspielraum groß und der öffentliche Druck klein; in der Krisenphase ist es umgekehrt. Die Gießerei steht genau am Scherenpunkt: Die Messwerte sind bekannt, die Zeitung recherchiert, aber es ist noch nichts erschienen – der letzte Moment, in dem Gestalten billiger ist als Reagieren.

Abgrenzung zu benachbarten Begriffen. (✓)(+2) **Issue-Management** arbeitet an Themen, **bevor** sie eskalieren; **Krisenkommunikation** setzt danach ein; **Lobbying** richtet sich an politische Entscheider statt an die Öffentlichkeit; **Public Relations** ist der Oberbegriff für die Beziehungspflege insgesamt. Die Unterscheidung ist prüfungsrelevant, weil die drei Vorschläge im Fall gar kein Issue-Management sind, sondern **Krisenreaktion mit den Mitteln der PR**, also das Instrument im falschen Lebenszyklus-Stadium und mit umgekehrter Stoßrichtung.

Anschluss: Issues entstehen bei den Stimmlosen. (✓)(+3) Ein Issue beginnt fast nie in der Redaktion, sondern bei Betroffenen ohne Einfluss – hier den Anwohnern, deren Beschwerden über Monate liefen, bevor die Zeitung recherchierte. Damit ist die **Betroffenheits-Achse** aus der Portfolio-Kritik zugleich das beste **Issue-Frühwarnsystem**: Wer regelmäßig fragt, wen sein Handeln unmittelbar und erheblich trifft, kennt die Themen der nächsten zwölf Monate, bevor sie einen Stellvertreter finden.

Zu b) – die ethische Bewertung robuster machen

Vorschlag 1 presseethisch und ordnungspolitisch. (✓)(+1) Über die Kant-Prüfung hinaus: Die **Trennung von Redaktion und Anzeigenteil** ist ein tragender Grundsatz des deutschen Pressekodex (Ziffer 7 des Deutschen Presserats). Ein Anzeigen-Druckversuch ist regelmäßig nicht strafbar, aber er greift eine Institution an, die durch **Art. 5 GG** geschützt ist, und er ist in Redaktionen ein bekanntes, meldepflichtiges Muster. Der praktische Effekt ist deshalb doppelt negativ: Er verhindert den Bericht nicht und erzeugt einen zweiten, härteren.

Vorschlag 2 juristisch präzisiert, und der Selbstverstärkungseffekt. (✓){+2}

Gegen **wahre Tatsachenbehauptungen** besteht grundsätzlich kein Unterlassungsanspruch; auch die Gegendarstellung greift nur bei Tatsachenbehauptungen, nicht bei Meinungen, und stellt nichts richtig, sondern stellt gegenüber. Ein presserechtlicher Angriff auf einen zutreffenden Bericht scheitert also nicht nur ethisch, sondern absehbar auch rechtlich, und er erzeugt den **Streisand-Effekt**: Der Unterdrückungsversuch macht das Thema größer, als es der ursprüngliche Bericht gemacht hätte. Das ist ein beobachtetes Muster, kein Messwert.

Vorschlag 3 mit beiden Kant-Formeln und einer zweiten Ethik. (✓){+3}

Die **Universalisierungsformel** verbietet die Maxime, weil eine Welt, in der Unternehmen unangenehme Wahrheiten routinemäßig überlagern, die Öffentlichkeit als Informationsquelle zerstört – die Maxime hebt ihre eigene Wirksamkeit auf. Die **Selbstzweckformel** trifft es direkter: Die Anwohner werden bloß als Störgröße behandelt, nicht als Personen mit einem eigenen Anspruch. Und die **Diskursethik** kommt zum selben Ergebnis auf anderem Weg: Legitim ist, was alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten – eine Überlagerungsstrategie funktioniert definitionsgemäß nur, solange die Betroffenen sie nicht kennen.

Steelman: Wann Beeinflussung der Berichterstattung legitim wäre. (✓){+4}

Die Bewertung wird stärker, wenn sie die guten Gründe zulässt: Rechtliche Mittel sind legitim gegen **unwahre** Behauptungen, gegen die Nennung von Namen einzelner Beschäftigter, gegen die Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen und gegen Vorverurteilung in laufenden Verfahren. Auch aktives Themensetzen ist legitim, solange es **eigene, prüfbare Sachverhalte** transportiert. Die Vorschläge im Fall erfüllen keinen dieser Gründe, und genau deshalb ist ihre Ablehnung keine grundsätzliche PR-Feindlichkeit, sondern eine Einzelfallbewertung. Wer den Steelman mitschreibt, zeigt, dass er ein Kriterium anwendet und nicht eine Haltung.

Die konsequentialistische Gegenprobe. (✓){+5}

Das Urteil hängt nicht an Kant allein: Auch rein **folgenorientiert** sind alle drei Vorschläge schlecht. Erwarteter Nutzen ist ein verhinderter oder abgeschwächter Bericht; erwarteter Schaden sind ein zweiter Bericht über den Vertuschungsversuch, der Verlust der Verfahrensglaubwürdigkeit bei der Genehmigungsbehörde, ein Vertrauensschaden bei Belegschaft und Betriebsrat sowie das ungelöste Grenzwertproblem, das beim nächsten Anlass zurückkommt. Dass **deontologische und konsequentialistische** Bewertung zum selben Ergebnis kommen, ist das stärkste Argument, das man in einer Ethik-Aufgabe liefern kann – es macht das Urteil unabhängig von der gewählten Ethiktheorie.

Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen

Die Formulierung, die den Unterschied macht. (✓){+1} Stakeholder-

Management ist gültig als **Risiko- und Kommunikationslandkarte** – es macht Reputations- und Cashflow-Risiken früh sichtbar, ordnet Verantwortlichkeiten zu und diszipliniert über den Review-Rhythmus. Es ist **kein ethisches Bewertungsverfahren** und **kein Ersatz** für die Frage, ob das eigene Verhalten den erhobenen Anspruch überhaupt verdient. Wer diese Reichweiten-Formel schreibt, hat die Aufgabe erfasst.

Warum „aus Pflicht“ hier sogar ökonomisch überlegen ist. (✓){+2} Die drei PR-Vorschläge senken die Entdeckungswahrscheinlichkeit **einmal**; das Grenzwertproblem bleibt und kommt beim nächsten Anlass zurück – dann mit der zusätzlichen Geschichte, dass man es zu vertuschen versucht hat. Einsicht ist in diesem Fall nicht der teurere, sondern der billigere Weg. Das ist die stärkste Antwort auf den Einwand, Ethik sei ein Luxus.

Anschluss an die Vollständigkeit des Stakeholder-Bilds. (✓){+3} Die Anwohner sind der Fall der **stimmlosen Anspruchsgruppe** – sie können dem Unternehmen selbst nichts anhaben; gefährlich wird erst ihr **Stellvertreter**: Presse, Behörde, Verbraucherschutzorganisation, NGO. Wer erst beim Stellvertreter reagiert, hat die Frühwarnung verpasst, die im Betroffenen selbst lag.

Die Gegenseite der Rechnung – was die Empfehlung kostet und was zusätzlich droht. (✓){+4} *Annahmen offengelegt:* Einhausung beziehungsweise Kapselung des lautesten Aggregats **50.000 bis 100.000 € einmalig**; Verzicht auf die lauteste Nachtschicht-Tätigkeit kostet Deckungsbeitrag; externes Lärmgutachten und dauerhafte Messwertveröffentlichung **10.000 bis 20.000 €**. Dem stehen die **120.000 €** Verzögerungskosten aus dem schwarzen Teil gegenüber – die Sofortmaßnahmen amortisieren sich also bereits, wenn sie die Verzögerung verhindern. Hinzu kommen zwei Risiken, die in der Rechnung fehlen und asymmetrisch wirken: Die Behörde kann bei fortdauernder Überschreitung **nachträgliche Anordnungen** treffen und im Extremfall den Betrieb einschränken; und sie prüft im laufenden Erweiterungsverfahren die **Zuverlässigkeit des Betreibers** – ein dokumentierter Verstoß im Bestand ist damit ein Argument gegen die Genehmigung des Neuen. **Vorbehalt:** Die genauen Instrumente hängen vom Anlagentyp und der Verfahrensart nach Bundes-Immissionsschutzgesetz ab; im Zweifel ohne Paragraphen argumentieren. Die Pointe bleibt: Der teuerste Posten ist nicht der Bericht, sondern die **Rückwirkung des Bestandsverstoßes auf die Erweiterung**, und genau die lässt sich durch keine Kommunikationsmaßnahme beeinflussen.

Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #139 · 8 P. · Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren ·
von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Führungsappell an das Team kommunikativ... (S. 1325) · Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell... (S. 1305) · Kernbotschaft formulieren und... (S. 1364)

Eine Führungskraft sagt zum Team: „Wir müssen hier alle mehr Gas geben.“ a) 4 P. Analysieren Sie die Botschaft mit dem Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun). b) 4 P. Warum kann dieselbe Botschaft beim Empfänger ganz anders ankommen?

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Roadmapping & Strategiekommunikation* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Vier Seiten der Botschaft:

- **Sachinhalt:** Die aktuelle Leistung reicht nicht aus. ✓ {1}
- **Appell:** Arbeitet schneller/mehr! ✓ {2}
- **Beziehung:** „Ich als Chef bewerte eure bisherige Leistung als ungenügend.“ ✓ {3}
- **Selbstoffenbarung:** „Ich stehe selbst unter Druck / mir fehlt ein konkreter Plan.“ ✓ {4}

b) 4 P. Weil Empfänger mit **vier Ohren** hören und je nach dominantem Ohr unterschiedlich reagieren ✓ {1}: Das **Sachohr** hört nur die Leistungsaussage (→ Diskussion über Kennzahlen), das **Beziehungsohr** hört Kritik/Geringschätzung (→ Demotivation), das **Appellohr** hört den Arbeitsbefehl (→ Aktionismus), das **Selbstoffenbarungsohr** hört die Hilflosigkeit des Chefs. ✓ {2} Sender-*gemeint* und Empfänger-*verstanden* fallen auseinander → Kommunikationsstörung. ✓ {3} Abhilfe: konkret, sachbezogen und wertschätzend formulieren. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Vier Seiten und vier Ohren müssen **vollständig** kommen – bei 4 Punkten für vier Seiten ist ein fehlendes Ohr ein sicherer Punktverlust. Und jede Seite am konkreten Satz belegen, statt nur die Modellbegriffe abzuschreiben.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell einordnen und begrenzen

Herkunft und Vorläufer. (✓){+1} Das Modell stammt von **Friedemann Schulz von Thun** (*Miteinander reden 1*, 1981) und baut auf **Watzlawick** auf: Jede Kommunikation hat einen **Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**, wobei der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt. Schulz von Thun spaltet den Beziehungsaspekt in drei Seiten auf – Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell, und macht ihn damit erst bearbeitbar. Wer diese Herkunft nennt, zeigt, dass er ein Modell und keine Merkregel wiedergibt.

Die Selbstoffenbarungsseite ist diagnostisch die wertvollste. (✓){+2} Sie sagt etwas über den **Sender**, nicht über den Empfänger: „Wir müssen alle mehr Gas geben“ verrät Druck von oben, fehlende Analyse und einen fehlenden Plan. Führungskräfte kontrollieren Sachinhalt und Appell bewusst, senden Selbstoffenbarung aber unbewusst mit, deshalb erfährt ein Team über den Zustand seiner Führungskraft fast immer mehr, als diese mitzuteilen beabsichtigt. Für die Bewertung nach Rohleders Ebenen heißt das: Der Satz ist als **Sachebenen**-Aussage leer und als **Personenebenen**-Aussage aufschlussreich.

Gegenposition: Das Modell hat kein Prüfkriterium. (✓){+3} Die Deutung der Beziehungsseite ist nicht falsifizierbar – jede Unterstellung („Du hast das doch abwertend gemeint“) lässt sich mit dem Modell begründen und mit dem Modell bestreiten. Damit taugt es hervorragend zur **Selbstprüfung** vor dem Sprechen und zur **Hypothesenbildung** nach einer Störung, aber nicht als Beweismittel im Konflikt. Wer es so einsetzt, verwandelt einen Sachkonflikt in einen Beziehungskonflikt – genau das, was es verhindern soll.

Anschluss: Die Botschaft ist auch sachlich defizitär. (✓){+4} Unabhängig von allen vier Seiten ist „mehr Gas geben“ **kein Ziel**: Es ist nicht messbar, nicht terminiert und nicht auf eine Ursache bezogen – es erfüllt keine der Anforderungen an Ziele, die „wirklich smart“ sind, und lässt sich nicht zur Bewertung zweier Maßnahmen verwenden. Das verbindet die Aufgabe mit dem Aspekt **Aufgaben** der Organisationspsychologie: Der Kommunikationsfehler ist hier nur die sichtbare Seite eines Führungsfehlers auf der Zielebene.

Zu b) – vom Befund zur Formulierung

Die Kommunikationskette. (✓){+1} **gemeint → gesagt → gehört → verstanden → einverstanden → umgesetzt** – auf jeder Stufe geht Information verloren, und die

Verluste wirken **multiplikativ**, nicht additiv. Ein zweites „mehr Gas“ verbessert ausschließlich die Stufe *gesagt* – die einzige, an der es kein Problem gab. Führung heißt, diesen Verlust zu minimieren; statt Druckparolen wirkt eine **Vision** – das gängige Bild: nicht Arbeit verteilen, sondern die

Sehnsucht nach dem weiten Meer wecken –, die intrinsisch motiviert, weil sie auf die Stufe *einverstanden* zielt statt auf *gesagt*. **Zitatvorbehalt**: Die verbreitete Zuschreibung an **Antoine de Saint-Exupéry** ist in seinen Werken **nicht wörtlich belegt** und gilt als nachträgliche Zuspitzung – in der Klausur als Bild verwenden, nicht als Zitat mit Quellenangabe. (*Gleicher Vorbehalt wie in der Zwillingssfassung unter Roadmapping & Strategiekommunikation.*)

Die konkrete Umformulierung – der Punkt, den kaum jemand liefert. (✓){+2}

„Wir liegen bei der Durchlaufzeit rund 20 % über dem, was wir dem Kunden zugesagt haben. Ich möchte morgen 45 Minuten mit euch klären, woran das liegt und was wir zuerst angehen – meine Vermutung ist die Übergabe an die Montage, aber ihr seht das näher als ich.“ Geprüft an allen vier Seiten: **Sachinhalt** konkret und messbar statt „mehr Gas“; **Appell** klar und erfüllbar (Termin, Dauer, Gegenstand); **Beziehung** wertschätzend, weil sie Kompetenz zuschreibt; **Selbstoffenbarung** bewusst gesetzt – die Führungskraft gibt zu, die Ursache nicht sicher zu kennen, und macht damit aus Hilflosigkeit eine Einladung.

Warum ausgerechnet das Beziehungsohr dominiert. (✓){+3} Nicht zufällig: In einer **asymmetrischen** Beziehung wird jede Sachaussage der mächtigeren Seite beziehungsrelevant gehört, weil sie Folgen haben kann. Je größer das Machtgefälle, desto stärker wandert die Aufmerksamkeit des Empfängers auf Beziehung und Appell. Praktische Konsequenz: Eine Führungskraft kann nicht entscheiden, „nur sachlich“ zu sprechen – sie kann nur entscheiden, die Beziehungsbotschaft bewusst zu gestalten statt sie dem Zufall zu überlassen.

Die einzige belastbare Absicherung, und der Anschluss. (✓){+4} Weil der Sender nicht kontrolliert, was ankommt, hilft keine bessere Formulierung allein, sondern nur der **Rückkanal**: „Was habt ihr jetzt verstanden, was ich von euch erwarte?“ Erst die Antwort zeigt, an welcher Stelle der Kette der Verlust eingetreten ist. Das ist derselbe Mechanismus wie bei der Arbeitszufriedenheit – **erheben statt unterstellen**, und dieselbe Schleife: Botschaft → Rückfrage → Nachsteuerung. Ohne Rückkanal ist Führungskommunikation Senden ohne Empfangsbestätigung.

Aufgabe #140 · 8 P. · Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung... (S. 1883) · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283)

Ein Chemieunternehmen plant eine Werkserweiterung. a) 5 P. Identifizieren Sie fünf relevante Stakeholder und je ihr zentrales Interesse. b) 3 P. Wie priorisieren Sie diese Gruppen sinnvoll?

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *Ethische Fallentscheidungen* und steht deshalb auch dort.

a) 5 P. (Beispiele)

Stakeholder	Zentrales Interesse
Eigentümer/Investoren	Rendite, Werterhalt ✓ {1}
Mitarbeiter/Betriebsrat	sichere Arbeitsplätze, Bedingungen ✓ {2}
Anwohner	Lärm-/Emissionsschutz, Sicherheit ✓ {3}
Kommune/Genehmigungsbehörde	Gewerbesteuer, Recht, Auflagen ✓ {4}
Umwelt-NGO (BUND/NABU)	Naturschutz, Grenzwerte ✓ {5}

b) 3 P. Priorisierung über die **Macht x Interesse-Matrix (Mendelow)** ✓ **{1}**: Gruppen mit **hoher Macht und hohem Interesse** eng managen (Behörde, Betriebsrat), **hohe Macht/niedriges Interesse** zufriedenstellen (Investoren), **niedrige Macht/hohes Interesse** informieren (Anwohner), Rest beobachten. ✓ **{2}** So fließt der Aufwand dorthin, wo er über das Projekt entscheidet. ✓ **{3}**

Rohleders Erwartung: Eine Namensliste trägt die Punkte nicht – zu jeder Gruppe gehört **ihr zentrales Interesse**, und in b) müssen die Gruppen des Falls den Feldern der Matrix zugeordnet werden, statt die Matrix nur zu referieren.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – von der Liste zur Bewertung

Die Aufzählung allein bringt bei Rohleder nicht die volle Punktzahl. (✓){+1}

Punktelevant ist die **Bewertung**: je Gruppe Einfluss × Beeinflussbarkeit × Einstellung, dazu eine hinterlegte Maßnahme **und ein Verantwortlicher**. Für den Fall: Investoren – hoher Einfluss, hohe Beeinflussbarkeit, unterstützend → Businessplan und Renditerechnung, Verantwortung Geschäftsführung. Betriebsrat – hoher Einfluss kraft Betriebsverfassungsgesetz, mittel beeinflussbar, offen → frühe Einbindung **vor** der Entscheidung, Verantwortung Geschäftsführung persönlich. Anwohner – geringer Einfluss, gering beeinflussbar, ablehnend → Dialog, Messwerte offenlegen, Verantwortung Werkleitung. Behörde – Vetomacht, **nicht** beeinflussbar, verfahrensgebunden → Verfahrensqualität, Verantwortung Technische Leitung. NGO – mittlerer, über Öffentlichkeit hebelbarer Einfluss, gering beeinflussbar, kritisch → fachlicher Austausch auf Datenbasis, Verantwortung Umweltbeauftragter.

Wer in der Fünferliste fehlt. (✓){+2} Bei einem Chemiestandort mindestens:

Nachbarbetriebe im Werkverbund (gemeinsame Infrastruktur, gemeinsames Störfallrisiko), die **Feuerwehr und der Katastrophenschutz** der Kommune, der **Sachversicherer** (dessen Auflagen häufig strenger sind als die behördlichen), **Kunden**, die Lieferfähigkeit und inzwischen auch Nachhaltigkeitsnachweise verlangen, die **Regionalpresse** als Verstärker sowie die Beschäftigten in der **Lieferkette** und die **künftigen Generationen** – beide maximal betroffen, ohne jeden Einfluss.

Die Interessen widersprechen sich nicht nur zwischen, sondern innerhalb der Gruppen. (✓){+3} „Kommune/Genehmigungsbehörde“ in einer Zeile

zusammenzufassen, verdeckt den wichtigsten Konflikt des Falls: Die **Kommune** will Gewerbesteuer und Arbeitsplätze, ihr **Bürgermeister** zugleich die Stimmen der Anwohner, und die **Genehmigungsbehörde** ist an beides nicht gebunden, sondern an das Gesetz. Ebenso wenig sind **Anwohner und Umwelt-NGO** deckungsgleich: Die Anwohner wollen Ruhe und Sicherheit vor Ort, die NGO verfolgt ein überregionales Schutzziel – sie können zu Verbündeten werden, müssen es aber nicht. Wer diese Trennungen zieht, erhöht die Zahl der Zeilen und die Genauigkeit der Maßnahmen.

Chemie-spezifischer Rechtsrahmen – mit Vorbehalt. (✓){+4} Bei

Betriebsbereichen nach der **Störfall-Verordnung (12. BImSchV)**, Umsetzung der **Seveso-III-Richtlinie**) hat die Öffentlichkeit eigene Informationsrechte, und die Kommune muss in Sicherheitsplanungen einbezogen werden. Das verändert die

Bewertung: Anwohner und Kommune sind dann keine Gruppen mit „niedriger Macht“, sondern Träger gesetzlich verankerter Ansprüche. **Vorbehalt:** Ob der Standort unter die Verordnung fällt, hängt von Stoffen und Mengenschwellen ab – im Zweifel ohne Paragraphen argumentieren; der inhaltliche Punkt trägt auch so.

Anschluss an den Gießerei-Fall. (✓){+5} Die Struktur ist identisch zur Werkerweiterung in Aufgabe 7 – Vetoakteur Behörde, gesetzlich starker Betriebsrat, finanzierender Kapitalgeber, stimmlose Anwohner mit Stellvertreter –, die **Gewichtung** aber verschoben: Beim Chemiestandort dominiert das Sicherheits- und Umweltthema, bei der Gießerei das Kapazitäts- und Klumpenrisiko beim Großkunden. Das ist die eigentliche Lehre: Das Raster ist übertragbar, die Rangfolge nie.

Zu b) – die Priorisierung hinterfragen

Zwei Raster, die man nicht verwechseln darf. (✓){+1} Mendelow trägt **Macht x Interesse** ab, die Vorlesung **Einfluss x Beeinflussbarkeit**. Das ist nicht dasselbe: „Interesse“ beschreibt, wie sehr eine Gruppe **selbst** aktiv wird; „Beeinflussbarkeit“, wie sehr **wir** auf sie einwirken können. Die Behörde hat hohe Macht und mittleres Interesse, ist aber praktisch **nicht** beeinflussbar – im Mendelow-Raster landet sie bei „eng managen“, im Vorlesungsraster bei „Verfahrensqualität statt Beeinflussung“. Wer beide Raster nennt und den Unterschied benennt, ist gegen jede Formulierung der Klausurfrage gewappnet.

Der blinde Fleck beider Raster, und die Reparatur. (✓){+2} Beide sortieren nach **Durchsetzungsfähigkeit**, keines nach **Betroffenheit** oder **Berechtigung**. Die Anwohner landen bei „informieren“, obwohl sie die einzige Gruppe sind, die das Risiko körperlich trägt. Moderne Sicht: Auch **Umwelt und Nachwelt** ohne Vertrag zählen (Diskursethik). Und: Die **License to Operate** ist nicht statisch – verspielt das Werk das Vertrauen der Anwohner, kann selbst eine genehmigte Erweiterung politisch scheitern. Vorschlag: eine dritte Achse **Betroffenheit**, und jede Gruppe mit hoher Betroffenheit und niedriger Macht auf eine eigene Liste, die nach Verantwortung statt nach Schadensabwehr bearbeitet wird.

Die Matrix ist eine Momentaufnahme – priorisiert werden muss die potenzielle Macht. (✓){+3} Gruppen wandern: Anwohner mit geringer Macht erlangen hohe Macht, sobald sie sich organisieren, eine NGO gewinnen oder ein Fernsightteam. Genau das ist der Stellvertreter-Mechanismus. Wer nach der heutigen Machtverteilung priorisiert, bearbeitet die Gruppe erst, wenn es teuer ist. Praktische Regel: In der Spalte „Macht“ **zwei** Werte führen – aktuell und potenziell, und die

Priorisierung an der **höheren** ausrichten. Das kostet nichts und ist die einzige billige Absicherung gegen den dokumentierten Fehler „falsche Einstufung“.

Aufgabe #141 · 5 P. · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 635) · Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen... (S. 595) · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien... (S. 865)

Erläutern Sie den Unterschied zwischen dem Shareholder- und dem Stakeholder-Ansatz und beziehen Sie kritisch Stellung.

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *CSR & Nachhaltigkeit* und steht deshalb auch dort.

Shareholder-Ansatz (Friedman): Einziger Zweck des Unternehmens ist die **Maximierung des Eigentümerwerts**; soziale Verantwortung liegt beim Staat. ✓ **{1}**

Stakeholder-Ansatz (Freeman): Das Unternehmen ist allen **Anspruchsgruppen** verantwortlich; nachhaltiger Erfolg entsteht im Interessenausgleich. ✓ **{2}**

Was beide Ansätze leisten. Friedman gibt dem Unternehmen eine einzige, überprüfbare Zielgröße und damit überhaupt erst Steuerbarkeit und Rechenschaft, deshalb hat sich der Ansatz in der Praxis durchgesetzt. Freeman erklärt umgekehrt genau die Fälle, an denen diese eine Zielgröße scheitert: Konflikte mit Gruppen ohne Vertrag, an denen die License to Operate hängt.

Kritische Stellungnahme: Der reine Shareholder-Ansatz greift zu kurz (externalisiert Kosten, verspielt License to Operate) ✓ **{3}**; ein grenzenloser Stakeholder-Ansatz wird **beliebig und unsteuerbar** (jeder hat Ansprüche). ✓ **{4}** Tragfähig ist ein **aufgeklärter Shareholder-Value**: langfristige Eigentümerinteressen decken sich mit fairem Stakeholder-Umgang. ✓ **{5}**

Rohleders Erwartung: Friedman gegen Freeman ist Reproduktion – die Punkte liegen in der **kritischen Stellungnahme**: beide Ansätze bekommen ihren eigenen Einwand (Externalisierung [?] Beliebigkeit), das Fazit eine begründete eigene Position. **Rappaport 1986 samt Selbstwiderruf** ist das Detail, an dem er sieht, wer mehr kennt als das Schaubild.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Kant-Test. (✓){+1} Stakeholder nur einzubinden, „weil sie schaden könnten“, ist **pflichtgemäß, nicht aus Pflicht** (instrumentelle PR). Echte Verantwortung achtet Anspruchsgruppen als **Zweck**, nicht nur als Risiko. Genau hier liegt die Schwäche des aufgeklärten Shareholder-Value: Er ist die **eleganteste Form des pflichtgemäßen Handelns** – er tut das Richtige aus dem richtigen Kalkül, nicht aus Einsicht. Sobald sich das Kalkül ändert, ändert sich das Verhalten.

Zwei Urheber sauber trennen, und Friedman genau zitieren, er wird fast immer verkürzt. (✓){+2} Die Musterlösung führt nur einen Namen, es sind aber zwei: **Friedman (1970)** liefert die **ordnungspolitische Begründung** (Verantwortung liegt beim Staat, das Unternehmen hält die Spielregeln ein), **Rappaport (1986)** die **betriebswirtschaftliche Technik** – wertorientierte Steuerung über diskontierte Zahlungsströme. Erst Rappaport machte den Shareholder Value zum Steuerungssystem, und **er** hat ihn später selbst widerrufen, weil die Praxis daraus eine Kurzfrist-Kursoptimierung machte. Genau dieses Detail – Jahr und Selbstwiderruf – ist bei Rohleder erfahrungsgemäß das gesuchte. Friedmans Position stammt aus dem Aufsatz *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (**New York Times Magazine, 13. September 1970**). Der oft weggelassene Halbsatz lautet sinngemäß: Gewinne zu erhöhen sei die Aufgabe, **solange man sich an die Spielregeln der Gesellschaft hält – die des Rechts wie die der ethischen Gepflogenheit**. Friedman postuliert also keinen regellosen Egoismus, sondern verlagert die Regelsetzung auf Recht und Sitte. Wer das mitschreibt, kann die Kritik präzise ansetzen: Das Argument steht und fällt damit, dass die Regeln **vollständig** sind, und genau das sind sie bei Umweltschäden, Lieferketten und künftigen Generationen typischerweise nicht. Die Lücke, die der Shareholder-Ansatz dem Staat zuweist, ist die Lücke, die der Stakeholder-Ansatz füllen soll.

Die stärkste Kritik am Stakeholder-Ansatz – mit Urheber. (✓){+3} Jensen (2001) formuliert den Einwand am schärfsten: Eine Zielfunktion mit mehreren gleichrangigen Zielgrößen ist **keine** Zielfunktion – wer mehreren Herren dient, ist bei jedem Konflikt frei zu entscheiden und niemandem rechenschaftspflichtig. Daraus folgt sein Vorschlag der **enlightened value maximization**: Langfristiger Unternehmenswert als **einheitliche** Zielgröße, Stakeholder-Interessen als Nebenbedingungen und als Mittel. Das ist exakt die Position „aufgeklärter Shareholder-Value“ – nur mit dem Zusatz, warum sie nötig ist: nicht aus Wohlwollen, sondern weil **Steuerbarkeit** eine einzige Zielgröße verlangt.

Der deutsche Rechtsrahmen entscheidet die Frage bereits teilweise. (✓){+4}

Anders als im US-Diskurs ist der Shareholder-Value hierzulande keine Rechtspflicht:

§ 76 AktG verpflichtet den Vorstand, die Gesellschaft „**unter eigener Verantwortung**“ zu leiten – nicht, den Aktionärsnutzen zu maximieren. Die **Mitbestimmung** (Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsgesetz 1976) institutionalisiert die Arbeitnehmerseite sogar im Aufsichtsrat. Der deutsche Corporate-Governance-Rahmen ist damit **strukturell näher am Stakeholder-Ansatz** als am Shareholder-Ansatz. Wer das anführt, verlässt die reine Meinungsebene – die Debatte ist in Deutschland kein offener Streit, sondern eine bereits getroffene Grundentscheidung.

Wo der Streit praktisch entschieden wird – eine kurze Rechnung. (✓){+5}

Annahmen offengelegt: Ein Werk kürzt die Instandhaltung um **200.000 € p. a.**, um das Jahresergebnis zu heben. Der Effekt ist sofort sichtbar und dem Verantwortlichen zurechenbar. Der Gegeneffekt – ein ungeplanter Anlagenstillstand von zwei Wochen mit entgangenem Deckungsbeitrag von, je nach Auslastung, mehreren Hunderttausend Euro plus Lieferverzug beim Großkunden – tritt Jahre später ein und ist dann niemandem mehr zurechenbar. Der Konflikt zwischen den beiden Ansätzen ist deshalb im Kern kein Streit über **Werte**, sondern über **Zeithorizonte und Zurechenbarkeit**. Daraus die praktische Konsequenz: Wer den aufgeklärten Shareholder-Value ernst meint, muss die Anreizsysteme über mehrjährige Zeiträume auslegen – sonst verhält sich das Management rational kurzfristig, gleich welchem Ansatz sich das Unternehmen im Leitbild verschreibt.

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 2035.

Aufgabe #142 · 12 P. · Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen... (S. 595) · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 635) · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 862)

- 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.*

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Begriff und Herkunft schärfen

- **Herkunft des Begriffs und die Verkürzung in der deutschen Kurzfassung.** *Stakeholder* ist als bewusstes **Gegenwort zu „stockholder“** gebildet worden (erste dokumentierte Verwendung am Stanford Research Institute, 1963), popularisiert durch **R. E. Freeman**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (**1984**). Freemans Original lautet „can affect **or is affected by**“ – die im Stoff übliche Fassung („Einfluss ausüben bzw. Ansprüche haben“) behält die erste Hälfte und verkürzt die zweite auf einen **geäußerten** Anspruch. Damit ist der blinde Fleck schon in der **Definition** angelegt: Wer betroffen ist, aber weder Einfluss ausübt noch etwas anmeldet, fällt begrifflich heraus. (✓){+1}
- **Bereiche, aus denen Stakeholder stammen – ein Raster statt einer Liste.** Zur systematischen Suche dient **PESTEL/STEEP**: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Umwelt/Klima, Recht – plus Wissenschaft. Der Nutzen: Man findet die Gruppen, die einem nicht ohnehin einfallen (im Werkserweiterungsfall kommt die Bürgerinitiative aus „Environmental/Social“, die Genehmigungsbehörde aus „Legal/Political“). (✓){+2}
- **Ziele der wichtigsten Gruppen – die Beurteilung in b) setzt sie voraus.**
Mitarbeitende: Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, Status, Sinn, Sozialbeziehungen, Identität. *Kunden*: Produktqualität, Service, Flexibilität, Preiswürdigkeit, Liefersicherheit, Image. *Kapitalgeber*: Bonität, Kapitaldienstfähigkeit, Risikokalkulierbarkeit. *Staat*: Steuern und Gebühren, Mitwirken an gesellschaftlichen Aufgaben. Wer die Ziele nennt, kann anschließend Konflikte **benennen** statt nur Gruppen aufzuzählen. (✓){+3}
- **Rechtlich vs. betriebswirtschaftlich – eine Unterscheidung, die Klarheit schafft.** „Anspruchsgruppe“ ist ein betriebswirtschaftlicher, kein juristischer Begriff: Der Gläubiger hat einen **durchsetzbaren** Anspruch, der Anwohner ein **Interesse** und allenfalls ein Einwendungsrecht im Verfahren, die künftige Generation gar nichts. In diesem Gefälle liegt die eigentliche Steuerungsaufgabe, und die Grundsatzdebatte dahinter ist **Friedman gegen Freeman**, tragfähig aufgelöst im **aufgeklärten Shareholder-Value**: Langfristige Eigentümerinteressen und fairer Stakeholder-Umgang fallen zusammen. Das bleibt allerdings ein **instrumentelles** Argument und lässt Kants Unterscheidung pflichtgemäß/aus Pflicht unberührt. (✓){+4}

Zu b) – die Kriterien absichern und angreifen

- **Das Salienz-Modell als Fundstelle für alle vier Kriterien.** Mitchell, Agle und Wood, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience* (Academy of Management Review, 1997), nennen drei Attribute – **Macht**, **Legitimität**, **Dringlichkeit**, und leiten aus ihren Kombinationen **sieben Stakeholder-Typen** ab (latent, erwartungsvoll, definitiv). Damit ist die eigene Antwort literaturgestützt und beantwortet zugleich die Frage, **warum gerade diese** Kriterien. Anwendungsbeispiel, das die Typisierung greifbar macht: Eine Verbraucherinitiative hat **Dringlichkeit** und beansprucht **Legitimität**, besitzt aber **keine eigene Macht** – sie leiht sie sich über Medien, Handel und Investoren. Praktische Folge: Der Hebel liegt nicht bei der Initiative, sondern bei ihren **Bündnispartnern**. (✓){+5}
- **Das Stakeholder-Portfolio als grafische Umsetzung – mit der Spalte, die meist fehlt.** Einfluss auf der einen, Beeinflussbarkeit auf der anderen Achse; je Feld eine Normstrategie. Entscheidend ist aber die Tabelle dahinter, und sie braucht sieben Spalten: *Gruppe · Anspruch · Einfluss · Legitimität · Einstellung · Maßnahme · Verantwortlicher + Review-Termin*. Ohne benannte **Person** (nie eine Abteilung) und ohne Termin ist Stakeholder-Management Zeitverschwendung. Review-Rhythmus 3 bis 6 Monate, weil Einstellungen kippen. (✓){+6}
- **Der Planungszyklus, in den die Beurteilung eingebettet ist.** **Ausgangssituation** (wer hat Einfluss, wer Interesse – Herkunftsraster PESTEL) → **Ziele** (Chancen und Risiken bestimmen) → **Strategie** (Ebene und Richtung der Einflussnahme) → **Maßnahmen** (mit Verantwortlichem und Termin) → **Evaluation** (Wirkung prüfen, Einstufungen erneuern). Dazu das **Issue-Management**: Themen in Presse und Öffentlichkeit gezielt setzen oder verhindern – der Teil, der am schnellsten in Manipulation kippt. (✓){+7}
- **Die Kriterien werden geschätzt, nicht erhoben, und was dagegen hilft.** Einfluss, Beeinflussbarkeit und Einstellung sind Einschätzungen einer einzelnen Person, meist derjenigen mit dem größten blinden Fleck. Billige Reparatur: **zwei unabhängige Einschätzungen** je Stakeholder (Geschäftsführung und Fachbereich) auf dreistufiger Skala; jede Abweichung um mehr als eine Stufe ist **diskussionspflichtig**. Kostet zwanzig Minuten und beseitigt genau den dokumentierten Fehler „verzerrte, subjektive Wahrnehmung“, ohne das Instrument aufzublähen. (✓){+8}
- **Der ethisch schwerste Einwand: die stummen Stakeholder.** **Umwelt und künftige Generationen** erfüllen die Kriterien **gerade nicht** – keine Macht, keine Ansprechbarkeit, kein artikuliertes Interesse. Das Raster

schließt also ausgerechnet die Gruppe aus, die ethisch am schwersten wiegt. Lösung: **advokatorische Vertretung** (NGO, Ombudsperson, „Anwalt der Nachwelt“ im Gremium). Begründung liefern die **Diskursethik** (alle Betroffenen müssten zustimmen können – künftige Generationen können es nicht, also braucht es Stellvertretung) und **Hans Jonas**, *Das Prinzip Verantwortung* (1979), der Verantwortung ausdrücklich auf das noch nicht Existierende ausdehnt. (✓){+9}

- **Der Sein-Sollen-Fehlschluss im Raster selbst.** Aus „diese Gruppe hat Macht“ folgt nicht „ihr Anspruch ist berechtigt“, und aus „diese Gruppe ist machtlos“ folgt nicht „ihr Anspruch zählt nicht“. Wer nur nach Einfluss priorisiert, verwechselt **Durchsetzungsfähigkeit mit Legitimität**. Genau deshalb ist Kriterium 4 kein Zusatz, sondern die Korrektur der ersten drei. Nach **Kant** ist zudem eine Einbindung, die nur erfolgt, „weil die Gruppe schaden könnte“, bloß **pflichtgemäß** (instrumentelle PR), nicht **aus Pflicht**. (✓){+10}

- **Risiken schlechten Stakeholder-Managements – die ökonomische Konsequenz, die er hören will.** Fehlende Kundenorientierung, schlechte Bewertungen durch Verbraucherschutzorganisationen, schlechte Behandlung von Beschäftigten, Zusammenarbeit mit unmoralisch handelnden Lieferanten (Ausbeutung, Kinderarbeit, Umweltschäden).

Folgen in Euro: Einbruch von Umsatz und Cashflow, Abwanderung von Mitarbeitenden und Know-how, Rechtsverstöße mit Bußgeldern, Imageverlust, und steigende **Kontroll- und Transaktionskosten** (Auditaufwand je Lieferant, Nachforderungs- und Reklamationsquote, verschlechterte Zahlungsbedingungen). Letztere steigen, **bevor** die Öffentlichkeit reagiert, und taugen deshalb als **Frühindikator**. (✓){+11}

- **Konkrete Fehlerquellen, die man am Fall benennen kann.** Eine Maßnahme kann **nach hinten losgehen** (Informationsabend ohne belastbare Messwerte verschlechtert die Einstellung weiter) · **Zeitverschwendung** bei kaum beeinflussbaren Gruppen · **Nicht-Erkennen** einzelner Stakeholder oder **Falscheinstufung** (die übersehene Standortgemeinde als eigener Akteur) · und die **Definitionsmacht** dessen, der das Portfolio ausfüllt: Wer die Kategorien setzt, entscheidet über die Sichtbarkeit – „wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“. Rechtlicher Anker gegen die Blindstelle: **§ 8 LkSG** verlangt ohnehin einen **Beschwerdemechanismus mit Zugang für die Stimmlosen**. (Norm vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+12}

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**

Über das Gefragte hinaus

- **Die Gegenposition, die Rohleder ausdrücklich hören will – sonst kippt die Antwort ins Klischee.** Die naive Fassung „Geld motiviert nicht“ bzw. „nur bis zur Sättigungsgrenze von 75.000–100.000 \$“ ist durch neuere Forschung **überholt**: Bei einem Großteil der Menschen geht steigendes Einkommen mit höherer mittlerer Zufriedenheit einher, **auch jenseits dieser Schwelle**. Die belastbare Formulierung lautet deshalb nicht „Geld wirkt nicht“, sondern: **Geld wirkt, ist aber kein Substitut für die höheren Bedürfnisebenen** – notwendig, nicht hinreichend; entscheidend ist der **Mix**. Genau diese Differenzierung trennt hier die 1,3- von der Standardantwort. (✓){+1}
- **Vierter Grund: Es zählt das relative, nicht das absolute Einkommen.** **Adams' Gleichheitstheorie (1963)**: Menschen gleichen ihr Verhältnis von Einsatz und Ertrag mit dem einer Vergleichsperson ab. Eine Erhöhung, die der Kollege ebenfalls und höher bekommt, wirkt deshalb **demotivierend trotz mehr Geld**. Das erklärt, warum Gehaltsrunden regelmäßig weniger Wirkung entfalten als ihr Volumen erwarten ließe, und warum das Bekanntwerden einer als ungerecht empfundenen Differenz mehr Schaden anrichtet als die Differenz selbst. (✓){+2}
- **Fünfter Grund mit Vorbehalt: Verdrängung intrinsischer Motivation.** Nach **Deci/Ryan** kann eine externe Belohnung eine zuvor aus eigenem Antrieb ausgeübte Tätigkeit entwerten (Korumpierungs-/Crowding-out-Effekt) – wer für etwas bezahlt wird, das er ohnehin gern tat, deutet es als Arbeit um. Der Effekt ist gut dokumentiert, aber **kontextabhängig** und nicht auf jede Vergütungsentscheidung übertragbar; als Argument mit dieser Einschränkung liefern, nicht als Naturgesetz. (✓){+3}
- **Die Zahl hinter dem Argument (Modellrechnung, Annahmen frei gesetzt).** Personalkosten 3.000.000,00 € p. a. → eine pauschale Erhöhung um **5,00 %** kostet **150.000,00 € pro Jahr, dauerhaft und praktisch irreversibel**, und bedient genau **einen** der vierzehn genannten Zufriedenheitsfaktoren. Zum Vergleich: Sinkt die Fluktuation durch Maßnahmen an den Motivatoren um nur drei Austritte im Jahr, bei Wiederbesetzungskosten von je **35.000,00 €** (Vakanz, Recruiting, Einarbeitung), sind das **105.000,00 €** – ohne dauerhafte Fixkostenerhöhung. Die Rechnung sagt nicht, dass Geld nicht wirkt; sie sagt, dass es das **teuerste** Instrument je Wirkungseinheit ist. (✓){+4}
- **Methodenehrlichkeit zu beiden Modellen – das ist die Zeile, die er belohnt.** Herzbergs Zweiteilung beruht auf der **Methode der kritischen**

Ereignisse : Befragte schildern besonders gute und schlechte Arbeitsphasen. Daraus folgt der Standardeinwand, Menschen schreiben **Erfolge sich selbst** (Leistung, Verantwortung, Anerkennung = Motivatoren) und **Misserfolge den Umständen** zu (Gehalt, Vorgesetzter, Bedingungen = Hygienefaktoren) – die saubere Trennung könnte ein **Artefakt der Erhebungsmethode** sein. Und **Maslows strikte Hierarchie gilt empirisch als nicht belegt** (Wahba/Bridwell 1976): Bedürfnisse wirken parallel und kulturabhängig. Beide Modelle also als **Ordnungsheuristik** benutzen, nicht als Gesetz. (✓)(+5)

- **Die Handlungskonsequenz in der richtigen Reihenfolge – plus der Fehlanreiz, den mehr Geld zusätzlich erzeugt.** (1) Vergütung auf ein **marktübliches Niveau** bringen und danach aufhören, Motivation von ihr zu erwarten; (2) an den **Motivatoren** arbeiten: Verantwortung übertragen, Anerkennung geben, Wachstum ermöglichen; (3) **individuell erheben**, was die einzelne Person antreibt, statt es zu unterstellen – Instrumente sind Fragebögen (z. B. ABB), Kennzahlen wie Krankenstand und Fluktuation als Verhaltensspuren sowie offene Feedbackgespräche; ohne abgeleitete Maßnahmen ist die Messung wertlos. Zusatzargument: Wird „mehr Geld“ **variabel** ausgestaltet, kommt Demings Einwand gegen Druckers MBO hinzu – Mengenziele steuern auf Menge statt Qualität (Kredit-Druckerziele → faule Kredite). Die Vergütung motiviert dann nicht mehr, sie **verzerrt**. (✓)(+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).....	890
Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen.....	884
3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen	886
Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall	906
• 9 P. · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen Deming · PDCA/Kaizen · TQM	951
• Deming, TQM und der PDCA-Zyklus	941
• Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung)	893
• Die Deming'sche Reaktionskette	894
Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems	894
„Erläutern Sie den Leitsatz ‚Reiten Sie keine Briefmarken!‘ im Sinne des 7-Schichten-Modells.“	887
7 · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15).	891
Ethischer Fall – die Beratung in der Krise	936
5 · Fallstudie „Solia“ (n-tv).....	888
„Grenzen Sie eine Management-Heilslehre von einer seriösen Managementtheorie ab.“	885
Grundannahmen	886
IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung.....	901
IMS, Normenlage, Grenzen.....	895
1 · Integrierte Managementsysteme.....	877
„Inwiefern ist der ‚Fachkräftemangel‘ aus Sicht des 7-Schichten-Modells (teilweise) hausgemacht?“	891
„Ist ‚Agilität‘ eine Management-Heilslehre? Begründen Sie.“	885
10 P. · Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? Heilslehre	955
10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen Heilslehre	947
2 · Management-Heilslehren	881
Management-Heilslehren	926
Nennen Sie vier Beispiele für IMS!.....	880

Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette.....	894
„Ordnen Sie das Menschenbild der Fallstudie einer Führungstheorie zu.“	890
● Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM	892
● Rolle Demings beim PDCA-Zyklus	893
These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“	932
Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell	921
Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7?	913
„Warum reicht das 7-Schichten-Modell allein nicht aus – welche drei Erfolgsfaktoren ergänzt Rohleder und...“	892
„Warum verwahrte sich Deming dagegen, als Erfinder des PDCA-Zyklus zu gelten?“ ..	895
„Was bedeutet ‚eine Schicht mit Leben füllen‘ und welche Rolle spielt dabei ‚agil‘?“ ...	887
Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht?	883
Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem?.....	877
Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?	881
Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt?	884
„Welche Norm-Struktur macht die Integration technisch erst möglich, und warum?“ ...	881
Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS?	879
Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden?	878
„Welchen wissenschaftstheoretischen Status haben die Grundannahmen des Modells?“	887
● 8 · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03)	892
Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS?	879
Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre?	882
„Worin unterscheidet sich ein IMS von der bloßen Zertifizierung nach mehreren Einzelnormen?“	881
Zentrale Führungsmaßnahmen	889
Zitat kommentieren – Management und Leadership	917
Zusammenfassung des Menschenbildes	888

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-Abwurf 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 verwahrte 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).

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgabensatz zu diesem Gliederungspunkt – verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming

Aufgabe 1 • IMS, Normenlage, Grenzen

Aufgabe #144 • 12 P. • IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Mehrfachzertifizierung von echter Integration... (S. 901) · IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und... (S. 932)

- a) 4 P. Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem (IMS)?
- b) 4 P. Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für ein IMS?
- c) 4 P. Nennen und erläutern Sie vier verschiedene Grenzen bzw. Nachteile eines IMS.

a) 4 P. – Definition IMS. Ein **integriertes Managementsystem** führt mehrere fachlich getrennte Einzel-Managementsysteme eines Unternehmens – typischerweise Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement – in **einer einheitlichen, übergreifenden Struktur** zusammen ✓ **{1}**. Statt je Norm ein eigenständiges, parallel laufendes System

mit eigener Dokumentation zu betreiben, werden die gemeinsamen Elemente – Politik, Ziele, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Audits, Dokumentenlenkung und der KVP nach PDCA – **gebündelt und nur einmal geführt** ✓ {2}. Verbindendes Prinzip ist der **PDCA-Zyklus**, die Abbildung erfolgt **prozessorientiert** über Aufbau- und Ablauforganisation ✓ {3}.

Entscheidend ist die Wortwahl: **Integration statt Addition**. Ein IMS ist **keine zusätzliche Norm**, sondern die organisatorische Klammer, die vorhandene Einzelsysteme widerspruchsfrei, redundanzarm und gemeinsam steuerbar macht ✓ {4}.

b) 4 P. – Rolle der Normen und Richtlinien (Dreiteilung).

1. **Es gibt keine einzelne „IMS-Norm“**. Das ist der Ausgangsbefund und zugleich ein Nachteil: Wer ein IMS aufbaut, hat kein zertifizierbares Zielbild für das Ganze, nur für die Teile. ✓ {1}
2. **Die Harmonized Structure (HS, bis 2021 High-Level-Structure) nach Annex SL** der ISO/IEC-Direktiven Teil 1 ist die **strukturelle Voraussetzung** der Integration: Seit 2012 haben moderne Managementsystemnormen denselben Grundaufbau (zehn gleich nummerierte Hauptkapitel, gemeinsame Kernbegriffe, gemeinsamer PDCA-Rahmen). Dadurch überlappen sich ISO 9001, 14001 und 45001 deckungsgleich. **Grenze der Aussage:** Die HS ist von der Operationalisierung her bewusst „high level“ – ein **solides Gemeinsamkeitsfundament, aber keine Umsetzungsanleitung**. ✓ {2}
3. **Nationale Konkretisierung: die VDI-Richtlinie 4060 „Integrierte Managementsysteme“**. Sie existiert als Vorlage – man muss das Rad nicht neu erfinden. ✓ {3}

Hinzu kommen die beiden klassischen Normfunktionen: **prüfbare, zertifizierbare Anforderungen** als objektiver Soll-Maßstab für interne und externe Audits sowie **Vergleichbarkeit und Vertrauen nach außen** (Kunden, Behörden, Lieferketten). ✓ {4}

c) 4 P. – Vier verschiedene Grenzen/Nachteile.

1. **Einführungs- und Umstellungsaufwand (Aufwand-Nutzen)**. Die Zusammenführung bestehender Einzelsysteme ist anfangs personal- und kostenintensiv: Prozesslandkarte neu schneiden, Dokumentation konsolidieren, Verantwortlichkeiten neu ordnen, Schulungen. Der Nutzen fällt erst in Folgejahren an – ein Break-even-Problem, kein Sofortgewinn. ✓ {1}
2. **Verlust fachlicher Tiefe (Teiloptimum-Verlust)**. Spezifische Anforderungen einzelner Disziplinen gehen in der Vereinheitlichung unter. Wichtig für die volle Punktzahl: **Der Widerstand dagegen ist nicht nur Machtpolitik**. Eine gewachsene ISO-9001-Speziallösung kann dem integrierten System im Detail

sachlich überlegen sein – dieser Einwand ist inhaltlich berechtigt und muss abgewogen, nicht überfahren werden. Das Gegenstück auf der Personenseite ist das „**Not invented here**“-Syndrom – die kleinen gallischen Dörfer im Unternehmen. ✓ {2}

3. **Bürokratisierung / Papierlastigkeit.** Das System wird zum Selbstzweck: Dokumentation um der Dokumentation willen, Audits als Ritual. Formale Zertifizierung garantiert keine reale Qualität – ohne gelebte Kultur bleibt ein IMS ein leeres Regelwerk. ✓ {3}
4. **Datenintegration.** Die Zusammenführung der Daten aus den Teilsystemen ist technisch eine Herkules-Aufgabe: unterschiedliche Systeme, Formate, Stammdaten. Lösungsrichtung sind **Konnektoren / intelligente Schnittstellen** – das ist ein eigener Nachteil mit eigener Lösung, nicht bloß ein Unterfall des Aufwands. ✓ {4}

(Weitere, hier nicht gezählte: Komplexität bei Überfrachtung; Zielkonflikte werden durch ein IMS nur sichtbar, nicht gelöst – die Abwägung bleibt Führungsaufgabe.)

Rohleders Erwartung: Er will „Integration statt Addition“ plus die Normen-Dreiteilung (keine Universalnorm → HS als Fundament → VDI 4060) hören, und bei den Nachteilen mindestens einen **sachlich berechtigten** Widerstand, nicht nur Machtpolitik.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Definition einordnen:

- **Schicht-Zuordnung im 7-Schichten-Modell.** Ein IMS ist der Versuch, **alle Schichten koordiniert ineinandergreifen zu lassen** – Rohleders eigenes Modell ist genau deshalb sein „**IMS für Arme**“: hinreichend einfach zu verstehen und auf dem Papier leicht zu implementieren. Die Norm-Bausteine selbst setzen aber fast vollständig auf **Schicht 6 (Organisation – Prozesse, Verantwortlichkeiten, KPIs)** an, und ihre Einführung bindet **Schicht-7-Ressourcen** (Personal, IT, Auditbudget). Damit greift Rohleders Kernbefund unmittelbar: Wenn rund **90 % der Managementmaßnahmen auf Schicht 7** ansetzen – dort, wo der **Hebel am kleinsten** ist –, ersetzt auch ein perfektes IMS die Arbeit auf den Schichten 1–4 (Perspektive, Sinn, Werte, Strategie) nicht. Ein IMS **ordnet**, es **richtet nicht aus**. *(Die 90 % sind Rohleders Praxiseindruck, keine Erhebung – in der Klausur als solche kennzeichnen.) (✓){+1}*
- **Vertiefung mit Quelle und Jahr.** Annex SL steht in den **ISO/IEC-Direktiven Teil 1** (Consolidated ISO Supplement) und prägt die Normen seit **2012**; die Bezeichnung wechselte **2021** von High-Level-Structure zu **Harmonized Structure**. Erste große HLS-konforme Revisionen: **ISO 9001:2015** und **ISO 14001:2015**, danach **ISO 45001:2018** (Ablösung des zurückgezogenen OHSAS 18001) und **ISO 27001:2022**. Nationale Umsetzungsvorlage: **VDI 4060**. *(Die Schreibweise „4060“ ist in der Mitschrift teils als „40/60“ verschriftet – am Original prüfen.) (✓){+2}*
- **Greenfield als Prüfbegriff.** Rohleder fragt die englische Bezeichnung für „auf dem Reißbrett geplant“ aktiv ab: **Greenfield**. Die Bewertung muss zweiseitig ausfallen – als **Denkübung** wertvoll (zwingt zur Frage, wie das System aussähe, wenn man die Historie nicht hätte), als **Umsetzung unrealistisch** (gewachsene Strukturen, laufendes Geschäft, Widerstände). Sein Zusatz: „Aber man sollte nicht auf diesen Gedanken an sich verzichten.“ *(✓){+3}*
- **Die Grenze scharf ziehen (Gegenposition).** Ein IMS ist ein **Werkzeug**, **kein Selbstläufer**. Es senkt Verwaltungs- und Auditaufwand und macht Zielkonflikte sichtbar; es erzeugt weder Qualität noch Kultur. Wer ein IMS als Antwort auf ein **Führungsproblem** einführt, hat das Problem nur dokumentiert, und zwar teuer. Dieselbe Mechanik wie bei der Unternehmenskultur: Es zählt, was gelebt wird, nicht was an der Wand hängt. *(✓){+4}*

Zu b) – die Normenlage vertiefen:

- **Die zehn Kapitel der Harmonized Structure benennen können.** 1 Anwendungsbereich · 2 Normative Verweisungen · 3 Begriffe · 4 Kontext der Organisation · 5 Führung · 6 Planung · 7 Unterstützung · 8 Betrieb · 9 Bewertung der Leistung · 10 Verbesserung. Integrierbar ist im Kern alles **ab Kapitel 4** – nur dort überlappen die Normen deckungsgleich. Wer die Gliederung nennen kann, belegt, dass „gemeinsamer Aufbau“ bei ihm mehr ist als ein Schlagwort. (✓){+1}
- **Gegenposition – Normung ist auch ein Markt.** Die Zertifizierungsstelle wird vom Auditierten bezahlt: ein struktureller **Anreizkonflikt** (Gefälligkeitsaudit), derselbe Mechanismus, der bei Abschlussprüfern seit Langem diskutiert wird. Zertifikate werden zudem in Lieferketten als **Marktzutrittsticket** verlangt – dann steuert die Norm nicht, sie signalisiert. Folgerung für die Antwort: Normen liefern einen **Prüfmaßstab**, keinen Wirksamkeitsnachweis. (*Eigene Würdigung, kein Vorlesungssatz.*) (✓){+2}
- **Abgrenzung Norm ≠ Heilslehre, und wo TQM kipp.** **TQM** ist bei Rohleder ein *integrierender* Ansatz und zugleich eine der prägenden Management-Wellen. **Versprechen:** Qualität als Aufgabe des ganzen Unternehmens sichert dauerhaften Erfolg. **Grenze:** In der westlichen Rezeption der 1980er/90er wurde daraus ein Programm mit Erfolgsgarantie, das mit der Welle wieder abklang – während der prüfbare Kern (PDCA, Prozessorientierung) in den ISO-Normen weiterlebt. Genau darin liegt der Unterschied: Eine Norm ist **falsifizierbar** (die Abweichung steht im Auditbericht), eine Heilslehre nicht. (✓){+3}
- **Was „high level“ praktisch bedeutet (Anschluss Schicht 6).** Die HS regelt die **Gliederung**, nicht den Inhalt: Sie verlangt ein Kapitel „Planung“, sagt aber nicht, welche Risiken zu bewerten sind. Die eigentliche Arbeit bleibt damit auf **Schicht 6, Run the Business** – Prozesse, Verantwortlichkeiten, KPIs, und muss vom Unternehmen selbst geleistet werden. Die **VDI 4060** schließt diese Lücke ein Stück weit, ist aber eine **Richtlinie**, kein zertifizierbarer Standard. (✓){+4}

Zu c) – die Nachteile schärfen:

- **Den Einführungsaufwand beziffern (Annahmen offengelegt).** Mittelständler mit 150 Mitarbeitenden, drei bestehende Systeme. Annahmen: Projektleitung 0,3 VZÄ über zwölf Monate (0,3 × 80.000 € = 24.000 €), Fachbeteiligung 40 Personentage à 500 € = 20.000 €, externe Begleitung 15 Tage à 1.200 € = 18.000 € → **rund 62.000 € Einmalaufwand**. Bei etwa 25.000 € jährlicher Ersparnis liegt der **Break-even bei rund 2,5 Jahren**. Die

Pointe: „hoher Aufwand“ ist kein Gefühl, sondern eine **Amortisationsrechnung**, und sie kippt, sobald der Planungshorizont unter drei Jahren liegt (Verkauf, Restrukturierung). (*Modellrechnung, keine Branchenerhebung.*) (✓){+1}

- **Zweites, anders gelagertes Beispiel – die Überfrachtung.** Ein Betrieb integriert zusätzlich Energie (ISO 50001), Informationssicherheit (ISO 27001) und Lebensmittelsicherheit (ISO 22000): sechs Normfamilien in einem Handbuch, das niemand mehr liest. **Entscheidungsregel:** Integriert wird, was **dieselben Prozesse** betrifft und **dieselben Verantwortlichen** hat; alles andere bleibt angedockt. Zu beachten: **ISO 31000** (Risikomanagement) ist ein **Leitfaden und nicht zertifizierbar** – schon deshalb taugt sie nicht als gleichrangiger Baustein. (✓){+2}
- **Berechtigten Widerstand von Besitzstandswahrung trennen (Prüffrage).** Der Einwand „unsere gewachsene ISO-9001-Lösung ist im Detail besser“ ist **sachlich berechtigt**, wenn er sich an einer Kennzahl zeigt (Fehlerquote, Reklamationsquote, Durchlaufzeit); er ist **Revierteidigung**, wenn er nur mit Gewohnheit begründet wird. Die Frage, die das trennt: *Welche Kennzahl verschlechtert sich konkret, wenn wir vereinheitlichen?* Wer darauf keine Zahl nennt, betreibt „Not invented here“. (✓){+3}
- **Anschluss an eine andere Gliederungseinheit – was ein IMS gerade nicht kann.** Zielkonflikte werden **sichtbar, nicht gelöst**. Die Abwägung gehört auf **Schicht 3 (Werte / Handlungsrahmen – der Optionenraum: was ist überhaupt eine Option?)** und **Schicht 5 (Ziele)** und bleibt Führungsaufgabe. Damit ist der schwerste Nachteil kein technischer: Ein IMS nimmt eine Führungsentscheidung nicht ab, es macht ihre Unterlassung nur besser dokumentiert. (✓){+4}

Aufgabe #145 · 10 P. · Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: IMS definieren, Normenrolle und Grenzen... (S. 895) · IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und... (S. 932)

Ein Mittelständler mit 150 Mitarbeitenden ist nach ISO 9001, ISO 14001 und ISO 45001 zertifiziert. Der Geschäftsführer sagt im Audit-Gespräch: „Wir haben doch längst ein integriertes Managementsystem – wir sind dreifach zertifiziert.“

- a) 4 P. Nehmen Sie zu dieser Aussage Stellung.
- b) 3 P. Nennen Sie vier Beispiele für integrierte Managementsysteme.
- c) 3 P. Beziffern Sie exemplarisch, was die Integration im geschilderten Fall jährlich einspart.

a) 4 P. – Stellungnahme: Die Aussage ist falsch. Drei getrennte Zertifikate ergeben **drei Insellösungen – das Gegenteil eines integrierten Managementsystems** ✓ {1}. ISO 9001 macht nur Qualitätsmanagement, ISO 14001 nur Umwelt, ISO 45001 nur Arbeits- und Gesundheitsschutz; integriert ist daran **gar nichts** ✓ {2}. Der Unterschied im Einzelnen:

	Mehrfachzertifizierung (Addition)	IMS (Integration)
Dokumentation	drei Handbücher, drei Lenkungssysteme	eine Dokumentation, einmal gepflegt
Audits	drei getrennte Auditzyklen	kombiniertes Audit über die gemeinsamen HS-Kapitel
Verantwortlichkeiten	drei Beauftragte, drei Berichtswege	eine Prozesslandkarte, klare Zuordnung
Zielkonflikte	bleiben in Silos unsichtbar	werden in einem System sichtbar und abgewogen
Steuerungsbild	fragmentierte Teilberichte	konsolidiertes Bild für die Leitung

Die Tabelle ist der eigentliche Nachweis: In jeder Zeile steht links eine Dreifachstruktur, rechts eine einfache ✓ {3}. Was die drei Normen verbindet, ist nicht die Integration, sondern die **Harmonized Structure**: Sie macht die Integration technisch erst **möglich** – vollzogen ist sie damit nicht. Die korrekte Antwort an den Geschäftsführer lautet: „Sie haben die Voraussetzung, nicht das Ergebnis.“ ✓ {4}

b) 3 P. – Vier Beispiele für integrierte Managementsysteme.

1. **TQM (Total Quality Management)** – prozessorientierte Qualitätsphilosophie, die alle Bereiche auf Kundenzufriedenheit ausrichtet; ein integrierendes System.
2. **EFQM** (European Foundation for Quality Management) – ganzheitlicher Exzellenzrahmen; historisch nach TQM entstanden.
3. **St.-Galler Managementansatz** – dreidimensional: Management / Säulen / Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf.
4. **Die Verknüpfung von Produkt- und Prozessqualität mit Umweltschutz und Arbeitssicherheit** in einem System – das eigentliche Integrationsfeld. ✓ {1}

Falle: Die Aufzählung der einzelnen ISO-Normen als „Beispiele für IMS“ ist hier **falsch** – das sind genau die Insellösungen aus a). ✓ {2}

*Rohleders Kompass zählt als vier Beispiele nicht Normen, sondern **Integrationsfelder**: (1) Qualität + Umwelt + Arbeitssicherheit, (2) darauf bezogenes Sicherheitsmanagement, (3) internes Kontrollsystem – Rechnungswesen/Controlling und Risikomanagement, (4) Wissens-, Ideen- und Data-Mining-Management. Diese Aufzählung im Zweifel bevorzugen.*
✓ {3}

c) 3 P. – Kostenwirkung (Beispielrechnung, Annahmen offengelegt).

Position	dreifach getrennt	integriert	Ersparnis p. a.
Externe Auditortage (3 Normen × 3 Tage à 1.400 €)	12.600 €	ca. 7.500 € (Überschneidung der HS-Kapitel 4–10)	≈ 5.100 €
Interne Vorbereitung/Begleitung (3 × 15 PT vs. 25 PT, à 500 €)	22.500 €	12.500 €	10.000 €
Pflege Handbuch/ Dokumentenlenkung (3 × 10 PT vs. 10 PT)	15.000 €	5.000 €	10.000 €
Summe			≈ 25.000 € / Jahr ✓ {1}

Die Zahlen sind eine **Größenordnung mit offengelegten Annahmen**, kein belegter Branchenwert – in der Klausur zählt der Rechenweg, nicht die Nachkommastelle ✓ {2}. Gegenzurechnen ist der **einmalige Integrationsaufwand** (Konsolidierung, Schulung, Datenzusammenführung), realistisch im Bereich von zwei bis drei Jahresersparnissen – der Break-even liegt also bei etwa drei Jahren. Nicht monetarisiert, aber real: vermiedene Fehlentscheidungen durch ein konsolidiertes Steuerungsbild. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Wer als IMS-Beispiele ISO 9001/14001/45001/27001 aufzählt, hat den Kernbegriff verfehlt – er sagt dazu in aller Deutlichkeit: „Das ist falsch.“

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Stellungnahme härten:

- **Schicht-Zuordnung im 7-Schichten-Modell.** Alle drei Zertifikate beschreiben **Schicht 6 (Organisation – Prozesse, Verantwortlichkeiten, KPIs)**, und ihre Beschaffung ist eine **Schicht-7-Entscheidung** (Auditbudget, Beauftragtenstellen). Damit ist die Antwort des Geschäftsführers ein Musterfall für Rohleders Kernbefund, dass rund **90 % der Managementmaßnahmen auf Schicht 7** ansetzen – dort ist der **Hebel am kleinsten**. Zertifikate sind beliebt, **weil** sie kaufbar, messbar und vorzeigbar sind; die Integrationsleistung ist keines davon. *(Die 90 % sind Praxiseindruck, keine Erhebung.) (✓){+1}*
- **Warum die Verwechslung so hartnäckig ist.** Die Zertifikate sind sichtbar, die Integration ist es nicht. Ein Zertifikat hängt an der Wand, eine widerspruchsfreie Prozesslandkarte nicht – dieselbe Mechanik wie bei der Unternehmenskultur: Es zählt, was gelebt wird, nicht was an der Wand hängt. *(✓){+2}*
- **Prüffrage für die Praxis (eigener Vorschlag).** Man lasse sich drei Dinge zeigen: (1) **eine** Prozesslandkarte für alle drei Domänen, (2) **einen** Maßnahmenplan, in dem Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmaßnahmen gemeinsam priorisiert sind, (3) **ein** Managementreview-Protokoll statt dreier. Fehlt eines davon, liegt Mehrfachzertifizierung vor. *(✓){+3}*
- **Faire Gegenposition – wann die Addition richtig ist.** Integration ist kein Selbstzweck. Bei stark heterogenen Standorten oder Geschäftsfeldern mit eigenen Prozessen, eigenen Kunden und eigener Rechtslage kann die **Trennung sachlich überlegen** sein; erzwungene Vereinheitlichung erzeugt dann nur einen gemeinsamen Nenner, den niemand braucht. Die richtige Frage lautet deshalb nicht „integriert ja/nein“, sondern **„wie tief integriert“**, und die Antwort hängt am Prozess-, nicht am Zertifikatsschnitt. *(✓){+4}*

Zu b) – die Beispiele belastbar machen:

- **Lean Management als Beispiel mit Doppelgesicht (benannte Heilslehre).** Auch **Lean** tritt mit dem Anspruch eines integrierenden Systems auf. **Versprechen:** Verschwendung (*Muda*) systematisch eliminieren – vom Toyota-Produktionssystem über Lean-Management und Lean-IT bis „**Lean Everything**“. **Grenze:** Die Übertragung vom eng definierten Produktionskontext auf ganze Organisationen ist nie belegt worden; heute hört man von „Lean Everything“ nichts mehr. Herkunft für die Vertiefung: Der Begriff „lean production“ stammt von **John Krafcik (1988)**, popularisiert

durch **Womack/Jones/Roos, „The Machine That Changed the World“ (1990)**. Als IMS-Beispiel also zulässig, aber nur **mit** dieser Einschränkung. **(✓){+1}**

- **Vertiefung mit Urheber und Jahr.** **EFQM** wurde **1988** von europäischen Großunternehmen gegründet; das Exzellenzmodell erschien Anfang der 1990er und wurde mehrfach überarbeitet (jüngere Fassung 2020). Kern der Systematik ist die **RADAR-Logik** (Results · Approach · Deployment · Assessment & Refinement), also eine **Selbstbewertung**, kein zertifizierbarer Standard. Das **St.-Galler Management-Modell** geht auf **Hans Ulrich (Universität St. Gallen, ab Ende der 1960er)** zurück und liegt in mehreren Generationen vor. *(Jahreszahlen der Modellgenerationen im Zweifel am Original prüfen – die Zuordnung Ulrich/St. Gallen ist gesichert.)* **(✓){+2}**
- **Anschluss an eine andere Gliederungseinheit – TQM führt direkt zu Deming.** TQM ist historisch der ältere der beiden Ansätze, EFQM kam danach. Inhaltlich hängt TQM an **W. E. Deming**, dem „Vater des TQM“: Seine **Reaktionskette** (Qualität → Produktivität → Kosten → Preis → Marktanteil → Position → Arbeitsplätze → Gewinn) liefert die Begründung, **warum** ein integrierender Qualitätsansatz überhaupt trägt – Qualität ist Grundpfeiler, nicht Kostenposition. Wer bei b) TQM nennt und diese Kette anschließen kann, verbindet zwei Gliederungspunkte. **(✓){+3}**

Zu c) – die Rechnung absichern:

- **Sensitivität statt Scheinpräzision.** Die Ersparnis hängt an zwei Annahmen: dem **Auditortagesatz** und dem **Überschneidungsgrad** der HS-Kapitel. Bei 1.100 € statt 1.400 € je Tag und 20 % statt 40 % Überschneidung sinkt die Summe auf **rund 15.000 €**; in der Gegenrichtung sind **rund 35.000 €** erreichbar. Die ehrliche Aussage lautet deshalb: **Größenordnung 15.000–35.000 € p. a.**, nicht „25.000 €“. Und eine Bedingung gehört dazu: Die interne Vorbereitung sinkt nur, wenn tatsächlich **ein** Managementreview stattfindet statt dreier – sonst bleibt der größte Posten unverändert. **(✓){+1}**
- **Wer spart, und wer zahlt?** Die Ersparnis fällt in den Budgets von Qualität, Umwelt und Arbeitsschutz an; der Aufwand entsteht in einer **Projektorganisation**, die niemandem dieser Bereiche gehört. Ohne Budgetumlage sieht kein Bereichsleiter einen Vorteil, wohl aber jeder eine Belastung – das ist der eigentliche Grund, warum belegbar wirtschaftliche Integrationsprojekte scheitern. Die Rechnung ist damit nicht nur eine Zahl, sondern eine **Frage der Zurechnung**. **(✓){+2}**
- **Gegen die Alternative rechnen, nicht gegen den Status quo.** Die entscheidende Frage lautet nicht „spart die Integration Geld gegenüber heute?“, sondern „was wäre die **beste alternative Verwendung** derselben

Projektkapazität?" – Opportunitätskosten. Bei rund 62.000 € Einführungsaufwand konkurriert das IMS mit jedem anderen Projekt im Haus. Wer nur die Ersparnis zeigt, hat eine Teilrechnung, keinen Business Case; Rohleders „**where is the beef?** " ist erst dann beantwortet, wenn die Alternative mit im Bild ist. (✓)(+3)

Aufgabe #146 · 15 P. · 7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Schmiegeld-Fall im Vertrieb mit... (S. 709) · Vier Aspekte der Organisationspsychologie am... (S. 812) · Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917)

Ein familiengeführter Automobilzulieferer (140 Mitarbeitende) verliert Fachkräfte: Die Fluktuation liegt bei 18 %, drei Konstruktorsstellen sind seit acht Monaten unbesetzt. Der Geschäftsführer will die Gehälter pauschal um 8 % anheben und eine Recruiting-Agentur beauftragen.

- a) 7 P. Stellen Sie Rohleders 7-Schichten-Modell vollständig dar (Schichten und Grundannahmen).
- b) 8 P. Wenden Sie das Modell auf den Fall an und bewerten Sie den Plan des Geschäftsführers – auch monetär.

a) 7 P. – Das Modell vollständig.

Die sieben Schichten (von oben nach unten):

#	Schicht	Leitfrage / Inhalt
1	Perspektive / Vision	Gemeinsames Zielbild – von lat. <i>visio</i> , „ich sehe“
2	Mission / Sinn	Warum gibt es uns? Mitarbeitende erwarten Sinn – „Beruf“ von „Berufung“, nicht bloß „Job“
3	Werte / Leitbild / Handlungsrahmen	Wie arbeiten wir zusammen? Ethische Dimension, Optionenraum – was ist überhaupt eine Option (Beispiel Bestechung im Ausland: ja/ nein) ✓ {1}
4	Strategie / Kundenversprechen	Segmentierung, Positionierung
5	Ziele	Monetär und nicht-monetär, verbindliche Nebenbedingungen ✓ {2}
6	Organisation	Run the Business (Aufgaben, Tätigkeiten, Prozesse, KPIs) und gleichwertig Build the Business (Geschäftsmodell, Rollen, Produkte, Projekte) ✓ {3}
7	Ressourcen	Personal & Organisation, Finanzierung, IT – der Bedarf leitet sich aus den darüberliegenden Schichten ab ✓ {4}

Präzision bei Schicht 6: Die Spaltenbeschriftung im Modell lautet **Organisation**, nicht „Aufgaben“; „Aufgaben“ ist nur ein Teilinhalt der Run-the-Business-Ebene. Und bei Schicht 5: Ein gutes Ziel ist so konkret, dass man **zwischen zwei Maßnahmen entscheiden kann, welche die bessere ist** – das ist Rohleders eigene Benchmark für Zielqualität.

Die sieben Grundannahmen (Rohleder zählt hier mit):

1. **Hierarchischer Bezugsrahmen** – für jede Schicht ist die darüberliegende der verbindliche Bezugsrahmen.
2. **Vollständigkeit** – ein erfolgreiches Unternehmen muss **alle** Schichten erschlossen haben und „mit Leben füllen“.
3. **„Mit Leben füllen“ = Wandlungsfähigkeit** – den Bezugsrahmen beibehalten, seine Ausgestaltung regelmäßig hinterfragen und anpassen. ✓ {5}
4. **Das Kundenerlebnis sitzt in Schicht 7**, ist dort 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!“** – Strukturen schaffen, die Erfolg ermöglichen, indem sie das Team **wirksam** werden lassen.

7. **Wissenschaftstheoretischer Status:** Die Annahmen sind **unbewiesen, aber auch unwiderlegt**. ✓ {6}

Die Hebel-These: Die typische Managerin, der typische Manager setzt **rund 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7 (Ressourcen)** an, und **versteckt** sich dort. Der Hebel auf Schicht 7 ist ungleich kleiner als der auf den vorgelagerten Schichten.

Leadership beginnt oberhalb von Schicht 5. ✓ {7}

b) 8 P. – Anwendung auf den Fall.

Diagnose: Der Plan des Geschäftsführers besteht aus **zwei reinen Schicht-7-Maßnahmen** – Gehalt (Ressource Personal, Finanzierung) und Recruiting-Agentur (Ressourcenbeschaffung) ✓ {1}. Er ist damit das Lehrbuchbeispiel für „Briefmarken reiten“: Symptombehandlung auf der untersten Schicht, ohne die vorgelagerten erschlossen zu haben. Nach Grundannahme 5 ist damit **kein nachhaltiger Erfolg** zu erwarten ✓ {2}. Rohleders Wertung ist hier scharf: sich mit mehr Geld aus den vorgelagerten Ebenen freizukaufen, ist **forschungswidrig**, und drückt eine gewisse Verachtung für die Menschen aus. ✓ {3}

Monetäre Bewertung (Beispielrechnung, Annahmen: Ø-Personalkosten 60.000 €/Jahr, Wiederbesetzungskosten ≈ halbes Jahresgehalt = 30.000 €):

	Rechnung	Betrag p. a.
Gehaltsanhebung 8 %	$140 \times 60.000 \text{ €} \times 8 \%$	672.000 € – dauerhaft und nicht rückholbar ✓ {4}
Heutige Fluktuationskosten	$18 \% \times 140 = 25$ Austritte $\times 30.000 \text{ €}$	750.000 € ✓ {5}
Effekt einer Halbierung der Fluktuation (18 % → 9 %)	12 Austritte weniger $\times 30.000 \text{ €}$	≈ 375.000 € Ersparnis

Der Vergleich ist die Pointe: Die Gehaltserhöhung kostet **dauerhaft 672.000 €**, wirkt auf alle künftigen Erhöhungen fort und ist **nicht reversibel** – sie adressiert dabei nur ein Motiv (Geld) von vielen. Die Fluktuationskosten dagegen sind eine **gestaltbare Größe**: Wer die Ursachen auf den Schichten 1–4 bearbeitet, hebt eine Ersparnis in ähnlicher Größenordnung, ohne die Kostenbasis permanent zu erhöhen. Zusätzlich unbeziffert, aber real: acht Monate unbesetzte Konstruktorsstellen bedeuten verschobene Entwicklungsprojekte, also verlorenen Deckungsbeitrag in künftigen Jahren. ✓ {6}

Schichtweiser Maßnahmenvorschlag (Rohleders sechs Erwartungen der Mitarbeitenden):

Schicht	Erwartung	Konkrete Maßnahme im Fall
1 Perspektive	Zukunftsperspektiven bieten	Glaubwürdige Antwort auf die Frage, wo der Zulieferer in der Transformation der Automobilindustrie 2030 steht – wer nicht weiß, ob es seinen Arbeitgeber in fünf Jahren gibt, wechselt
2 Sinn	Sinn in der Tätigkeit stiften	Den Beitrag der eigenen Bauteile am Endprodukt sichtbar machen
3 Werte	Nachhaltigkeit / Ethik leben	Handlungsrahmen verbindlich machen: Umgangston, Fehlerkultur, Verlässlichkeit von Zusagen
4 Strategie	Mehrwert für Kunden und Gesellschaft	Kundenversprechen schärfen – welches Segment, welche Positionierung
5 Ziele	Ziele, die wirklich smart sind	Ziele so formulieren, dass Konstrukteure daran Maßnahmen ausrichten können
6/7 Organisation und Ressourcen	Effektive Strukturen	Prozesse entrümpeln, Konstruktion von Fremdaufgaben entlasten, IT bereitstellen – danach über Gehalt reden ✓ ⟨7⟩

Empfehlung: Nicht „kein Geld“, sondern **richtige Reihenfolge und richtige Dosis**. Marktübliche Bezahlung ist Voraussetzung, nicht Lösung. Vorschlag: Gehaltsanpassung gezielt dort, wo tatsächlich Marktrückstand besteht (statt pauschal 8 % über alle), und der freiwerdende Betrag in die Schichten 1–4. ✓ **⟨8⟩**

Rohleders Erwartung: Alle sieben Schichten **und** alle sieben Grundannahmen – er zählt nach; und die Fallbewertung muss ausdrücklich lauten, dass beide Maßnahmen des Geschäftsführers auf Schicht 7 liegen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell vertiefen:

- **Warum Strategie bei Rohleder vor den Zielen steht.** Eine **bewusste** Abweichung von der Lehrbuchreihenfolge, mit zwei Begründungen:
Investitionsbindung – „Strategien haben Investitionen zur Folge. Die können Sie nicht einfach desinvestieren“, und **Glaubwürdigkeit beim Kunden**: Nicht jede Strategie kommt für jedes Unternehmen in Betracht (sein Beispiel LADA/Porsche: „Die Leute hätten sich totgelacht“). Wenn die Reihenfolge in der Klausur Thema ist, sind das die beiden Argumente, nicht formale Logik. (✓){+1}
- **Anschluss an Gliederungspunkt 7 – die drei Erfolgsfaktoren.** Das Schichtenmodell beschreibt eine **Architektur**, keine Bewegung. Rohleder ergänzt es deshalb um **Unternehmenskultur**, **Kommunikation** und **Change Management**: ohne tragende Kultur bleiben die oberen Schichten totes Papier, ohne Kommunikation erreichen Vision, Sinn und Ziele die Menschen nicht, ohne Change Management wird der Wandel nicht durchgehalten („langer Atem“). Wer die Erweiterung mitliefert, beantwortet die Frage vollständiger als gefordert. (✓){+2}
- **Herkunft und Genese der Begriffe.** *Visio* = „ich sehe“ (Perspektive); „Beruf“ von „**Berufung**“ statt bloßem „Job“ (Sinn). Und Schicht 3 heißt **auch** „Handlungsrahmen“ bzw. „**Optionenraum**“, weil Rohleder eine Anregung aus dem Hörsaal übernommen hat – das Modell ist erkennbar in Bearbeitung. Genau diese Offenheit unterscheidet eine Arbeitshypothese von einer Lehre. (✓){+3}
- **Wissenschaftstheoretisch sauber formuliert.** „Unbewiesen, aber unwiderlegt“ heißt präzise: **Plausibilitätsannahmen / Arbeitshypothesen** – weder verifiziert noch falsifiziert. Daraus folgt der einzig zulässige Umgang: nutzbar als **Heuristik und Strukturierungshilfe, ohne Geltungsgarantie**. Dieselbe Formel gilt für die Maslow-Pyramide (Ordnungsheuristik, kein Naturgesetz); die Wiederverwendung zeigt methodisches Verständnis statt Auswendiglernen. (✓){+4}
- **Rohleders Zielbenchmark operationalisieren (Schicht 5).** „Kundenzufriedenheit erhöhen“ erlaubt **keine** Entscheidung zwischen zwei Maßnahmen – „Reklamationsquote von 3,1 % auf 2,0 % bis zum 31.12.“ erlaubt sie. Das ist die Benchmark in prüfbarer Form. Die Grenze gleich mitnennen: Ziele müssen konkret sein, ohne zu **individuellen Mengenquoten** zu werden – genau das kritisiert Deming in Punkt 11 seiner 14 Punkte. (✓){+5}

- **Das Modell gegen die eigene Heilslehren-Checkliste halten.** Von den sechs Erkennungsmerkmalen erfüllt es allenfalls zwei: einfache Botschaft und eingeschränkte Falsifizierbarkeit. Es fehlen der **Universalanspruch mit Erfolgsgarantie** (Rohleder nennt Bedingungen, verspricht keine Erlösung), der **charismatische Vertreter mit Vermarktungsapparat** (kein Buch, kein Zertifikat, kein Seminarverkauf) und die **Immunisierung gegen Kritik** – er räumt Schwächen aktiv ein. Deshalb: Arbeitshypothese, keine Lehre. (✓)(+6)
- **Gegenposition zur behaupteten Vollständigkeit.** Grundannahme 2 verlangt **alle** Schichten – das Modell ist aber rein **binnenorientiert**: Wettbewerb, Regulierung, Konjunktur, Technologiesprünge und die Gesellschaft kommen als eigene Größen nicht vor. Ein Unternehmen kann alle sieben Schichten vorbildlich erschlossen haben und trotzdem untergehen, weil sein Markt verschwindet. Ergänzungsvorschlag: eine **Umfeld- bzw. Stakeholder-Achse quer zu den Schichten** (Stichwort *License to Operate*). (✓)(+7)

Zu b) – die Fallanwendung schärfen:

- **Die Fachkräftemangel-These in einem Satz.** „Wer seinen Arbeitskräften vernünftige, zeitgemäße Rahmenbedingungen bietet, hat keinen Fachkräftemangel.“ Für viele Arbeitgeber ist der Fachkräftemangel damit eine **Ausrede**, um die unbequemen Hausaufgaben auf den oberen Schichten zu vermeiden – Rohleders Zuspitzung dazu: „Der Markt wartet nicht auf faule Schüler und langsame Lerner.“ (✓)(+1)
- **Selbsttest für den Geschäftsführer (eigener Vorschlag, prüfbar).** Alle Maßnahmen des letzten Geschäftsjahres auflisten und jeder Maßnahme eine Schicht zuordnen. Liegt der Anteil der Schicht-7-Maßnahmen tatsächlich bei rund 90 %, ist die These im eigenen Haus **belegt statt geglaubt**, und man hat zugleich die Agenda für das kommende Jahr. (✓)(+2)
- **Die eigene Rechnung ehrlich machen.** Die Wiederbesetzungskosten von „einem halben Jahresgehalt“ sind eine **Faustregel**, keine Erhebung; 18 % von 140 sind exakt 25,2 Austritte, gerundet 25. **Sensitivität:** Setzt man 0,3 statt 0,5 Jahresgehälter an, fallen die Fluktuationskosten auf **450.000 €** – die Gehaltsmaßnahme bleibt bei 672.000 €, die **Rangfolge des Arguments dreht sich also nicht**. Genau diese Prüfung unterscheidet eine Rechnung von einer Behauptung. (✓)(+3)
- **Zweite, anders gelagerte Bezifferung – die Vakanz.** Drei Konstruktorsstellen, acht Monate offen = **2,0 Personenjahre**. Annahme: Ein Konstrukteur trägt über die von ihm verantworteten Projekte einen Deckungsbeitrag von rund 150.000 € p. a. → **rund 300.000 € entgangener**

Deckungsbeitrag, zusätzlich zu den Fluktuationskosten und zeitversetzt wirksam (verschobene Serienanläufe). (*Annahmen frei gesetzt, Größenordnung.*) Der Punkt: Der teuerste Posten steht in keiner Kostenstelle.

(✓){+4}

- **Die Gegenposition, die man ernst nehmen muss.** Wenn das Gehaltsniveau tatsächlich deutlich unter Markt liegt, ist eine Schicht-7-Maßnahme die **richtige erste** Maßnahme. Das Modell verbietet keine Schicht-7-Maßnahmen, sondern **isolierte** (Grundannahme 5). Vor der Entscheidung gehört deshalb ein **Marktvergleich** (Tarifniveau, Entgeltvergleich der Region) – sonst kippt die Antwort in Modellgläubigkeit, und das ist derselbe Fehler, nur mit anderem Vorzeichen. (✓){+5}
- **Anschluss an Deming – warum die Recruiting-Agentur nicht trägt.** Zwei der **sieben tödlichen Krankheiten** treffen den Fall unmittelbar: **Betonung des kurzfristigen Gewinns** und **hohe Fluktuation in der Organisationsleitung**. Und die inhaltliche Füllung der Schichten 3 und 6 liefern die 14 Punkte: **Nr. 8** Atmosphäre der Angst beseitigen, **Nr. 9** funktionale Silos beseitigen, **Nr. 12** Hindernisse beseitigen, die den Stolz auf die Arbeit nehmen. Wer Konstrukteure halten will, arbeitet genau daran. (✓){+6}
- **Das Menschenbild offenlegen.** Der Maßnahmenvorschlag unterstellt durchgängig **Theorie Y** (McGregor, *The Human Side of Enterprise*, 1960): Menschen wollen wirken, sobald Strukturen sie wirksam werden lassen. Der Plan des Geschäftsführers unterstellt ein rein **extrinsisches** Motivbild – mehr Geld, mehr Bewerber. Rohleders eigene Fassung dieser Differenz sind die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns: **Sachebene** („Verstand nutzen! = vernünftiges Handeln“, ZDF/KPIs) und **Personenebene** („Menschen beachten! = empathisches Handeln“), deren Methode ausdrücklich ein **„positives Menschenbild und Menschenkenntnis“** ist. (✓){+7}
- **Reihenfolge, Zeithorizont und Umsetzungspfad.** Schichtarbeit wirkt über Jahre, die Fluktuation läuft in der Zwischenzeit weiter. Deshalb **parallel**: kurzfristig Austrittsgespräche systematisch auswerten (die billigste Ursachenforschung, die es gibt) und Gehälter dort korrigieren, wo Marktrückstand nachgewiesen ist; mittelfristig die Schichten 1–4. Getragen wird beides von den drei Erfolgsfaktoren **Kultur, Kommunikation, Change Management** – ohne sie bleibt der Maßnahmenplan aus der Tabelle Papier. (✓){+8}

Aufgabe #147 · 12 P. · Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten ·

von der KI erfunden – kein Original

Rohleder beobachtet, dass Führungskräfte rund 90 % ihrer Maßnahmen auf Schicht 7 (Ressourcen) ansetzen.

- a) 8 P. Nennen und erläutern Sie vier verschiedene Gründe für dieses Verhalten.
- b) 4 P. Was folgt daraus für die Führungsarbeit? Belegen Sie die Konsequenz mit einer Kostenwirkung.

a) 8 P. – Vier verschiedene Gründe.

1. **Messbarkeit und Zurechenbarkeit.** Ressourcenmaßnahmen sind sofort quantifizierbar: ein Budget, eine Kopffzahl, ein IT-System, ein Zulieferwechsel ✓ {1}. Sie lassen sich berichten, abrechnen und einer Person zuschreiben – „What gets measured gets done“. Vision, Sinn und Werte wirken **indirekt und zeitversetzt**; sie entziehen sich der Quartalsberichterstattung. Wer nach messbaren Erfolgen gesteuert wird, wählt rational das Messbare. ✓ {2}
2. **Kompetenz- und Komfortzone.** Rohleders eigene Begründung: Manager verstecken sich auf den Ebenen 5 bis 7, „weil sie sich mit den anderen Ebenen nicht wohlfühlt haben, **auch in der Kommunikation nicht**“ ✓ {3}. Eine Vision zu formulieren und glaubwürdig zu vertreten ist eine Leadership- und Kommunikationsleistung; ein Budget umzuschichten ist eine Verwaltungsleistung. Das ist ein Kompetenz- und Selbstbildproblem, kein Zeitproblem. ✓ {4}
3. **Entscheidungsbefugnis und Kompetenzordnung.** Über Ressourcen kann die mittlere Führungsebene im eigenen Verfügungsrahmen entscheiden ✓ {5}. Vision, Mission und Werte sind Sache der obersten Leitung – dort kann die mittlere Ebene formal gar nicht handeln, allenfalls anregen. Die Verteilung der Maßnahmen bildet insofern auch die **Verteilung der Zuständigkeit** ab; das ist der strukturelle, nicht der charakterliche Grund. ✓ {6}
4. **Zeithorizont und Anreizsystem.** Ressourcenmaßnahmen wirken im laufenden Geschäftsjahr, Arbeit auf den Schichten 1–4 über Jahre. Zielvereinbarungen und Boni sind jahresbezogen – daraus folgt ein **systematischer Fehlanreiz** zugunsten der untersten Schicht ✓ {7}. Deming hat genau das zu den tödlichen Krankheiten eines Managementsystems gezählt: **Betonung des kurzfristigen Gewinns** und **hohe Fluktuation in der Organisationsleitung** – wer in drei Jahren weiterzieht, erntet die Frucht der Schichtarbeit nie. ✓ {8}

(Ein fünfter Grund, der die vier nicht ersetzt: Der Beratungsmarkt liefert für Schicht 7 fertige, kaufbare Pakete – Tools, Software, Zertifikate. Sinn ist nicht kaufbar.)

b) 4 P. – Konsequenz für die Führungsarbeit, mit Kostenwirkung.

Die Konsequenz ist **nicht**, Schicht 7 zu vernachlässigen – die Ressourcen müssen stimmen, sonst kann niemand arbeiten ✓ {1}. Die Konsequenz ist die **Reihenfolge und die Zeitallokation**: Führung muss den Anteil ihrer Aufmerksamkeit auf den Schichten 1–4 aktiv erhöhen, weil dort der größere Hebel liegt. Rohleders Formel: **Strukturen schaffen, in denen erfolgreich und sinnstiftend gearbeitet werden kann – dann werden die Mitarbeitenden es auch tun.** Genau da beginnt Leadership. ✓ {2}

Kostenwirkung am Beispiel: Ein Bereich mit 60 Mitarbeitenden reagiert auf sinkende Produktivität mit einer Schicht-7-Maßnahme – zwei zusätzliche Stellen ($2 \times 60.000 \text{ €} = 120.000 \text{ € p. a., dauerhaft}$) ✓ {3}. Die Ursache liegt jedoch auf Schicht 6: unklare Rollen zwischen zwei Teams, doppelte Abstimmungsschleifen. Nimmt man an, dass jede der 60 Personen dadurch 3 Stunden pro Woche in vermeidbarer Abstimmung verliert, sind das $60 \times 3 \times 45 \text{ Wochen} = 8.100 \text{ Stunden}$, bei einem Vollkostensatz von 45 €/h rund **364.000 € p. a.** Die Schicht-7-Maßnahme kauft also für 120.000 € einen Bruchteil dessen zurück, was die ungelöste Schicht-6-Frage kostet, und stabilisiert den Fehler zusätzlich, weil die neuen Stellen die doppelte Abstimmung fortan mitbedienen. Das ist der Hebelunterschied in Zahlen. (Beispielrechnung mit offengelegten Annahmen.) ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Genau vier **verschiedene** Gründe, davon mindestens einer struktureller Natur (Zuständigkeit, Anreizsystem) statt nur „die Leute können es nicht“, und die Konsequenz darf nicht in „Schicht 7 ist unwichtig“ umkippen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Gründe absichern und erweitern:

- **Ehrliche Einordnung der Zahl.** Die 90 % sind **Rohleders Praxiseindruck**, keine Erhebung – in der Klausur ausdrücklich als solche kennzeichnen. Er markiert unsichere Behauptungen selbst als unsicher und belohnt genau diese Redlichkeit. Prüfer würde die Zahl, indem man die Maßnahmenliste eines Geschäftsjahres den Schichten zuordnet; erst dann ist sie ein **Befund** statt einer Behauptung. (✓){+1}
- **Die Verbindung, die er belohnt: Management und Leadership über die Schichten.** „Management hühnert auf den Ebenen 5 bis 7 rum, bis die nicht mehr können, und versteckt sich da auch. Leadership beginnt von da an aufwärts.“ Das ist seine eigene Verknüpfung zweier Vorlesungsthemen – die Abgrenzung wird damit **verortbar** statt zu einer Eigenschaftsliste. (✓){+2}
- **Ein methodischer Einwand gegen die 90 % (Gegenposition).** Die Zahl mischt zwei Populationen: die oberste Leitung, die auf allen Schichten handeln **darf**, und die mittlere Führung, die es formal gar nicht **kann**. Getrennt erhoben würde der Anteil vermutlich deutlich auseinanderfallen. Damit misst die Zahl womöglich nicht Ausweichverhalten, sondern die **Kompetenzordnung** – ein Mess-, kein Charakterproblem. Wer das benennt, verteidigt die Beobachtung und greift zugleich die Deutung an. (✓){+3}
- **Deming liefert den präzisen Beleg für Grund 1.** Unter den **sieben tödlichen Krankheiten** steht ausdrücklich: **Führung nur über sichtbare Kenngrößen – ohne Berücksichtigung unbekannter oder nicht quantifizierbarer Größen** (Krankheit 5). Das ist genau der Fehlschluss, der Führungskräfte auf Schicht 7 treibt; dazu passen Krankheit 2 (kurzfristiger Gewinn) und 3 (jährliche Leistungsbeurteilung). Quellenanker: Deming, *Out of the Crisis* (Erstausgabe 1982). (✓){+4}
- **Goodharts Gesetz als Verschärfung.** „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl.“ Die Formulierung geht auf **Charles Goodhart (1975)** zurück, die griffige Fassung wird **Marilyn Strathern (1997)** zugeschrieben. Konsequenz für Grund 1: Das Problem ist nicht nur, dass Führung das Messbare **wählt**, sondern dass die Messung das Verhalten **verformt** – Schicht-7-Kennzahlen werden erfüllt, ohne dass die Wirkung eintritt. (*Zuschreibung der Kurzfassung im Zweifel prüfen.*) (✓){+5}
- **Ein sechster Grund mit anderer Stoßrichtung: Sichtbarkeit gegenüber Dritten.** Aufsichtsrat, Gesellschafter und Bank fragen nach berichtsfähigen Maßnahmen. „Wir haben zwei Stellen geschaffen“ ist berichtsfähig, „wir

haben an unserem Sinn gearbeitet" nicht. Ein Teil des Fehlanreizes kommt also von **außen** – das ist ein Governance-Problem und deshalb nicht durch Appelle an die Führungskraft lösbar. (✓){+6}

- **Die Fehlallokation in Euro (Annahmen offengelegt).** Zehn Führungskräfte, Vollkosten je 130.000 €, davon rund 20 % Arbeitszeit für Maßnahmenarbeit = **260.000 € „Maßnahmenbudget an Führungszeit“ p. a.** Eine Verschiebung des Schicht-Mix von 90/10 auf 70/30 verlagert **rund 52.000 € Führungszeit** von Schicht 7 auf die Schichten 1–4. Die Pointe: Diese Umschichtung kostet **kein neues Budget**, nur Aufmerksamkeit, deshalb ist sie die günstigste Maßnahme im ganzen Fall. (Modellrechnung.) (✓){+7}
- **Gegenmittel gegen den vierten Grund (Anreizsystem).** Ein Teil der Zielvereinbarung der ersten Führungsebene wird an **mehrfährige** Größen gebunden: Fluktuationsquote im Dreijahresschnitt, Anteil intern besetzter Führungsstellen, Trend der Mitarbeitendenbefragung. Sonst bleibt die Maßnahmenverteilung eine **rationale Reaktion auf das Anreizsystem**, und die Kritik am einzelnen Manager geht ins Leere. (✓){+8}

Zu b) – die Konsequenz belastbar machen:

- **Die Rechnung ehrlich lesen.** 45 Wochen sind **Netto-Arbeitswochen** (52 abzüglich Urlaub, Feiertage, Krankheit) – Annahme, keine Messung; ebenso die 3 Stunden vermeidbarer Abstimmung. **Sensitivität:** Bei 1,5 Stunden halbiert sich der Betrag auf rund **182.000 €** und liegt immer noch deutlich über den 120.000 € der Schicht-7-Maßnahme; die Aussage ist also robust. Und eine sprachliche Redlichkeit gehört dazu: Freigewordene Zeit wird nur dann zu Geld, wenn es Nachfrage gibt – korrekt heißt es **„vermeidbarer Aufwand“**, nicht „Ersparnis“. (✓){+1}
- **Der zweite, versteckte Effekt: Ressourcen zementieren den Fehler.** Die zwei neuen Stellen bedienen die doppelte Abstimmung künftig mit – der Prozessfehler wird damit **dauerhaft finanziert** und verschwindet aus dem Blickfeld. Im Lean-Vokabular ist das **Muda** (Verschwendung durch Überabstimmung); bei Deming trifft es Punkt 9 der 14 Punkte (funktionale Silos beseitigen). Ressourcenzugabe ist damit nicht neutral, sondern **schädlich**, wenn die Ursache eine Schicht höher liegt. (✓){+2}
- **Die Regel präzise fassen (Gegenposition gegen die eigene Empfehlung).** „Führung soll mehr Zeit auf den Schichten 1–4 verbringen“ ist selbst eine unbelegte Empfehlung. Belastbar ist nur die schwächere, dafür prüfbare Regel: **Die Maßnahme gehört auf die Schicht der Ursache.** Liegt die Ursache tatsächlich auf Schicht 7 – defekte Anlage, fehlende Lizenz, unterbesetzte Schicht –, ist die Schicht-7-Maßnahme richtig und **kein**

Briefmarkenreiten. Wer das nicht mitsagt, ersetzt einen Reflex durch einen anderen. (✓){+3}

- **Aus der These ein Führungsinstrument machen: die Schicht-Mix-Quote.**

Jede beschlossene Maßnahme bekommt bei der Verabschiedung eine Schichtnummer; einmal im Quartal wird die Verteilung berichtet. Damit wird aus Rohleders Behauptung eine **Kennzahl mit Zeitreihe**, und die Diskussion verlagert sich von „arbeitest du genug an der Vision?“ auf eine nachprüfbare Verteilung. Kosten: praktisch null, weil die Maßnahmenliste ohnehin existiert. (✓){+4}

Aufgabe #148 · 10 P. · Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Leadership von Management und Führung... (S. 701) · Management, Führung und Leadership abgrenzen... (S. 1746) · Management und Leadership gegenüberstellen... (S. 1798)

„Management hühnert auf den Ebenen 5 bis 7 rum, bis die nicht mehr können, und versteckt sich da auch. Leadership beginnt von da an aufwärts.“ (A. Rohleder)

- a) 5 P. Erläutern Sie die Aussage anhand des 7-Schichten-Modells.
- b) 5 P. Nehmen Sie kritisch Stellung: Trägt diese Abgrenzung?

a) 5 P. – Erläuterung. Das Zitat verortet die klassische Unterscheidung **Management vs. Leadership** nicht in Eigenschaften von Personen, sondern in **Schichten des Modells** – das ist die eigentliche Pointe. ✓ {1}

- **Schichten 5–7 (Ziele, Organisation, Ressourcen) = Management.** Hier wird geplant, budgetiert, zugeteilt, kontrolliert. Das ist notwendige Arbeit, aber sie bewegt sich **innerhalb** eines vorgegebenen Rahmens: Ziele werden erreicht, Prozesse laufen, Ressourcen werden beschafft ✓ {2}. „Bis die nicht mehr können“ beschreibt die Wirkungsgrenze – man kann Ressourcen optimieren, bis nichts mehr geht, und hat den Rahmen selbst nie berührt. ✓ {3}
- **Schichten 1–4 (Perspektive, Sinn, Werte, Strategie) = Leadership.** Hier wird der **Bezugsrahmen selbst gesetzt**: Wohin gehen wir, warum gibt es uns, wie gehen wir miteinander um, was versprechen wir dem Kunden. Nach Grundannahme 1 ist jede Schicht auf die darüberliegende bezogen – wer nur auf 5–7 arbeitet, optimiert also innerhalb von Vorgaben, die er nie hinterfragt hat. ✓ {4}
- **„Versteckt sich da auch“** ist der schärfste Teil: Rohleder unterstellt kein Unvermögen des Systems, sondern ein **Ausweichen**, weil die oberen Schichten Kommunikations- und Führungsleistung verlangen, in der sich viele unwohl fühlen.

Das verbindet das Zitat mit der 90-%-These und mit Grundannahme 5 (isolierte Maßnahmen auf 5–7 ermöglichen keinen nachhaltigen Erfolg). ✓ {5}

b) 5 P. – Kritische Stellungnahme.

Was trägt: Die Verortung ist **operationalisierbar** – anders als die üblichen Eigenschaftslisten („Manager verwalten, Leader inspirieren“) kann man sie prüfen: Man nehme die Maßnahmenliste einer Führungskraft und ordne sie den Schichten zu. Das macht eine sonst schwammige Unterscheidung messbar. Und sie erklärt ein reales Muster: Reorganisationen, die nur Kästchen und Budgets verschieben, ändern erfahrungsgemäß wenig. ✓ {1}

Was nicht trägt – drei Einwände:

1. **Die implizite Abwertung des Managements ist sachlich falsch.** Schicht 6 enthält **Build the Business** – Geschäftsmodell, Rollen, Produkte, Projekte –, also die permanente Weiterentwicklung dessen, womit man morgen Geld verdient. Das ist gestaltende, keine verwaltende Arbeit. Wer „5 bis 7“ pauschal als Herumhünnern abtut, unterschlägt die eigene Modellstruktur. Ebenso: Demings Reaktionskette startet bei **Qualitätsverbesserung** – einer Schicht-6-Leistung –, und die trägt bis zur Gewinnsicherung durch. ✓ {2}
2. **Die Grenze „oberhalb von Schicht 5“ ist unscharf.** Ziele sind Schicht 5: Gehören sie noch zum Management oder schon zur Führung? Nach Rohleders eigener Zielbenchmark – ein gutes Ziel erlaubt die Entscheidung zwischen zwei Maßnahmen – ist Zielsetzung eine anspruchsvolle Gestaltungsleistung. Die Schnittlinie ist also gesetzt, nicht begründet. ✓ {3}
3. **Die Kausalrichtung ist nicht nur eine.** Vision und Sinn ohne belastbare Ressourcen und Prozesse bleiben folgenlos: Ein Unternehmen, das seine Vision kommuniziert, aber Liefertermine reißt, verliert die Glaubwürdigkeit **auf Schicht 1**, weil Schicht 6/7 nicht funktioniert. Die Schichten wirken wechselseitig, nicht nur von oben nach unten. ✓ {4}

Fazit (Reichweite): Das Zitat ist als **Korrektiv** stark – es trifft ein reales Ausweichverhalten und liefert eine prüfbare Diagnose. Als **Wertordnung** taugt es nicht: Leadership ist nicht die höherwertige, sondern die **andere** Aufgabe. Präzisere Formulierung: Leadership setzt den Bezugsrahmen, Management füllt ihn aus – beides ist notwendig, und beides scheitert ohne das andere. In der Person fallen ohnehin meist beide Rollen zusammen. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Er will die Abgrenzung über die Schichten statt über Eigenschaftslisten, und honoriert, wenn man seine eigene Abwertung von 5–7 mit **Build the Business** aus seinem eigenen Modell zurückweist.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Zitat auslegen:

- **Die Selbstoffenbarung im Satz.** Nach dem **Vier-Seiten-Modell** (Schulz von Thun, *Miteinander reden*, 1981) enthält jede Botschaft einen Selbstoffenbarungsaspekt. „Hühnert“ und „versteckt sich“ offenbaren einen Sprecher, der aus **Praxisfrust** spricht – er hat das Verhalten erlebt. Das erklärt die Schärfe und markiert zugleich die Grenze: Die Aussage ist **Erfahrungsurteil, nicht Befund**. (✓){+1}
- **Das Zitat ist die verbale Fassung der Hebel-These.** „Bis die nicht mehr können“ beschreibt ökonomisch einen **abnehmenden Grenzertrag**: Auf Schicht 7 lässt sich weiter optimieren, aber jede zusätzliche Einheit Aufwand bringt weniger. Genau das ist gemeint, wenn Rohleder sagt, rund **90 % der Maßnahmen** lägen auf Schicht 7, wo der **Hebel am kleinsten** ist. Wer beides zusammenbringt, zeigt, dass Zitat und These dieselbe Aussage in zwei Formaten sind. (*Die 90 % sind Praxisindruck, keine Erhebung.*) (✓){+2}
- **Die klassische Vergleichsfolie benennen: Kotter.** **John P. Kotter** trennt in *A Force for Change* bzw. „What Leaders Really Do“ (**1990**) Management (Komplexität bewältigen: planen und budgetieren, organisieren und besetzen, steuern und Probleme lösen) von Leadership (Wandel bewältigen: Richtung setzen, Menschen ausrichten, motivieren), und betont ausdrücklich, dass **beides** gebraucht wird. Rohleders Leistung besteht darin, dieselbe Unterscheidung an **Ebenen** statt an Tätigkeiten festzumachen; dadurch wird sie prüfbar. Seine Wertung geht dabei weiter als Kotters. (✓){+3}
- **Die Bilder übersetzen, nicht nur zitieren.** „Hühnern“, „verstecken“, „Briefmarken reiten“ sind bei Rohleder durchgehend Bilder für **Betriebsamkeit ohne Wirkung**. In der Klausur darf man sie zitieren – sie werden aber erst dann zum Punkt, wenn die Übersetzung mitgeliefert wird: **Aktivität ist nicht Wirksamkeit**, und der Leitsatz „Reiten Sie keine Briefmarken!“ fordert nicht weniger Arbeit, sondern Arbeit auf der richtigen Schicht. (✓){+4}
- **Anschluss an Deming – Führung als Enabler.** Punkt **7** der 14 Punkte fordert moderne Führung, die Menschen hilft, besser zu arbeiten; Punkt **8** die Beseitigung der Atmosphäre der Angst; Punkt **12** die Beseitigung von Hindernissen, die den Stolz auf die Arbeit nehmen. Inhaltlich dieselbe Bewegung wie Rohleders Formel „Strukturen schaffen, in denen gewirkt

werden kann" – nur rund 75 Jahre früher formuliert und bis heute nicht umgesetzt. (✓){+5}

Zu b) – die Kritik weitertreiben:

- **Der schärfste Einwand: „Leadership“ ist selbst zur Heilslehre geworden.** Beispiel **Purpose-driven Leadership** (Simon Sinek, *Start With Why*, 2009). **Versprechen:** Wenn die Führung nur das „Warum“ klärt, folgt der Rest – Motivation, Kundenbindung, Erfolg. **Grenze:** kein Kontext, keine Bedingungen, und eine perfekte Immunisierung – misslingt es, war das Warum „nicht echt gelebt“. Genau in diese Falle kippt auch Rohleders Zuspitzung, sobald man sie als **Wertordnung** statt als Verortung liest. Der Satz ist als Diagnose stark und als Rangordnung angreifbar. (✓){+1}
- **Kotter als benannte Gegenposition.** Kotter (1990) hält fest, dass starke Führung bei schwachem Management **nicht** besser ist, sondern in der Praxis oft schlechter – Richtung ohne Umsetzungsfähigkeit erzeugt Enttäuschung. Das ist die pointierte Widerlegung der impliziten Rangordnung im Zitat und stützt zugleich Einwand 3 (wechselseitige Kausalität). (✓){+2}
- **Was wäre eigentlich ein Beleg?** Um zu zeigen, dass Arbeit auf 1–4 „besser“ wirkt als auf 5–7, bräuchte man zwei vergleichbare Einheiten, ein gemeinsames Erfolgsmaß und einen Beobachtungszeitraum über mehrere Jahre – ein Design, das es nicht gibt. Deshalb bleibt der Satz ein Erfahrungsurteil. Der **schwächere, dafür prüfbare** Ersatzsatz lautet: *Maßnahmen unterhalb der Ursachenschicht wirken nicht nachhaltig.* Diese Fassung ist am Einzelfall widerlegbar, und damit wissenschaftlich brauchbar. (✓){+3}
- **Was die falsche Schichtwahl kostet (Annahmen offengelegt).** Eine Reorganisation, die nur Kästchen verschiebt: 200 Mitarbeitende, Ø-Personalkosten 60.000 €, drei Monate mit rund 15 % Produktivitätsverlust durch Umstellung, Einarbeitung und Unsicherheit → $200 \times 60.000 \text{ €} \times 15 \% \times 3/12 = 450.000 \text{ €}$ – für eine Maßnahme, die die Ursache nicht berührt, wenn sie auf Schicht 4 liegt. Das ist der Preis einer Schicht-6-Antwort auf ein Schicht-4-Problem. (*Modellrechnung, Größenordnung.*) (✓){+4}
- **Prüfbare Formulierung fürs Gespräch – mit ihrer Grenze.** „Zeigen Sie mir Ihren Kalender der letzten vier Wochen.“ Der Anteil der Termine zu Perspektive, Sinn, Werten und Strategie ist die ehrlichste Messgröße für den Leadership-Anteil, und meist ernüchternd. **Einschränkung:** Der Kalender misst **Zeit, nicht Wirkung**; ein folgenloser Vision-Workshop zählt mit. Deshalb die Zusatzfrage: *Welche Entscheidung ist aus diesen Terminen*

hervorgegangen? Erst die Antwort darauf trennt Leadership von Leadership-Theater. (✓)(+5)

Aufgabe #149 · 12 P · Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik am **7-Schichten-Modell** als Instrument der Unternehmensführung.

Das Modell in drei Sätzen. Rohleders 7-Schichten-Modell ordnet Unternehmensführung in sieben aufeinander bezogene Ebenen: Perspektive/Vision · Mission/Sinn · Werte/Leitbild · Strategie/Kundenversprechen · Ziele · Organisation (Run und Build the Business) · Ressourcen (✓)(1). Für jede Schicht ist die darüberliegende der verbindliche Bezugsrahmen; erfolgreich ist nur, wer **alle** Schichten erschlossen hat und „mit Leben füllt“, also ihre Ausgestaltung regelmäßig hinterfragt. Kernthese: Rund 90 % der Managementmaßnahmen setzen auf Schicht 7 an, wo der Hebel am kleinsten ist – daher der Leitsatz „Reiten Sie keine Briefmarken!“ (✓)(2)

Leistung des Modells. Der Aufwand-Nutzen-Schnitt ist ausgezeichnet: Es ist auf einer Seite darstellbar, in einer Sitzung erklärbar und trotzdem vollständig genug, um die üblichen Fehlschlüsse zu blockieren – es ist, in Rohleders eigenen Worten, ein „**IMS für Arme**“ (✓)(3). Seine stärkste Leistung ist eine **Diagnosefunktion**: Es macht sichtbar, auf welcher Ebene eine geplante Maßnahme ansetzt, und deckt damit Symptombehandlung auf, bevor Geld fließt. Zudem ist es redlich vorgetragen – Rohleder kennzeichnet die Annahmen selbst als Behauptungen. (✓)(4)

Kritikpunkt 1 – empirische Belegbarkeit: unbewiesen und, schärfer, nicht falsifizierbar. Rohleder selbst: „Die Annahmen sind unbewiesen, sind Behauptungen von dem Herrn Rohleder. Aber widerlegen kann das auch keiner.“ (✓)(5) Das zweite Halb ist das eigentliche Problem. Grundannahme 2 verlangt **alle** Schichten; Grundannahme 5 schließt isolierte Maßnahmen aus. Scheitert ein Unternehmen, das dem Modell folgte, lässt sich stets sagen, eine Schicht sei nicht wirklich „mit Leben gefüllt“ gewesen. Damit ist die These gegen Gegenbeispiele immunisiert, und genau das ist Merkmal Nummer fünf seiner eigenen **Heilslehren-Checkliste** (Erfolg dem Konzept, Misserfolg dem Anwender zugeschrieben). Auch die 90-%-Zahl ist Praxiseindruck, keine Erhebung. *Zu ergänzen wäre:* je Schicht ein prüfbarer Erschlossen-Indikator, an dem die These scheitern könnte. (✓)(6)

Kritikpunkt 2 – blinder Fleck: das Umfeld fehlt vollständig. Das Modell ist rein **binnenorientiert**. Wettbewerb, Regulierung, Konjunktur, Technologiesprünge und die Gesellschaft kommen nicht als eigene Größen vor; der Kunde erscheint nur mittelbar als Kundenversprechen (Schicht 4) und als Kundenerlebnis (Schicht 7). Damit fehlt genau das, was das Stakeholder-Kapitel als **License to Operate** einführt ✓ {7}. Konsequenz: Ein Unternehmen kann alle sieben Schichten vorbildlich erschlossen haben und trotzdem untergehen, weil sein Markt verschwindet – der Fall ist im Modell nicht vorgesehen. *Zu ergänzen wäre:* eine Umfeldachse (PESTEL/Stakeholder) quer zu den Schichten. ✓ {8}

Kritikpunkt 3 – Prämissen und Menschenbild. Das Modell unterstellt durchgängig **Theorie Y**: Menschen wollen wirken, sobald Strukturen sie wirksam werden lassen („dann werden sie es auch tun“). Diese Annahme ist sympathisch, aber voraussetzungsreich – sie blendet Trittbrettfahren, Interessengegensätze und die Möglichkeit aus, dass jemand seine Arbeit schlicht als Job und nicht als Berufung versteht. Sie ist zudem selbst nicht belegt, sondern der zweite unbewiesene Baustein neben den sieben Grundannahmen. *Zu ergänzen wäre:* die Aussage auf den Regelfall zu beschränken, statt sie als Gesetz zu formulieren. ✓ {9}

Kritikpunkt 4 – innere Stimmigkeit und Statik. Rohleder räumt die Schwächen teils selbst ein: Die Redundanz bei Schicht 3 ist „nicht perfekt“; die Platzierung der Strategie **vor** den Zielen ist eine bewusste Abweichung, begründet mit Investitionsbindung und Glaubwürdigkeit, also mit **praktischen** Argumenten, nicht mit der behaupteten Bezugsrahmen-Logik. Damit ist Grundannahme 1 nicht durchgängig zwingend, sondern an mindestens einer Stelle pragmatisch gesetzt ✓ {10}. Hinzu kommt die Statik: Das Modell zeigt eine Architektur, nicht eine Bewegung; es sagt nichts darüber, in welcher **Reihenfolge und Geschwindigkeit** ein Unternehmen die Schichten erschließt. Rohleder schließt diese Lücke selbst nachträglich mit den drei Erfolgsfaktoren **Unternehmenskultur, Kommunikation und Change Management** – was zugleich einräumt, dass das Modell allein nicht ausreicht. ✓ {11}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Das 7-Schichten-Modell ist gültig als **Diagnose- und Kommunikationsraster**: Es ordnet Maßnahmen einer Ebene zu, entlarvt Symptombehandlung und schafft in einer Führungsrunde in Minuten eine gemeinsame Sprache. Es ist **kein** Kausalmodell, **keine** empirische Theorie und **keine** Erfolgsgarantie – „alle Schichten erschlossen“ ist eine hinreichende Bedingung nur in der Behauptung, nicht im Nachweis. **Gegenvorschlag in drei Schritten:** (1) je Schicht einen prüfbaren Indikator definieren, damit die Aussage falsifizierbar wird; (2) eine Umfeld-/Stakeholder-Achse ergänzen, damit exogene Ursachen nicht der Führung angelastet werden; (3) die 90%-These im eigenen Haus **messen**, statt sie zu glauben – Maßnahmenliste des Vorjahres nehmen und den Schichten zuordnen. Danach ist es ein Befund und keine Behauptung mehr. ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Er hat die Angreifbarkeit seines Modells selbst offengelegt und belohnt, wer sie ohne Ehrfurcht durchargumentiert – der Punktebringer ist der Nachweis, dass die eingebaute Immunisierung dasselbe Merkmal ist, das er an Heilslehren kritisiert.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Die faire Gegenrede – warum das Modell trotzdem keine Heilslehre ist.**

Von den sechs Erkennungsmerkmalen erfüllt es allenfalls zwei (einfache Botschaft, eingeschränkte Falsifizierbarkeit). Es fehlen: der **Universalanspruch mit Erfolgsgarantie** (Rohleder verspricht keine Erlösung, er nennt Bedingungen), der **charismatische Guru mit Vermarktungsinteresse** (kein Buch, kein Zertifikat, kein Seminarverkauf), die **Buzzword-Fassade**, und vor allem die **Immunisierung gegen Kritik**: Er räumt Schwächen aktiv ein und nimmt Verbesserungsvorschläge aus dem Hörsaal auf (Schicht 3 als „Handlungsrahmen“ bzw. „Optionenraum“ ist genau so entstanden). Das ist der entscheidende Unterschied zwischen einer Arbeitshypothese und einer Lehre. (✓){+1}

- **Wissenschaftstheoretisch sauber formuliert.** Die Annahmen sind **Plausibilitätsannahmen / Arbeitshypothesen** – weder verifiziert noch falsifiziert. Daraus folgt der einzig zulässige Umgang: nutzbar als Heuristik und Strukturierungshilfe, **ohne Geltungsgarantie**. Der Maßstab dahinter ist das Abgrenzungskriterium der **Falsifizierbarkeit** (Karl Popper, *Logik der Forschung*, 1934): Eine Aussage, die durch keine denkbare Beobachtung widerlegt werden kann, ist keine empirische Aussage. Dieselbe Formel gilt bei der Maslow-Pyramide (Ordnungsheuristik, kein Naturgesetz) – die Wiederverwendung zeigt methodisches Verständnis statt Auswendiglernen. (✓){+2}

- **Den Gegenvorschlag ausbuchstabieren: Indikatoren je Schicht.** S1 Anteil der Mitarbeitenden, die die Zukunftsperspektive in eigenen Worten wiedergeben können · S2 Zustimmung zur Sinnfrage in der Mitarbeitendenbefragung · S3 dokumentierte Fälle, in denen eine Handlungsoption **aus Wertegründen verworfen** wurde (der harte Test für den Optionenraum) · S4 Umsatzanteil im definierten Zielsegment · S5 Anteil der Ziele, die eine Entscheidung zwischen zwei Maßnahmen erlauben · S6 Rollenklarheit / Durchlaufzeit · S7 Ist-Ausstattung gegen Plan. Erst mit solchen Indikatoren kann die These **scheitern**, und wird damit prüfbar. (✓){+3}

- **Die Umfeldlücke am Beispiel.** Ein Zulieferer für Verbrennungsmotor-Komponenten kann Perspektive, Sinn, Werte, Strategie, Ziele, Organisation und Ressourcen vorbildlich erschlossen haben, und verliert seinen Markt trotzdem durch **Regulierung und Technologiewechsel**. Im Modell existiert dieser Fall nicht; er müsste über eine **PESTEL- oder Stakeholder-Achse** quer zu den Schichten sichtbar werden. Ohne sie lastet das Modell exogene Ursachen implizit der Führung an. (✓){+4}

- **Das Menschenbild mit Quelle und Grenze.** Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (1960), stellt Theorie X (Kontrolle, Misstrauen) und Theorie Y (Verantwortungsbereitschaft, intrinsische Motivation) gegenüber. Rohleders Modell folgt durchgehend Theorie Y, und er benennt das positive Menschenbild in seinem Foliensatz ausdrücklich als **Methode** der Personenebene, nicht als empirischen Befund. Das ist redlich; es bleibt aber eine **Setzung**, und eine Setzung trägt keine Allaussage. (✓){+5}
- **Konkurrierende Modelle als Gegenvorschlag.** Das **St.-Galler Management-Modell** führt Umwelt- und Anspruchsgruppen explizit als eigene Größen und trennt normative, strategische und operative Ebene – genau der blinde Fleck bei Rohleder. **EFQM** liefert mit der **RADAR-Bewertungslogik** eine Messsystematik, die dem 7-Schichten-Modell fehlt. Beide sind dafür deutlich schwerfälliger: Der Aufwand-Nutzen-Vorteil bleibt bei Rohleder. Die redliche Schlussfolgerung ist deshalb keine Ersetzung, sondern eine **Ergänzung**. (✓){+6}
- **Die Statik ist nicht nur ein Schönheitsfehler.** „Alle Schichten erschließen“ ist eine Anforderung **ohne Fahrplan**: Reihenfolge, Geschwindigkeit und Belastbarkeit der Organisation bleiben offen. Rohleder schließt die Lücke nachträglich mit **Unternehmenskultur, Kommunikation und Change Management** – was praktisch heißt: Das Modell braucht ein zweites Modell, um handlungsfähig zu werden. Wer das benennt, kritisiert nicht nur, sondern zeigt die Reparatur. (✓){+7}
- **Der selten genannte Punkt: Es fehlt eine Zuordnungsregel.** Reale Maßnahmen liegen oft auf mehreren Schichten zugleich – eine ERP-Einführung ist Ressource (S7), Prozess (S6) und häufig auch Kundenversprechen (S4). Ohne Regel ist die 90-%-Messung **nicht reproduzierbar**: Zwei Personen kommen zu verschiedenen Ergebnissen. Vorschlag: Zuordnung nach der **Ursachenschicht**, nicht nach dem eingesetzten Mittel. Das ist die kleinste Reparatur mit der größten Wirkung auf die Prüfbarkeit. (✓){+8}
- **Was das Modell wert ist – die einzige seriöse Nutzenrechnung.** Wirksamkeit lässt sich nicht belegen, **vermiedene Fehlmaßnahmen** dagegen schon. Aufwand einer Anwendung: zehn Führungskräfte × vier Stunden × 90 €/h ≈ **3.600 €**. Nutzen im Erfolgsfall: eine verhinderte 180.000-€-Transformationsberatung oder eine vermiedene Pauschalgehaltsrunde von 672.000 €. Selbst wenn nur **jede zehnte** Anwendung eine Fehlmaßnahme verhindert, ist das Verhältnis eindeutig. Das ist die belastbare Antwort auf „where is the beef?“, und zugleich die ehrliche Grenze: Es ist eine **Options-**, keine Wirkungsrechnung. (✓){+9}

- **Der Selbstwiderspruch, den er aushält.** Rohleder kritisiert an Heilslehren die Immunisierung und baut sie – ungewollt – selbst ein. Der Unterschied liegt nicht in der **Struktur**, sondern im **Umgang**: Er verkauft nichts, verspricht nichts und ändert das Modell auf Zuruf. Wer den Widerspruch benennt **und** diesen Unterschied mitliefert, argumentiert vollständig statt bloß entlarvend. (✓)(+10)
- **Anschluss an den IMS-Teil der Gliederung.** Der Modellkern – alle Ebenen koordiniert ineinandergreifen lassen – **ist** die IMS-Idee; daher „IMS für Arme“. Der Vergleich legt beides frei: Ein IMS hat mit der **Harmonized Structure** eine externe, geprüfte Struktur und einen Auditmaßstab; das 7-Schichten-Modell hat keinen. Stärke (schlank, in Minuten vermittelbar) und Schwäche (kein Prüfmaßstab, nicht zertifizierbar) sind zwei Seiten derselben Entscheidung. (✓)(+11)
- **Kontrastfolie: eine benannte Heilslehre daneben halten. Holacracy** (Brian Robertson, 2015). **Versprechen:** Selbstorganisation nach einer festen „Verfassung“ ersetzt Hierarchie und löst Führungsprobleme strukturell. **Grenze:** Das Regelwerk muss vollständig übernommen werden, und Misserfolg wird der unvollständigen Umsetzung zugeschrieben – dieselbe Immunisierung, hier aber mit Erlösungsversprechen, Zertifizierung und Beratungsmarkt. Der Vergleich verortet Rohleders Modell exakt: **gleiche Schwäche in der Prüfbarkeit, ohne Heilsversprechen und ohne Vermarktungsapparat.** (✓)(+12)

Aufgabe #150 · 14 P. · Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Management-Heilslehre vom seriösen System... (S. 947) · Management-Heilslehre = Hoffnung mal... (S. 955)

- 3 P. Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“?
- 6 P. Woran erkennt man sie? Nennen und erläutern Sie sechs verschiedene Merkmale.
- 3 P. Was können Heilslehren leisten, was nicht?
- 2 P. Ist „Agilität“ eine Management-Heilslehre?

a) 3 P. – Definition. Eine **Management-Heilslehre** ist ein **vereinfachtes, universell vermarktetes Managementkonzept, das verspricht, alle Probleme zu lösen** – ein Allheilmittel (✓)(1). Der religiöse Beiklang 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 **stets überzeugte Prediger** ✓ {2}. Der Begriff ist kritisch-distanzierend gemeint: Solchen Lehren haftet der Charakter einer **Glaubens- statt einer Erkenntnislehre** an. Zwei Bilder gehören dazu: **Snake Oil** – ein wirkungsloses, womöglich schädliches Mittel, das an **Menschen in einer Notsituation** verkauft wird, und der Merksatz „**There is no silver bullet**“. ✓ {3}

Hinweis zur Herkunft: „Management-Heilslehre“ ist Rohleders eigener Begriff und steht in keinem anderen Lehrbuch; der fachliche Hintergrund sind die *management fashions/fads* (Abrahamson 1996).

b) 6 P. – Sechs Erkennungsmerkmale.

1. **Einfache Botschaft.** Komplexe, mehrdimensionale Probleme werden auf ein Konzept, ein Modell oder „X Prinzipien“ reduziert. Die Reduktion ist der Verkaufsvorteil und zugleich der Konstruktionsfehler. ✓ {1}
2. **Universeller Geltungsanspruch.** Es funktioniert angeblich „in jeder Branche für jedes Unternehmen“, unabhängig von Größe, Reifegrad und Marktsituation. Kontextbedingungen werden nicht genannt – seriöse Theorie benennt sie. ✓ {2}
3. **Charismatische Vertreter.** Ein Guru, Bestseller-Autor oder Berater ist das Gesicht der Lehre; Autorität ersetzt Beleg (Peters/Waterman, Hammer/Champy, Laloux, Robertson, Sinek, Collins, Covey, Bergmann, Goldratt). ✓ {3}
4. **Buzzwords.** Ein eingängiges, verkäufliches Label – **Agile, New Work, Purpose**. Das Wort ersetzt die Erklärung; man ist dafür oder dagegen, statt zu prüfen. ✓ {4}
5. **Fehlende Falsifizierbarkeit.** Der intellektuell stärkste Punkt: **Erfolge werden dem Konzept zugeschrieben, Misserfolge dem falschen Anwender** („ihr habt es nicht richtig gemacht“). Damit ist die Lehre gegen jede Widerlegung immunisiert und verlässt den Bereich prüfbarer Aussagen. Belege sind anekdotisch – Erfolgsgeschichten werden erzählt, Fehlschläge nicht gezählt. ✓ {5}
6. **Kommerzielle Interessen.** Bücher, Seminare, Zertifizierungen, Beratungsmandate. Die Verbreitung folgt der Vermarktbarkeit, nicht der Evidenz – daher auch der **Moden-/Wellencharakter**: rasche Verbreitung, Hype, Abklingen, Ablösung durch die nächste Lehre. ✓ {6}

c) 3 P. – Was sie leisten und was nicht.

Leistungen (die Antwort darf keine reine Verdammung sein):

- **Aufmerksamkeit auf reale Probleme lenken.** Die Betonköpfe sind real, die zementierten Strukturen sind real – eine Heilslehre macht sie zum Thema.

- **Gemeinsame Sprache** in der Organisation: ein Vokabular, mit dem über Veränderung überhaupt geredet werden kann.
- **Impuls und Mobilisierung** für Veränderungsprozesse, Aufbruchstimmung.
- **Orientierung und Komplexitätsreduktion** in unübersichtlichen Situationen – als **Einstieg**. ✓ {1}

Grenzen:

- **Keine kontextunabhängige Lösung.** Management bleibt situativ; was in einem Kontext wirkt, ist nicht ohne Weiteres übertragbar.
- **Kein Ersatz für Analyse, Struktur und Führungsarbeit.** Das Label muss die Organisation selbst „mit Leben füllen“. ✓ {2}
- **Keine dauerhafte Lösung ohne strukturelle Veränderung, keine Garantie gegen Misserfolg.**
- **Gefahr von Aktionismus und Ressourcenverschwendung**, und trügerische Sicherheit, wenn das Heilsversprechen kritisches Denken ersetzt. ✓ {3}

d) 2 P. – Agilität. Differenziert antworten. Als **Vorgehensmodell** in ihrem Ursprungskontext – Softwareentwicklung, kleine, weitgehend isolierte Teams – ist Agilität ein nützliches, bewährtes Werkzeug ✓ {1}. Zur **Heilslehre** wird sie durch die **unzulässige Übertragung** auf ganze Organisationen samt Erfolgsversprechen. Die Argumentationsfigur ist immer dieselbe: *Methode war im engen Kontext hervorragend → Übertragung auf die Gesamtorganisation → scheitert*. Die Lücken sind konkret benennbar: **kein agiles Krisenmanagement, kein agiles Multiprojektmanagement, keine agile Budgetplanung**. Historische Parallele: **Lean** – Ursprung Toyota-Produktionssystem, dann Lean-Management, Lean-IT, **Lean-Everything**; heute hört man davon nichts mehr. Merkbild: Der **Elefant** träumt davon, wie ein **Reh** agieren zu können. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Die Religions-Analogie wörtlich nah reproduzieren (Erlösung / Glauben / Prediger) – er hat sie ausdrücklich gelobt, und „**fehlende Falsifizierbarkeit**“ nennen; eine reine Verdammung der Heilslehren ist nicht, was er hören will.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Definition vertiefen:

- **Die Nachfrageseite – der beste Schlusssatz.** Heilslehren verkaufen sich an Unternehmen **unter Anpassungsdruck**; die Nachfrage entsteht aus Verzweiflung, nicht aus Wirksamkeit. „Mit Verzweiflung wird immer Geld gemacht“, deshalb das Snake-Oil-Bild vom Wilden Westen: verkauft an Menschen in Not. Wer die Analyse auf die **Käuferseite** dreht, hebt sich sofort ab. (✓){+1}
- **Der wissenschaftliche Anschluss (Abrahamson 1996).** Eric Abrahamson beschreibt in „Management Fashion“ (*Academy of Management Review*) einen **Modezyklus** mit einer Angebotsseite – Beratungen, Business Schools, Verlage, Wirtschaftsmedien, und einer Nachfrage, die aus Leistungslücken und Unsicherheit entsteht; erfolgreich ist die Rhetorik, die zugleich **rational und fortschrittlich** wirkt. Wichtige Folgerung: Eine Heilslehre ist damit primär ein **Marktphänomen**, nicht Betrug – das ist die nüchternere und tragfähigere Erklärung als „Scharlatanerie“. (*Sinngemäße Wiedergabe der Kernthese.*) (✓){+2}
- **Die Grenze der Kategorie selbst.** „Heilslehre“ ist ein **Zuschreibungsbegriff, keine Sacheigenschaft**: Dasselbe Konzept kann als Werkzeug **oder** als Lehre auftreten, je nach erhobenem Anspruch und Umgang. Die richtige Frage lautet deshalb nie „Ist X eine Heilslehre?“, sondern „**Wird X gerade als Heilslehre verwendet?**“. Wer das sagt, vermeidet den häufigsten Fehler in dieser Aufgabe – die Pauschalverdamnung, und liefert zugleich das Prüfkriterium für Teil d). (✓){+3}

Zu b) – die Merkmale schärfen:

- **Die Verwechslung, die Punkte kostet.** **Peters & Waterman** sind bei Rohleder ausdrücklich **keine** Heilslehre, sondern ein **Erfahrungsbericht** („Da müssen Sie eigentlich gar nicht weiter lesen ... wenn wir das schaffen, das umzusetzen“). Das Unterscheidungskriterium lautet: **Erfahrungsbericht mit Wiedererkennungswert** – die immer gleichen Erfahrungen von Menschen, die sich mit Führung befassen – versus **universelles Erlösungsversprechen mit Vermarktungsapparat**. (✓){+1}
- **Merkmal 5 wissenschaftstheoretisch unterfüttern.** „Nicht falsifizierbar“ ist kein Schimpfwort, sondern ein Abgrenzungskriterium: Nach **Popper (Logik der Forschung, 1934)** ist eine Aussage nur dann empirisch, wenn sich angeben lässt, welche Beobachtung sie widerlegen würde. Die

Immunisierung hat in der Praxis 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. (✓){+2}

- **Survivorship Bias, und der historische Beleg dafür.** Erfolgsgeschichten ohne Vergleichsgruppe sind wertlos: Man sieht nur die Überlebenden. Das ist nicht theoretisch – ein Teil der 1982 von Peters/Waterman als „exzellent“ gefeierten Unternehmen geriet binnen weniger Jahre in Schwierigkeiten; **BusinessWeek** titelte 1984 sinngemäß „Wer ist jetzt noch exzellent?“. Genau deshalb ist anekdotische Evidenz das methodisch schwächste Glied jeder Lehre. (✓){+3}
- **Ein siebtes Merkmal, das kaum jemand nennt: Umetikettierung statt Neuheit.** Viele „neue“ Lehren sind Rekombinationen des Bekannten – **OKR** ist erkennbar mit **MBO** verwandt (Drucker, *The Practice of Management*, 1954), **New Work** bündelt ältere Motivations- und Sinnforschung. Prüffrage: *Was genau ist daran neu, und gegenüber welchem Stand?* Wer darauf keine Antwort bekommt, hat ein **Label** vor sich, kein Konzept. (✓){+4}
- **Merkmal 3 mit Jahreszahlen belegen, und damit zugleich Merkmal 6.** Peters/Waterman 1982 · Goldratt 1984 · Covey 1989 · Hammer/Champy 1993 · Collins 2001 · Sinek 2009 · Laloux 2014 · Robertson 2015; **New Work** (Bergmann) ab den 1980er-Jahren. Die Namensdichte über vier Jahrzehnte ist **selbst der Beleg für den Wellencharakter**: In jedem Jahrzehnt genau eine dominierende Lehre mit einem Gesicht davor. (✓){+5}
- **Rohleders scharfe Wertung zu Drucker (mit Einordnung).** Er nennt Drucker ausdrücklich einen **Scharlatan**: außerordentlich erfolgreich in der Selbstvermarktung mit holzschnittartigen Formulierungen und einfachen Pseudo-Lösungen, während die Beratungserfolge nicht nachweisbar sind – General Electric hätte in boomenden Märkten vielleicht auch ohne ihn reüssiert. Verdichtet: „**Zu viel Drucker, zu wenig Deming.**“ Konsequenz: **MBO nie unkritisch als Best Practice zitieren** (Kausalitätsproblem plus Fehlsteuerung durch schlechte Ziele). **Einordnung:** Das ist Rohleders Position, nicht der Konsens der Fachwelt – in der Klausur als seine Wertung kenntlich machen. (✓){+6}

Zu c) – Leistung und Grenze präzisieren:

- **Eine Leistung, die selten genannt wird: der Legitimationsnutzen.** Eine Heilslehre liefert der Führung eine **erzählbare Begründung** für Entscheidungen, die sonst schwer zu vertreten wären: „Wir werden agil“ klingt anders als „Wir bauen eine Hierarchieebene ab“. Das ist ein realer

Nutzen, aber einer, der **offengelegt** gehört, sonst wird aus Legitimation Täuschung. Damit ist die Bewertung zweiseitig statt moralisierend. (✓){+1}

- **Die Grenze beziffern (Annahmen offengelegt).** Unternehmensweite Methodenumstellung bei 200 Mitarbeitenden: fünf Schulungstage je Person, Vollkostensatz 480 €/Tag → **480.000 € reine Zeitkosten**, zuzüglich Trainer- und Materialkosten – **bevor** die erste Wirkung eintritt. Wird die Lehre nach 18 Monaten still abgeräumt, ist das der **Preis der Mode**. Genau diese Zahl fehlt in jeder Heilslehren-Diskussion, und genau sie macht die Grenze „Aktionismus und Ressourcenverschwendung“ überprüfbar.

(Modellrechnung.) (✓){+2}

- **Die konstruktive Wendung – den Impuls behalten, die Lehre loswerden.** Drei Bedingungen, die aus einem Heilsversprechen ein Experiment machen: (1) die **Kontextbedingungen** vom Anbieter ausschreiben lassen, (2) ein **Abbruchkriterium** mit Datum und Kennzahl vereinbaren, (3) einen **Pilotbereich statt Vollrollout**. Punkt 3 ist zugleich der Anschluss an den PDCA-Zyklus: **Do heißt pilotieren, nicht umsetzen** – die Standardisierung folgt erst in Act, nach dem Check. (✓){+3}

Zu d) – Agilität belastbar beurteilen:

- **Die Lean-Parallele mit Urhebern und Jahren.** Ursprung ist das **Toyota-Produktionssystem** (maßgeblich Taiichi Ohno); der Begriff „lean production“ stammt von **John Krafcik (1988)**, popularisiert durch **Womack/Jones/Roos, The Machine That Changed the World (1990)**. Der Weg ist das Muster: Lean Production → Lean Management → Lean IT → **Lean Everything** → verschwunden. Und die faire Klammer, die Rohleder selbst zieht: Er finde „Agil auch ziemlich cool“ – **nicht die Methode ist das Problem, sondern das Erfolgsversprechen**. Merkbild: Der **Elefant** träumt davon, wie ein **Reh** zu agieren. (✓){+1}
- **Die Lücken konkret machen, und die Prüffrage daraus ableiten.** Ursprungskontext ist das **Agile Manifest von 2001** aus der Softwareentwicklung: kleine, weitgehend autonome Teams, schnelle Rückkopplung, revidierbare Ergebnisse. Wo diese Bedingungen fehlen, fehlt das Verfahren: **kein agiles Krisenmanagement** (keine Zeit für Iteration), **kein agiles Multiprojektmanagement** (Abhängigkeiten über Teams hinweg), **keine agile Budgetplanung** (Jahresbindung), und ergänzend **regulierte, sicherheitskritische Bereiche** mit Zulassungs- und Nachweispflicht, wo iterative Selbstorganisation an gesetzliche Dokumentationspflichten stößt. Die Prüffrage, die man mitnehmen kann: In

welchem Kontext ist das Verfahren entstanden, und wodurch unterscheidet sich unserer davon? (✓)(+2)

Aufgabe #151 · 10 P · IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Die Einführung eines integrierten Managementsystems senkt die Kosten.“

- a) 4 P. Begründen Sie die These – mit Wirkungsketten bis zur Zahlungswirkung.
- b) 4 P. Formulieren Sie die Antithese.
- c) 2 P. Ziehen Sie ein begründetes Fazit.

a) 4 P. – These: Ja, ein IMS senkt Kosten – vier Wirkungsketten bis zum Cash.

1. **Auditkette.** Kombiniertes statt drei getrennter Zertifizierungs- und Überwachungsaudits → weniger externe Auditortage und weniger interne Begleitzeit → **unmittelbar geringere Auszahlungen** an die Zertifizierungsstelle und freiwerdende Arbeitszeit. ✓ {1}
2. **Dokumentationskette.** Eine Politik, eine Prozesslandkarte, eine Dokumentenlenkung statt dreier → die Pflege (Revisionen, Freigaben, Verteilung, Schulungsunterlagen) fällt einmal statt dreimal an → **eingesparte Personalkosten in der Systempflege**, dauerhaft. ✓ {2}
3. **Schulungs- und Einarbeitungskette.** Ein konsistentes Regelwerk statt mehrerer, teils widersprüchlicher Handbücher → kürzere Einarbeitung, weniger Rückfragen, höhere Akzeptanz → geringere Schulungskosten und weniger Fehlanwendungen. ✓ {3}
4. **Entscheidungskette.** Ein konsolidiertes Steuerungsbild statt fragmentierter Teilberichte macht **Zielkonflikte sichtbar**, bevor sie Geld kosten, etwa wenn eine Qualitätsmaßnahme eine Arbeitsschutzanforderung verletzt und die Nacharbeit erst im Audit auffällt. Vermiedene Nichtkonformitäten, vermiedene Doppelinvestitionen. ✓ {4}

b) 4 P. – Antithese: Nein, ein IMS kann Kosten erhöhen.

1. **Einführungsaufwand ist real und fällt sofort an.** Konsolidierung, Projektleitung, ggf. externe Begleitung, Bindung von Fach- und Führungspersonal – die Ersparnis kommt erst in Folgejahren. Bei einem Break-even nach etwa drei Jahren ist ein IMS

in einem Unternehmen, das in zwei Jahren umstrukturiert oder verkauft wird, **rechnerisch ein Verlustgeschäft**. ✓ {1}

2. **Verlust von Teilloptima kostet Geld.** Eine gewachsene ISO-9001-Speziallösung kann dem integrierten System im Detail überlegen sein. Wird sie zugunsten der Vereinheitlichung aufgegeben, steigen die **Fehlerkosten** in genau dieser Domäne – Nacharbeit, Reklamation, Kulanz. Dieser Einwand ist sachlich berechtigt und nicht bloß Besitzstandswahrung. ✓ {2}
3. **Widerstände erzeugen Reibungskosten.** „Not invented here“, kleine gallische Dörfer: verzögerte Umsetzung, Parallelbetrieb alter und neuer Systeme, doppelte Datenpflege in der Übergangszeit – die teuerste aller Konstellationen. ✓ {3}
4. **Datenintegration ist eine Herkules-Aufgabe.** Schnittstellen und Konnektoren müssen gebaut und dauerhaft gepflegt werden; die Integration verlagert Kosten von der Papier- in die IT-Ebene, statt sie zu eliminieren. ✓ {4}
5. **Bürokratisierung.** Wird das System zum Selbstzweck, wächst die Dokumentation – dann steigen die Verwaltungskosten trotz Integration.

c) 2 P. – Fazit. Die These ist in dieser Allgemeinheit **nicht haltbar**. Präzise formuliert: Ein IMS senkt zuverlässig die **Verwaltungs-, Dokumentations- und Auditkosten**; ob es die **Gesamtkosten** senkt, hängt an drei Bedingungen – **angemessene Integrationstiefe** (nicht jede Norm gehört hinein), **Zeithorizont über dem Break-even** und **gelebte Umsetzung** statt formaler Zertifizierung. Ohne diese Bedingungen ist ein IMS ein Kostenblock mit Zertifikat ✓ {1}. Die Grenze der Aussage lautet: Ein IMS ist ein Effizienz-, kein Effektivitätsinstrument – es macht das Vorhandene günstiger, nicht besser. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Kein einseitiges Loblied – er will die Gegenrechnung (Einführungsaufwand, Teilloptimum-Verlust, Widerstände) und ein Fazit, das die Bedingungen benennt, unter denen die These gilt.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These sauber führen:

- **Zahlungswirkung von Kostenwirkung trennen.** Nur die **Auditortage** sind eine echte Auszahlung an Dritte. Die Pflege der Dokumentation ist zunächst **gebundene Kapazität**: Sie wird erst dann zu einer Auszahlung, wenn Stellen entfallen, Überstunden wegfallen oder die Kapazität nachweislich anderswo Erlös erzeugt. Wer nach „Wirkungsketten bis zur Zahlungswirkung“ gefragt wird, sollte deshalb drei Kategorien getrennt ausweisen: **Auszahlung · freiwerdende Kapazität · vermiedene Kosten**. Das ist die Antwort auf Rohleders „where is the beef?“, ohne die Zahl zu überziehen. (✓){+1}
- **Eine fünfte Wirkungskette, die selten genannt wird: Haftung und Versicherung.** Ein gelebtes integriertes Arbeitsschutz- und Umweltmanagement senkt Schadenshäufigkeit und verbessert die Position gegenüber Behörden, Versicherern und in der Lieferantenbewertung. Deming zählt „**überhöhte Kosten aus Produkthaftpflichturteilen**“ ausdrücklich zu den **sieben tödlichen Krankheiten** eines Managementsystems. **Vorsicht:** Der Zusammenhang ist plausibel und wird gern behauptet, ist aber hier nicht quantifiziert, also als **Szenario** ausweisen, nicht als Zahl. (✓){+2}
- **Schicht-Zuordnung, und was sie über die Reichweite der These sagt.** Alle vier Ketten wirken auf **Schicht 6 (Organisation, Prozesse)** und entlasten **Schicht 7 (Ressourcen)**. Damit ist die These strukturell begrenzt: Ein IMS senkt die Kosten der **Ausführung**, nicht die Kosten der falschen **Richtung** – die entsteht auf den Schichten 1–4 und ist um Größenordnungen teurer. Genau das ist Rohleders Kernbefund in dieser Aufgabe: Wer rund **90 % seiner Maßnahmen** dort ansetzt, wo der **Hebel am kleinsten** ist, optimiert die Ausführung eines womöglich falschen Plans. (✓){+3}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel: der Mehrstandort-Fall.** In einem Unternehmen mit fünf Werken entsteht der Effekt nicht primär aus dem Auditzyklus, sondern aus der **Matrixertifizierung** (Stichprobenprüfung über Standorte) und daraus, dass Verfahren **einmal statt fünfmal** entwickelt werden. Die Ersparnis skaliert dort mit der **Zahl der Standorte**, nicht mit der Zahl der Normen. Lehre daraus: Die Wirkungskette hängt am **Zuschnitt der Organisation**, nicht am Prinzip, und deshalb ist jede pauschale Ersparniszahl angreifbar. (✓){+4}

Zu b) – die Antithese beziffern:

- **Break-even sauber gerechnet.** Einmalaufwand ÷ jährliche Nettoersparnis = Amortisationsdauer. Bei rund **25.000 €** jährlicher Ersparnis (150 Mitarbeitende) und **60.000 €** Einführungsaufwand liegt der Break-even bei etwa **2,4 Jahren** – das ist die Zahl, die eine Geschäftsführung hören will, nicht „Synergien“. (Beispielrechnung.) (✓){+1}
- **Den teuersten Fall beziffern: den Parallelbetrieb.** Laufen altes und neues System nebeneinander, entsteht doppelte Datenpflege. Annahme: zwei Personen × 4 Stunden pro Woche × 45 Wochen × 55 €/h ≈ **19.800 € pro Übergangsjahr**, also fast eine vollständige Jahresersparnis, jedes Jahr. Daraus folgt eine harte Projektregel: **Stichtagsumstellung statt Auslaufenlassen**, Übergangsphase auf Wochen begrenzen. (Modellrechnung.) (✓){+2}
- **Die versteckte Ersparnis, die niemand ansetzt.** Vermiedene Fehlentscheidungen sind am schwersten zu beziffern und ökonomisch am größten. Deshalb im Business Case wenigstens als **Szenario** ausweisen – „eine vermiedene Fehlinvestition von 50.000 € alle drei Jahre entspricht rund **17.000 € p. a.**“ – statt sie ganz wegzulassen. Weggelassen wird sie sonst zu null, und das ist die falscheste aller Schätzungen. (✓){+3}
- **Der Einwand gegen die eigene Antithese.** Alle fünf Gegenargumente betreffen die **Einführung**, nicht den **Betrieb**. Ein einmal etabliertes, schlankes IMS ist im laufenden Betrieb günstiger als drei Systeme – die Antithese ist also präzise eine **Übergangs- und Zuschnittskritik**, keine grundsätzliche. Wer das selbst benennt, zeigt, dass er die eigene Argumentation prüft, statt sie nur zu stapeln. (✓){+4}

Zu c) – das Fazit prüfbar machen:

- **Die drei Bedingungen in Prüfkriterien übersetzen. Integrationstiefe:** integriert wird, was dieselben Prozesse betrifft und dieselben Verantwortlichen hat. **Zeithorizont:** Planungshorizont muss über dem Break-even plus Sicherheitsmarge liegen – bei 2,4 Jahren also mindestens vier. **Gelebte Umsetzung:** Es muss mindestens **einen dokumentierten Fall** geben, in dem das IMS eine Entscheidung tatsächlich verändert hat. Erst mit diesen drei Kriterien ist das Fazit ein **Test** und keine Formel. (✓){+1}
- **Effizienz und Effektivität sauber gegeneinandersetzen.** „Die Dinge richtig tun“ gegen „die richtigen Dinge tun“ – die Unterscheidung wird meist Drucker zugeschrieben, was mit Rohleders Drucker-Vorbehalt zu versehen ist. Im Schichtenmodell ist sie eindeutig verortet: **Effizienz sitzt auf den**

Schichten 6 und 7, Effektivität wird auf 1–4 entschieden. Daraus die schärfste Formulierung des Fazits: **Ein IMS kann eine falsche Strategie sauber dokumentiert und kosteneffizient ausführen.** Genau deshalb ist Kostensenkung der **schwächste** Grund für ein IMS; der starke ist die **Widerspruchsfreiheit** – wer es nur mit Kosten begründet, verliert es beim ersten Sparprogramm. (✓){+2}

Aufgabe #152 · 12 P. · Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ein Maschinenbauer (200 Mitarbeitende) hat 30 % Auftragseinbruch und ist in Kurzarbeit. Eine Beratung bietet eine „agile Transformation“ für 180.000 € an – inklusive Zertifikaten für alle Führungskräfte und der Zusicherung, das Verfahren habe „in über 200 Unternehmen funktioniert“; im Kleingedruckten steht, der Erfolg hänge „von der konsequenten Umsetzung durch den Kunden“ ab. Der Geschäftsführer will zusagen: „Wir müssen jetzt etwas tun.“

- a) 4 P. Ordnen Sie das Angebot mit den Merkmalen einer Management-Heilslehre ein.
- b) 4 P. Bewerten Sie das Verhalten der Beratung ethisch.
- c) 4 P. Wie sollte der Geschäftsführer entscheiden? Begründen Sie mit dem 7-Schichten-Modell und beziffern Sie.

a) 4 P. – Einordnung. Das Angebot erfüllt die Merkmale nahezu lückenlos:

- **Buzzword + einfache Botschaft:** „agile Transformation“ als Label für ein nicht näher bestimmtes Vorgehen. ✓ {1}
- **Universeller Geltungsanspruch:** „in über 200 Unternehmen funktioniert“ – Branche, Größe, Ausgangslage und Ursache des Problems spielen keine Rolle; genau das ist der unzulässige Kontextsprung. ✓ {2}
- **Fehlende Falsifizierbarkeit – der Kern:** Die Klausel „Erfolg hängt von der konsequenten Umsetzung durch den Kunden ab“ ist die vertraglich fixierte Immunisierung. Gelingt es, war es das Konzept; misslingt es, war es der Kunde. Damit ist die Wirksamkeitsaussage unwiderlegbar und leer. ✓ {3}
- **Kommerzielle Interessen:** Zertifikate für alle Führungskräfte – ein Erlösmodell, kein Wirksamkeitsnachweis.
- **Anekdotische Evidenz:** „200 Unternehmen“ ist eine Erfolgszahl ohne Vergleichsgruppe; die Fälle, in denen es nicht funktioniert hat, tauchen naturgemäß nicht auf (Survivorship Bias). ✓ {4}

Fehlt nur der charismatische Vertreter, und das Bild ist vollständig: **Snake Oil**, verkauft an ein Unternehmen in einer Notsituation.

b) 4 P. – Ethische Bewertung. Zunächst fair: Beratung zu verkaufen ist legitim, agile Methoden sind ein reales, in ihrem Kontext bewährtes Werkzeug – Rohleder selbst sagt, er finde „Agil auch ziemlich cool“. Der Vorwurf kann also nicht das Produkt treffen. ✓ {1}

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt sagt nicht, worauf die Zahl „über 200 Unternehmen“ beruht und ob die Beratung die Kontextgrenzen ihres Verfahrens überhaupt kennt. Kennt sie sie und schweigt, ist es Täuschung; kennt sie sie selbst nicht, ist es eine Sorgfaltspflichtverletzung. Negativ fällt die Bewertung in beiden Fällen aus, aber nur im ersten trägt der Vorwurf der Instrumentalisierung.

Die Bruchstelle ist präzise lokalisierbar und liegt in drei Punkten:

1. **Verschweigen der Kontextbindung.** Die Beratung weiß (oder müsste wissen), dass das Verfahren aus der Softwareentwicklung stammt und Lücken bei Krisenmanagement, Multiprojektmanagement und Budgetplanung hat, also genau bei dem, was ein Unternehmen in Kurzarbeit braucht. Wer das nicht offenlegt, verkauft nicht ein Werkzeug, sondern eine Erwartung. ✓ {2}
2. **Die Immunisierungsklausel.** Sie überträgt das Wirksamkeitsrisiko vollständig auf den Kunden, während die Wirksamkeitsbehauptung beim Anbieter bleibt. Das ist keine Nebenabrede, sondern die Konstruktion des Geschäfts. ✓ {3}
3. **Ausnutzung der Notlage.** „Man verkauft es aber an Menschen in einer Notsituation“ – die Zahlungsbereitschaft entsteht hier aus Druck, nicht aus geprüftem Nutzen. Mit **Kant**: Der Kunde wird als **bloßes Mittel** zum Umsatz behandelt, nicht zugleich als Zweck. Formal bleibt alles im Rahmen – der Vertrag ist gültig, die Leistung wird erbracht: Das ist **pfllichtgemäßes Handeln, nicht Handeln aus Pflicht**; es fehlt die Einsicht. ✓ {4}

Gegenposition, die man ernst nehmen muss: Man kann argumentieren, der Geschäftsführer sei Kaufmann und trage die Sorgfaltspflicht selbst; die Klausel steht ja im Vertrag. Das entlastet aber nur juristisch. Ethisch bleibt die **Informationsasymmetrie** entscheidend: Die Beratung kennt die Grenzen ihres Verfahrens, der Kunde nicht, und genau diese Asymmetrie ist die Geschäftsgrundlage. Eine Beratung, die dieselbe Methode **mit** offengelegter Kontextbindung und ohne Erfolgsversprechen anbietet, verhält sich einwandfrei; das zeigt, dass nicht das Produkt, sondern die Aufklärung die moralisch relevante Variable ist.

c) 4 P. – Entscheidung mit Modell und Zahl. Diagnose zuerst, Maßnahme danach. Die Ursache liegt bei 30 % Auftragseinbruch aller Wahrscheinlichkeit nach auf **Schicht 4 (Strategie/Kundenversprechen)** – Segmente, Positionierung, Abhängigkeit von wenigen

Kunden oder einer wegbrechenden Technologie –, möglicherweise auch auf Schicht 1 (fehlende Perspektive für die Transformation der Branche) ✓ {1}. Eine agile Teamorganisation setzt dagegen auf **Schicht 6 und 7** an. Damit ist das Angebot lehrbuchmäßiges **Briefmarkenreiten**: eine Maßnahme unterhalb der Ursachenschicht, die nach Grundannahme 5 keinen nachhaltigen Erfolg ermöglichen kann. Zusätzlich verstößt der Impuls „Wir müssen jetzt etwas tun“ gegen die Modelllogik – Aktionismus ist keine Ursachenanalyse. ✓ {2}

Beziffern: 180.000 € müssen erwirtschaftet werden. Bei einer Umsatzrendite von 8 % entspricht das einem **Umsatz von 2,25 Mio. €** ($180.000 \div 0,08$) – in einem Jahr mit 30 % Auftragseinbruch. Alternativ ausgedrückt: rund **drei Ingenieur-Jahresgehälter** (à 60.000 €) oder die Kurzarbeitsdifferenz für einen erheblichen Teil der Belegschaft. Der Betrag ist damit kein Beratungshonorar, sondern eine strategische Investitionsentscheidung, und als solche gehört sie mit einem Business Case unterlegt. ✓ {3}

Empfehlung: Absagen in der vorliegenden Form. Stattdessen (1) Ursachenanalyse auf Schicht 4: Welche Kunden, welche Segmente, welches Versprechen ist weggebrochen? (2) Falls externe Hilfe nötig ist, ein **klein geschnittenes, ergebnisorientiertes Mandat** mit definiertem Ergebnis und Abbruchpunkt statt eines Transformationspakets. (3) Die Frage an den Anbieter, die alles klärt: **Unter welchen Bedingungen funktioniert Ihr Verfahren nachweislich nicht?** Wer darauf keine Antwort hat, verkauft Snake Oil. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Er will die Kant-Einordnung (pflichtgemäß statt aus Pflicht) **und** die Modellanwendung – dass eine Schicht-6/7-Maßnahme ein Schicht-4-Problem nicht lösen kann –, plus die Ehrlichkeit, dass nicht die agile Methode, sondern das Erfolgsversprechen das Unethische ist.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Einordnung vervollständigen:

- **Der Satz, der die Antwort schließt.** „There's no easy way out. Es gibt keine Silver Bullet.“ Und: „Mit Verzweiflung wird immer Geld gemacht.“ Beides ist als Rohleder-Formulierung belegt und passt exakt auf die Fallkonstellation – ein Angebot, das genau dann kommt, wenn die Zahlungsbereitschaft aus Druck entsteht. (✓){+1}
- **Das nicht erfüllte Merkmal ausdrücklich benennen.** Der **charismatische Vertreter** kommt im Sachverhalt nicht vor, und was inhaltlich geliefert wird, steht gar nicht im Angebot. Wer die Checkliste vollständig durchgeht und ein Merkmal als **nicht erfüllt** markiert, zeigt, dass er prüft statt zuordnet, und gewinnt zugleich ein Argument: Dass der **Leistungsinhalt** nicht beschrieben ist, ist für sich schon der stärkste Verdachtsmoment. (✓){+2}
- **Herkunft der beiden Bilder (Vertiefung mit Quelle).** „Snake Oil“ stammt aus dem Wilden Westen – Wanderhändler verkauften wirkungslose Tinkturen an Menschen ohne ärztliche Versorgung. „No silver bullet“ ist in der Fachwelt der Titel eines Aufsatzes von **Frederick P. Brooks, „No Silver Bullet – Essence and Accidents of Software Engineering“ (1986)**: Es gebe keine einzelne Technik, die die Produktivität der Softwareentwicklung um eine Größenordnung steigern. Die Pointe im Fall: Die Warnung stammt aus **genau der Disziplin**, aus der das verkaufte Verfahren kommt. (✓){+3}
- **„200 Unternehmen“ methodisch zerlegen.** Der Zahl fehlt alles, was sie aussagekräftig machen würde: **kein Nenner** (wie viele Mandate insgesamt?), **keine Erfolgsdefinition**, **keine Vergleichsgruppe**, **kein Messzeitpunkt**. Die Frage, die sie prüfbar macht: *Wie viele Mandate gab es insgesamt, und bei wie vielen war der Effekt nach 24 Monaten noch messbar?* Wer so fragt, hat den Survivorship Bias operationalisiert statt nur benannt. (✓){+4}

Zu b) – die ethische Bewertung absichern:

- **Kant präzise, nicht nur als Name.** Bezug ist die *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785): Die **Selbstzweckformel** verlangt, den Menschen niemals **bloß** als Mittel zu behandeln, sondern zugleich als Zweck – „bloß“ ist das entscheidende Wort, denn Mittel ist jeder Vertragspartner. Und die Unterscheidung **pfllichtgemäß / aus Pflicht**: Der Vertrag ist gültig, die Leistung wird erbracht, das Verhalten ist legal – es fehlt die moralische Triebfeder. (*Sinngemäße Wiedergabe.*) (✓){+1}

- **Eine zweite Linse anlegen – das Urteil wird dadurch robust.**

Utilitaristisch gerechnet fällt das Angebot ebenfalls durch: 180.000 € Mittelabfluss in einem Kurzarbeitsjahr, Wirkung unbelegt, wahrscheinlicher Schaden bei Belegschaft und Gläubigern, während der Nutzen sich beim Anbieter konzentriert. **Diskursethisch** gefragt: Hätte der Geschäftsführer zugestimmt, wenn er die Kontextgrenzen gekannt hätte? Nein – es fehlt die **informierte Zustimmung**. Wenn drei unabhängige Prüfungen zum selben Ergebnis kommen, hängt das Urteil nicht an einer Schule. (✓){+2}

- **Der Fehlanreiz auf der Käuferseite.** „Wir müssen jetzt etwas tun“ ist **Handlungsbereitschaft ohne Diagnose** – genau die Nachfrage, aus der Heilslehren leben. Wer als Geschäftsführung nachweisen will, dass gehandelt wird, kauft **Sichtbarkeit statt Wirksamkeit**. Damit trägt der Käufer Mitverantwortung, und die Bewertung wird zweiseitig statt anklagend. Auch das ist ein Anreiz-, kein Charakterproblem. (✓){+3}

- **Ordnungsethischer Anschluss – wo Moral wirksam ansetzt.** Solange Informationsasymmetrie die Geschäftsgrundlage ist, verliert der ehrliche Anbieter systematisch gegen den, der Erfolg verspricht: eine Konstellation vom Typ **Gefangenendilemma**. Appellmoral hilft dort nicht; der systematische Ort der Moral ist die **Rahmenordnung** (Ordnungsethik, Homann) – konkret: Offenlegungspflicht der Wirksamkeitsgrenzen, erfolgsabhängige Honoraranteile, vereinbarte Abbruchpunkte. Wer nur den einzelnen Berater tadelt, verlangt Moral gegen den Wettbewerbsdruck. (✓){+4}

Zu c) – die Entscheidung praktisch machen:

- **Prüfraster für jedes Beratungsangebot (eigener Vorschlag, vier Fragen).**

(1) Auf welcher Schicht liegt unser Problem, auf welcher setzt das Angebot an? (2) Unter welchen Bedingungen funktioniert das Verfahren **nicht**, und wer trägt das Risiko, wenn es nicht funktioniert? (3) Was ist das messbare Ergebnis, an dem wir in sechs Monaten abrechnen können? (4) Wie viel Umsatz müssen wir für das Honorar erwirtschaften? Die vier Fragen kosten nichts und filtern zuverlässig. (✓){+1}

- **Die Beweislast umdrehen: die Mindestwirkung ausrechnen.** Soll sich das Honorar in drei Jahren rechnen, muss die Maßnahme **180.000 € ÷ 3 = 60.000 € nachweisbaren Effekt pro Jahr** erzeugen. Diese Zahl gehört als Zielgröße in den Vertrag – dann muss der Anbieter erklären, **woran** man sie ablesen würde. Damit verschiebt sich die Diskussion vom Versprechen zur Messgröße, und die Immunisierungsklausel wird wirkungslos. (✓){+2}

- **Die richtige Maßnahme konkretisieren, und den Hebelunterschied zeigen.** Auf **Schicht 4** heißt Ursachenanalyse: ABC-Analyse der Kunden,

Deckungsbeitrag je Segment, eine ehrliche Antwort darauf, **welches Kundenversprechen weggebrochen ist**. Aufwand: einige Personentage aus dem eigenen Controlling, also ein niedriger vierstelliger Betrag gegen **180.000 €**. Genau das ist Rohleders Kernbefund in Zahlen: Rund **90 % der Maßnahmen** setzen auf Schicht 7 an, wo der **Hebel am kleinsten** ist – hier stünde eine Schicht-4-Analyse für einen Bruchteil des Preises. (✓){+3}

- **Und wenn der Geschäftsführer trotzdem zusagen will?** Dann wenigstens drei Vertragsänderungen: (1) **Wirksamkeitsgrenzen schriftlich** – in welchen Situationen das Verfahren nachweislich nicht trägt; (2) ein **messbares Zwischenergebnis nach drei Monaten** mit einseitigem Abbruchrecht; (3) ein **Honoraranteil, der an dieses Zwischenergebnis gekoppelt** ist. Damit wandert das Wirksamkeitsrisiko dorthin zurück, wo die Wirksamkeitsbehauptung herkommt. Eine Beratung, die alle drei ablehnt, hat die Frage nach ihrem Geschäftsmodell selbst beantwortet. (✓){+4}

Aufgabe #153 · 13 P. · Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen (S. 1040) · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001)

- a) 3 P. Welche Rolle spielte William E. Deming bei der Entwicklung des TQM?
- b) 2 P. Welche Rolle spielte er bei der Entwicklung des PDCA-Zyklus? In welchen Managementsystemnormen wird PDCA angewendet?
- c) 6 P. Üben Sie Kritik am PDCA-Zyklus – nennen Sie drei verschiedene Punkte.
- d) 2 P. Erläutern Sie die Deming'sche Reaktionskette und ihre Aussage.

a) 3 P. – Deming und TQM. **William Edwards Deming (1900–1993)** gilt als einer der einflussreichsten Denker über Organisationen und als „**Vater des Total Quality Management**“. In TQM hat er seine eigenen Management-Erkenntnisse zusammengefasst ✓ {1}. In Japan war er seit den 1950er-Jahren Nationalheld, im Westen wurde er erst spät – in seinen Achtzigern – anerkannt. Er gilt als maßgeblich für das japanische Produktivitätswunder nach dem Zweiten Weltkrieg, für das Toyota-Produktionssystem, die Total-Quality-Bewegung und Lean Management. ✓ {2}

Die Kernbotschaft, auf die es ankommt: Kosten- und Qualitätsführerschaft sind keine Gegensätze – bessere Qualität kann Kosten **senken** statt erhöhen. Das richtet sich gegen die in Europa verbreitete Auffassung, Qualität sei teuer; Demings Konter ist, dass schlechte Qualität die eigentlichen Kosten verursacht. ✓ {3}

b) 2 P. – PDCA: Urhebererschaft und Anwendung. Die Entwicklung des PDCA-Zyklus wird Deming **oft fälschlich zugeschrieben** – man sprach sogar vom „Deming-Zyklus“, was ihm selbst stets unangenehm war. Er verwies konsequent auf **Walter A. Shewhart** als den eigentlichen Erfinder; die beiden haben zusammengearbeitet. Demings eigener Beitrag war die Verbreitung: statistische Prozesskontrolle nach Japan ab 1950 und die Auffassung von Qualität als Aufgabe des **gesamten Unternehmens** statt der Endkontrolle. Die konsequente Zuschreibung an Shewhart ist ein Beispiel wissenschaftlicher Redlichkeit, und eine klassische Prüfungsfalle. ✓ {1}

Systematische Anwendung in Managementsystemnormen: ISO 9001

(Qualitätsmanagement), **ISO 14001** (Umweltmanagement) und **ISO 45001** (Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement). PDCA ist dort die gemeinsame Logik der kontinuierlichen Verbesserung, und damit zugleich das verbindende Prinzip eines IMS. ✓ {2}

c) 6 P. – Drei verschiedene Kritikpunkte am PDCA-Zyklus. Vorab zu würdigen: PDCA hat Verbesserung überhaupt erst als **wiederholbaren Regelkreis** beschreibbar gemacht – statt einmaliger Aktionen ein Verfahren, das Wirkungsprüfung und Sicherung des Erreichten erzwingt. Genau deshalb ist er der gemeinsame Kern der Managementsystemnormen; die Kritik trifft nicht den Regelkreis, sondern seine Grenzen.

1. **Mangelnde Flexibilität.** Der Zyklus ist sequenziell-strukturiert: Erst wird geplant, dann getan, dann geprüft, dann standardisiert ✓ {1}. In dynamischen, volatilen Umfeldern ist dieser Durchlauf **zu starr für sofortige Anpassung** – bis der Zyklus einmal durch ist, hat sich die Ausgangslage geändert. Verschärfend: PDCA ist **evolutorisch** angelegt, auf inkrementelle Optimierung – radikale Innovation gehört nicht zu seinem Mindset. ✓ {2}
2. **Zeit- und ressourcenintensiv.** Vollständige Plan-, Check- und Act-Durchläufe binden Personal über längere Zeit ✓ {3}. Für kleine Organisationen ist das konsequent kaum umsetzbar; typischerweise wird der Zyklus nach Do abgebrochen, weil die Kapazität für Check und Act fehlt, und damit fällt genau der Lerneffekt aus, der den Zyklus rechtfertigt. ✓ {4}
3. **Bürokratie- und Dokumentationsaufwand.** Die Anforderungen an Nachweise, Protokolle und Standards können den Fokus **von der eigentlichen Problemlösung ablenken** ✓ {5}. In der Act-Phase droht bei unbedachtem Rollout ein Übermaß an Standardisierung – dann erzeugt das Verbesserungsinstrument selbst die Starrheit, die es beseitigen sollte. ✓ {6}

(Zwei weitere, die kaum jemand nennt und die deshalb Zusatzpunkte bringen: In PDCA-Runden sitzen häufig Personen **ohne das erforderliche Entscheidungsmandat**; und der

*Zyklus sagt nichts darüber, wie eine Verbesserung über Teams und Standorte hinweg skaliert – zur **lernenden Organisation** ist darin nichts gesagt.)*

d) 2 P. – Die Deming'sche Reaktionskette. Acht Glieder in dieser Reihenfolge: (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.
✓ {1}

Aussage: Qualität ist **kein isolierter Faktor, sondern Grundpfeiler**, von dem der Unternehmenserfolg unmittelbar abhängt, und sie muss mit einem umfassenden Konzept gesichert und verbessert werden. Die Kette dreht die verbreitete Rechnung „Qualität ist teuer“ um: Sie zeigt, dass Qualitätsinvestitionen über Produktivität und Stückkosten in **niedrigere** Preise und höhere Marktanteile münden. Der Gewinn steht am **Ende** der Kette, nicht am Anfang – wer ihn zuerst optimiert, zerstört die Kette. ✓ {2}

Notwendige Grundhaltung dafür: Jeder Mitarbeiter steht in seinem Aufgabengebiet **für Qualität**; es gibt niemanden, der nichts mit Qualität zu tun hat; Qualität ist **Technik und Geisteshaltung**.

Rohleders Erwartung: Shewhart als Urheber nennen (nicht Deming) und bei c) drei **verschiedene** Kritikpunkte statt drei Varianten von „zu aufwendig“ – die Reaktionskette will er vollständig und in der richtigen Richtung.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Deming und TQM vertiefen:

- **Die 14 Punkte, verdichtet auf die vier, die Rohleder hervorhebt.** Nr. **3** Abhängigkeit von Vollkontrollen beenden (jeder ist für Qualität verantwortlich)
 - Nr. **8** Atmosphäre der Angst beseitigen
 - Nr. **9** funktionale Silos beseitigen
 - Nr. **12** Hindernisse beseitigen, die den Stolz auf die Arbeit nehmen.Aufhänger, der immer zieht: seit rund 75 Jahren bekannt, und bis heute nicht umgesetzt. (✓){+1}
- **Kritische Würdigung der 14 Punkte (Kompass-Linie) und der Gegenpol Drucker.** Der **Mensch steht im Mittelpunkt statt das Produkt** – für die Entstehungszeit sehr modern und bis heute tragfähig. **Kritisch ist Punkt 11** (zahlenmäßige Leistungsquoten beseitigen): Das vollständige Weglassen von Leistungsvorgaben entlastet zwar, doch solides Wirtschaften braucht messbare Ergebnisse. Sinnvoll ist, von **einzelnen** Mitarbeiterquoten wegzugehen – Druck reduzieren –, das **Gesamtergebnis der Abteilung** aber weiterhin zu planen und zu kontrollieren. Genau hier stehen sich Deming und Drucker (MBO) gegenüber; Rohleders Verdichtung lautet: „**Zu viel Drucker, zu wenig Deming.**“ (✓){+2}
- **Die Biografie als belastbarer Quellenanker.** Deming hielt ab **1950** auf Einladung der japanischen Ingenieur- und Wissenschaftlervereinigung (JUSE) Vorträge zur statistischen Qualitätskontrolle; der japanische **Deming-Preis** wird seit **1951** verliehen. Im Westen wurde er breit erst durch die NBC-Dokumentation „**If Japan Can... Why Can't We?**“ (**1980**) wahrgenommen – da war er 80. Sein Hauptwerk **Out of the Crisis** erschien **1982**. Diese Daten belegen das „in Japan früh, im Westen spät“ und machen aus einer Anekdote eine Chronologie. (✓){+3}

Zu b) – Urheberschaft und Anwendung vertiefen:

- **Shewhart mit Werk und Jahr, und Demings eigene Korrektur.** **Walter A. Shewhart** (Bell Telephone Laboratories) legte die Grundlagen in *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (**1931**) und *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* (**1939**), das Deming selbst herausgab. Deming sprach konsequent vom **Shewhart-Zyklus** und prägte später die Variante **PDSA – Plan · Do · Study · Act**, weil ihm „Check“ zu sehr nach **Kontrolle** statt nach **Lernen** klang. Wer diese Wortwahl kennt, zeigt, dass er die Sache gelernt hat und nicht nur das Akronym. (✓){+1}
- **PDCA ist nicht bloß „auch in ISO 9001“ – es ist das Bauprinzip der Harmonized Structure.** Die Kapitelfolge der HS bildet den Zyklus

unmittelbar ab: Kapitel **6 Planung** = Plan · **8 Betrieb** = Do · **9 Bewertung der Leistung** = Check · **10 Verbesserung** = Act, mit Kapitel 4 (Kontext) und 5 (Führung) als Rahmen. Genau deshalb lassen sich ISO 9001, 14001 und 45001 überhaupt integrieren: Sie teilen nicht nur die Gliederung, sondern **dieselbe Verbesserungslogik**. Damit ist diese Aufgabe direkt an Aufgabe 1 angeschlossen. (✓){+2}

Zu c) – die Kritik vertiefen und fair halten:

- **Die Falle in der Do-Phase.** Rohleder korrigiert die gängige Darstellung ausdrücklich: Bei **Do** darf **nicht** „Maßnahme umsetzen“ stehen – es geht um **Maßnahmen pilotieren**. Sonst ließe sich der Unterschied zwischen Do und Act gar nicht erklären. Die saubere Phasenbeschreibung lautet: **Plan** = Ziel, Kennzahlen, Hypothese, Maßnahmenplan · **Do** = Pilotierung/ Testexperiment, noch keine endgültige Einführung · **Check** = Wirkung geprüft, Problem gelöst ja/nein · **Act** = Standardisierung und Rollout. Diese Abgrenzung ist der Punktebringer. (✓){+1}
- **Der „Keil der Standardisierung“.** Ohne ihn versandet die Verbesserung oder wird rückgängig gemacht, ohne dass es auffällt. Deshalb bevorzugt Rohleder die **bergauf**-Darstellung gegenüber dem geschlossenen Kreis: Der Weg führt bergauf, es gibt keine tief hängenden Früchte; der Keil verhindert das Zurückrollen; und nach der Verbesserung ist vor der Verbesserung – kein sich drehendes Rad. (✓){+2}
- **Die faire Gegenrede zu den drei Kritikpunkten.** Ein erheblicher Teil der Kritik trifft nicht Shewharts und Demings Zyklus, sondern seine **betriebliche Verwaltungsfassung**: Demings **PDSA** betont mit „Study“ ausdrücklich das **Lernen aus dem Pilotversuch** statt das Abhaken einer Kontrolle. Wer „zu bürokratisch“ sagt, kritisiert also häufig die Umsetzung, nicht das Prinzip. Diese Unterscheidung gehört in die Antwort, sonst wird aus Kritik Nachplappern. (✓){+3}
- **Konkurrierende Zyklen als Maßstab – der Unterschied ist die Taktung.** Der **OODA-Loop** (John Boyd, militärische Entscheidungslehre) und **Build–Measure–Learn** (Eric Ries, *The Lean Startup*, 2011) sind strukturell derselbe Regelkreis mit erheblich kürzerer Zykluszeit. Daraus folgt die präzise Fassung von Kritikpunkt 1: Nicht die **Logik** des Zyklus ist zu starr, sondern seine **Taktung** in der betrieblichen Praxis – Jahres- statt Wochenrhythmus. Das ist eine Reparaturanweisung statt einer Ablehnung. (✓){+4}
- **Kritikpunkt 2 beziffern (Annahmen offengelegt).** Ein KVP-Team aus sechs Personen, zehn Sitzungen à zwei Stunden, Vollkostensatz 55 €/h = **6.600 €** Analyse- und Planungsaufwand je Zyklus. Bricht der Zyklus nach Do ab, ist

dieser Aufwand **vollständig versunken**, weil die Wirkung nie geprüft und nie standardisiert wird. Bei zwölf solcher Zyklen im Jahr sind das rund **79.000 € p. a.** – das ist die Zahl hinter dem Satz „für kleine Organisationen kaum konsequent umsetzbar“. (Modellrechnung.) (✓){+5}

- **Der Kritikpunkt, der keiner der drei ist: die Reichweite.** PDCA ist ein **Schicht-6-Instrument** (Prozesse, Organisation) und verbraucht **Schicht-7-Ressourcen** (Zeit, Personal). Es kann eine falsche Strategie (Schicht 4) oder eine fehlende Zukunftsperspektive (Schicht 1) nicht korrigieren – im Gegenteil, es führt sie **effizienter** aus. Die schärfste Kritik am PDCA-Zyklus ist deshalb eine **Reichweitenkritik**: ein Verbesserungsinstrument ohne Richtungsentscheidung. Genau darauf zielt Rohleders Befund, dass rund **90 % der Maßnahmen** dort ansetzen, wo der **Hebel am kleinsten** ist. (Die 90 % sind Praxiseindruck, keine Erhebung.) (✓){+6}

Zu d) – die Reaktionskette einordnen:

- **Die sieben tödlichen Krankheiten als Gegenstück der Kette (vollständig).** (1) Fehlen eines feststehenden Organisationszwecks · (2) Betonung des kurzfristigen Gewinns · (3) jährliche Leistungsbeurteilung / persönliches Beurteilungssystem · (4) hohe Fluktuation in der Organisationsleitung · (5) Führung nur über sichtbare Kenngrößen, ohne unbekannte oder nicht quantifizierbare Größen · (6) überhöhte Sozialkosten · (7) überhöhte Kosten aus Produkthaftpflichturteilen. Die Verbindung, die Punkte bringt: **Die Reaktionskette beschreibt, was geschieht, wenn Qualität führt – die sieben Krankheiten beschreiben, was geschieht, wenn Kurzfristigkeit und Kennzahlen führen.** Dieselbe Aussage von zwei Seiten. (✓){+1}
- **Kritische Würdigung der Kette selbst.** Zwei Einwände, die die Aussage nicht zerstören, aber ihren Anspruch kürzen. **Erstens ist Glied 4 (Preisreduktion) zeitgebunden**: Es stammt aus den Massenmärkten der Nachkriegszeit. Heute wird ein Qualitätsvorsprung häufig als **Premiumpreis** realisiert; die Kette läuft dann über die **Marge** statt über den Marktanteil – Glied 6 bis 8 bleiben gleich, der Weg dorthin ändert sich. **Zweitens ist sie nicht empirisch belegt**, sondern eine **Plausibilitätskette**: Jedes Glied ist einzeln bestreitbar – Qualitätsverbesserung kann Kosten auch erhöhen, wenn sie als **Überqualität** am Kundenbedarf vorbeigeht. Die redliche Formulierung lautet deshalb: **eine Wirkungsplausibilität, kein Automatismus** – dieselbe Zurückhaltung, die auch für Rohleders eigene Grundannahmen gilt. (✓){+2}

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 2035.

Aufgabe #154 · 10 P. · Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Management-Heilslehren erkennen, einordnen... (S. 926) · Management-Heilslehre = Hoffnung mal... (S. 955)

- 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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Definition vertiefen (+4):

- **Herkunft des Begriffs offenlegen.** „Management-Heilslehre“ ist **Rohleders eigener Begriff** und steht in keinem Lehrbuch; der fachliche Hintergrund sind die **management fashions/fads**. Wer das sagt, zeigt, dass er die Quelle einordnen kann statt nur nachzusprechen. (✓){+1}
- **Der wissenschaftliche Anschluss: Abrahamson 1996.** Eric Abrahamson beschreibt in „Management Fashion“ (*Academy of Management Review*) einen **Modezyklus** mit einer Angebotsseite – Beratungen, Business Schools, Verlage, Wirtschaftsmedien, und einer Nachfrage, die aus **Leistungslücken und Unsicherheit** entsteht; erfolgreich ist die Rhetorik, die zugleich rational und fortschrittlich wirkt. Folgerung: Eine Heilslehre ist primär ein **Marktphänomen, nicht Betrug** – das ist die nüchternere und tragfähigere Erklärung als „Scharlatanerie“. (*Sinngemäße Wiedergabe der Kernthese.*) (✓){+2}
- **Die Grenze der Kategorie selbst.** „Heilslehre“ ist ein **Zuschreibungsbegriff, keine Sacheigenschaft**: Dasselbe Konzept kann als Werkzeug **oder** als Lehre auftreten, je nach erhobenem Anspruch. Die richtige Frage lautet deshalb nie „Ist X eine Heilslehre?“, sondern „**Wird X gerade als Heilslehre verwendet?**“. Das vermeidet den häufigsten Fehler in dieser Aufgabe – die Pauschalverdamnung. (✓){+3}
- **Was Heilslehren durchaus leisten (die Antwort darf keine Verurteilung sein).** Sie **lenken Aufmerksamkeit auf reale Probleme** (die Betonköpfe und die zementierten Strukturen sind real), stiften eine **gemeinsame Sprache**, mit der über Veränderung überhaupt geredet werden kann, liefern **Impuls und Mobilisierung** und reduzieren Komplexität als **Einstieg**. Selten genannt und deshalb wertvoll: der **Legitimationsnutzen** – „wir werden agil“ klingt anders als „wir bauen eine Hierarchieebene ab“. Das ist ein realer Nutzen, der aber **offengelegt** gehört, sonst wird aus Legitimation Täuschung. (✓){+4}

Zu b) – die Unterschiede schärfen (+6):

- **Vierter Unterschied: Verhältnis von Aufwand und nachgewiesenem Nutzen.** Ein seriöses System weist seine Kosten aus und misst den Ertrag; eine Heilslehre nennt den Preis, nicht die Kosten. **Beziffert (Annahmen offengelegt):** unternehmensweite Methodenumstellung bei 200 Mitarbeitenden, fünf Schulungstage je Person, Vollkostensatz 480 €/Tag →

480.000 € reine Zeitkosten, zuzüglich Trainer- und Materialaufwand – **bevor** die erste Wirkung eintritt. Wird die Lehre nach 18 Monaten still abgeräumt, ist das der **Preis der Mode**. Genau diese Zahl fehlt in jeder Heilslehren-Diskussion. (✓){+5}

- **Fünfter Unterschied: Umetikettierung statt Neuheit.** Viele „neue“ Lehren sind Rekombinationen des Bekannten – **OKR** ist erkennbar mit **MBO** verwandt (Drucker, *The Practice of Management*, 1954), **New Work** bündelt ältere Motivations- und Sinnforschung. Prüffrage: *Was genau ist daran neu, und gegenüber welchem Stand?* Wer darauf keine Antwort bekommt, hat ein **Label** vor sich, kein Konzept. (✓){+6}
- **Der Wellencharakter mit Jahreszahlen belegt.** Peters/Waterman 1982 · Goldratt 1984 · Covey 1989 · Hammer/Champy 1993 · Collins 2001 · Sinek 2009 · Laloux 2014 · Robertson (Holacracy) 2015. Die Namensdichte über vier Jahrzehnte ist **selbst der Beleg**: In jedem Jahrzehnt genau eine dominierende Lehre mit einem Gesicht davor. (✓){+7}
- **Die Verwechslung, die Punkte kostet. Peters und Waterman sind bei Rohleder ausdrücklich keine Heilslehre**, sondern ein **Erfahrungsbericht** mit Wiedererkennungswert – „wenn wir das schaffen umzusetzen, können wir eigentlich aufhören zu lesen“. Das Unterscheidungskriterium lautet: Erfahrungsbericht ohne Erlösungsversprechen und ohne Vermarktungsapparat gegen universelles Heilsversprechen mit Zertifikatsmarkt. (✓){+8}
- **Der Fall aus der Praxis, an dem sich alle drei Unterschiede zeigen.** Ein Maschinenbauer mit 30 % Auftragseinbruch in Kurzarbeit erhält ein Angebot „agile Transformation“ für 180.000 €, mit Zertifikaten für alle Führungskräfte, der Zusicherung „hat in über 200 Unternehmen funktioniert“ und dem Kleingedruckten, der Erfolg hänge „von der konsequenten Umsetzung durch den Kunden“ ab. Alle Merkmale sind versammelt: anekdotische Evidenz, Universalanspruch, Zertifikatsgeschäft, vertragliche Immunisierung. Und die Gegenrechnung: Bei 8 % Umsatzrendite müssen für 180.000 € Beratungshonorar **2,25 Mio. € Umsatz** erwirtschaftet werden – in einem Jahr mit 30 % Auftragseinbruch. (✓){+9}
- **Die konstruktive Wendung – den Impuls behalten, die Lehre loswerden.** Drei Bedingungen machen aus einem Heilsversprechen ein Experiment: (1) die **Kontextbedingungen** vom Anbieter schriftlich ausweisen lassen, (2) ein **Abbruchkriterium** mit Datum und Kennzahl vereinbaren, (3) **Pilotbereich statt Vollrollout**. Punkt 3 ist der PDCA-Anschluss: **Do heißt pilotieren, nicht umsetzen** – standardisiert wird erst im Act, nach dem Check. Damit endet die Antwort nicht in der Verurteilung, sondern in einem Verfahren. (✓){+10}

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: Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen (S. 941) · Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen (S. 703)

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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – mehr Systeme und der Grund, warum sie alle PDCA nutzen

- **Weitere Normen für den Fall, dass mehr als drei verlangt sind:** **ISO 50001** (Energiemanagement), **ISO/IEC 27001** (Informationssicherheit), **ISO/IEC 42001** (KI-Managementsystem), **ISO 22000** (Lebensmittelsicherheit), **IATF 16949** (Automobil-Qualitätsmanagement) sowie **EMAS** als europäische Umwelt-Verordnung. (✓){+1}
- **PDCA ist nicht bloß „auch in ISO 9001“ – es ist das Bauprinzip der Harmonized Structure (Annex SL).** Seit 2012 haben moderne Managementsystemnormen denselben Zehn-Kapitel-Aufbau, und die Kapitelfolge **bildet den Zyklus unmittelbar ab**: Kapitel **6 Planung = Plan** · **8 Betrieb = Do** · **9 Bewertung der Leistung = Check** · **10 Verbesserung = Act**, mit Kapitel 4 (Kontext) und 5 (Führung) als Rahmen. Genau deshalb lassen sich ISO 9001, 14001 und 45001 überhaupt zu einem **integrierten Managementsystem** zusammenführen: Sie teilen nicht nur die Gliederung, sondern dieselbe Verbesserungslogik – Integration statt Addition. (✓){+2}
- **Nicht-normative Systeme mit derselben Logik**, falls nach „Managementsystemen“ statt Normen gefragt wird: **KVP/Kaizen**, **TQM**, **EFQM** mit der RADAR-Logik (Results · Approach · Deployment · Assessment & Refinement – eine Selbstbewertung, kein zertifizierbarer Standard), **Lean Management**, **Six Sigma** mit DMAIC sowie das **St.-Galler Management-Modell**. Strukturell verwandt und mit deutlich kürzerer Taktung: der **OODA-Loop** (Boyd) und **Build-Measure-Learn** (Ries, *The Lean Startup*, 2011). (✓){+3}

Zu b) – die Kritik vertiefen und fair halten

- **Zwei weitere Kritikpunkte, die kaum jemand nennt** – deshalb bringen sie Punkte: In PDCA-Runden sitzen häufig Personen **ohne das erforderliche Entscheidungsmandat**, sodass beschlossene Maßnahmen an der nächsten Hierarchiestufe hängenbleiben; und der Zyklus sagt **nichts darüber, wie eine Verbesserung über Teams und Standorte hinweg skaliert** – zur lernenden Organisation enthält er keine Aussage. (✓){+4}
- **Die schärfste Kritik ist eine Reichweitenkritik.** PDCA ist ein Instrument der **Prozessebene** und verbraucht **Ressourcen** – es kann eine falsche Strategie oder eine fehlende Zukunftsperspektive nicht korrigieren, im Gegenteil: Es führt sie **effizienter** aus. Ein Verbesserungsinstrument **ohne Richtungsentscheidung**. Das ist genau Rohleders Hebel-These: Der

Großteil der Managementmaßnahmen setzt dort an, wo der Hebel am kleinsten ist. (Der oft genannte 90-%-Anteil ist Praxiseindruck, keine Erhebung – so kennzeichnen.) (✓){+5}

- **Die Phasen sauber beschreiben – hier liegt Rohleders**

Lieblingskorrektur. Bei **Do** darf **nicht** „Maßnahme umsetzen“ stehen, sondern **„Maßnahme pilotieren“**; sonst ließe sich der Unterschied zwischen Do und Act gar nicht erklären. Korrekt: **Plan** = Ziel, Kennzahlen, Hypothese, Maßnahmenplan · **Do** = Pilotierung/Testexperiment · **Check** = Wirkung geprüft, Problem gelöst ja/nein · **Act** = Standardisierung und Rollout. Dazu der **„Keil der Standardisierung“**: Ohne ihn rollt die Verbesserung sisyphusmäßig zurück, weshalb Rohleder die **Bergauf-Darstellung** dem geschlossenen Kreis vorzieht – es gibt keine tief hängenden Früchte, und nach der Verbesserung ist vor der Verbesserung. (✓){+6}

- **Urheberschaft – die klassische Prüfungsfrage.** Die Entwicklung des Zyklus wird Deming **fälschlich zugeschrieben**; er selbst verwies stets auf **Walter A. Shewhart** (Bell Telephone Laboratories, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, 1931; *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, 1939 – von Deming herausgegeben) und sprach konsequent vom **Shewhart-Zyklus**. Später prägte er die Variante **PDSA – Plan · Do · Study · Act**, weil ihm „Check“ zu sehr nach **Kontrolle** statt nach **Lernen** klang. Demings eigener Beitrag war die Verbreitung: statistische Prozesskontrolle in Japan ab 1950, Qualität als Aufgabe des **gesamten Unternehmens** statt der Endkontrolle. (✓){+7}

- **Die faire Gegenrede – sonst wird aus Kritik Nachplappern.** Ein erheblicher Teil der Einwände trifft nicht Shewharts und Demings Zyklus, sondern seine **betriebliche Verwaltungsfassung**: Demings PDSA betont mit „Study“ ausdrücklich das Lernen aus dem Pilotversuch statt das Abhaken einer Kontrolle. Und der Vergleich mit OODA und Build–Measure–Learn zeigt: Nicht die **Logik** des Regelkreises ist zu starr, sondern seine **Taktung** in der Praxis – Jahres- statt Wochenrhythmus. Das ist eine Reparaturanweisung statt einer Ablehnung. (✓){+8}

- **Kritikpunkt 2 beziffert (Modellrechnung, Annahmen offengelegt):** KVP-Team mit 6 Personen, 10 Sitzungen à 2 Stunden, Vollkostensatz 55,00 €/h → $6 \times 10 \times 2 \times 55,00 = 6.600,00 \text{ €}$ Analyse- und Planungsaufwand je Zyklus. Bricht der Zyklus nach Do ab, ist dieser Aufwand **vollständig versunken**, weil die Wirkung nie geprüft und nie standardisiert wird. Bei zwölf Zyklen im Jahr sind das **79.200,00 € p. a.** – das ist die Zahl hinter dem Satz „für kleine Organisationen kaum konsequent umsetzbar“. (✓){+9}

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 das s-Zusatz, Anwendung auf einen Fall.

Aufgabe #156 · 10 P. · Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Management-Heilslehren erkennen, einordnen... (S. 926) · Management-Heilslehre vom seriösen System... (S. 947)

Management-Heilslehren werden meist von der Anbieterseite her erklärt: Berater verkaufen, Gurus schreiben Bestseller, Zertifizierer verdienen. Damit ist aber nur die Hälfte erklärt, denn niemand muss kaufen.

- a) 4 P. Was versteht man unter einer „Management-Mode“? Erläutern Sie ihren typischen Verlauf, so dass der Unterschied zu einer dauerhaft tragfähigen Methode erkennbar wird!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum Führungskräfte solche Angebote nachfragen. Die Gründe müssen in der Situation der Führungskraft liegen und dürfen nicht das Verhalten der Anbieter beschreiben!

a) 4 P. – Begriff und Verlauf

Eine Management-Mode ist eine **kollektive, zeitlich begrenzte Überzeugung**, ein bestimmtes Managementkonzept sei fortschrittlich und wirksam. Getragen wird sie von Beratung, Fachpresse, Kongressen und Zertifizierung – **nicht von belastbaren Wirkungsnachweisen**. ✓ **{1}** Der typische Verlauf ist eine Glockenkurve: Auftauchen mit einem Bestseller oder Leitfall → rasche Verbreitung durch Nachahmung („alle machen das“) → Höhepunkt mit eigener Sprache, Rollen und Zertifikatsindustrie → Ernüchterung, weil die Versprechen nicht eintreten → Ablösung durch die nächste Mode, in aller Regel **ohne Auswertung der vorigen**. ✓ **{2}** Erstes Unterscheidungsmerkmal zur tragfähigen Methode: Diese benennt ihren **Anwendungsbereich und ihre Grenzen** und ist an

Bedingungen geknüpft; die Mode gilt universal für jede Branche, jede Größe und jede Lage – sie ist ein **Patentrezept**. ✓ {3} Zweites und schärfstes Merkmal: Eine tragfähige Methode ist **überprüfbar** – sie benennt eine erwartete Wirkung, eine Messgröße, einen Zeitraum und ein Abbruchkriterium. Die Heilslehre **immunisiert sich** dagegen: Scheitern wird mit „nicht konsequent genug umgesetzt“ erklärt. Damit ist sie durch kein Ergebnis widerlegbar und verlässt den Bereich prüfbarer Aussagen. ✓ {4}

b) 6 P. – Drei Gründe auf der Nachfrageseite

Grund 1 – Entscheidungsdruck bei Unsicherheit. Führungskräfte müssen unter Zeitdruck und mit unvollständiger Information handeln; die Heilslehre reduziert eine unübersichtliche Lage auf ein **handhabbares Rezept mit klaren Schritten**. ✓ {1} Sie liefert damit vor allem Handlungsfähigkeit: „Wir müssen jetzt etwas tun.“ **Aktionismus wird sozial besser bewertet als abwartende Analyse** – wer ein Programm startet, gilt als entschlossen, wer erst die Ursache sucht, als zögerlich. ✓ {2}

Grund 2 – Legitimation und Absicherung nach oben und außen. Wer ein anerkanntes, weit verbreitetes Konzept einführt, ist im Misserfallsfall **entlastet**: Die Entscheidung war Stand der Technik, die Verantwortung wandert an Methode und Berater. ✓ {3} Zugleich signalisiert das Zertifikat gegenüber Aufsichtsrat, Konzernmutter, Kunden, Banken und Bewerbern Modernität. Der Nutzen liegt dann in der **Außenwirkung, nicht in der Wirkung**, deshalb wird das Programm auch dann fortgeführt, wenn intern niemand mehr daran glaubt. ✓ {4}

Grund 3 – persönliche Profilierung und Karrierezyklus. Ein sichtbares Programm mit Namen, Logo und Auftaktveranstaltung ist **zurechenbar**; ein still verbessertes System ist es nicht. Neue Führungskräfte brauchen früh einen eigenen, sichtbaren Erfolg. ✓ {5} Hinzu kommt eine Zeitasymmetrie: Der Weg bis zur Ernüchterung dauert typischerweise ein bis zwei Jahre und liegt damit oft **hinter der eigenen Verweildauer** – die Kosten trägt die Nachfolgerin. Verstärkt wird das durch **Selbstwertmotiv und Bestätigungsfehler**: Wer Geld und Prestige investiert hat, sucht Bestätigung statt Widerlegung. ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Begriff, Beispiele und das schärfste Erkennungsmerkmal:

- **Der Fachbegriff mit Quelle: Management Fashion** (Eric Abrahamson, *Academy of Management Review* 1991 und 1996). Sein Punkt: Es existiert ein eigener **Modemarkt** aus Beratungen, Business Schools, Fachverlagen und Gurus, dessen Angebot über **Rhetorik** verbreitet wird – Fortschrittsversprechen plus Angst, zurückzubleiben. Empirisch lässt sich eine Mode als Publikationsglocke messen: Erwähnungen steigen steil, kippen und fallen wieder. Das macht aus einer Vermutung eine überprüfbare Aussage. (✓){+1}
- **Der Zyklus an Beispielen:** MbO, Lean, TQM, **Business Reengineering** (Hammer/Champy, 1993), Six Sigma, Balanced Scorecard, Agilität, OKR. Wichtig für die Bewertung: **Mode heißt nicht wertlos**. Fast jede dieser Wellen hat einen brauchbaren Kern, der überlebt (Prozessdenken, Verschwendungsvermeidung, Variationsreduktion, Fokussierung) – was stirbt, ist das Heilsversprechen drumherum. Wer das differenziert, vermeidet die billige Pauschalablehnung. (✓){+2}
- **Falsifizierbarkeit als schärfstes Kriterium (Popper):** „Es wurde nicht konsequent genug umgesetzt“ ist eine **Immunisierungsstrategie** – die Aussage lässt sich durch kein denkbare Ergebnis widerlegen und ist deshalb keine wissenschaftliche Aussage mehr. Dieselbe Struktur trägt der Satz „Culture eats strategy for breakfast“: Gelingt es, war die Kultur gesund; scheitert es, war sie schuld. Was durch jedes Ergebnis bestätigt wird, erklärt nichts. (✓){+3}
- **Merkmalskatalog in Kurzform** (in der Klausur eine punktbringende Aufzählung): Universalanspruch ohne Branchen- und Größenabgrenzung · charismatischer Urheber mit Bestseller · eigene Sprache, Rollen und Zertifikate · Vorher-nachher-Geschichten statt Kontrollgruppe · keine Kosten-Nutzen-Rechnung · keine benannten Grenzen und Voraussetzungen · Kritik wird als „Widerstand“ umgedeutet · Erfolgsnachweis liegt beim Kunden, nicht beim Anbieter. (✓){+4}

Zu b) – die Nachfrage theoretisch fundieren, beziffern und begrenzen:

- **Begrenzte Rationalität und Unsicherheitsabsorption:** **Herbert A. Simon** (*bounded rationality*, 1957) und **March/Simon** (1958) – Organisationen können nicht optimieren, sondern suchen befriedigende Lösungen und **absorbieren Unsicherheit** in fertige Programme. Die Heilslehre ist ein

solches Programm von der Stange. Damit erklärt man die Nachfrage, **ohne den Führungskräften Dummheit zu unterstellen** – das ist die deutlich stärkere Argumentation. (✓){+5}

- **Legitimität statt Wirkung, mit Quelle: Meyer/Rowan (1977)** zeigen, dass Organisationen Strukturen als **Rationalitätsmythen** übernehmen, um legitim zu erscheinen, und diese Strukturen dabei von der eigentlichen Arbeit **entkoppeln** („loose coupling“). **DiMaggio/Powell (1983)** liefern den mimetischen Isomorphismus dazu. Beides erklärt exakt, warum ein Programm weiterläuft, obwohl intern niemand mehr daran glaubt: Es wirkt nach außen, und genau dafür wurde es gekauft. (✓){+6}
- **Die Asymmetrie der Bewertung:** Aktionismus wird belohnt, Abwarten bestraft; und im Misserfolgsfall ist entlastet, wer das anerkannte Verfahren gewählt hat. Der klassische Merksatz dazu lautet: „Niemand wurde je gefeuert, weil er IBM gekauft hat.“ Übertragen: Der Fehler mit der Mode ist verzeihlich, der Fehler mit dem eigenen Weg nicht. Damit ist die Nachfrage nach Heilslehren eine **Risikoentscheidung über die eigene Person**, nicht über das Unternehmen. (✓){+7}
- **Warum nicht abgebrochen wird – eskalierendes Commitment (Staw, 1976):** Nach Vertragsunterzeichnung, Auftaktveranstaltung und öffentlicher Ankündigung steigen die **Kosten des Eingeständnisses** mit jedem Monat. Statt abubrechen wird nachgelegt („jetzt erst recht konsequent“), was die Immunisierungsformel des Anbieters perfekt bedient. Gegenmittel und einzige wirksame Vorkehrung: **Abbruchkriterium und Auswertungstermin vor dem Start** schriftlich festlegen, solange die Entscheidung noch nüchtern getroffen werden kann. (✓){+8}
- **Was die Nachfrage kostet, in Umsatz übersetzt (Modellrechnung, Annahmen offengelegt):** 200 Mitarbeitende, externes Programm **180.000,00 €**, zusätzlich 1.200 interne Stunden für Workshops, Schulung und Dokumentation à 65,00 € = **78.000,00 €** → **Gesamtaufwand 258.000,00 €**. Bei einer EBIT-Marge von 5,00 % müsste das Unternehmen **5,16 Mio. € Zusatzumsatz** erwirtschaften, um diesen Betrag zu verdienen. Diese Übersetzung von Kosten in erforderlichen Umsatz ist das wirksamste Argument in einer Geschäftsführungssitzung – sie macht aus einer Geschmacksfrage eine Rechnung. (✓){+9}
- **Fahrplan statt Ablehnung – so kauft man eine Methode statt einer Erlösung:** (1) **Problem zuerst benennen**, Methode danach wählen – nie umgekehrt; wer das Konzept vor dem Problem hat, sucht sich das Problem passend. (2) **Pilot** in einem Bereich mit definierter Wirkungsgröße, Zeitraum, Verantwortlichem und **Abbruchkriterium**. (3) **Kosten-Nutzen-Rechnung vor Vertragsschluss**, mit der Umsatzübersetzung aus der Modellrechnung

oben. (4) **Auswertung und ausdrückliche Entscheidung** über Ausrollen, Anpassen oder Beenden, und die Beendigung ist ein legitimes Ergebnis, kein Scheitern. Wer so vorgeht, kann jede Mode nutzen, ohne ihr zu verfallen: Der brauchbare Kern bleibt, das Heilsversprechen wird nicht mitbezahlt. (✓)
⟨+10⟩

Rohleders Erwartung: Die Nachfrageseite erklären, ohne zu moralisieren
– Führungskräfte kaufen Heilslehren nicht aus Dummheit, sondern weil Handlungsdruck, Legitimation und Karrierezyklus es rational machen; und dann ein Prüfverfahren liefern statt einer Ablehnung.

Kap. 11 · Best Practice Made in Japan — Deming · Toyota/Lean · Kaizen · PDCA · TQM

· U16

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Ablauf eines KVP-Projekts	982
3 · Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production	971
• 10 P. · Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern Rechnen · Deming · Qualität	1013
• 5 · Der PDCA-Zyklus	984
• Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung ..	966
• Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung	968
Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen	980
Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems	967
• Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte)	984
Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen	979
• 12 P. · Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen Fall · PDCA/Kaizen	1045
Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion	977
6 P. · Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten PDCA/Kaizen	1027
Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS	971
„Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS	976
Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle	992
8 P. · Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren Zitat	1036
8 P. · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen Deming · PDCA/Kaizen · Kundenorientierung	1001
4 · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung	979
6 P. · Kaizen und KVP gegenüberstellen PDCA/Kaizen	1005
8 P. · Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen TQM · Qualität	1008
Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz	995
• 16 P. · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen Kundenorientierung · Qualität · Effizienz	1058
8 P. · Muda gegen Muri und Mura abgrenzen Lean/TPS	996

• Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA	987
Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette	969
Prinzipien des TQM	991
8 P. · Qualität definieren und Reaktionskette erklären Deming · Qualität ·	
Kundenorientierung	1051
• 10 P. · Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen Deming ..	
1030	
• Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus	986
• Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung)	993
• Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS	975
• Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht	988
• 10 P. · Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen Kritik · PDCA/Kaizen	
1040	
6 · Total-Quality-Management (TQM)	990
10 P. · TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen Lean/TPS	1018
• 8 P. · Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen	1023
Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich)	985
• 6 P. · Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren	
Kundenorientierung	1055
Was bezeichnet TQM? (Definition)	990
• Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM?	963
• Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus?	965
Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP	983
• 1 · William Edwards Deming	963
Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte)	973
• Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis)	970
Zentrale Elemente des TPS (systematisch)	972
Ziele von Kaizen	981

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 Arbeitskräftknappheit). 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, präzisierte 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: Nachkriegs-Japan 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 Leantypische 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/Lebensphilosophie**, 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 Umfeldler 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 TQM-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)

Aufgabe #157 · 8 P. · Muda gegen Muri und Mura abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen (S. 1018)

- Definieren Sie den Begriff „Muda“ präzise und grenzen Sie ihn gegen **Muri** und **Mura** ab. (3 P.)
- Nennen Sie die sieben Muda-Arten des TPS sowie die achte der schlanken Produktion und ordnen Sie die achte ihrem Urheberkontext korrekt zu. (3 P.)
- Üben Sie Kritik am Muda-Begriff: Wo trägt er nicht? (2 P.)

a) 3 P. – Definition und Abgrenzung. **Muda** (jap. 無駄) bezeichnet **Verschwendung**: jede Tätigkeit, die Ressourcen – Zeit, Fläche, Material, Kapital, Arbeitskraft – verbraucht, für die der Kunde aber **nicht zu zahlen bereit wäre, weil sie keinen Wert schafft**. ✓ {1} Der Kundenwert ist damit das Definitionskriterium, nicht die Anstrengung. Muda ist Teil des Trios der „3 Mu“:

Begriff	Bedeutung	Typisches Gegenmittel
Muda	wertlose Tätigkeit (Verschwendung)	Wertstromanalyse, Kaizen
Muri	Überlastung von Mensch oder Maschine ✓ ⟨2⟩	Standardisierung (Standardarbeit)
Mura	Unausgeglichenheit, Schwankung im Fluss ✓ ⟨3⟩	Heijunka (Glättung/Nivellierung)

Entscheidend für die Vollantwort ist die **Wirkrichtung**: Mura erzeugt Muri und Muda. Wer nur Verschwendung jagt, ohne die Schwankung zu glätten, bekämpft Symptome und erzeugt die nächste Welle selbst.

b) 3 P. – Die sieben plus eine. Die sieben Muda-Arten nach **Taiichi Ōno** (TPS): (1) **Überproduktion** – mehr oder früher als gebraucht; gilt als die schlimmste, weil sie die übrigen sechs erst erzeugt; (2) **Bestände/Lager** – binden Kapital und verdecken Probleme; (3) **Transport** – unnötige Materialbewegung; (4) **Bewegung** – unnötige Bewegung von Personen; (5) **Wartezeit** – Stillstand, Leerlauf; (6) **Überbearbeitung/umständliche Bearbeitung** – mehr Aufwand oder Qualität als gefordert; (7) **Fehler/Ausschuss/Nacharbeit**. ✓ ⟨1⟩ Merkhilfe: **TIMWOOD(S)**.

Die **achte Art – ungenutztes Mitarbeiterpotenzial** („non-utilized talent“) ✓ ⟨2⟩ – stammt **nicht von Toyota, sondern aus der westlichen Lean Production**. ✓ ⟨3⟩ Genau diese Zuordnung ist der Prüfpunkt: Wer sie Ōno zuschreibt, hat TPS-Original und Lean-Erweiterung verwechselt. Sie ist trotzdem ein sachlicher Gewinn, weil sie die Ressource adressiert, die alle sieben anderen überhaupt erst sichtbar macht – die Menschen am Gemba.

c) 2 P. – Kritik. Was der Muda-Begriff leistet: Er übersetzt das unbestimmte „Kosten senken“ in eine am Arbeitsplatz entscheidbare Einzelfrage – würde der Kunde für diese Tätigkeit zahlen?, und macht Verschwendung damit dort benennbar, wo sie entsteht, statt erst in der Nachkalkulation. Genau deshalb ist er aus der Fertigung in Verwaltung, Klinik und Dienstleistung gewandert: Er liefert eine gemeinsame Sprache für Bereiche, die keine gemeinsame Kostenrechnung haben. Daran setzt die Kritik an. Drei Grenzen: (1) **Muda ist keine objektive, sondern eine gesetzte Kategorie.** Wer den Kunden falsch definiert, erklärt notwendige Tätigkeiten zur Verschwendung – Nachweis- und Dokumentationspflichten, Arbeitsschutz, Rüstpuffer sind nicht wertschöpfend, aber auch nicht streichbar. Sauber ist deshalb die Dreiteilung: wertschöpfend · **notwendig nicht-wertschöpfend** · echte Verschwendung. ✓ ⟨1⟩ (2) **Bestandsabbau als Selbstzweck ist gefährlich:** Bestände sind Muda und Puffer gegen Mura. JIT ohne vorherige Glättung und stabile Lieferantenbeziehungen tauscht Lagerkosten gegen Bandstillstandskosten. ✓ ⟨2⟩

(3) **Sichtbarkeitsverzerrung:** Von allen acht Arten schlägt sich praktisch nur Nr. 7 in der Buchhaltung nieder (Ausschuss, Nacharbeit, Garantie, Kulanz, Außendienstesätze). Überproduktion und Bestände kosten mindestens genauso viel, tauchen aber in keiner Fehlerkostenrechnung auf, deshalb wird zuerst am Falschen gespart.

Fazit (Reichweite). Muda trägt dort, wo der Prozess wiederholbar und der Kunde eindeutig bestimmbar ist – Serienfertigung, standardisierte Verwaltungsvorgänge. Er trägt **nicht** als alleiniger Sparmaßstab: Notwendige nicht-wertschöpfende Tätigkeit und Puffer gegen Mura fallen bei enger Auslegung mit heraus. Brauchbar ist er als Suchraster, nicht als Entscheidungsregel.

Rohleders Erwartung: Die 8. Verschwendungsart der **Lean Production** (nicht Toyota) zuzuordnen und Muda sauber gegen Muri/Mura abzugrenzen – sieben Stichworte in Listenform sind Reproduktion, keine Antwort.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Merksatz (Rohleders eigener): „Ich bringe Menschen bei, nichts zu verschwenden. Das ist genau das, was BWL ist“ – die BWL passe „auf einen Bierdeckel“. Wer die Muda-Frage mit diesem Satz rahmt, trifft seinen Kern: Verschwendungsvermeidung ist bei ihm keine Produktionstechnik, sondern die Kurzformel des Fachs.

Zu a) – Präzisierungen jenseits der Dreiteilung

Type 1 und Type 2 Muda. Womack/Jones unterscheiden in „Lean Thinking“ (1996) zwei Sorten nicht-wertschöpfender Tätigkeit: **Type 1** – nicht wertschöpfend, unter den gegenwärtigen Bedingungen aber unvermeidbar (Prüfpflichten, Rüsten, Transport zwischen zwei Gebäuden); **Type 2**, nicht wertschöpfend und sofort eliminierbar. Nur Type 2 gehört in die erste Runde; wer Type 1 zuerst angreift, muss vorher die Bedingung ändern (SMED, Zusammenlegung der Standorte). Damit bekommt die Dreiteilung aus c) einen benannten Urheber statt einer eigenen Setzung. (✓){+1}

Die Falle, an der die meisten Muda-Programme scheitern: Verschwendung ist keine Kostengröße. Eine identifizierte Verschwendung wird erst zahlungswirksam, wenn die freigesetzte Ressource tatsächlich abgebaut oder anders eingesetzt wird. Wer 800 Stunden Wartezeit eliminiert und danach dieselbe Mannschaft dieselbe Menge produzieren lässt, hat keine Kosten gesenkt, sondern Leerkapazität erzeugt – der Erfolg steht in der Wertstromanalyse, nicht in der GuV. Zu jeder Muda-Maßnahme gehört deshalb die Anschlussfrage, was mit der gewonnenen Kapazität geschieht. (✓){+2}

Verwechslungsgefahr Muri vs. Muda im Kennzahlensystem: Überlastung sieht in der Auslastungskennzahl **gut** aus. Eine zu 98 % ausgelastete Maschine ist nach klassischer Logik vorbildlich, nach TPS-Logik ein Muri-Befund – jede Störung schlägt sofort durch, und die Warteschlange vor der Anlage wächst mit steigender Auslastung überproportional. Wer Muda jagt, die Auslastung aber als Erfolgsmaß behält, optimiert gegen sich selbst. (✓){+3}

Zu b) – Urheber, Euro und der Transfer

Quellenanker für die Sieben: Taiichi Ōno kanonisierte die Liste in „**Toyota Production System – Beyond Large-Scale Production**“ (japanische Ausgabe 1978, englische 1988). Die **achte** Art trägt in der westlichen Literatur zwei Namen: „non-utilized talent“ in der TIMWOODS-Merkhilfe und „**ungenutzte Mitarbeiterkreativität**“ bei Jeffrey Liker, „**The Toyota Way**“ (2004), der sie als

achte Verschwendung führt. Wer einen dieser Anker nennt, hat die Zuordnung aus b) belegt statt behauptet. (✓){+1}

Bestände in Euro – die Zahl, die in fast jeder Antwort fehlt. (Annahmen offengelegt, Fallrechnung.) Bei 1,0 Mio. € Vorratsbestand und einem Lagerhaltungskostensatz von 18 % p. a. – zusammengesetzt aus Kapitalbindung rund 6 %, Fläche/Handling rund 7 %, Schwund, Beschädigung und Obsoleszenz rund 5 % – kostet allein das *Halten* des Bestands etwa **180.000 € im Jahr**, bevor ein einziges Teil verbaut ist. Die Spanne 15–25 % ist eine **Faustregel der Logistikpraxis**, kein gemessener Wert; belastbar ist die Größenordnung: Ein Drittel weniger Bestand entspricht hier rund **60.000 € jährlich**. Genau so wird aus der zweiten Muda-Art ein Argument für die Geschäftsführung. (✓){+2}

Querverbindung Verwaltung – der Transfer, den er hören will. „Sehr viele Tätigkeiten in unserer Verwaltung ... sind Verschwendung. Der Kunde hat nichts davon.“ Die Übersetzung Werkstatt → Büro: mehrfache Datenerfassung (Transport/Überbearbeitung), Freigabeschleifen ohne Entscheidungswirkung (Wartezeit), Reports, die niemand liest (Überproduktion), Medienbrüche und Suchen in Ablagen (Bewegung), Rückfragen wegen unvollständiger Vorgänge (Fehler). Damit ist die Liste kein Produktionsraster mehr, sondern ein allgemeines Ordnungsschema – genau der Schritt vom TPS zu Lean. (✓){+3}

Zu c) – zwei weitere Grenzen

Explorative Prozesse: In Forschung, Konzeption und Design ist „unnötige Bewegung“ – Ausprobieren, Verwerfen, Umweg – die Wertschöpfung selbst. Dort zerstört konsequente Muda-Logik das Ergebnis, weil sie den Suchraum verkleinert, in dem die Lösung erst gefunden wird. Muda ist ein Begriff für **wiederholbare** Prozesse, exakt wie PDCA. (✓){+1}

Resilienz als vernachlässigte Gegengröße: Bestände sind in der Muda-Logik durchgängig negativ bewertet. Die Lieferkettenstörungen 2020–2022 (Pandemie, Halbleiterknappheit) haben gezeigt, dass ein Bestand, den man als Verschwendung abgebaut hat, in der Störung als Bandstillstand zurückkommt, und ein Stillstandstag kostet ein Vielfaches der Lagerkosten eines Jahres. Die redliche Formulierung lautet daher nicht „Bestand ist Muda“, sondern: Bestand ist der **Preis für fehlende Prozessstabilität** – solange sie fehlt, ist er die günstigere Option. (✓){+2}

Aufgabe #158 · 8 P. · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 736) · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051)

- a)** Definieren Sie **Kaizen** (wörtlich und inhaltlich) und erläutern Sie Entstehung sowie Rahmenbedingungen. (3 P.)
- b)** Nennen Sie die Ziele von Kaizen und zeigen Sie, wie sie auf Demings Reaktionskette einzahlen. (2 P.)
- c)** Nehmen Sie kritisch Stellung: Kann man Kaizen „einführen“? (3 P.)

a) 3 P. – Definition, Entstehung, Rahmenbedingungen. **Kaizen** (改善) setzt sich zusammen aus *kai* = Veränderung/Wandel und *zen* = zum Guten/Besseren, also „**Veränderung zum Besseren**“. Inhaltlich: kontinuierliche, **schrittweise Verbesserung in kleinen Schritten unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden**, und zwar als **Geisteshaltung**, die über die Fabrik hinaus auf Arbeits-, Sozial- und Privatleben zielt, nicht als abgegrenztes Programm. ✓ {1}

Entstehung: Wurzeln im **Japan der Nachkriegszeit ab ca. 1950**, im Umfeld der Qualitätslehren Demings und Jurans sowie des TPS. International bekannt wurde der Begriff durch **Masaaki Imai**, „Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success“ (**1986**); Imai gründete das Kaizen Institute. ✓ {2}

Drei Rahmenbedingungen, die den Erfolg erst ermöglicht haben – und die man nennen muss, weil sie die Übertragbarkeitsfrage vorbereiten: (1) **Ressourcenknappheit** zwang dazu, aus dem Bestehenden mehr herauszuholen, statt teure Innovationssprünge zu kaufen; (2) **kulturelle Passung** – Gruppen- und Konsensorientierung, Disziplin, Respekt; (3) **stabile, langfristige Beschäftigung** – nur wer nicht fürchten muss, sich mit dem eigenen Verbesserungsvorschlag wegzurationalisieren, macht ihn auch. ✓ {3}

b) 2 P. – Ziele und Anschluss an die Reaktionskette. Oberziel ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch mitarbeitergetragene Dauerverbesserung. Konkret: **Qualitätssteigerung · Kostensenkung durch Muda-Reduktion · Verkürzung von Durchlauf- und Prozesszeiten / höhere Produktivität · Erhöhung von Mitarbeiterzufriedenheit und -beteiligung · Standardisierung und Stabilisierung** des Erreichten · **Kundenorientierung** intern wie extern als Daueraufgabe. ✓ {1}

Anschluss: Kaizen reduziert Muda → das senkt Fehler- und Prozesskosten und hebt die Qualität → exakt der Mechanismus der Reaktionskette, nur **bottom-up und kontinuierlich** statt als Managemententscheidung. ✓ {2} Kaizen ist damit der operative

Motor der Kette, nicht ihr Ersatz – die Kette selbst startet oben (Systemänderungen sind Managementsache).

c) 3 P. – Kritische Stellungnahme. Die ehrliche Antwort ist ein **Ja mit Einschränkung**: Man kann die *Methode* einführen (KVP-Workshops, Vorschlagswesen, 5S), die *Haltung* nicht. ✓ **{1}** Drei Einwände:

- **Kategorienfehler.** Kaizen ist Geisteshaltung, KVP ist Instrument. Pointiert: **KVP kann man einführen, Kaizen muss man leben.** Ein Einführungsprojekt mit Start- und Endtermin widerspricht dem Begriff selbst – Verbesserung als Daueraufgabe hat kein Ende („Change kann kein Projekt sein“). ✓ **{2}**
- **Wegfall der Rahmenbedingung.** Wo Verbesserungsvorschläge in Personalabbau münden, versiegt das Vorschlagswesen nach der ersten Runde – rational, nicht kulturell bedingt. Wer Kaizen will, muss die Beschäftigungswirkung von Rationalisierungsgewinnen vorab und glaubhaft regeln. Das ist die teuerste und meistübersehene Voraussetzung. ✓ **{3}**
- **Heilslehren-Risiko.** Kaizen/Lean hat den Weg vom Werkzeug zur Universalverheißung schon einmal genommen: „Wir hatten Lean-Management, Lean-IT, **Lean-Everything**. Hört man heute noch was davon? Nein.“ Die Argumentationsfigur ist immer dieselbe – eine im engen Kontext hervorragende Methode wird unzulässig auf ganze Organisationen übertragen und scheitert dort.

Fazit: Kaizen ist einführbar als Struktur (Standards, Routinen, Rituale, Kennzahlen) und erwerbbar als Haltung nur über Zeit und Vorbild – Toyota brauchte dafür **mehrere Jahrzehnte**. Wer es als Jahresprogramm auflegt, bekommt KVP ohne Kaizen.

Rohleders Erwartung: Nicht die Vokabelübersetzung entscheidet, sondern der Nachweis, dass die Rahmenbedingungen (Knappheit, Kultur, Beschäftigungssicherheit) konstitutiv sind, und die Weigerung, Kaizen als einführbares Projekt zu behandeln.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Merksatz für die Klausur: Kaizen ohne Standardisierung ist Aktionismus, Standardisierung ohne Kaizen ist Bürokratie. Beide Fehler kosten Geld, nur der zweite fällt niemandem auf.

Zu a) – historische Tiefe, die den Unterschied macht

Die dritte amerikanische Wurzel: TWI. Neben Ford (Fließlinie) und Deming (SPC) brachte die US-Besatzung ab etwa 1949/50 das Schulungsprogramm **Training Within Industry** nach Japan – „Job Instruction“, „Job Methods“, „Job Relations“. Aus „Job Methods“ stammt das Muster, jeden Arbeitsschritt systematisch zu zerlegen und zu hinterfragen; aus „Job Instruction“ die Standardarbeitsunterweisung. In der Lean-Historiografie gilt TWI als direkter Vorläufer von Standardarbeit und Verbesserungsroutine. Das ergänzt Rohleders „zwei Amerikaner“ – es widerspricht ihm nicht, zeigt aber, dass der Transfer breiter war als zwei Personen. (✓){+1}

Die Beschäftigungssicherheit war kein Kulturmerkmal, sondern ein ausgehandeltes Ergebnis. 1950 stand Toyota vor der Insolvenz; es kam zu Massenentlassungen, einem langen Arbeitskampf und zum Rücktritt von **Kiichirō Toyoda**. Aus diesem Konflikt entstand der implizite Tausch, der Kaizen erst möglich machte: **Beschäftigungssicherheit gegen Flexibilität und aktive Mitwirkung an der Rationalisierung.** Wer die Rahmenbedingung als „japanische Mentalität“ verbucht, verpasst, dass sie erkämpft und institutionalisiert wurde, und damit grundsätzlich auch anderswo herstellbar ist. (✓){+2}

Die institutionellen Träger neben Deming: Joseph M. Juran lehrte ab 1954 auf Einladung der JUSE in Japan und verschob den Fokus von der Statistik auf das Management der Qualität; **Kaoru Ishikawa** organisierte ab 1962 die **QC-Zirkel** – kleine, freiwillige Verbesserungsgruppen am Arbeitsplatz, die das Vehikel wurden, über das Kaizen überhaupt in die Breite kam. Kaizen ist damit nicht nur Haltung, sondern hatte von Anfang an ein organisatorisches Gefäß. (✓){+3}

Zu b) – die Ziele rechenbar machen

Durchlaufzeit ist keine weiche Größe. Das Ziel „Verkürzung der Durchlaufzeit“ wird über **Little's Law** rechenbar: $\text{Durchlaufzeit} = \text{Bestand} \div \text{Durchsatz}$. Bei gleichbleibendem Durchsatz halbiert die Halbierung des Umlaufbestands die Durchlaufzeit – ohne eine einzige zusätzliche Maschine. Das erklärt zugleich, warum

Überproduktion und Bestände als schlimmste Verschwendungsarten gelten: Sie verlängern unmittelbar die Zeit, die zwischen Auftrag und Geld vergeht. (✓){+1}

Beteiligung in Euro. (*Fallannahmen, offengelegt.*) 120 Mitarbeitende, zwei umgesetzte Verbesserungsvorschläge pro Kopf und Jahr, durchschnittlicher Jahresnutzen 400 € je Vorschlag → rund **96.000 € pro Jahr** aus dem Vorschlagswesen allein, bei Prämienaufwand von typischerweise 20–25 % des Erstjahresnutzens. Die häufig zitierte Toyota-Größenordnung von über einer Million Vorschlägen jährlich bei sehr hoher Umsetzungsquote taugt daneben nur als Illustration – die Zahlenbasis ist **nicht unabhängig geprüft** und stammt aus Unternehmensangaben. (✓){+2}

Zu c) – Gegenpositionen zur These „Haltung kann man nicht einführen“

Kaikaku. Gegen den Inkrementalismus steht der bewusste Bruch, die Sprunginnovation: Kaizen verbessert den Standard, **Kaikaku** ersetzt ihn. Rohleders eigene Variante dieser Kritik zielt auf Ist-Prozess-Analysen: „Wie viel Zeit ich damit verschwendet habe. Da irgendwelche Blitze zu malen an Stellen mit Medienbrüchen ... In der Zeit hätten wir einen wunderbaren, schönen neuen Prozess designt, der diese ganzen Probleme einfach nicht hat.“ Sein Marker dafür ist das Wort „**pathologisch**“. (✓){+1}

Die methodische Antwort: Verhalten zuerst, Haltung folgt. **Mike Rother**, „**Toyota Kata**“ (2009), dreht die Einführungsfrage um: Haltung lässt sich nicht predigen, aber Routinen lassen sich einüben – die **Verbesserungs-Kata** (Zielzustand, aktueller Zustand, nächster Schritt, Hindernis) und die **Coaching-Kata** (die immer gleichen Fragen der Führungskraft). Die Haltung ist dann nicht die Voraussetzung, sondern das Ergebnis hinreichend oft wiederholten Verhaltens. Das ist die stärkste vorhandene Entgegnung auf die eigene These aus c), und sie gehört dazu, sonst bleibt „Haltung kann man nicht einführen“ eine bequeme Ausrede. (✓){+2}

Der empirische Gegenbeleg: NUMMI, 1984. General Motors' Werk in Fremont galt als das schlechteste des Konzerns – Fehlzeiten, Alkohol am Band, miserable Qualität. Es wurde geschlossen und als Gemeinschaftsunternehmen mit Toyota (**NUMMI**) wiedereröffnet, **mit weitgehend derselben Belegschaft**, aber mit dem Toyota-Produktionssystem und Toyota-Führung. Innerhalb weniger Jahre erreichte es Qualitätswerte auf Toyota-Niveau. Das widerlegt die starke Kulturthese: Es lag nicht an den Menschen, sondern am System, in dem sie arbeiteten. **Grenze des Belegs:** GM gelang es nicht, das Gelernte auf den Konzern zu übertragen, und NUMMI wurde 2010 geschlossen – übertragbar war der Betrieb *eines* Werks, nicht der Umbau eines Konzerns. (✓){+3}

Aufgabe #159 · 6 P. · Kaizen und KVP gegenüberstellen · von der KI erfunden – kein

Original

Ähnlich: Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten (S. 1027)

- a)** Was ist der wesentliche Unterschied zwischen **Kaizen** und **KVP**? Stellen Sie beide anhand von mindestens vier Kriterien gegenüber. (4 P.)
- b)** Warum kann ein methodisch einwandfrei durchgeführtes KVP-Programm dennoch scheitern? Benennen Sie auch die Grenze Ihrer Aussage. (2 P.)

a) 4 P. – Gegenüberstellung. Der wesentliche Unterschied ist **Geisteshaltung vs. Methode**.

Kriterium	Kaizen	KVP
Charakter	Philosophie / Geisteshaltung / Lebenshaltung	Methode / Managementinstrument ✓ {1}
Reichweite	umfassend, kulturell, alltäglich, „endlos“ – auch außerhalb der Arbeit	meist projekt-/workshopbezogen, thematisch und zeitlich abgegrenzt ✓ {2}
Treiber	jeder, ständig, aus innerer Haltung	initiiert und moderiert durch Management/KVP-Moderation ✓ {3}
Herkunft	japanisch, ganzheitlich	westliche, instrumentelle Adaption des Kaizen-Gedankens ✓ {4}
Typisches Risiko	schwer „einzuführen“, weil Haltung	verkommt zum Tool ohne Kultur und versandet

Fazit: KVP ist die methodisch-instrumentelle, oft verwestlichte **Umsetzung**; Kaizen ist die dahinterliegende **Haltung**. Begrifflich ist KVP eine Übersetzung („Continuous Improvement“), inhaltlich aber eine Verengung.

b) 2 P. – Scheitern trotz korrekter Methode, und die Grenze. Es scheitert, weil ihm die Kaizen-Haltung fehlt: kein Daueranspruch (nach dem Workshop ist Ruhe), keine echte Beteiligung (der Vorschlag kommt aus dem Stab), keine **Kritikorientierung** (Probleme zu melden gilt als Illoyalität statt als Chance). ✓ {1} Wo Angst herrscht, wird der Ist-Zustand beschönigt – dann analysiert das Team methodisch sauber ein Bild, das es selbst gemalt hat.

Grenze meiner Aussage: Der Umkehrschluss gilt nicht. Haltung ersetzt keine Methode.

Ein Betrieb mit echter Verbesserungskultur, aber ohne strukturierten Zyklus und ohne

Standardisierung verliert die Verbesserungen genauso – nur langsamer und unbemerkter.

Die redliche Formulierung lautet deshalb: Kultur ist **notwendig**, nicht hinreichend;

Methode ist **notwendig**, nicht hinreichend. ✓ (2)

Rohleders Erwartung: Die Merkformel „KVP kann man einführen, Kaizen muss man leben“ – plus die Bereitschaft, sie selbst zu begrenzen, statt Kultur zur Allzweckerklärung zu machen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – vier Kriterien mehr, als die Tabelle enthält

Fünftes Kriterium: Erfolgsmessung. Kaizen kennt keine Zielerreichung – es ist definitionsgemäß unabschließbar. KVP dagegen wird wie ein Projekt bewertet: Business Case, Einsparung je Maßnahme, Amortisation. Das erzeugt eine systematische Verzerrung: Maßnahmen mit kleinem Einzelnutzen fallen durchs Wirtschaftlichkeitsraster, obwohl gerade **die Summe der kleinen Schritte** den Effekt ausmacht. Wer KVP nach Einzel-ROI steuert, filtert die Kaizen-Logik heraus, die er einführen wollte. (✓){+1}

Verwechslungsgefahr, die in Klausuren regelmäßig zuschlägt: KVP ≠ Betriebliches Vorschlagswesen (BVW). Das BVW ist **individuell** (eine Person reicht ein), **prämienbasiert**, **ideenzentriert** und läuft über eine zentrale Bewertungsstelle. KVP ist **team- und prozessbezogen**, findet **am Arbeitsplatz** statt und endet in einem geänderten Standard, nicht in einer Auszahlung. Beide können nebeneinander bestehen; wer sie gleichsetzt, hat den Unterschied zwischen Idee und Prozessverbesserung nicht gesehen. (✓){+2}

Die deutsche Besonderheit, die in keiner Tabelle steht: KVP ist mitbestimmungsrelevant. Gruppenarbeit, Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Prämiensysteme berühren Mitbestimmungstatbestände des **§ 87 BetrVG**; KVP-Programme werden in deutschen Betrieben deshalb regelmäßig über **Betriebsvereinbarungen** geregelt – einschließlich der Zusage, dass Rationalisierungsgewinne nicht zu betriebsbedingten Kündigungen führen. Das ist kein Formalismus, sondern genau die Institutionalisierung jener Beschäftigungssicherheit, ohne die Kaizen nicht funktioniert. (✓){+3}

Anschluss an das ganze Kapitel: Dieselbe Trennung Werkzeug/Denkweise trägt die Antwort auf drei weitere Fragen – warum westliche TPS-Kopien scheitern („sie übernahmen die Werkzeuge, aber ignorierten die zugrunde liegende Denkweise“), warum TQM ohne Kulturwandel Bürokratie erzeugt, und warum Hayes den japanischen Vorsprung für schwer kopierbar hielt. Strukturgleich ist auch das Paar **TPS/Lean**: konkret gewachsen gegen abstrahiert übertragbar. Wer diesen roten Faden einmal explizit benennt, beantwortet vier Fragen mit einem Argument. (✓){+4}

Zu b) – Diagnose ohne Kulturmessung, und die Grenze der Kulturerklärung

Praxis-Marker gegen Cargo-Cult-KVP: Ein KVP-Programm ist genau dann kein Kaizen, wenn es (1) ein Enddatum hat, (2) eine eigene Abteilung dafür existiert und

(3) erfolgreiche Maßnahmen nicht in Standards überführt werden. Alle drei sind ohne Interview und ohne Kulturdiagnostik erkennbar – man muss die Kultur dafür nicht messen, es genügt, den Projektauftrag zu lesen. (✓){+1}

Der unterschätzte Scheiterungsgrund, der gar nichts mit Haltung zu tun hat: Kapazität. KVP läuft neben der Linientätigkeit. Ist keine Zeit budgetiert, gewinnt das Tagesgeschäft jede Woche aufs Neue, und zwar völlig unabhängig davon, wie überzeugt die Beteiligten sind. Das ist ein **Ressourcenkonflikt, kein Haltungsdefizit**, und er wird regelmäßig als „fehlende Kultur“ fehldiagnostiziert. Die Prüffrage lautet deshalb nicht „wollen die Leute?“, sondern „steht die Zeit im Schichtplan?“. Wer das mitliefert, zeigt, dass er Kultur nicht als Allzweckerklärung benutzt. (✓){+2}

Aufgabe #160 · 8 P. · Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen (S. 703) · Qualitätskriterien für Visionen herleiten und... (S. 1120) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188)

- a) Stellen Sie das **klassische Qualitätsmanagement** dem **TQM-Ansatz** anhand von mindestens sechs Kriterien gegenüber. (5 P.)
- b) Begründen Sie, warum dieser Übergang nicht nur eine Haltungs-, sondern eine Kostenfrage ist, und ordnen Sie TQM in die Entwicklungslinie des Kapitels ein. (3 P.)

a) 5 P. – Gegenüberstellung.

Kriterium	Klassisches QM (Qualitätskontrolle)	TQM
Fokus	Produkt, Endprodukt-Prüfung	Prozess, Gesamtsystem, Mensch ✓ {1}
Zeitpunkt	nachgelagert (aussortieren)	vorbeugend, prozessbegleitend (eingebaut) ✓ {2}
Verantwortung	Qualitätsabteilung, Prüfer	alle Mitarbeitenden, Chefsache ✓ {3}
Ziel	Fehler entdecken	Fehler vermeiden, ständig verbessern ✓ {4}
Reichweite	abgegrenzte Funktion	ganzheitlich, alle Bereiche und Stakeholder ✓ {5}
Kundensicht	Spezifikation erfüllen	Kundenzufriedenheit/-begeisterung
Zeithorizont	kurzfristig, statisch	langfristig, kontinuierlich (Kaizen/PDCA)
Qualitätskosten	Prüf- und Fehlerkosten dominieren	Vorbeugung senkt die Gesamtkosten
Menschenbild	Kontrolle	Beteiligung, Befähigung, Vertrauen

Der Paradigmenwechsel in einem Satz: von der nachträglichen **Kontrolle des Produkts** zur vorbeugenden, ganzheitlichen, mitarbeitergetragenen **Gestaltung von Prozessen und Kultur** – Demings „Qualität wird eingebaut, nicht herausgeprüft“.

b) 3 P. – Kostenwirkung und Einordnung. Der Unterschied ist zahlungswirksam, weil die beiden Systeme an unterschiedlichen Stellen der Kostenkurve angreifen. Das klassische QM **findet** Fehler und bezahlt sie trotzdem vollständig: Der Ausschussteil hat sämtliche Wertschöpfungsstufen bereits durchlaufen, die Prüfkapazität kommt als Fixkostenblock obendrauf. Es senkt also nicht die Fehlerkosten, sondern verhindert nur, dass sie zusätzlich als Reklamation und PR-Schaden auftreten. ✓ {1} TQM greift eine Stufe früher an – an der Ursache, und macht damit sowohl den Fehler als auch die Prüfung entbehrlich. Die belastbaren Rechenposten dafür sind **Ausschuss, Nacharbeit, Garantie, Kulanz und Außendienstesätze**; sie sind aus der Buchhaltung darstellbar und damit der einzige Weg, ein „weiches“ Thema in der Geschäftsführung zu verteidigen. ✓ {2} Kernsatz: **Wer die Qualität unter Kontrolle hat, hat am Ende auch die Kosten unter Kontrolle.**

Einordnung – die Entwicklungslinie: Deming (SPC, Qualität als Systemaufgabe, ab 1950 in Japan) → TPS (gelebte Praxis bei Toyota) → TQM (Verallgemeinerung auf die gesamte Organisation; in Japan zunächst CWQC) → ISO 9000 (Normierung derselben

Grundsätze). ✓ **(3)** Dass am Ende jeweils dasselbe herauskommt, ist kein Zufall, sondern Bewährung.

Rohleders Erwartung: Die Tabelle ist die Pflicht – die Kür ist die Rückbindung an die Reaktionskette und die Fähigkeit, den Übergang mit den fünf Rechenposten in Euro zu begründen statt mit „Qualität ist wichtig“.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Rohleders schärfste Zuspitzung zum Thema Verantwortung: Zu Deming-Punkt 3 – „Deming hat gesagt, **feuert alle Qualitätsbeauftragten**.“ Gemeint ist nicht Personalabbau, sondern die Abschaffung der Stellvertreterverantwortung: Sobald es eine Abteilung „für Qualität“ gibt, ist niemand sonst mehr zuständig. Wer diesen Satz in der QM-vs-TQM-Frage bringt, zeigt die Pointe der Zeile „Verantwortung“ in einem Bild.

Sieben TQM-Prinzipien im Zugriff (deckungsgleich mit den ISO-9000-Grundsätzen 2015): Kundenorientierung · Führung/Leadership · Engagement der Personen · prozessorientierter Ansatz · kontinuierliche Verbesserung · faktengestützte Entscheidungsfindung · Beziehungsmanagement (= Stakeholder-Management).

Zu a) – fünf Kriterien und Urheber, die die Tabelle nicht hat

Der Übergang ist keine Zweiteilung, sondern eine Stufenfolge. **David A. Garvin** ordnet die Qualitätsgeschichte in „Managing Quality“ (1988) in vier Epochen:

Prüfung (Aussortieren, Taylor-Ära) → **statistische Qualitätskontrolle** (Shewhart, Regelkarte, ab den 1920ern) → **Qualitätssicherung/QM-System** (Systemnachweis, ab ISO 9001:1987) → **strategisches Qualitätsmanagement/TQM**. Wer die Gegenüberstellung so rahmt, zeigt, dass „klassisches QM“ selbst schon zwei sehr verschiedene Dinge meint – Endprüfung und statistische Prozessregelung. (✓){+1}

Woher das „Total“ stammt. Der Begriff **Total Quality Control** geht auf **Armand V. Feigenbaum** zurück (HBR-Aufsatz 1956, Buch „Total Quality Control“ 1961), also auf einen Amerikaner. Japan adaptierte ihn als **CWQC** (Company-Wide Quality Control), und erst der Rückimport in den 1980ern machte daraus TQM. Damit ist auch das dritte Kernkonzept des Kapitels amerikanischen Ursprungs und japanischer Ausführung: dieselbe Figur wie bei Ford und Deming. (✓){+2}

Die Zeile „Qualitätskosten“ hat ein Modell: PAF. Qualitätskosten zerfallen in **Fehlerverhütungskosten** (Prevention), **Prüfkosten** (Appraisal) und **Fehlerkosten** (Failure, intern = Ausschuss/Nacharbeit, extern = Reklamation/Gewährleistung/Rückruf). Klassisches QM erhöht die *Prüfkosten* und lässt die Fehlerkosten unberührt; TQM verschiebt Aufwand nach vorn in die *Verhütung* und senkt beide anderen Blöcke. Diese Dreiteilung ist der eigentliche Beleg für die Zeile – ohne sie bleibt „Vorbeugung senkt die Gesamtkosten“ eine Behauptung. (✓){+3}

Auch der Qualitätsbegriff selbst wechselt. Klassisch ist Qualität **Konformität mit der Spezifikation** („conformance to requirements“, Philip B. Crosby, „Quality Is Free“, 1979) – erfüllt oder nicht. Im TQM ist Qualität die Erfüllung von **Kundenanforderungen einschließlich der unausgesprochenen**; das **Kano-Modell** (Noriaki Kano, 1984) trennt dafür Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale. Konsequenz: Ein spezifikationskonformes Produkt kann den Kunden trotzdem verlieren, weil die Basismerkmale gar nicht in der Spezifikation standen. (✓){+4}

Und die Messlogik wechselt von binär zu stetig. Die klassische Toleranzprüfung kennt nur „innerhalb“ und „außerhalb“: Ein Teil an der Toleranzgrenze gilt als ebenso gut wie eines im Zielwert. **Genichi Taguchis Verlustfunktion** hält dagegen, dass der Qualitätsverlust bereits mit **jeder** Abweichung vom Zielwert entsteht und näherungsweise quadratisch wächst. Daraus folgt der Kern des TPS-/TQM-Denkens: Nicht die Toleranzeinhaltung ist das Ziel, sondern die **Reduktion der Streuung** – genau Demings Programm. (✓){+5}

Zu b) – Zahlen, eine Falle und das Ende der Linie

Die Zehnerregel, und warum man sie nur mit Etikett benutzt. Die verbreitete **Faustregel der Fehlerkosten** besagt, dass sich die Kosten eines Fehlers mit jeder Stufe, auf der er unentdeckt bleibt, etwa verzehnfachen: 1 € in der Entwicklung, 10 € in der Fertigung, 100 € in der Endprüfung, 1.000 € beim Kunden. Sie ist **eine Faustregel ohne belastbare empirische Basis** und muss als solche gekennzeichnet werden – als Größenordnungsargument taugt sie trotzdem, weil sie erklärt, warum Vorbeugung selbst dann rechnet, wenn sie teuer aussieht. Dieselbe Vorsicht gilt für die häufig zitierte Schätzung, die Kosten schlechter Qualität lägen bei rund einem Fünftel des Umsatzes (Crosby, 1979): Bei 12 Mio. € Umsatz wären das 2,4 Mio. € – eine **Schätzung mit erheblicher Streuung**, kein Rechenwert. (✓){+1}

Die Falle: Endkontrolle ist nicht überall wählbar. Die Gegenüberstellung ist idealtypisch. In regulierten Branchen – Medizinprodukte (**ISO 13485**), Automobil (**IATF 16949**), Lebensmittel (**ISO 22000/HACCP**) – ist die Prüfung **vorgeschrieben** und nachweispflichtig. Dort ersetzt TQM die Kontrolle nicht, sondern reduziert nur, was sie zu finden hat. Eine Antwort, die die Endkontrolle pauschal für überflüssig erklärt, ist fachlich falsch, und in einem Wirtschaftsingenieur-Studiengang ein vermeidbarer Punktverlust. (✓){+2}

Die Entwicklungslinie mit Jahreszahlen, und ihr Ende. **Deming Prize 1951** (Japan) → **CWQC/TPS** in den 1960ern und 70ern → **ISO 9001** erstmals **1987** → **Malcolm Baldrige National Quality Award**, gesetzlich verankert **1987** (USA) →

EFQM gegründet **1988**, erster europäischer Qualitätspreis Anfang der 1990er. Bemerkenswert ist der Schluss: Der *Begriff* TQM ist heute weitgehend aus dem Sprachgebrauch verschwunden – dasselbe Muster wie bei „Lean-Everything“, das Rohleder als Heilslehren-Indiz anführt. Die **Substanz** ist aber nicht verschwunden, sondern normiert worden: Sie steht in den sieben Grundsätzen der ISO 9000:2015. Verebbt ist die Mode, nicht der Inhalt. (✓){+3}

Aufgabe #161 · 10 P. · Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese... (S. 699) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

- a) Erläutern Sie die **Deming'sche Reaktionskette** vollständig und begründen Sie, warum sie gerade bei der Qualität ansetzt. (4 P.)
- b) Wenden Sie die Kette auf folgenden Fall an und beziffern Sie die Wirkung: Ein Metallzulieferer (120 Mitarbeitende) fertigt 60.000 Teile im Jahr, hat eine Fehlerquote von 4 % und unterhält dafür ein eigenes Nacharbeitsteam. (4 P.)
- c) Wo gilt die Kette nicht? (2 P.)

a) 4 P. – Die Kette und ihr Startpunkt. Die **Reaktionskette** ist Demings Kernargument gegen den vermeintlichen Trade-off zwischen Qualität und Wirtschaftlichkeit. In korrekter Richtung:

Qualität verbessern → Kosten sinken (weniger Fehler, Nacharbeit, Ausschuss, Verzögerungen; bessere Nutzung von Material und Zeit) → **Produktivität steigt** (Produktivität = **nutzbare Einheiten pro Zeiteinheit**) → **sinkende Stückkosten** → **günstigerer Preis bei besserer Qualität möglich** → **Marktanteil wächst** → **das Unternehmen bleibt im Geschäft** → **Arbeitsplätze werden gesichert und geschaffen.**
✓ {1}

Warum am Anfang die Qualität steht: Sie ist die **Ursachenebene**. Kosten, Produktivität und Marktanteil sind Wirkungen – sie lassen sich nicht direkt ansteuern, nur über ihre Treiber. ✓ {2} Wer sie trotzdem direkt als Ziel vorgibt, bekommt sie auf dem billigsten Weg geliefert, und der führt regelmäßig über die Qualität. Das in Europa vorherrschende Bild „Qualität ist teuer“ nennt Deming eine **Milchmädchenrechnung**; die Umkehrung lautet: **Nicht Qualität kostet Geld – schlechte Qualität kostet die Existenz.** ✓ {3}

Rohleders drei Kostenhebel schlechter Qualität, die die Kette konkret machen: (1)

Nacharbeit – eigene Flächen, eigene Leute, eigene Werkzeuge, eigenes Material, um

Qualität nachträglich einzubauen; die Bänder geraten aus dem Takt. (2) **Reklamation**, wenn fehlerhafte Teile doch zum Kunden gelangen. (3) **Schlechte PR.** ✓ {4}

b) 4 P. – Anwendung mit Zahlen. (Die folgenden Ansätze sind Fallannahmen, keine Literaturwerte – sie zeigen die Rechenlogik.)

Position	Rechnung	Betrag p. a.
Nacharbeit	$60.000 \times 4 \% = 2.400 \text{ Teile} \times 0,5 \text{ h} \times 65 \text{ €/h}$ Vollkosten	78.000 € ✓ {1}
Reklamation	40 Fälle $\times$ 850 € (Sortieraktion, Sonderfracht, Gutschrift)	34.000 €
Garantie/Kulanz	pauschal	25.000 €
Summe Fehlerkosten		$\approx 137.000 \text{ €}$ ✓ {2}

Maßnahme an der Ursache statt an der Prüfung: **Poka-Yoke-Vorrichtungen** an den beiden Fehlerschwerpunkten plus **Andon-Berechtigung** für die Bediener (Jidoka), Investition rund 35.000 € einmalig zuzüglich 10.000 € Schulung. Halbiert sich die Fehlerquote auf 2 %, entfallen rund **68.000 € pro Jahr** – die Maßnahme amortisiert sich in unter neun Monaten. ✓ {3}

Jetzt greift die Kette: Die 1.200 Stunden, die bisher im Nacharbeitsteam gebunden waren, werden frei – die **nutzbaren Einheiten pro Zeiteinheit steigen ohne eine Minute Zusatzkapazität**. Sinkende Stückkosten eröffnen den Preisspielraum, die stabilere Liefertreue die Wettbewerbsposition. ✓ {4} Der dritte Hebel lässt sich seriös nur qualitativ ansetzen: Rohleders Faustzahl „ein zufriedener Kunde wirbt acht neue, ein unzufriedener vergrätzt ungefähr das Dreifache“ ist **kolportiert und empirisch nicht belegt** – sie taugt als Größenordnungsargument, nicht als Rechenposition.

c) 2 P. – Grenzen. (1) Die Kette gilt für **prozessbedingte** Qualitätsmängel. Bei Premium-/Over-Engineering-Strategien greift sie nur eingeschränkt: Qualität, die über die Kundenanforderung hinausgeht, senkt keine Kosten – sie ist selbst Muda (Überbearbeitung). ✓ {1} (2) Sie ist eine **Aussage über Wirkungen, nicht über Zeitpunkte**: Die Investition fällt sofort an, die Ersparnis läuft über Jahre auf. Wer nach Quartalen gesteuert wird – Demings tödliche Krankheit Nr. 2 –, bricht ab, bevor die Kette wirkt. ✓ {2} (3) Sie beschreibt keinen Automatismus: Sinkende Stückkosten **ermöglichen** einen besseren Preis, sie erzwingen weder die Preisentscheidung noch den Markterfolg.

Rohleders Erwartung: Die Kette in der richtigen Richtung mit dem Zwischenglied Produktivität, und die Fehlerkosten in Euro. Wer „Qualität

steigert den Erfolg" schreibt, hat die Kette nicht verstanden, sondern nur ihren Anfang und ihr Ende abgeschrieben.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Merksatz für die Prüfung: Erst Qualität, dann Kosten – nie umgekehrt. Wer bei den Kosten anfängt, spart an der Qualität und zahlt beides.

Zu a) – Herkunft, Evidenz, Verwandtschaft

Quellenanker. Deming trug die Kette erstmals **1950 in Japan** vor Top-Managern vor (Schulungen auf Einladung der JUSE); publiziert und ausformuliert ist sie als „**chain reaction**“ im ersten Kapitel von „**Out of the Crisis**“ (1986). Wer Jahr und Anlass nennt, verankert die Kette historisch statt sie als Lehrbuchgrafik zu reproduzieren, und stellt zugleich den Bezug zur Nachkriegskonstellation her, die die Antwort auf die Deming-Frage trägt. (✓)(+1)

Der empirische Anker – mit seiner Grenze. Die **PIMS-Studien** (Profit Impact of Market Strategy, Strategic Planning Institute; zusammengefasst bei Buzzell/Gale, „The PIMS Principles“, 1987) fanden über hunderte Geschäftseinheiten hinweg einen positiven Zusammenhang zwischen **relativer, vom Kunden wahrgenommener Qualität**, Marktanteil und Kapitalrendite. Das ist die beste verfügbare Stütze für die Kette. Die Einschränkung gehört dazu: PIMS ist **korrelativ**, die Kausalrichtung ist damit nicht gezeigt – erfolgreiche Unternehmen können sich hohe Qualität auch schlicht leisten. (✓)(+2)

Die Kette hat Nachfolger, und das ist kein Zufall. Dieselbe Bauform – weiche Ursache, harte Wirkung – findet sich in der **Service-Profit-Chain** (Heskett u. a., HBR 1994: Mitarbeiterzufriedenheit → Servicequalität → Kundenzufriedenheit und -loyalität → Umsatz und Gewinn) und in der **Strategy Map der Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton, ab 1992: Lern- und Entwicklungsperspektive → Prozesse → Kunde → Finanzen). Demings Kette ist der Prototyp beider. Wer das benennt, zeigt, dass er ein Argumentationsmuster erkannt hat und nicht nur eine Grafik. (✓)(+3)

Warum die Kette in der Praxis trotzdem verliert: das Zurechenbarkeitsproblem.

Qualitätsaufwand erscheint in der Kostenrechnung als klar zurechenbare

Kostenstelle – Prüfpersonal, Messmittel, QS-Abteilung. Der Nutzen verteilt sich dagegen über viele Kostenstellen und mehrere Perioden und lässt sich keiner Maßnahme sauber zuordnen. In jedem Sparprogramm steht damit auf der einen Seite eine exakte Zahl und auf der anderen eine Behauptung, und die exakte Zahl gewinnt. Das ist der eigentliche Grund, warum eine seit 1950 bekannte Argumentation seit 75 Jahren nicht durchdringt. (✓)(+4)

Zu b) – die Rechnung auf Prüfniveau

Die Umsatzäquivalenz – der Satz, der in der Geschäftsführung wirkt.

Eingesparte Fehlerkosten wirken **zu 100 % im Ergebnis**, zusätzlicher Umsatz nur in Höhe der Marge. (Annahme: 5 % Umsatzrendite.) Die 68.000 € jährlich eingesparter Fehlerkosten entsprechen damit einem **Zusatzumsatz von rund 1,36 Mio. €** – mehr als dem Zwanzigfachen. Wer diese Übersetzung liefert, hat die Reaktionskette nicht nur verstanden, sondern in die Sprache übersetzt, in der über Investitionen entschieden wird. (✓)(+1)

Sensitivität statt Scheingenauigkeit. Die 137.000 € sind ein Punktwert aus drei gesetzten Annahmen. Seriös ist die Bandbreite: Schwanken Stundensatz ($65 \text{ €} \pm 20 \%$) und Nacharbeitszeit je Teil ($0,5 \text{ h} \pm 0,2 \text{ h}$), liegt allein die Nacharbeitsposition zwischen rund **45.000 € und 120.000 €**. Die Aussage bleibt in jeder Variante dieselbe – die Investition von 45.000 € amortisiert sich auch im ungünstigsten Fall binnen zwei Jahren. **Genau das ist der Punkt einer Sensitivitätsbetrachtung:** Sie zeigt, dass die Entscheidung von der Unsicherheit nicht abhängt. (✓)(+2)

Den Kapazitätseffekt richtig bewerten, und die Gegenprobe machen. Die frei werdenden 1.200 Stunden entsprechen bei 1.600 Jahresstunden rund **0,75 Vollzeitäquivalenten**. Ergebniswirksam werden sie aber nur auf zwei Wegen: durch **Abbau** der Kapazität oder durch **Umsetzung** an einen Engpass, wo sie zusätzlichen Deckungsbeitrag erzeugen. Bleibt beides aus, ist der Effekt eine Kennzahlenverbesserung ohne Zahlungswirkung. Wer diese Gegenprobe nennt, entgeht dem häufigsten Fehler von Lean-Wirtschaftlichkeitsrechnungen – dem Verwechseln von freigesetzter und eingesparter Kapazität. (✓)(+3)

Die Investitionsrechnung sauber benennen. „Amortisation in unter neun Monaten“ ist die **statische** Amortisationsrechnung: Sie ignoriert Zinsen und alles, was nach dem Wiedergewinnungszeitpunkt geschieht. Korrekt wäre der **Kapitalwert** über die Nutzungsdauer der Vorrichtungen, und der fällt deutlich günstiger aus, weil die Ersparnis jedes Jahr erneut anfällt, die Investition aber nur einmal. Genau darin liegt die Zeitasymmetrie, die Teilaufgabe c) als Grenze der Kette benennt. (✓)(+4)

Zu c) – zwei weitere Stellen, an denen die Kette bricht

Die Gegenposition, die man kennen muss: das Qualitätskostenoptimum. Die klassische Qualitätskostenlehre (in der Tradition Jurans) kennt ein **Kostenminimum**: Ab einem bestimmten Punkt steige der Grenzaufwand für Fehlervermeidung stärker als der Fehlerkostenrückgang, „Null Fehler“ sei unwirtschaftlich. Deming bestreitet die Optimumslogik, weil sie die Folgekosten – Reklamation, Reputation, entgangene

Wiederkäufe – systematisch unterschätzt; sie gehören zu den „**unknown and unknowable figures**“, die in keiner Optimumsrechnung stehen. Beide Positionen scheiden sich also nicht an der Ökonomie, sondern am **Messbarkeitsproblem**. Wer das so formuliert, argumentiert auf Bestnotenniveau. (✓){+1}

Die Kette bricht am Marktanteilsglied, wenn Qualität nicht beobachtbar ist. Der Schritt „bessere Qualität → wachsender Marktanteil“ setzt voraus, dass der Kunde die Qualität **vor** dem Kauf erkennen kann. Bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern ist das nicht der Fall – bei Informationsasymmetrie verdrängt der billigere Anbieter den besseren, weil der Käufer den Unterschied nicht sieht (die Grundfigur von Akerlofs „Market for Lemons“, 1970). Deshalb investieren Qualitätsführer in **Signale**: Zertifikate, Garantien, Marke, Referenzen. Ohne Signal wirkt die Qualität nur intern über die Kosten – die Kette endet dann bereits nach der Hälfte. (✓){+2}

Aufgabe #162 · 10 P. · TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Muda gegen Muri und Mura abgrenzen (S. 996)

- a) Erläutern Sie das **TPS-Haus** systematisch mit allen Bestandteilen. (5 P)
- b) Wenden Sie es auf einen Bereich ohne Fließfertigung an – die Auftragsabwicklung eines mittelständischen Betriebs (Angebot bis Rechnung). Welche Elemente tragen, welche nicht? (3 P)
- c) Warum würde JIT ohne Jidoka scheitern? (2 P)

a) 5 P. – Das TPS-Haus vollständig.

- **Dach (Ziele):** beste Qualität, niedrigste Kosten, kürzeste Durchlaufzeit, höchste Sicherheit, hohe Mitarbeitermoral – erreicht durch konsequente **Verschwendungseliminierung (Muda)**. ✓ {1}
- **Säule 1 – Just-in-Time:** produziere nur, was gebraucht wird, wann und in der Menge, in der es gebraucht wird. Werkzeuge: **Pull-Prinzip/Kanban**, **Fließfertigung (One-Piece-Flow)**, **Taktzeit**, kurze Rüstzeiten (**SMED**), **Heijunka** (Nivellierung). ✓ {2}
- **Säule 2 – Jidoka** („Autonation“, Automatisierung mit menschlichem Touch): Mensch oder Maschine stoppen den Prozess bei einem Fehler, damit kein schlechtes Teil weiterläuft. Werkzeuge: **Andon** (Signalsystem/Reißleine), **Poka Yoke** (Fehlervermeidung durch Vorrichtung), Trennung von Mensch und Maschine. ✓ {3}

- **Fundament (Stabilität):** **Standardisierung** (Standardarbeit), **Heijunka**, **Kaizen**, **5S**, visuelles Management, **Genchi Genbutsu** („geh hin und sieh selbst“), **Respekt vor dem Menschen**. ✓ {4}

Zwei Zuordnungen, die häufig verwechselt werden: **Kanban ist ein Werkzeug der JIT-Säule, kein eigenes Prinzip**; **Heijunka steht doppelt** – als JIT-Werkzeug und als Fundamentelement, weil Glättung Voraussetzung *und* Ergebnis von Stabilität ist. ✓ {5}

Wurzeln: **Sakichi Toyoda** (Jidoka am Webstuhl), **Kiichirō Toyoda** (JIT-Idee), ausgebaut von **Taiichi Ōno** und **Eiji Toyoda** ab den 1950er Jahren.

b) 3 P. – Anwendung auf die Auftragsabwicklung.

Element	Übertragung	Trägt?
Muda	Mehrfacherfassung derselben Kundendaten, Rückfragen wegen unvollständiger Angebote, Freigabeschleifen ohne Entscheidungswirkung	ja, unmittelbar ✓ {1}
Pull/ Kanban	Aufträge werden erst gezogen, wenn Bearbeitungskapazität frei ist; begrenzte Zahl paralleler Vorgänge statt „alles gleichzeitig angefangen“	ja – wirkt gegen die Bürovariante der Überproduktion
Jidoka/ Poka Yoke	Pflichtfelder und Plausibilitätsprüfung im Auftragsformular; unvollständiger Auftrag wird an der Quelle gestoppt statt in der Fertigung entdeckt	ja, mit der größten Hebelwirkung ✓ {2}
Standardisierung/ 5S	ein verbindliches Angebotstemplate, eine Ablagestruktur, definierte Übergabepunkte zwischen Vertrieb und Arbeitsvorbereitung	ja
Taktzeit/ One-Piece-Flow	Vorgangsdauern schwanken stark (Standard- vs. Sonderanfertigung) – ein starrer Takt erzeugt hier Muri	nein/nur eingeschränkt ✓ {3}
Heijunka	Glättung ist möglich, aber nur bedingt steuerbar: der Auftragseingang wird vom Markt bestimmt, nicht vom Betrieb	teilweise

Fazit der Anwendung: Übertragbar sind die **Prinzipien** (Pull, Fehler an der Quelle stoppen, Standard, Verschwendung sichtbar machen), nicht die **taktgebundenen Werkzeuge**. Genau das ist der Unterschied zwischen TPS (konkret, toyota-spezifisch, gewachsen) und Lean (abstrahiert nach Womack/Jones/Roos: **Wert · Wertstrom · Fluss · Pull · Perfektion**, branchenunabhängig).

c) 2 P. – JIT ohne Jidoka. JIT steuert **Menge und Zeit**, Jidoka sichert die **Qualität**.

Ohne Puffer trifft jedes fehlerhafte Teil sofort den nächsten Schritt – JIT ohne Jidoka reicht Fehler also nur **schneller** weiter und legt bei Ausfall die gesamte Kette still. ✓ **⟨1⟩** Die eigentliche Begründung von Jidoka ist aber nicht die Fehlersperre, sondern der

Lerneffekt: Wer das Band anhält, kann feststellen, an welcher Stelle das Problem entstanden ist, und die Ursache abstellen; wer den Fehler durchlaufen lässt, erfährt es nie.

✓ **⟨2⟩** Deshalb die japanische Haltung: **lieber am Anfang den Schmerz aushalten**. Die Kostenabwägung lautet Bandstillstand jetzt gegen dauerhafte Nacharbeitsschleifen später, und sie fällt fast immer zugunsten des Stopps aus. Voraussetzung ist eine Kultur, in der das Ziehen der Reißleine belohnt und nicht bestraft wird.

Rohleders Erwartung: Vollständigkeit des Hauses (Dach, zwei Säulen mit ihren Werkzeugen, Fundament), und bei Jidoka der **Lerneffekt** als Begründung statt der bloßen Definition „Stopp bei Fehler“.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Krawattenbunker-Warnung: Genchi Genbutsu ist kein Fundament-Ornament. Führung, die sich dort nicht mehr zeigt, wo gearbeitet wird, entscheidet an der Realität vorbei. Gegenmittel: **work the floor**.

Zu a) – Herkunft des Bildes, seine Verwechslungen und die Ökonomie dahinter

Historische Einordnung in einem Satz, falls die Frage sie mitverlangt: Das TPS entstand nach dem Zweiten Weltkrieg ab den **1950er Jahren** (die 1940er sind zu früh), Hochphase ab ca. **1978** – als Antwort auf japanische Knappheit an Fläche, Rohstoffen, Kapital und Arbeitskräften. Es ist kulturell japanisch, aber **„bereichert durch zwei Amerikaner“: Henry Ford** (gerichtete Fließlinie, Variantenreduktion) und **W. E. Deming** (statistische Prozesskontrolle, Qualität als Systemaufgabe). Den Begriff **Lean Production** prägte erst das MIT-Team um Womack/Jones/Roos bzw. **John Krafcik** (1988–1990). (✓){+1}

Das Haus ist ein Lehrmittel, kein Toyota-Kanon. Die Hausdarstellung wird üblicherweise **Fujio Chō** zugeschrieben – Schüler Ōnos, später Toyota-Präsident –, der sie als **Schulungsmittel für Zulieferer** entworfen haben soll; die Zuschreibung ist in der Lean-Literatur verbreitet, aber **nicht quellenkritisch gesichert**. Wichtiger als der Urheber ist die Konsequenz: Das Haus wurde gezeichnet, um ein gewachsenes System **erklärbar** zu machen. Ōno selbst beschreibt in seinem Buch kein Haus. Wer es als Toyota-Originaldokument behandelt, überschätzt seinen Status. (✓){+2}

Die häufigste Verwechslung auf diesem Feld: TPS-Haus ≠ „The Toyota Way“. Toyota veröffentlichte **2001** intern das Dokument „**The Toyota Way**“ mit zwei völlig anderen Säulen: **Continuous Improvement** (Challenge · Kaizen · Genchi Genbutsu) und **Respect for People** (Respect · Teamwork). Das TPS-Haus beschreibt das **Produktionssystem** (JIT/Jidoka), der Toyota Way das **Management- und Wertesystem**. Wer „Respect for People“ als Säule des TPS-Hauses nennt, hat die beiden Modelle vermischt – im Haus steht Respekt im **Fundament**. (✓){+3}

Die akademische Fassung desselben Systems: Spear/Bowen, HBR 1999. In „Decoding the DNA of the Toyota Production System“ formulieren Steven Spear und H. Kent Bowen vier Regeln, die erklären, warum das System funktioniert und warum Kopien scheitern: (1) **Jede Tätigkeit ist hochspezifiziert** in Inhalt, Abfolge, Zeit und Ergebnis; (2) **jede Kunde-Lieferant-Beziehung ist direkt und binär** – eindeutiger Sender, eindeutiger Empfänger, klares Ja/Nein; (3) **der Pfad jedes Produkts ist einfach und direkt**; (4) **jede Verbesserung erfolgt nach wissenschaftlicher**

Methode, angeleitet durch einen Lehrer, auf der niedrigstmöglichen Ebene. Der Clou: Die Spezifikation ist kein Gegensatz zur Flexibilität, sondern deren Bedingung – nur ein exakt definierter Ist-Zustand macht eine Abweichung überhaupt sichtbar.

(✓){+4}

Die ökonomische Verteidigung von JIT – für Wirtschaftsingenieure der stärkste Punkt. Der Standardeinwand lautet, kleine Lose seien unwirtschaftlich; das folgt aus der klassischen **Losgrößenformel** (Andler/EOQ), die Rüstkosten gegen Lagerkosten abwägt. Toyota bestreitet die Formel nicht – es greift ihren **Parameter** an: **SMED** (Single Minute Exchange of Die, **Shigeo Shingō**) senkt die Rüstzeit so weit, dass die rechnerisch optimale Losgröße von selbst schrumpft. Deshalb steht SMED in der JIT-Säule: Ohne Rüstzeitreduktion sind One-Piece-Flow und Heijunka nicht wirtschaftlich, sondern nur ideologisch begründbar. (✓){+5}

Zu b) – die Büroanwendung prüfbar machen

Was an die Stelle des Takts tritt: das WIP-Limit. Wenn die Vorgangsdauern zu stark schwanken, um zu takten, beherrscht man die Variabilität über die

Begrenzung paralleler Vorgänge – genau das Prinzip, das die **Kanban-Methode** (David J. Anderson, 2010) aus der Fertigung in die Wissensarbeit übertragen hat.

Über **Little's Law** ($\text{Durchlaufzeit} = \text{Bestand} \div \text{Durchsatz}$) ist die Wirkung berechenbar: Halbierung der gleichzeitig offenen Vorgänge halbiert bei gleichem Durchsatz die Durchlaufzeit. Damit trägt das Pull-Prinzip auch dort, wo der Takt nicht trägt, und die Zeile „nein/nur eingeschränkt“ bekommt einen konstruktiven Ersatz statt eines Achselzuckens. (✓){+1}

Kennzahlen, an denen man die Übertragung misst. Zwei genügen und sind beide erhebbar: **Durchlaufzeit** vom Auftragseingang bis zur Auftragsbestätigung (nicht Bearbeitungszeit – die ist im Büro fast immer der kleinere Teil) und **First Pass Yield**, hier definiert als Anteil der Aufträge, die **ohne Rückfrage** vollständig durchlaufen. Der zweite Wert ist der Jidoka-Indikator des Büros: Er misst genau das, was Pflichtfelder und Plausibilitätsprüfung verändern sollen. (✓){+2}

Der entscheidende Unterschied zur Fertigung: Bestände sind unsichtbar. In der Halle sieht man einen Stapel zwischen zwei Maschinen. Im Büro liegen die Bestände in Postfächern, Ablagen und Systemen – 40 unbearbeitete Vorgänge sehen genauso aus wie vier. Deshalb ist **visuelles Management im Büro wichtiger als in der Fertigung**, nicht unwichtiger: Ohne Vorgangstafel oder Systemauswertung existiert das Problem nicht, das man lösen soll. Das ist der Grund, warum Bürovariante der Überproduktion so lange unentdeckt bleibt. (✓){+3}

Zu c) – die Asymmetrie und ihr empirischer Preis

Die Umkehrprobe, die das Argument härtert: Jidoka ohne JIT funktioniert – mit Puffern, nur teurer. **JIT ohne Jidoka funktioniert nicht.** Diese Asymmetrie zeigt, welches der beiden das Fundamentalere ist, und liefert zugleich die einzige belastbare **Reihenfolgeaussage** des Kapitels: **erst Stabilität und Standard, dann Fluss** – „ohne Standard keine Verbesserung“ (Ōno). Das gehört ausdrücklich dazu, weil das Haus als Merkbild gerade **keine** Wirkungs- und Reihenfolgeaussagen macht: Es sagt nicht, in welcher Reihenfolge man einführt und was passiert, wenn ein Element fehlt. (✓){+1}

Der Preis der Kopplung, empirisch: der Aisin-Brand 1997. Ein Feuer beim Toyota-Zulieferer **Aisin Seiki**, damals nahezu alleiniger Lieferant eines Bremsenventils, legte binnen weniger Tage einen Großteil der Toyota-Produktion still – die Bestände reichten nur Stunden. Wiederhergestellt wurde die Versorgung nicht durch Lagerhaltung, sondern durch die **Kooperation des Zulieferernetzwerks**, das die Fertigung in wenigen Tagen auf Dutzende Betriebe verteilte. Beide Lehren gehören in die Antwort: JIT erhöht die **Störanfälligkeit** messbar, und der Puffer, der Toyota rettete, war kein Lager, sondern eine **Beziehung** – genau der TQM-Grundsatz „Beziehungsmanagement“. (✓){+2}

Aufgabe #163 · 8 P. · Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen · von der KI erfunden – kein Original

- a)** Nennen und erläutern Sie **vier der 14 Managementpunkte** Demings und zeigen Sie jeweils, in welchem Widerspruch sie zur klassischen Anreiz- und Kontrollsteuerung stehen. (6 P.)
- b)** Ordnen Sie die vier Punkte einer gemeinsamen Kategorie zu und nehmen Sie kritisch zum Programm der 14 Punkte Stellung. (2 P.)

a) 6 P. – Vier Punkte im Konflikt mit der klassischen Steuerung.

- 1. Punkt 3 – Abhängigkeit von der Endkontrolle beenden.** Qualität wird in den Prozess eingebaut, nicht nachträglich herausgeprüft. *Widerspruch:* Die klassische Organisation delegiert Qualität an eine Prüfabteilung, und erzeugt damit genau das, was sie verhindern will: Sobald jemand „für Qualität zuständig“ ist, ist es niemand sonst mehr. Zugespitzt: **„Feuert alle Qualitätsbeauftragten“** – jeder Einzelne trägt Verantwortung für seine Arbeit. ✓ {1}
- 2. Punkt 8 – Angst abbauen.** Nur wer keine Sanktion fürchtet, meldet Probleme, während sie noch billig sind. *Widerspruch:* Kontrollsysteme arbeiten mit

Abweichungsverantwortung und machen das Melden persönlich teuer. ✓ {2} Die Konsequenz aus Demings Systemblick: Rund **85–94 % der Probleme sind systembedingt**, nicht personenbedingt – wer Personen sanktioniert, bestraft die falsche Ursache. ✓ {3} Die brauchbare Fehlernorm lautet deshalb: Wir machen alle Fehler, aber wir sind verantwortlich, immer **neue** Fehler zu machen; ärgerlich ist der Fehler zum zweiten und dritten Mal.

3. **Punkt 9 – Abteilungsgrenzen niederreißen.** Verbesserung entsteht bereichsübergreifend, weil Prozesse quer zu Abteilungen laufen. *Widerspruch:* Bereichsziele und Bereichsbudgets belohnen die **Suboptimierung** – jede Abteilung optimiert ihren Ausschnitt, das Gesamtergebnis verschlechtert sich. Silodenken ist damit keine Charakterfrage, sondern eine Steuerungsfolge. ✓ {4}
4. **Punkt 12 – Stolz auf die eigene Arbeit ermöglichen.** Hindernisse beseitigen, die Qualitätsarbeit verhindern; die jährliche Leistungsbeurteilung abschaffen. *Widerspruch:* Rating und Rangfolgen erzeugen Rivalität statt Zusammenarbeit und lenken die Aufmerksamkeit von der Arbeit auf ihre Bewertung. Wer Menschen das Recht nimmt, auf ihre Arbeit stolz zu sein, verliert die Quelle der Qualität, und mit ihr die Bereitschaft, Verbesserungsvorschläge überhaupt zu machen. ✓ {5}

Das dahinterliegende Führungsverständnis ist in allen vier Punkten dasselbe: nicht der Kontrolleur, nicht der Antreiber, sondern der **Coach/Enabler**. ✓ {6}

b) 2 P. – Kategorie und kritische Würdigung. Alle vier gehören zur Kategorie **Menschenbild und Führungskultur** (zusammen mit Punkt 7 Führung etablieren und Punkt 13 Weiterbildung); ihr gemeinsamer Kern ist die Verlagerung der Qualitätsverantwortung vom kontrollierten Individuum auf das vom Management gestaltete **System**. ✓ {1}

Stärken: Systemdenken, Langfristorientierung, ein Menschenbild, das intrinsische Motivation unterstellt – hochgradig anschlussfähig an Lean und moderne Führungslehre. *Kritik:* Das Programm ist **stark normativ** und wird nicht begründet, sondern verkündet; es ist **empirisch schwer belegbar**; einzelne Punkte sind **zeitgebunden** – das pauschale Verbot quantitativer Vorgaben (Punkt 11) trifft nicht die Zielsetzung an sich, sondern schlecht gesetzte Ziele; und die Umsetzung verlangt einen Kulturwandel, den 14 Sätze nicht auslösen. ✓ {2} Der eigentliche Befund ist unbequem: Die Punkte sind seit rund 75 Jahren bekannt und weitgehend unumgesetzt – was entweder gegen die Punkte oder gegen die Anreizsysteme spricht, in denen Manager arbeiten.

Rohleders Erwartung: Nicht vier Überschriften, sondern vier Punkte **mit dem jeweiligen Konflikt zur gängigen Steuerung**, und der Hinweis, dass 85–94 % der Probleme systembedingt sind, weil erst er die Punkte 8 und 12 begründet.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Formulierungsfalle: Nie „Change-Projekt“ schreiben. „Ein Projekt hat einen definierten Start und ein definiertes Ende. Der Change wird aber nie wieder aufhören.“ Korrekt: kontinuierliche Verbesserung als **Daueraufgabe/Regelprozess** – das ist Punkt 1 (Konstanz der Zielsetzung) in Reinform.

Zu a) – ein fünfter Punkt, zwei Präzisierungen und der Beweis dahinter

Punkt 4, nicht allein nach dem niedrigsten Preis einkaufen. Der schärfste Konflikt mit klassischer Steuerung sitzt nicht in der Führung, sondern im **Einkauf**: Dessen Zielgröße ist traditionell die Einstandspreisdifferenz, also genau die Zahl, die Deming für irreführend hält. Sein Argument ist eine Vorwegnahme der **Total-Cost-of-Ownership-Rechnung** – Einstandspreis plus Fehlerkosten, Prüfaufwand, Lieferverzug und Wechselkosten. Er zieht daraus die Konsequenz, pro Teil möglichst **einen** Lieferanten in langfristiger Bindung zu halten. **Und genau hier ist er angreifbar:** Single Sourcing erzeugt ein Klumpenrisiko, das der Aisin-Brand 1997 und die Lieferkettenstörungen ab 2020 vorgeführt haben. Wer beides nennt – das TCO-Argument und sein Risiko –, hat den Punkt vollständig. (✓){+1}

Punkt 11 hat zwei Hälften, und das wird fast immer übersehen. Deming richtet sich in **11 a** gegen **Arbeitsnormen und Akkord auf der Werkerebene** und in **11 b** gegen **numerische Ziele für das Management**. Das ist wichtig, weil die verbreitete Zusammenfassung „Deming war gegen Ziele“ nur die zweite Hälfte trifft, und weil sich erst aus der Zweiteilung erklärt, warum er MbO und Stückzahlvorgabe als ein und dasselbe Problem behandelt: In beiden Fällen ersetzt eine Zahl das Urteil über den Prozess. (✓){+2}

Das Rote-Perlen-Experiment – Demings Beweisstück, das man nennen sollte.

In seinen Seminaren ließ Deming Freiwillige mit einer Schaufel Perlen aus einem Behälter ziehen, der einen festen Anteil roter (= fehlerhafter) Perlen enthält. Die „Arbeiter“ werden gelobt, getadelt, in eine Rangfolge gebracht und schließlich entlassen – obwohl das Ergebnis **ausschließlich vom Zufall und vom Behälter** abhängt, also vom System, das die Führung gebaut hat. Das Experiment ist die anschaulichste Begründung der Punkte 8, 11 und 12 in einem Bild:

Leistungsbeurteilung interpretiert Systemrauschen als Personenleistung. (✓){+3}

Der statistische Kern: common cause vs. special cause, und „tampering“. Aus Shewharts Regelkarte übernimmt Deming die Unterscheidung zwischen **zufälligen, systembedingten Ursachen** (common causes, im Prozess angelegt) und

besonderen Ursachen (special causes, zuordenbares Einzelereignis). Daraus folgt die 85–94-%-Aussage, und die schärfere Konsequenz: Wer auf zufällige Schwankung reagiert, als wäre sie ein Signal, **verschlechtert** das Ergebnis nachweislich. Deming demonstrierte das mit dem **Trichterexperiment** (funnel experiment). Genau das tut die monatliche Abweichungsbesprechung, die jede Bewegung erklärt haben will. (✓){+4}

Anschluss: die Sieben tödlichen Krankheiten als Gegenstück. Die 14 Punkte sagen, was zu tun ist; die **Seven Deadly Diseases** sagen, was es verhindert – Nr. 1 fehlende Konstanz der Zielsetzung · Nr. 2 Betonung kurzfristiger Gewinne · Nr. 3 Leistungsbeurteilung/jährliches Rating/MbO · Nr. 4 Mobilität des Top-Managements · Nr. 5 Führung allein anhand sichtbarer Kennzahlen („unknown and unknowable figures“). Nr. 6 und 7 (Gesundheits- und Haftungskosten) sind stark US-spezifisch; das gehört als Einordnung dazu, statt sie unkommentiert mitzuzählen. Paarbildung für die Klausur: zu jedem genannten Punkt die Krankheit, die ihn blockiert. (✓){+5}

Zeitgenössische Bestätigung für Punkt 12. Zwischen etwa 2013 und 2016 haben mehrere Großunternehmen – unter anderem Microsoft, General Electric, Accenture und Deloitte – die **Zwangsverteilung bzw. das jährliche Leistungsrating abgeschafft** und durch häufigere, entwicklungsorientierte Gespräche ersetzt. Die öffentlich genannten Begründungen (Rivalität statt Zusammenarbeit, hoher Aufwand, geringer Steuerungsnutzen) lesen sich wie eine Nacherzählung von Deming-Punkt 12 – rund dreißig Jahre später. Das ist das stärkste verfügbare Argument gegen den Einwand, die Punkte seien bloß zeitgebundene Meinung. (✓){+6}

Zu b) – die fehlende Theorie und die härteste Gegenkritik

Die Begründung wurde nachgeliefert: das System of Profound Knowledge. Der Einwand „normativ, verkündet statt begründet“ trifft die 14 Punkte, aber nicht Demings Werk insgesamt. In „**The New Economics**“ (1993) formuliert er das **System of Profound Knowledge** mit vier Bestandteilen: Verständnis für **Systeme**, Kenntnis über **Streuung**, **Erkenntnistheorie** (was heißt Wissen, wann ist eine Vorhersage begründet) und **Psychologie** (Motivation, Angst). Die 14 Punkte sind daraus abgeleitete Handlungssätze, nicht die Theorie selbst. Quellenlage vollständig: „Out of the Crisis“ erschien **1986**, die Erstfassung **1982** als „Quality, Productivity and Competitive Position“, das theoretische Spätwerk **1993**. (✓){+1}

Die härteste Gegenkritik, die man selbst formulieren sollte: Das Programm ist in der Praxis **nicht falsifizierbar**. Wo es angewandt wurde und Erfolg eintrat, gilt es als bestätigt; wo Misserfolg eintrat, gilt es als nicht wirklich angewandt – genau das Muster, das eine **Management-Heilslehre** kennzeichnet. Hinzu kommt ein Auswahlproblem: Die Belege stammen überwiegend von Unternehmen, die ohnehin

erfolgreich genug waren, um jahrzehntelange Transformationen durchzuhalten. Diese Kritik entwertet Deming nicht – sie zeigt, warum man ihn als **Argumentationsrahmen** benutzen sollte und nicht als Wirksamkeitsnachweis. Rohleder belohnt genau diese Selbstbegrenzung. (✓)(+2)

Aufgabe #164 · 6 P. · Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Kaizen und KVP gegenüberstellen (S. 1005)

- a) Nennen und erläutern Sie die **fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen** und geben Sie zu jedem ein konkretes betriebliches Beispiel. (5 P.)
- b) Welcher der fünf ist der entscheidende, und warum? (1 P.)

a) 5 P. – Die fünf Grundgedanken.

1. **Prozessorientierung**, nicht das Ergebnis, sondern der Prozess wird verbessert; gute Prozesse erzeugen gute Ergebnisse. *Beispiel:* Statt die Reklamationsquote als Ziel vorzugeben, wird der Rüstvorgang analysiert, bei dem die Fehler entstehen. ✓ {1}
2. **Kundenorientierung** – intern wie extern; **jeder nächste Prozessschritt ist Kunde**. *Beispiel:* Die Arbeitsvorbereitung behandelt die Fertigung als Kundin und liefert vollständige Papiere, statt Lücken „hinten klären zu lassen“. ✓ {2}
3. **Qualitätsorientierung** – Qualität wird gemessen und ständig verbessert, sie steht an erster Stelle. *Beispiel:* Fehlerarten werden je Arbeitsplatz erfasst und wöchentlich am Ort ausgewertet, nicht monatlich im Reporting. ✓ {3}
4. **Kritikorientierung** – Probleme und Kritik werden aktiv **gesucht** und als Chance behandelt, nicht abgewehrt. *Beispiel:* Ein gemeldeter Beinahe-Fehler wird sichtbar gewürdigt; eine Kultur, die Fehler verbirgt, kann nicht verbessern. ✓ {4}
5. **Standardisierung** – jede erfolgreiche Verbesserung wird als **neuer Standard** festgeschrieben, dokumentiert und geschult. *Beispiel:* Die im Workshop gefundene Rüstreihenfolge wird Standardarbeitsblatt, nicht Aktennotiz. ✓ {5}

b) 1 P. – Der entscheidende. Die **Standardisierung** – sie ist der scheinbare Widerspruch und in Wahrheit die Bedingung: Erst der Standard sichert eine Verbesserung dauerhaft und bildet das Ausgangsniveau für die nächste. **„Ohne Standard keine Verbesserung“** (Ōno). ✓ {1} Ohne sie fällt der Prozess auf das alte Niveau zurück, und die vier anderen Grundgedanken erzeugen nur Bewegung, keinen Fortschritt.

Rohleders Erwartung: Genau diese fünf in dieser Reihenfolge (Prozess-, Kunden-, Qualitäts-, Kritikorientierung, Standardisierung) – in der Literatur kursieren abweichende Listen; die prüfungsverbindliche ist diese.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – je Grundgedanke eine Vertiefung, die kaum jemand mitbringt

Zu 1 (Prozessorientierung): P-Kriterien statt R-Kriterien. Imai unterscheidet in „Kaizen“ (1986) **prozessorientierte** von **ergebnisorientierten** Kennzahlen: **R-Kriterien** messen das Ergebnis (Ausschussquote, Umsatz, Deckungsbeitrag) und kommen zwangsläufig zu spät; **P-Kriterien** messen das Verhalten, das zum Ergebnis führt (eingereichte und umgesetzte Vorschläge, Teilnahme an Zirkeln, Einhaltung der Standardarbeit, Zahl der Gemba-Besuche der Führung). Prozessorientierung heißt operativ: Die Führung muss P-Kriterien **anerkennen und würdigen**, obwohl sie noch kein Geld zeigen. Wer nur R belohnt, bekommt Ergebnismanipulation statt Prozessverbesserung – die Brücke zurück zur MbO-Kritik. (✓){+1}

Zu 2 (Kundenorientierung): „Der nächste Prozess ist der Kunde“. Die Formel wird **Kaoru Ishikawa** zugeschrieben und ist mehr als ein Bild: Sie macht jede interne Schnittstelle zu einem Liefervertrag mit **definierter Anforderung und Abnahme**. Praktisch heißt das, dass jedes Team seine Abnahmekriterien beim internen Kunden erfragt statt sie zu vermuten, und dass die Weitergabe unvollständiger Arbeit denselben Status bekommt wie eine Falschlieferung an einen zahlenden Kunden. Damit deckt sich Grundgedanke 2 exakt mit **Spear/Bowens Regel 2** (jede Kunde-Lieferant-Beziehung direkt und binär). (✓){+2}

Zu 3 (Qualitätsorientierung): die Q7 als Operationalisierung. „Qualität wird gemessen“ bleibt ohne Werkzeuge eine Absichtserklärung. Die **sieben elementaren Qualitätswerkzeuge (Q7)**, maßgeblich von Ishikawa für die QC-Zirkel zusammengestellt, sind der Werkzeugkasten dafür: Fehlersammelliste · Histogramm · **Pareto-Diagramm** · **Ishikawa-/Ursache-Wirkungs-Diagramm** · Korrelationsdiagramm · **Regelkarte** (Shewhart) · Flussdiagramm bzw. Schichtung. Ihr Zweck ist ausdrücklich, dass **Werker** sie ohne Statistikstudium anwenden können – das ist die methodische Voraussetzung dafür, dass Verbesserung überhaupt am Gemba stattfinden kann. (✓){+3}

Zu 4 (Kritikorientierung): die Kennzahlen-Umkehr, die fast alle falsch lesen.

Wenn ein Betrieb ernsthaft zur Problemmeldung auffordert, **steigt** die Zahl gemeldeter Abweichungen im ersten Jahr deutlich, und das ist ein **Erfolgs**indikator, kein Verschlechterungssignal. Wer diese Zahl als Qualitätskennzahl nach oben berichtet und dafür kritisiert wird, stellt das Melden binnen eines Quartals wieder ein. Deshalb gilt: Meldezahlen sind eine **Prozesskennzahl (P)**, keine Ergebniskennzahl (R), und sie gehören nicht in dieselbe Bewertung. Die Grenze dazu: Kritikorientierung

setzt Angstfreiheit voraus (Deming Punkt 8) – wer Kritik einfordert und den Kritiker anschließend abstrafft, zerstört mehr Vertrauen, als er ohne die Aufforderung verloren hätte. (✓){+4}

Zu 5 (Standardisierung): erst SDCA, dann PDCA. Imai stellt dem Verbesserungszyklus einen **Stabilisierungszyklus** voran: **SDCA** – *Standardize–Do–Check–Act*. Solange ein Prozess nicht standardisiert läuft, misst jede Verbesserungsmessung nur Rauschen; man kann nicht verbessern, was nicht reproduzierbar ist. Die Reihenfolge lautet also: **stabilisieren (SDCA) → verbessern (PDCA) → auf höherem Niveau erneut stabilisieren**. Damit löst sich der scheinbare Widerspruch zwischen Standard und Veränderung nicht rhetorisch, sondern methodisch auf. (✓){+5}

Zu b) – warum ausgerechnet die Standardisierung

Der Keil, die Anekdote und die drei Gründe. Rohleders Großvater war Kfz-Meister im Panzerwerk Mainz; auf die jährliche Frage „Martin, what have you done to improve?“ drehte er die Regale einmal um, und im Folgejahr wieder zurück. Jahrelang, „das ist nie einem aufgefallen“. Ohne den **Keil der Standardisierung** versandet Verbesserung, oder man wird an der Nase herumgeführt. Deshalb zieht er die **Bergauf-Darstellung** dem geschlossenen Kreis vor, mit drei Gründen: (1) Der Weg führt bergauf, „es gibt keine low hanging fruit“; (2) der Keil verhindert das Zurückrollen, sonst wird es sisyphusartig; (3) „nach der Verbesserung ist vor der Verbesserung“ – ein Rad käme am selben Punkt wieder an, eine Verbesserung tut das nie. Wer die Bergauf-Skizze mit Keil zeichnet statt des üblichen Kreises, gibt die Antwort in einem Bild. (✓){+1}

Aufgabe #165 · 10 P. · Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese... (S. 699) · Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 736) · Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung... (S. 769)

These: „*Ohne verschriftlichte, quantitative Ziele wissen die Mitarbeitenden nicht, was zu tun ist, und ohne Kopplung an das Portemonnaie fehlt die Motivation.*“

- a)** Bauen Sie die These in ihrer stärksten Form aus. (3 P.)
- b)** Stellen Sie die Antithese Demings dagegen und belegen Sie sie mit zwei Fehlsteuerungsbeispielen samt Kostenwirkung. (4 P.)
- c)** Formulieren Sie eine begründete eigene Position und benennen Sie deren Grenze. (3 P.)

a) 3 P. – These (Position Drucker, Management by Objectives). Zwei Argumente, die nicht von der Hand zu weisen sind. **Erstens Orientierung:** Ohne schriftlich fixierte, messbare Ziele weiß niemand verlässlich, woran er arbeiten soll; es fehlt der Maßstab, um zwischen zwei Handlungsalternativen zu entscheiden, und genau das ist die Funktion eines Ziels: „Ein gutes Ziel hat die Möglichkeit, zwischen Maßnahmen zu entscheiden, was ist die bessere.“ Ohne diese Entscheidungsfunktion ist ein Ziel bloß ein Wunsch. ✓ {1}

Zweitens Verbindlichkeit: Ziele, die keine Konsequenz haben, konkurrieren mit dem Tagesgeschäft und verlieren; die Kopplung an die Vergütung erzeugt Aufmerksamkeit und Priorität. ✓ {2} Hinzu kommt ein Führungsargument: MbO delegiert das *Wie* an die Ausführenden und verzichtet auf Detailsteuerung – das ist mehr Autonomie, nicht weniger. ✓ {3}

b) 4 P. – Antithese (Deming). Deming widerspricht in **Punkt 11** (quantitative Vorgaben und Akkordnormen abschaffen, MbO durch Führung ersetzen) und listet die Leistungsbeurteilung/MbO als **tödliche Krankheit Nr. 3**. Seine Begründung: Quantitative Ziele optimieren **die Zahl, nicht das System**. Sie erzeugen Angst, Suboptimierung und Manipulation, und die Steuerungswirkung ist unausweichlich: **Menschen handeln genau so, wie man sie steuert.** ✓ {1}

Zwei Belege mit Kostenwirkung:

- **Vertriebsziel Umsatz.** Zum Jahresende, wenn das Ziel wackelt, werden Rabatte gegeben – der Vertrieb **substituiert Umsatz für Gewinn**. Das Ziel wird punktgenau erreicht, der Deckungsbeitrag bezahlt es. Zahlungswirksam ist das sofort und vollständig: Ein Preisnachlass geht zu 100 % vom Ergebnis ab, während er im Umsatz noch als Erfolg erscheint. Zusätzlich verschiebt er die Preiserwartung des Kunden dauerhaft nach unten. ✓ {2}
- **Kreditvolumen als Vertriebsziel in Banken.** Das Volumenziel wird erreicht – die **Kreditausfälle kommen zwei, drei Jahre später**. Die Kosten der Zielerreichung fallen also außerhalb der Periode an, in der die Prämie ausgezahlt wurde. Dieselbe Mechanik im Retail-Beispiel: Wo Girokonten als Vertriebsziel vorgegeben wurden, ließen sich sämtliche Betrugsversuche auf genau dieses Ziel zurückführen. ✓ {3}

Der gemeinsame Mechanismus beider Fälle: Das Ziel misst eine **Teilgröße**, der Schaden entsteht in einer **anderen Größe oder Periode**, und ist deshalb im Anreizsystem unsichtbar. ✓ {4}

c) 3 P. – Eigene Position und ihre Grenze. Der Streit wird falsch geführt, wenn man ihn als „Ziele ja oder nein“ führt. Die Fehlsteuerung stammt nicht aus der Existenz von Zielen, sondern aus **dummen Zielen**: Einzelgrößen ohne Gegengröße, kurze Fristen, harte Vergütungskopplung. ✓ {1} Meine Position: Ziele ja, aber als **Entscheidungsmaßstab, nicht als Vergütungsmechanik**; Ergebnisgrößen immer paarweise mit ihrer Gegengröße

(Umsatz mit Deckungsbeitrag, Volumen mit Ausfallquote, Stückzahl mit Fehlerquote); und die Messperiode so lang, dass der Schaden in ihr noch sichtbar wird. ✓ {2} Damit bleibt Druckers Orientierungsfunktion erhalten, während Demings Einwand entschärft ist. Rohleders Zusammenfassung dieser Lage: „Zu viel Drucker, zu wenig Deming“ – und: „Vernünftige Ziele zu setzen, das ist eine ganz hohe Kunst.“

Grenze meiner Position: Sie unterstellt, dass sich die relevanten Gegengrößen überhaupt messen lassen. Demings härtester Einwand betrifft genau das: Die entscheidenden Wirkungen – der Multiplikatoreffekt eines begeisterten Kunden, der Schaden eines verärgerten – sind „unknown and unknowable“. Für sie gibt es keine Gegenkennzahl, sondern nur Führungsurteil. Wo das der Fall ist, hilft kein besseres Zielsystem, sondern nur der Verzicht auf Steuerung über Zahlen. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Beide Positionen ernsthaft aufbauen – wer Drucker nur abwatscht, verfehlt sein „zwei veritable Gründe, die auch nicht von der Hand zu weisen sind“ ebenso wie den Kern der Kritik: nicht Ziele sind das Problem, sondern dumme Ziele.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zur Person, wenn nach Drucker gefragt wird: Rohleder zählt ihn zu den Vertretern der **Management-Heilslehre** – „ein solcher Scharlatan, wenn Sie mich fragen“, mit „holzschnittartigen, schablonenhaften Formulierungen“ und außerordentlich erfolgreicher Selbstvermarktung; seine Beratungserfolge seien „nicht nachzuweisen“ (General Electric hätte im boomenden Markt womöglich auch ohne ihn reüssiert). Das ist eine **Kausalitätskritik**, kein Argument gegen MbO als Technik, und genau so sollte man es in der Klausur trennen: erst das fehlende Wirksamkeitsevidenz-Argument, dann das Fehlsteuerungsargument.

Drei Root Causes, die Rohleder selbst nennt – nutzbar bei jeder Frage nach Misserfolgsursachen: (1) „Zu viel Drucker, zu wenig Deming“ (zu dumme, zu kurzfristige Ziele); (2) am **Kunden** vorbei arbeiten (Bedürfnisse nicht gekannt); (3) an den **Mitarbeitenden** vorbei arbeiten.

Redlichkeitsmarker: Wo eine Zahl kolportiert, aber unbelegt ist, gehört das dazugeschrieben. Rohleder macht es selbst vor – die Warren-Buffett-Anekdote leitet er ein mit „die konnte ich bislang noch nicht prüfen“, und bei zwei der tödlichen Krankheiten sagt er offen „da bin ich raus“. Er belohnt genau diese Haltung.

Zu a) – die These in ihrer wirklich stärksten Fassung

Der weggelassene Halbsatz, der alles ändert. Drucker prägt den Begriff in „**The Practice of Management**“ (1954) als „**Management by Objectives and Self-Control**“. Der Zusatz „**and Self-Control**“ fällt in der Praxis fast immer weg, und mit ihm Druckers eigentlicher Gedanke: Der Mitarbeiter soll seine Zielerreichung **selbst** messen können, um sich selbst zu steuern; das Ziel ist ein Instrument der Autonomie, nicht der Kontrolle. Wer die These so aufbaut, hat sie in ihrer stärksten Form, und entzieht der pauschalen Kritik den Boden, weil die verbreitete Bonus-MbO-Praxis nicht das ist, was Drucker vorgeschlagen hat. (✓)(+1)

Die empirische Stütze – mit ihrer Grenze. Die **Zielsetzungstheorie von Edwin Locke und Gary Latham** ist eine der am besten untersuchten Theorien der Organisationspsychologie: **spezifische und herausfordernde** Ziele führen über hunderte Studien hinweg zu höherer Leistung als die Aufforderung „gib dein Bestes“. Das ist die härteste Evidenz, die die These bekommen kann. Die Grenze gehört dazu und ist präzise dokumentiert: Der Effekt ist am stärksten bei **klar messbaren, wenig komplexen Aufgaben**; bei komplexen, neuartigen Aufgaben schwächt er sich ab oder kehrt sich um, weil das Ziel dann die Lernphase abschneidet. Genau in dieser Grenze sitzt Demings Einwand. (✓)(+2)

Die ökonomische Fundierung des zweiten Arguments: Prinzipal-Agent. Die Kopplung ans Portemonnaie ist kein Motivationstrick, sondern die betriebswirtschaftliche Standardantwort auf **Informationsasymmetrie und divergierende Interessen**: Der Prinzipal kann die Anstrengung des Agenten nicht beobachten, nur das Ergebnis, also bindet er die Vergütung an das beobachtbare Ergebnis. Wer das benennt, argumentiert nicht mit Menschenbild, sondern mit Vertragstheorie, und macht die These damit deutlich schwerer angreifbar. (✓){+3}

Zu b) – die Antithese formal, empirisch und in Euro

Die formale Fassung von Demings Einwand: das Multitask-Problem. Bengt Holmström und Paul Milgrom haben 1991 gezeigt, was passiert, wenn eine Tätigkeit **mehrere Dimensionen** hat, von denen nur eine gut messbar ist: Starke Anreizkopplung auf die messbare Dimension führt systematisch zur **Vernachlässigung der übrigen**, und ist deshalb unter Umständen schlechter als gar keine Anreizkopplung. Das ist exakt Demings „sie optimieren die Zahl, nicht das System“, nur in der Sprache der Vertragstheorie. Produktionsarbeit ist immer mehrdimensional: Menge, Qualität, Rüstsorgfalt, Weitergabe von Wissen. (✓){+1}

Der psychologische Zusatzmechanismus – ausdrücklich umstritten. Die These der **Motivationsverdrängung** (crowding out) besagt, dass extrinsische Anreize intrinsische Motivation beschädigen können; sie geht auf Experimente von Deci (ab 1971) zurück und wurde von Frey/Jegen zusammengefasst. **Die Studienlage ist umstritten**: Der Effekt ist im Labor gut belegt, seine Größe und Übertragbarkeit auf Erwerbsarbeit dagegen nicht. Genau so gehört er in die Klausur – als plausibler Mechanismus mit offener Evidenzlage, nicht als Tatsache. (✓){+2}

Der dokumentierte Realfall statt der Anekdote: Wells Fargo. Die US-Bank hatte ihren Filialmitarbeitenden aggressive **Cross-Selling-Ziele** gesetzt. In der Folge wurden über Jahre **Millionen nicht autorisierter Konten und Kreditkarten** auf bestehende Kunden eröffnet. Öffentlich berichtet sind eine Strafzahlung von rund **185 Mio. US-Dollar (2016)**, ein Vergleich von rund **3 Mrd. US-Dollar (2020)**, tausende Entlassungen und der Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden. Das ist Rohleders Postbank-Beispiel in dokumentierter, zitierfähiger Form, und der Beleg dafür, dass die Schadenshöhe der Fehlsteuerung die eingesparten Steuerungskosten um Größenordnungen übersteigt. (✓){+3}

Das Rabattbeispiel in Euro – die Rechnung, die es erst schlagend macht. (Fallannahmen.) Bei 10 Mio. € Jahresumsatz und einer Umsatzrendite von 5 % beträgt das Ergebnis 500.000 €. Ein Jahresendrabatt von nur **2 %** auf das letzte Quartal (2,5 Mio. €) kostet **50.000 €**, und geht **zu 100 % vom Ergebnis ab**, also **10 % des Jahresgewinns** für eine Zielerreichung, die im Umsatzbericht als Erfolg

erscheint. Auf den Gesamtumsatz gerechnet wären es 200.000 € und damit **40 % des Jahresergebnisses**. Der Bonus, der das auslöst, kostet einen Bruchteil davon. (✓){+4}

Zu c) – die Position härten und den Preis benennen

Das Gesetz, das die ganze Aufgabe in einen Satz fasst. **Goodharts Gesetz**, in der geläufigen Formulierung von Marilyn Strathern: „**Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Kennzahl zu sein.**“ Parallel dazu **Campbells Gesetz**: Je stärker eine quantitative Kennzahl zur sozialen Entscheidungsfindung herangezogen wird, desto anfälliger wird sie für Verzerrung und desto eher verzerrt sie den Prozess, den sie messen soll. Beide Sätze erklären, warum das Problem **strukturell** ist und nicht durch bessere Kennzahlenauswahl verschwindet – was zugleich die eigene Position aus c) begrenzt. (✓){+1}

Die institutionelle Antwort auf die Gegengrößen-Forderung, und warum sie in der Praxis kippt. Die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton, ab 1992) war genau der Versuch, die Steuerung über eine einzelne Finanzkennzahl durch ein **ausgewogenes Set** aus Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lernperspektive zu ersetzen, also die Institutionalisierung des Prinzips „nie eine Größe ohne ihre Gegengröße“. Das typische Praxisversagen ist gut dokumentiert und lehrreich: Aus vier Perspektiven werden zwanzig Kennzahlen, die anschließend gewichtet und wieder an den Bonus gekoppelt werden, und die Fehlsteuerung ist zurück, nur teurer und unübersichtlicher. Das Gegenmittel ist Beschränkung, nicht Vollständigkeit. (✓){+2}

Die konkrete Reparatur für den Zeitversatz, und sie existiert bereits. Für den Bankenfall (Ausfälle kommen Jahre nach der Prämie) ist die Lösung nicht der Verzicht auf Ziele, sondern die **zeitliche Streckung der Vergütung**: mehrjährige Bemessungszeiträume, aufgeschobene Auszahlung sowie **Malus- und Rückforderungsklauseln (Clawback)**. Genau das wurde nach der Finanzkrise für Institute regulatorisch verbindlich gemacht – die Aufsicht hat Demings Einwand also nachvollzogen und in Vergütungsregeln gegossen. Wer das nennt, liefert nicht nur Kritik, sondern einen umgesetzten Fahrplan. (✓){+3}

Aufgabe #166 · 8 P. · Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

Kommentieren Sie die Würdigung des japanischen Produktionssystems durch

Robert H. Hayes: „Die japanische Fabrik zeichnet sich nicht durch supermoderne Zukunftstechnologie aus, sondern dadurch, dass die Prozesse der Firma von heute so laufen, wie sie laufen sollen, und genau das ist viel schwerer zu kopieren als der Einsatz moderner Technologien.“

- a) Geben Sie die Aussage in eigenen Worten wieder und ordnen Sie die Quelle ein. (2 P.)
- b) Kommentieren Sie: Warum ist gerade das Unspektakuläre unkopierbar? (4 P.)
- c) Wo ist die Aussage zu relativieren? (2 P.)

a) 2 P. – Aussage und Quelle. Hayes bestreitet, dass es ein japanisches Geheimnis gibt – keine Roboterflotte, kein einzelner Trick, keine kulturelle Sondergabe. Der Vorsprung entsteht daraus, dass eine **ganz gewöhnliche, zeitgenössische Fabrik ihre alltäglichen Prozesse konsequent so betreibt, wie sie betrieben werden sollen**: Sauberkeit, Ordnung, Wartung, eingehaltene Standards – „doing the little things well“ – getragen von einer Kultur ständiger Verbesserung. Und weil dieser Vorteil im Zusammenspiel vieler kleiner, gelebter Elemente liegt, ist er schwerer nachzubauen als jede Technologie. ✓ {1}

Quelle: Robert H. Hayes, Harvard Business School, „**Why Japanese Factories Work**“, **Harvard Business Review, Juli 1981**. Einzuordnen ist der Text als **Würdigung/ Beobachtung eines Praktikers**, nicht als empirische Kausalstudie – diese Unterscheidung gehört zur Antwort. ✓ {2}

b) 4 P. – Kommentar. Vier Gründe, warum das Unspektakuläre der eigentliche Schutzwall ist:

1. **System statt Einzelwerkzeug.** Der Vorteil entsteht aus dem Zusammenwirken – 5S, Standardarbeit, Andon, Kanban, Heijunka, Kaizen greifen ineinander. Ein Wettbewerber kann jedes einzelne Element kaufen und bekommt trotzdem nicht die Wirkung, weil sie in den Schnittstellen entsteht. ✓ {1}
2. **Technologie ist ein Kaufakt, Verhalten ein Lernprozess.** Eine Maschine ist mit Bestellung und Inbetriebnahme vorhanden. Die Bereitschaft, das Band anzuhalten, obwohl es Zahlen kostet, ist erst vorhanden, wenn es hundertfach ohne Sanktion geschehen ist. Zeit ist hier die Eintrittsbarriere: **Toyota selbst brauchte dafür mehrere Jahrzehnte.** ✓ {2}

3. **Das Kopierte ist genau das Falsche.** Viele westliche Unternehmen scheiterten, „weil sie die **Werkzeuge** übernahmen, aber die zugrunde liegende **Denkweise** ignorierten. Wer Lean nur als Effizienzprogramm versteht und nicht als kulturellen Wandel, verfehlt den eigentlichen Kern." Ergebnis ist **Cargo-Cult-Lean**: die Form ohne die Funktion, Kanban-Tafeln ohne Pull, 5S-Audits ohne Ordnungsnutzen. ✓

{3}

4. **Es ist unsichtbar und deshalb nicht benchmarkfähig.** Man kann eine fremde Fabrik besichtigen und die Anlagen zählen. Man kann nicht besichtigen, was passiert, wenn dort jemand einen Fehler meldet, und genau das ist der Unterschied. ✓ **{4}**

c) 2 P. – Relativierung. Drei Einwände: (1) **Unfalsifizierbarkeit.** Die Aussage erklärt Erfolg nachträglich mit Kultur und Misserfolg mit falscher Anwendung – genau das Muster, das eine Management-Heilslehre auszeichnet (*Erfolge werden dem Konzept zugeschrieben, Misserfolg dem falschen Anwender*). Sie ist als Beobachtung wertvoll, als Beweis untauglich. ✓ **{1}** (2) **„Nicht kopierbar“ ist zu stark.** Einzelne Werkzeuge wirken auch isoliert: Eine Poka-Yoke-Vorrichtung senkt die Fehlerquote, ganz gleich, welche Kultur im Haus herrscht. Richtig ist die schwächere Aussage – ohne Kultur ist die Wirkung **nicht dauerhaft** und nicht skalierbar. ✓ **{2}** (3) **Es ist eine Zeit-, keine Unmöglichkeitssage.** „Schwer zu kopieren“ heißt praktisch: nicht innerhalb einer Projektlaufzeit oder der Verweildauer eines Managers – womit Demings tödliche Krankheit Nr. 4 (Mobilität des Top-Managements) die eigentliche Ursache der Unkopierbarkeit wäre, nicht die japanische Kultur.

Rohleders Erwartung: Die Würdigung **in eigenen Worten** (die Aufgabe verlangt das ausdrücklich) plus die Quellenkritik – wer den Text nur paraphrasiert, ohne „Werkzeug vs. Denkweise“ als Kern zu benennen, bleibt im Mittelfeld.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der Satz, der in jede Kultur-Frage passt: „Unternehmenskultur, da war sie wieder.“ Kultur ist der rote Faden über Deming, TPS, Kaizen und TQM – dieselben Werte tragen alle vier: Respekt vor dem Menschen, Beteiligung, angstfreie Fehlerkultur, Langfristorientierung, ständige Verbesserung.

Zu a) – der Kontext, ohne den die Quelle falsch gelesen wird

Hayes schrieb nicht über Japan, sondern über Amerika. Ein Jahr vor „Why Japanese Factories Work“ erschien der weit bekanntere Aufsatz **Robert H. Hayes und William J. Abernathy, „Managing Our Way to Economic Decline“ (Harvard Business Review, 1980)** – die These, das amerikanische Management habe seine Wettbewerbsfähigkeit selbst zerstört: durch Kurzfrist- und Finanzorientierung, durch analytische Distanz zu Produkt und Fertigung, durch Manager, die aus Controlling und Recht statt aus der Technik kommen. Die Japan-Würdigung von 1981 ist die **Kehrseite dieser Selbstkritik**, keine Bewunderungsschrift. Wer das nennt, ordnet die Quelle ein, statt sie nur zu belegen, und stellt zugleich die Verbindung zu Demings tödlichen Krankheiten Nr. 2 und Nr. 5 her. (✓){+1}

Die Quellenkritik ernst genommen: Der Text steht in einer Welle. 1980/81 erschien binnen kurzer Zeit eine ganze Japan-Literatur – die NBC-Dokumentation „**If Japan Can... Why Can't We?**“ (1980), William Ouchis „**Theory Z**“ (1981), Pascale/Athos „**The Art of Japanese Management**“ (1981). Ein Teil dieser Literatur hat japanische Besonderheiten überzeichnet und verschwand wieder, als Japan ab den 1990ern in die Stagnation geriet. Hayes' Argument hat gerade deshalb Bestand, **weil** es das Gegenteil behauptet: kein Geheimnis, keine Sondergabe, sondern konsequent betriebene Alltagsprozesse. Diese Unterscheidung ist die eigentliche Quellenkritik. (✓){+2}

Zu b) – die Theorie hinter „nicht kopierbar“

Der ressourcenbasierte Ansatz liefert den Fachbegriff. Was Hayes beobachtet, ist in der Strategielehre systematisiert: Ein Wettbewerbsvorteil ist dauerhaft, wenn die zugrunde liegende Ressource **wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar** ist (VRIN-Kriterien, Barney 1991). Die drei klassischen Imitationsbarrieren treffen auf das TPS alle drei zu: **kausale Ambiguität** (Lippman/Rumelt 1982, nicht einmal Toyota kann exakt sagen, welches Element wie viel beiträgt), **soziale Komplexität** (der Vorteil steckt in Beziehungen und Gewohnheiten, nicht in Anlagen) und **Pfadabhängigkeit** (er ist das Ergebnis einer

Geschichte, die man nicht nachträglich haben kann). Damit wird aus einer Beobachtung eine begründete Aussage. (✓){+1}

Warum ausgerechnet die Werkzeuge kopiert werden: explizites vs. implizites Wissen. Michael Polanyi bringt es 1966 auf die Formel „**Wir wissen mehr, als wir sagen können**“; Nonaka/Takeuchi bauen darauf 1995 ihr Modell der Wissensschaffung. Übertragen: **Werkzeuge sind explizites Wissen** – dokumentierbar, schulbar, in einer Woche übertragbar. Die **Denkweise ist implizites Wissen** – sie steckt in Urteilen, Reaktionen und Gewohnheiten und wird nur durch gemeinsames Tun weitergegeben. Wettbewerber kopieren nicht das Falsche aus Dummheit, sondern weil sie nur das kopieren können, was sich aufschreiben lässt. (✓){+2}

Zeit lässt sich nicht durch Geld ersetzen. Dierickx/Cool nennen 1989 den Effekt **time compression diseconomies**: Bestimmte Ressourcen entstehen nur durch Ansammlung über Zeit, und die Verdopplung des Budgets halbiert die Aufbaudauer nicht – sie kann sie sogar verlängern. Ein Verbesserungsbestand ist genau so eine Ressource: Man kann nicht fünf Jahre Erfahrung mit dem Anhalten des Bandes kaufen. Das erklärt, warum „mehr Ressourcen ins Lean-Programm“ regelmäßig nichts beschleunigt, und begründet zugleich die Zeitaussage aus c) ökonomisch. (✓){+3}

Der stärkste empirische Beleg: Toyota macht kein Geheimnis daraus. Toyota hat sein System jahrzehntelang **offen publiziert**, Wettbewerber durch seine Werke geführt und mit General Motors in **NUMMI** ein gemeinsames Werk betrieben, in dem GM den vollen Einblick hatte. Eingeholt wurde Toyota trotzdem nicht. Ein Vorteil, der auch bei vollständiger Offenlegung bestehen bleibt, kann nicht in Information liegen – er muss in der Umsetzung liegen. Das ist Hayes' Behauptung in ihrer prüfbarsten Form. (✓){+4}

Zu c) – zwei Relativierungen mehr

Gegenposition zum Aufbewahren: Wenn Kultur alles erklärt, erklärt sie nichts. Die produktivere Frage lautet nicht „hat das Unternehmen die richtige Kultur?“, sondern „welche **Struktur** erzeugt hier welches Verhalten?“ – Anreizsystem, Verweildauer der Führung, Sanktionierung von Fehlermeldungen, Zahl paralleler Initiativen. Das sind gestaltbare Größen; Kultur ist ihr **Ergebnis**, nicht ihr Ersatz. Der praktische Vorteil dieser Umformulierung: Sie ist handlungsfähig. „Wir brauchen eine andere Kultur“ ist kein Auftrag, „wir ändern die Bonusbasis und die Eskalationsregel“ schon. (✓){+1}

Toyota selbst hat die Unfehlbarkeitslesart widerlegt. In den Jahren **2009/2010** musste Toyota weltweit Millionen Fahrzeuge zurückrufen; Konzernchef **Akio Toyoda** erklärte öffentlich, das Wachstumstempo habe die Fähigkeit überholt, Menschen und Organisation im gleichen Takt zu entwickeln. Das relativiert Hayes doppelt: Erstens ist das System nicht immun, sondern an eine **Wachstumsgrenze** gebunden – die Kultur, die nicht kopiert werden kann, kann auch nicht beliebig schnell **vervielfältigt** werden. Zweitens zeigt es, dass die Stärke ein Zustand ist, den man verlieren kann, und keine Eigenschaft. Wer die Würdigung ohne diesen Zusatz referiert, verkauft eine Momentaufnahme von 1981 als Naturgesetz. (✓)⟨+2⟩

Aufgabe #167 · 10 P · Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen (S. 941) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik am PDCA-Zyklus aus Sicht heutiger Anforderungen an erfolgreiches Management.

- a) Fünf Schwachpunkte, jeweils begründet. (6 P)
- b) Was leistet der Zyklus trotzdem? (2 P)
- c) Reichweite und Gegenvorschlag. (2 P)

a) 6 P. – Fünf Schwachpunkte.

1. **Zu langsam für dynamische Umfelder, und strukturell inkrementell.** Der Zyklus läuft **sequenziell** (Plan → Do → Check → Act), jede Runde kostet Zeit. Er ist **stark evolutorisch**: Er optimiert das Bestehende in kleinen Schritten. „Das radikal Innovative ist eher nicht Teil des Mindsets bei PDCA.“ Für Sprunginnovation (**Kaikaku**) ist er das falsche Werkzeug, weil er den Standard gerade festschreiben will, den man dafür brechen müsste. ✓ ⟨1⟩
2. **Übermaß an Standardisierung in der Act-Phase.** Was den Zyklus rettet – der Keil –, kann ihn ersticken: Ein unbedacht auf andere Werke, Länder und Teams ausgerollter Standard erzeugt **bürokratische Starrheit** und nimmt der lokalen Einheit genau die Eigeninitiative, aus der Verbesserung entsteht. ✓ ⟨2⟩
3. **Fehlendes Entscheidungsmandat.** In PDCA-Runden sitzen die operativ Beteiligten, aber ohne Befugnis, einen Prozess grundlegend zu ändern. Sie müssen eskalieren, und das bremst den Zyklus genau dort aus, wo die Verbesserung wirklich etwas bewegen würde. *(Diesen Punkt nennt kaum jemand – er ist der schnellste Weg zur Bestnote.)* ✓ ⟨3⟩
4. **Keine Skalierung über Teams und Standorte hinweg.** Der Zyklus organisiert das Lernen **einer** Einheit. Wie die Erkenntnis in andere Einheiten kommt, sagt er nicht

– zur **lernenden Organisation** ist im Modell nichts gesagt. Die Folge: dieselbe Verbesserung wird an fünf Standorten fünfmal neu erfunden. ✓ {4}

5. **Nach innen gerichtet.** PDCA verarbeitet **keine Impulse aus der Außenwelt**; es dreht sich um das bestehende System, „nur Wachstum in sich“. Marktveränderungen, neue Technologien und Wettbewerberzüge müssen bewusst von außen zugeführt werden, sonst optimiert man perfekt in die falsche Richtung. ✓ {5}

*(Ergänzend, falls mehr verlangt wird: die **Stabilitätsannahme** – Soll-Ist-Vergleiche greifen nur bei wiederholbaren Prozessen; die **Verkürzung auf „PD“** in der Praxis, wodurch Check und Act entfallen und Verbesserungen versanden; und die **Kulturvoraussetzung** – ohne angstfreie Lernkultur bleibt PDCA ein Ritual.)* ✓ {6}

b) 2 P. – Was er trotzdem leistet. Er zwingt zur **Hypothesenbildung vor der Maßnahme** (Plan) und zur **Wirkungsprüfung danach** (Check) – beides fehlt in der Praxis regelmäßig, wo Maßnahmen beschlossen und nie ausgewertet werden. Er begrenzt das Risiko durch Pilotierung. ✓ {1} Und er sichert Erreichtes über die Standardisierung – den **Keil**, ohne den Verbesserung versandet oder man an der Nase herumgeführt wird. ✓ {2} Als Grundmuster hat er sich so weit bewährt, dass er über die **High Level Structure (Annex SL)** in fast alle ISO-Managementsystemnormen eingebaut wurde: ISO 9001, 14001, 45001, 27001, 50001, 22000, 13485, IATF 16949, ITIL.

c) 2 P. – Reichweite und Gegenvorschlag. Gültig für **stabile, wiederholbare Prozesse mit messbarem Ergebnis** in einem Umfeld, in dem eine Runde schneller ist als die Veränderung der Randbedingungen. *Nicht gültig* für Sprunginnovation, für Vorhaben unter hoher Unsicherheit und als alleiniges Steuerungsinstrument im VUCA-Umfeld ✓ {1} – dort ergänzen **Lean Startup (Build–Measure–Learn)**, agile Sprints, OODA-Loop und Design Thinking, die stärker explorativ und hypothesengetrieben arbeiten. **DMAIC** (Six Sigma) ist keine Alternative, sondern die datengetriebene Ausdifferenzierung derselben Logik. ✓ {2}

Drei Reparaturen: (1) **Do-Phase als getimeboxten Sprint** führen, damit die Zykluszeit hart begrenzt ist statt „bis der Pilot fertig ist“; (2) **Entscheidungsmandat in die Runde holen** – wer den Standard ändern darf, sitzt mit am Tisch oder gibt vorab einen Rahmen frei, innerhalb dessen die Runde selbst entscheidet; (3) **Außenimpuls und Präventivblick institutionalisieren** – Markt-/Wettbewerbsbeobachtung als fester Input der Plan-Phase, **FMEA** als präventives Gegenstück zum reaktiven Ansatz.

Rohleders Erwartung: Fünf verschiedene Schwachpunkte, und darunter die beiden, die kaum jemand nennt: **fehlendes Entscheidungsmandat** und **fehlende Skalierung/lernende Organisation**. Reine Verdammung ist nicht, was er hören will: Diagnose, Reparatur, Reichweite.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Urheberschaft – der zweite klassische Verwechslungspunkt: Der Zyklus geht auf **Walter A. Shewhart** zurück (Bell Labs); Deming war sein Schüler, hat ihn ab den 1950ern in Japan verbreitet und später zu **PDSA** präzisiert, weil „Study“ den Erkenntnisgewinn betont und „Check“ bloßes Abhaken suggeriert. Den Namen „Deming-Zyklus“ fand er selbst stets unangenehm – er nannte ihn „Shewhart-Cycle“.

Ursachenwerkzeuge als Paar nennen: 5-Why („eine Technik, um in minimaler Zeit zur Ursache eines Problems vorzustoßen“) und das **Ishikawa-/Fischgrätendiagramm**, das es ergänzt. Die psychologische Grenze gehört dazu: Man hört zu früh auf zu fragen, weil man sonst bei der Führung landet – „**der Fisch stinkt vom Kopf**“.

Zu a) – sechs Schwachpunkte, die über die Liste hinausgehen

„Zu langsam“ – mit einer Zahl statt einer Behauptung. (*Realistische Größenordnung.*) Vier Wochen Datenaufnahme in Plan, sechs Wochen Pilot in Do, zwei Wochen Auswertung in Check, dazu Schulung und Rollout in Act: Eine vollständige Runde dauert für einen Prozess **drei bis vier Monate**, also **drei bis vier Runden pro Jahr**, und das nur, wenn niemand krank wird. In Märkten mit Produktlebenszyklen von unter zwei Jahren ist der Prozess ausgelaufen, bevor der Zyklus dreimal gedreht hat. Wer das beziffert, hat den Punkt belegt, statt „VUCA“ zu sagen. **(✓){+1}**

Lokale Optima – der formal härteste Einwand. Der Zyklus akzeptiert in Check nur Schritte, die das Ergebnis **verbessern**. Der Weg von einem lokalen zum globalen Optimum führt in vielen Prozessen aber über eine **vorübergehende Verschlechterung** – genau die verwirft PDCA per Konstruktion. Inkrementelle Optimierung findet deshalb zuverlässig den nächstgelegenen Gipfel und nie einen höheren, der hinter einem Tal liegt. Das ist der präzise, mathematische Grund für das, was Rohleder „stark evolutorisch“ nennt, und die Rechtfertigung für Kaikaku, die über „geht halt nicht“ hinausgeht. **(✓){+2}**

Das Messproblem in der Check-Phase. Der Soll-Ist-Vergleich hat keine Kontrollgruppe. Zwei bekannte Verzerrungen schlagen deshalb voll durch: die **Regression zur Mitte** – man greift Prozesse in einer besonders schlechten Phase auf, danach wird es auch ohne Maßnahme besser, und der **Hawthorne-Effekt**, also die Verbesserung allein durch Beobachtung und Aufmerksamkeit. Ein PDCA-Zyklus schreibt seiner Maßnahme daher regelmäßige Wirkung zu, die er selbst nicht erzeugt

hat. Gegenmittel wären Vergleichslinien und längere Vorher-Zeitreihen – beides im Modell nicht vorgesehen. (✓){+3}

Keine Priorisierungslogik. Der Zyklus beginnt bei einem *gegebenen* Problem. Wie dieses Problem ausgewählt wurde, und ob es das teuerste ist –, sagt das Modell nicht. Pareto-Analyse und Fehlerkostenrechnung sind Zusatzwerkzeuge, nicht Bestandteile des Zyklus. In der Praxis bearbeitet PDCA deshalb häufig das **sichtbarste** statt des teuersten Problems, und das ist systematisch verzerrt: Nur Ausschuss und Nacharbeit stehen in der Buchhaltung, Überproduktion und Bestände nicht. (✓){+4}

Kein Abbruchkriterium. PDCA sagt bei Misserfolg „neue Runde“, aber nicht, nach welcher Runde man einen Verbesserungspfad aufgibt. Damit ist der Zyklus anfällig für die **Sunk-Cost-Falle**: Je mehr investiert wurde, desto schwerer fällt der Abbruch, und die nächste Schleife wird mit dem Aufwand der vorherigen begründet. Ein sauberer Verbesserungsprozess braucht ein explizites Stoppkriterium – etwa: keine messbare Wirkung nach zwei vollständigen Runden. (✓){+5}

Die Darstellungsschwäche, die er ausdrücklich korrigiert hat. Bei **Do** darf nicht „Maßnahme umsetzen“ stehen – „**Streichen Sie das mal bitte aus.**“ Da geht es um das Thema **Maßnahmen pilotieren**.“ Und: „Man fragt sich, warum gibt es eine Do-Phase und eine Act-Phase? **Den Unterschied müssen Sie verstanden haben.**“ Und das wird in vielen Darstellungen nicht so deutlich.“ Das ist mehr als eine Vokabelfrage: Ein Modell, dessen gängige Darstellung die eigene Kernunterscheidung verwischt, produziert genau den Praxisfehler, der in der Verkürzung auf „PD“ endet – **die Schwäche liegt im Modellbild selbst**, nicht nur bei seinen Anwendern. Korrekt: Plan = Ziel/Kennzahl/Hypothese/Maßnahmenplan · **Do = Pilotierung, noch keine Einführung** · Check/Study = Wirkung geprüft, Problem gelöst ja/nein · **Act = Standardisierung und Rollout**. (✓){+6}

Zu b) – was er leistet, präziser gefasst

Er bringt die wissenschaftliche Methode in den Betrieb. Plan ist eine **Hypothese**, Do ein **Experiment**, Study die **Auswertung**, Act die **Konsequenz**. Das klingt banal, ersetzt in der Praxis aber Meinung durch Prüfung, und ist genau das, was Spear/Bowen (HBR 1999) als **vierte Regel** des TPS identifizieren: Verbesserung nach wissenschaftlicher Methode, angeleitet durch einen Lehrer, auf der niedrigstmöglichen Ebene. Der Zyklus ist damit kein Werkzeug neben anderen, sondern das Betriebssystem, auf dem Kaizen läuft. (✓){+1}

Der Wert der Pilotierung ist rechenbar – er ist eine Option. (Fallannahmen.) Ein Rollout über alle Linien koste 200.000 €, ein Pilot an einer Linie 15.000 €. Scheitert

die Maßnahme mit 30 % Wahrscheinlichkeit, spart die Pilotierung im Erwartungswert **0,3 × 185.000 € ≈ 55.000 €** – dem stehen 15.000 € Pilotkosten und eine Verzögerung von sechs Wochen gegenüber. Genau darin liegt der ökonomische Sinn der Do-Phase: Sie kauft für einen kleinen Betrag die **Option**, den großen nicht ausgeben zu müssen. Wer das so formuliert, verteidigt die Pilotierung gegen den Vorwurf, sie sei bloß Zögern. (✓){+2}

Zu c) – Reichweite präzise, Reparatur aus dem eigenen Haus

Die Reichweitemaßnahme ohne das Modewort. „VUCA“ beschreibt nichts, es bewertet nur. Präziser ist die Unterscheidung nach **Problemtypen**: In **einfachen** und **komplizierten** Situationen – Ursache und Wirkung sind erkennbar, gegebenenfalls nur durch Fachleute – funktioniert der Soll-Ist-Vergleich, und PDCA ist das richtige Werkzeug. In **komplexen** Situationen ist der Zusammenhang zwischen Maßnahme und Wirkung erst **im Nachhinein** erkennbar; dort braucht es sichere Vortastversuche und schnelle Rückmeldung statt eines Zyklus, der eine Hypothese über Wochen prüft. Diese Unterscheidung (in der Managementlehre als **Cynefin-Rahmen** nach Dave Snowden bekannt) sagt exakt, wo die Grenze verläuft, und ist damit die bessere Antwort als eine Aufzählung agiler Methoden. (✓){+1}

Die Reparatur, die Toyota selbst gebaut hat: Hoshin Kanri. Die beiden stärksten Schwachpunkte – fehlendes Entscheidungsmandat und fehlende Skalierung – hat Toyota nicht im Zyklus gelöst, sondern **um ihn herum**: **Hoshin Kanri** (Policy Deployment) kaskadiert wenige Jahresziele über alle Ebenen und gleicht sie im **„Catchball“** zwischen Ebene und Ebene ab – nach oben wird verhandelt, welche Mittel und Befugnisse nötig sind, nach unten, welcher Beitrag realistisch ist. Damit sitzt das Mandat in der Runde, und die lokalen Zyklen zeigen in dieselbe Richtung. Ergänzend standardisiert der **A3-Report** die Dokumentation eines Zyklus auf ein einziges Blatt und macht Erkenntnisse zwischen Standorten überhaupt austauschbar. Das ist die Antwort auf die „lernende Organisation“, zu der PDCA selbst schweigt. (✓){+2}

Aufgabe #168 · 12 P. · Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · von
der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen (S. 941) · Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen (S. 951) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001)

Fallstudie. Ein mittelständischer Metallzulieferer (120 Mitarbeitende) verliert seit zwei Jahren Marge. Befund: Es existiert ein festes Instandhaltungs- und Nacharbeitsteam, „das nichts anderes zu tun hat, als den Murks zu korrigieren“. Die Endkontrolle wurde von zwei auf vier Prüfplätze aufgestockt, die Reklamationsquote steigt trotzdem. Der Vertrieb hat ein Jahresziel auf den Umsatz, gekoppelt an einen Bonus. Die Geschäftsführung beschließt ein „**Change-Projekt Qualität**“ mit Laufzeit zwölf Monate, externem Berater und einem neu geschaffenen Qualitätsbeauftragten.

- a) Diagnose mit den Begriffen des Kapitels. (4 P)
- b) Entwerfen Sie das Vorgehen als PDCA-Durchlauf mit Kennzahl; trennen Sie Do und Act sauber. (5 P)
- c) Was ist an der beschlossenen Lösung falsch, und was kostet der Fehler? (3 P)

a) 4 P. – Diagnose. Vier Befunde, jeweils mit dem passenden Begriff:

1. **Das Nacharbeitsteam ist institutionalisierte Muda.** Es ist Verschwendungsart 7 (Fehler/Nacharbeit) mit eigenen Flächen, eigenen Leuten, eigenen Werkzeugen und eigenem Material – der teuerste der drei Kostenhebel schlechter Qualität. Entscheidend ist die organisatorische Verfestigung: Ein Dauerteam macht den Fehler **planbar** und damit unsichtbar; niemand sucht mehr die Ursache, weil das Symptom zuverlässig abgeräumt wird. ✓ {1}
2. **Mehr Prüfplätze ist die falsche Richtung.** Der Betrieb verstärkt die **Endkontrolle** und arbeitet damit gegen Deming-Punkt 3: Qualität wird herausgeprüft statt eingebaut. Das erklärt den paradoxen Befund – die Prüfung findet mehr, ändert aber nichts an der Entstehung; der Ausschussteil hat alle Wertschöpfungsstufen bereits durchlaufen, die Prüfkapazität kommt als zusätzlicher Fixkostenblock obendrauf. Steigende Reklamationen trotz doppelter Prüfung sind der Beweis, dass das Problem stromaufwärts liegt. ✓ {2}
3. **Das Vertriebsziel steuert gegen die Qualität.** Ein Bonus auf den Umsatz erzeugt Zusagen von Terminen und Sonderausführungen, die die Fertigung aus dem Takt bringen – **Mura**, das **Muri** und in der Folge Fehler erzeugt. Und zum Jahresende wird über Rabatte gerettet, was am Ziel fehlt: der Vertrieb **substituiert Umsatz für Gewinn**. Rohleders Root Cause Nr. 1 in Reinform: zu viel Drucker, zu wenig Deming. ✓ {3}

4. **Fehlende Rückkopplung zwischen Fehlerort und Fehlerentstehung.** Ohne Jidoka/Andon läuft das fehlerhafte Teil bis zur Prüfung durch – dann weiß niemand mehr, an welcher Stelle es entstanden ist. Es fehlt nicht an Motivation, es fehlt am **Lernzugang**. ✓ {4}

b) 5 P. – PDCA-Durchlauf.

- **Plan.** Am **Gemba** aufnehmen, welche Fehlerarten das Nacharbeitsteam tatsächlich korrigiert (Strichliste je Arbeitsplatz, vier Wochen), Pareto-Auswertung, Ursachen mit **5-Why** und **Ishikawa** vertiefen. ✓ {1} Kennzahl festlegen: **First Pass Yield** – Anteil der Teile, die ohne Nacharbeit durchlaufen –, gemessen je Arbeitsplatz und Woche, plus Fehlerkosten in Euro (Ausschuss, Nacharbeit, Garantie, Kulanz, Außendienst) als Zielgröße. Hypothese formulieren: „Wenn an den zwei Fehlerschwerpunkten Poka-Yoke-Vorrichtungen installiert und die Bediener zum Stoppen berechtigt werden, steigt der First Pass Yield an diesen Plätzen um X Prozentpunkte.“ Verantwortliche und Termine festlegen. ✓ {2}
- **Do – pilotieren, nicht einführen.** Die Maßnahme läuft **an einer Linie über sechs Wochen**, begleitet gemessen. Es wird bewusst klein gehalten, um Risiko und Kosten eines Fehlschlags zu begrenzen und schnell valide Daten zu bekommen. Kein Rollout, keine neue Arbeitsanweisung fürs Werk – das wäre bereits Act. ✓ {3}
- **Check/Study.** Soll-Ist-Vergleich: Ist der First Pass Yield an der Pilotlinie gestiegen, sind die Nacharbeitungsstunden gesunken? Und vor allem **warum**, nicht nur „erreicht/ nicht erreicht“. Nebenwirkungen prüfen: Wie oft wurde gestoppt, was hat der Stopp gekostet, was hat er aufgedeckt? ✓ {4}
- **Act.** Bei Erfolg **standardisieren**: Standardarbeitsblatt, Schulung, Aufnahme in die Erstunterweisung, dann Rollout auf die übrigen Linien – das ist der **Keil**, ohne den der Zustand zurückrollt. Bei Teilerfolg: Erkenntnisse in einen angepassten Plan überführen, nächste Runde. Anschließend beginnt der Zyklus mit dem nächsten Pareto-Balken erneut – **nach der Verbesserung ist vor der Verbesserung**. ✓ {5}

c) 3 P. – Was falsch ist und was es kostet. Drei Konstruktionsfehler:

1. **„Change-Projekt“ ist ein Widerspruch in sich.** Ein Projekt hat einen definierten Start und ein definiertes Ende – kontinuierliche Verbesserung hat beides nicht. Nach zwölf Monaten endet das Projekt, der Berater geht, und ohne verankerte Standards und Routinen fällt der Betrieb zurück; die Investition ist dann vollständig verloren, nicht teilweise. Richtig ist die Verankerung als **Daueraufgabe/ Regelprozess** (Deming Punkt 1: Konstanz der Zielsetzung). ✓ {1}

2. **Der Qualitätsbeauftragte verlagert die Verantwortung an die falsche Stelle.**

Sobald eine Person „für Qualität zuständig“ ist, sind es die anderen nicht mehr – die Stelle beseitigt genau die Verantwortung, die sie herstellen soll. Deming-Punkt 3, zugespitzt: „Feuert alle Qualitätsbeauftragten.“ ✓ {2}

3. **Das Anreizsystem bleibt unangetastet.** Solange der Vertriebsbonus am Umsatz

hängt, arbeitet die Steuerung gegen das Projekt, und Menschen handeln so, wie man sie steuert. Ein Qualitätsprogramm neben einem Umsatzbonus verliert. ✓ {3}

Kostenwirkung: (Fallannahmen zur Größenordnung.) Ein dreiköpfiges Nacharbeitsteam bindet bei rund 65 €/h Vollkosten und 1.600 Jahresstunden etwa **310.000 € pro Jahr**; die beiden zusätzlichen Prüfplätze schlagen mit rund **90.000 € pro Jahr** zu Buche – zusammen **rund 400.000 € jährlich, die ausschließlich Symptome behandeln**. Dem steht ein Beraterhonorar für zwölf Monate gegenüber, das typischerweise einen Bruchteil davon ausmacht – das Geld ist also nicht das Problem, die Richtung ist es. Und die Investition in die Ursache ist vergleichsweise klein: Poka-Yoke-Vorrichtungen und Andon-Berechtigung an den Fehlerschwerpunkten liegen im niedrigen fünfstelligen Bereich und amortisieren sich, sobald ein einziger der drei Nacharbeitsplätze entfällt. Die dritte Kostenwirkung – verlorene Kunden durch Reklamationen – lässt sich nicht seriös beziffern; Demings Einordnung dafür lautet **„unknown and unknowable“**, was sie nicht kleiner macht, sondern nur unsichtbar.

Rohleders Erwartung: Die Trennung von **Do (pilotieren)** und **Act (standardisieren/ausrollen)** und die Diagnose des Vertriebsbonus als Ursache statt als Randnotiz – plus eine Zahl. Wer die Maßnahmen ohne Kennzahl und ohne Euro beschreibt, hat einen Vorschlag geliefert, keine Entscheidungsgrundlage.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der Satz, mit dem man die Geschäftsführung überzeugt: „Nicht Qualität kostet Geld – schlechte Qualität kostet euch die Existenz.“ Und die Kette dahinter: bessere Prozessqualität → weniger Nacharbeit → die gebundenen Stunden werden frei → mehr nutzbare Einheiten pro Zeiteinheit ohne Zusatzkapazität → sinkende Stückkosten → Preisspielraum → Wettbewerbs- und Marktposition. Das ist derselbe Fall, nur in der Sprache der Zahlen, die der Geschäftsführer ohnehin liest.

Zu a) – vier Befunde mehr, davon einer gerechnet

Warum die Reklamationen trotz doppelter Prüfung steigen – der Prüfschlupf, gerechnet. (Annahme: Eine manuelle Sicht- und Funktionsprüfung entdeckt in der Praxis deutlich weniger als 100 % der Fehler; in FMEA-Bewertungen werden für solche Prüfungen häufig Größenordnungen um 80 % angesetzt – eine

Erfahrungsannahme, kein gemessener Wert.) Bei 4 % Fehlerquote und 80 % Entdeckung erreichen **0,8 %** der Teile den Kunden. Steigt die Fehlerentstehung auf 6 %, sind es **1,2 %** – die Reklamationen steigen also **trotz** unveränderter oder sogar verbesserter Prüfleistung, weil Prüfung nur einen **Anteil** abfängt und nie den Zulauf begrenzt. Damit ist der scheinbar paradoxe Befund der Fallstudie kein Rätsel, sondern Arithmetik: Man kann einen wachsenden Strom nicht durch ein feineres Sieb kleiner machen. (✓)(+1)

Der Hockeyschläger: Das Unternehmen erzeugt seine Mura selbst. Ein Jahresbonus auf den Umsatz erzeugt vorhersagbar einen **Auftragsstau zum Periodenende** – überlastete Fertigung im vierten Quartal, Leerlauf im ersten. Das ist **Mura mit hausgemachter Ursache**, nicht mit Marktursache, und es ist der Punkt, an dem sich der Anreizbefund und der Verschwendungsbefund treffen: Die Überlastung (**Muri**) am Jahresende produziert genau die Fehler, die das Nacharbeitsteam im Januar korrigiert. Wer diese Verbindung zieht, hat den Fall verstanden statt vier Befunde nebeneinandergelegt. (✓)(+2)

Es fehlen Frühindikatoren. Der Betrieb steuert über **Marge** und **Reklamationsquote** – zwei Spätindikatoren, die den Fehler erst Monate nach seiner Entstehung anzeigen. Es gibt keine Kennzahl, die zwischen „Teil verlässt den Arbeitsplatz“ und „Kunde beschwert sich“ etwas misst. Deshalb ist die Reaktion zwangsläufig eine Verstärkung der Endkontrolle: Sie ist der einzige Ort, an dem das Unternehmen überhaupt etwas sieht. Der Befund lautet also nicht „falsche Entscheidung“, sondern **„richtige Entscheidung auf der einzigen verfügbaren**

Information", und genau deshalb ist die erste Maßnahme eine Messung, keine Umstrukturierung. (✓){+3}

Diagnostische Disziplin: Der Sachverhalt nennt kein auslösendes Ereignis.

„Seit zwei Jahren" verlangt eine Frage, die in der Aufgabe nicht beantwortet ist: Was hat sich vor zwei Jahren geändert – Variantenzahl, Lieferant, Personalwechsel an den Schlüsselpunkten, neues Bonusmodell, neuer Großkunde mit anderen Toleranzen? Ohne diese Frage ist jede Diagnose eine Vermutung. Und die zweite Vorsicht gehört dazu: Liegt die Fehlerursache im **Produktdesign** oder in der Kundenspezifikation, trägt eine Prozessdiagnose überhaupt nicht. Rohleder belohnt genau diese Kennzeichnung der eigenen Unsicherheit. (✓){+4}

Zu b) – fünf Präzisierungen, die den Durchlauf prüffest machen

Die Vorauswahl begründen, statt „zwei Fehlerschwerpunkte" zu behaupten.

Aus der vierwöchigen Strichliste folgt eine **Pareto-Verteilung**: In der Praxis entfallen typischerweise wenige Fehlerarten auf den Großteil der Nacharbeitsstunden – die 80/20-Relation ist dabei eine **Faustregel, kein Gesetz**. Die Konsequenz ist trotzdem robust: Man bearbeitet nicht alle Fehlerarten, sondern die zwei bis drei mit dem größten **Stundenanteil**, und man wählt nach Stunden und Euro, nicht nach Häufigkeit – eine seltene Fehlerart mit vier Stunden Nacharbeit schlägt fünfzig triviale. (✓){+1}

Nicht eine Kennzahl, sondern ein Set – sonst schlägt Goodhart zu. Wird allein

der **First Pass Yield** gemessen und berichtet, entsteht sofort der Anreiz, Nacharbeit umzudeklariert („das war keine Nacharbeit, das war Feinjustage"). Deshalb immer **drei Größen gemeinsam**: First Pass Yield · Nacharbeitsstunden · Reklamationsquote. Steigt der FPY, während die Nacharbeitsstunden gleich bleiben, misst man Umdeklarierung statt Verbesserung. Das ist die direkte Anwendung des Prinzips „nie eine Größe ohne Gegengröße" auf den eigenen Vorschlag. (✓){+2}

Baseline und Vergleichslinie – sonst ist Check wertlos. Vor dem Pilot mindestens

acht Wochen Vorher-Werte aufnehmen und eine **zweite, unveränderte Linie** mitmessen. Ohne das ist nicht unterscheidbar, ob die Verbesserung von der Vorrichtung kommt, von der **Regression zur Mitte** (man greift den Prozess in einer schlechten Phase auf) oder schlicht von der Aufmerksamkeit, die der Pilot erzeugt (**Hawthorne-Effekt**). Eine Verbesserung, die sich auf der Vergleichslinie ebenso zeigt, ist keine. (✓){+3}

Vor dem Verbessern stabilisieren: SDCA vor PDCA. Existiert an den betroffenen

Plätzen keine dokumentierte **Standardarbeit**, arbeitet jede Schicht anders – dann misst der Soll-Ist-Vergleich vor allem die Schichtbesetzung. Die Reihenfolge lautet

deshalb: erst Standardarbeit festlegen und einhalten (**SDCA**), dann verbessern (**PDCA**), dann auf höherem Niveau erneut standardisieren. Das ist zugleich die Antwort auf den Einwand, Standardisierung sei Bürokratie: Sie ist hier die **Messvoraussetzung**. (✓){+4}

Den Aufwand des Zyklus selbst einplanen – sonst findet er nicht statt.

(Fallannahme.) Sechs Beteiligte × 2 Stunden pro Woche × 16 Wochen ≈ **190 Stunden**, bei 65 €/h Vollkosten rund **12.500 €** – das ist der Preis des Zyklus, und er steht in keinem Projektantrag. Er muss **im Schichtplan** stehen, nicht im guten Willen, sonst gewinnt das Tagesgeschäft. Gegen die 400.000 € Symptomkosten ist das eine triviale Größe; unbudgetiert ist es der häufigste Grund, warum solche Durchläufe in Runde zwei einschlafen. (✓){+5}

Zu c) – ein vierter Konstruktionsfehler und zwei Grenzen

Vierter Fehler: Das Wissen sitzt beim Berater, und die Reihenfolge stimmt nicht. Wenn die Fähigkeit zur Verbesserung beim externen Berater liegt statt in der Organisation, endet sie mit dem Vertrag – der Zwölf-Monats-Horizont ist dann nicht nur zu kurz, er ist der eingebaute Endpunkt. Der Auftrag müsste deshalb lauten: **interne Coaches ausbilden und die Übergabe messbar machen** (wie viele Zyklen führen interne Kräfte selbstständig?). Und die Reihenfolge ist verkehrt: Man ändert **zuerst** die Anreizbasis und legt **danach** das Programm auf – sonst tritt ein Qualitätsprogramm gegen einen Umsatzbonus an und verliert, bevor es begonnen hat. (✓){+1}

Erste Maßnahme, die nichts kostet: die Berechtigung, den Prozess bei einem Fehler anzuhalten, und die glaubhafte Zusage, dass das Anhalten belohnt und nicht sanktioniert wird. „Wenn ich das Band unterbreche, habe ich die Chance zu lernen, was wo schiefgelaufen ist.“ Die japanische Haltung dazu: lieber am Anfang den Schmerz aushalten. Der Vorteil im Fall: Diese Maßnahme braucht kein Budget, keinen Berater und keine zwölf Monate – sie ist am Montag wirksam und erzeugt genau die Information, die dem Betrieb fehlt. (✓){+2}

Grenze des eigenen Vorschlags: PDCA setzt hier an einem bestehenden Prozess an. Wenn die Fehlerursachen im **Produktdesign** oder in einer prinzipiell fehleranfälligen Prozessarchitektur liegen, verbessert man einen Prozess, den es so nicht geben sollte. Dann ist der Weg nicht Kaizen, sondern der Neuentwurf **vom Prozess-Output und Kundennutzen her** – Rohleders Einwand gegen die „pathologische“ Ist-Analyse. Das ist keine rhetorische Einschränkung: Sie ist im Fall prüfbar, weil sich Designfehler dadurch verraten, dass sie über **alle** Linien und alle Schichten gleichmäßig auftreten. (✓){+3}

Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #169 · 8 P. · Qualität definieren und Reaktionskette erklären · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 736) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 1058)

a) 4 P. Definieren Sie „Qualität“ und erläutern Sie, warum gute Qualität nicht teuer, sondern günstig ist. b) 4 P. Erklären Sie die Demingsche Reaktionskette.

a) 4 P. Qualität = Grad, in dem ein Produkt/eine Leistung die **(Kunden-)Anforderungen erfüllt** (nicht „Luxus“, sondern Anforderungserfüllung). ✓ **{1}** Gute Qualität ist **günstig**, weil schlechte Qualität teuer ist: Ausschuss, Nacharbeit, Reklamationen, Gewährleistung, Imageschaden. ✓ **{2}** Ein unzufriedener Kunde vergrößert ein Vielfaches an potenziellen Kunden → **Fehlerkosten > Vermeidungskosten**. ✓ **{3}**

Warum Vorbeugen tatsächlich billiger ist – die Begründung, ohne die „günstiger“ nur eine Behauptung bleibt: Ein Teil, das am Ende der Linie als Ausschuss auffällt, hat **alle Wertschöpfungsstufen bereits durchlaufen** – Material, Rüstzeit, Maschinenstunden und Löhne sind vollständig angefallen und vollständig verloren. Je später der Fehler entdeckt wird, desto mehr Wertschöpfung wird mit vernichtet; beim Kunden kommen Gewährleistung, Rückruf und Imageschaden obendrauf. Hinzu kommt: Wer Qualität **herausprüft** statt sie einzubauen, hält dafür dauerhaft **Prüfkapazität als Fixkostenblock** vor, die selbst nichts wertschöpft. Genau deshalb ist Prüfung die teuerste Form der Qualitätssicherung – Demings Punkt 3 der 14 Punkte lautet folgerichtig, die **Abhängigkeit von Vollkontrollen zu beenden**: **Qualität wird eingebaut, nicht herausgeprüft**. ✓ **{4}**

b) 4 P. Demingsche Reaktionskette: Qualität ↑ → weniger Nacharbeit, weniger Ausschuss, weniger Verzögerung, besserer Einsatz von Zeit und Material (Muda ↓) → **Kosten ↓** → **Produktivität ↑** → günstigere und bessere Angebote → **Marktanteil ↑** → im Markt bleiben → Arbeitsplätze gesichert und neue geschaffen. ✓ **{1}** Ein sich selbst verstärkender Kreis ✓ **{2}**: Qualität ist Ausgangspunkt, nicht Kostentreiber. ✓ **{3}**

Warum die Kette ausgerechnet bei der Qualität ansetzt: Qualität ist in dieser Kette die **Ursachenebene**, Kosten, Produktivität und Marktanteil sind ihre **Wirkungen**. Wer

stattdessen direkt an den Kosten ansetzt – sparen, kürzen, Lieferanten drücken – greift in eine Wirkung ein und beschädigt dabei die Ursache; die Kette läuft dann rückwärts. Das ist die eigentliche Pointe und zugleich die Umkehrung des betriebswirtschaftlichen Reflexes, Qualität als Kostenposition zu behandeln. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Er prüft die **Richtung** der Kette: erst sinken die Kosten, *dadurch* steigt die Produktivität – die verbreitete Umkehrung kostet den Punkt. Und „gute Qualität ist günstig“ bleibt Behauptung, solange der Mechanismus fehlt (verlorene Wertschöpfungsstufen, Prüfung als Fixkostenblock).

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Definition mit Norm, Systematik und Beleg

Die Normdefinition wörtlich. ISO 9000:2015 definiert Qualität als den „**Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt**“. Zwei Wörter tragen die ganze Definition: **inhärent** (die Merkmale müssen dem Objekt selbst zukommen – der Preis ist kein Qualitätsmerkmal) und **Anforderungen**, wozu die Norm ausdrücklich nicht nur die *festgelegten*, sondern auch die **üblicherweise vorausgesetzten** zählt. Damit ist normativ verankert, was die Antwort behauptet: Qualität ist Anforderungserfüllung, nicht Luxus, und ein Produkt kann spezifikationskonform und trotzdem mangelhaft sein, weil die Selbstverständlichkeiten nie in der Spezifikation standen. (✓){+1}

Warum Qualitätsdiskussionen im Betrieb aneinander vorbeilaufen: fünf Qualitätsbegriffe. David A. Garvin unterscheidet (Sloan Management Review, 1984) fünf Sichtweisen: **transzendent** (Qualität als erkennbare Güte, nicht definierbar), **produktbezogen** (mehr Merkmale = mehr Qualität), **anwenderbezogen** (Eignung für den Gebrauch – Jurans „fitness for use“), **herstellungsbezogen** (Konformität mit der Spezifikation) und **wertbezogen** (Leistung im Verhältnis zum Preis). Im Betrieb denkt die Fertigung herstellungsbezogen, der Vertrieb anwenderbezogen, der Einkauf wertbezogen – sie streiten also nicht über Fakten, sondern über Definitionen. Ergänzend hat Garvin 1987 acht Qualitätsdimensionen ausformuliert (u. a. Leistung, Zuverlässigkeit, Normgerechtigkeit, Haltbarkeit, Kundendienst, wahrgenommene Qualität). (✓){+2}

Der Beleg dafür, dass schlechte Qualität Kapazität frisst: die „hidden factory“. Auf **Armand V. Feigenbaum** geht die Beobachtung zurück, dass in vielen Werken ein erheblicher Teil der Kapazität ausschließlich damit beschäftigt ist, Fehler zu finden und zu korrigieren – ein „verstecktes Werk“ im Werk, das keine einzige verkaufbare Einheit erzeugt. Die häufig genannte Größenordnung (bis zu ein Drittel oder mehr der Kapazität) ist eine **Schätzung, kein Messwert**, und gehört so gekennzeichnet. Die Aussage bleibt trotzdem stark: Wer Qualität verbessert, kauft keine Kapazität – er bekommt die zurück, die er bereits bezahlt. (✓){+3}

Sauber trennen: Effektivität = die *richtigen* Dinge tun (am Kundennutzen) vs. **Effizienz** = die Dinge *richtig* tun (wirtschaftlich). Kundenorientierung ist zuerst eine Effektivitätsfrage – Qualität ist die Brücke zur Effizienz. Der Fehler, den die Unterscheidung sichtbar macht: Ein perfekt beherrschter Prozess, der ein Merkmal

erzeugt, das kein Kunde verlangt, ist maximal effizient und vollständig wertlos. (✓)
{+4}

Zu b) – die Kette gegen die Strategielehre und in Zahlen

Die Gegenposition aus der Strategielehre: „stuck in the middle“. Michael Porter formuliert 1980 die These, dass **Kostenführerschaft und Differenzierung Alternativen** sind: Wer beides gleichzeitig versucht, bleibe „stuck in the middle“ und sei in beidem schlechter als die Spezialisten. Genau das bestreitet Demings Reaktionskette – sie behauptet, dass bessere Qualität die Kosten **senkt** und die beiden Positionen daher zusammenfallen können. Die japanische Automobilindustrie der 1980er Jahre gilt in der Literatur als der Fall, der diese Debatte ausgelöst und zur Diskussion **hybrider Strategien** geführt hat. Wer beide Positionen benennt, zeigt, dass er den Kerngedanken des Kapitels – Kosten- **und** Qualitätsführerschaft sind kein Gegensatz – als strittige These erkennt und nicht als Selbstverständlichkeit. (✓)
{+1}

Die Kette rückwärts: der Todeszyklus. Dieselbe Logik läuft in die Gegenrichtung, und das ist die eindrücklichere Hälfte: **Kosten senken → an Material, Personal, Wartung und Schulung sparen → Qualität sinkt → Nacharbeit, Ausschuss und Reklamationen steigen → die Kosten steigen → noch härter sparen.** Genau deshalb warnt Deming davor, an der Wirkungsseite anzusetzen. Wer die Kette in beide Richtungen zeichnen kann, hat sie verstanden, und liefert nebenbei die Diagnose für jeden Sanierungsfall, in dem ein Sparprogramm die Lage verschlechtert hat. (✓){+2}

Das Wort „nutzbar“ ist die ganze Produktivitätsaussage – gerechnet.

Produktivität ist **nutzbare** Einheiten pro Zeiteinheit; Ausschuss zählt nicht als Ausbringung. (*Fallannahme.*) Bei 100 gefertigten Teilen je Schicht und 4 % Ausschuss sind **96** nutzbar; sinkt der Ausschuss auf 2 %, sind es **98** – das sind **+2,1 % Produktivität ohne eine Sekunde Mehrarbeit, ohne Investition und ohne zusätzliches Personal**. Das ist das Zwischenglied der Kette in seiner kleinstmöglichen Form, und es macht sofort einsichtig, warum Kostensenkung *folgt* statt vorauszu gehen. (✓){+3}

Das soziale Schlussglied ist kein Ornament. „Arbeitsplätze werden gesichert und geschaffen“ wird beim Abschreiben meist weggelassen – dabei ist es Demings Antwort auf den stärksten Einwand gegen jede Verbesserung: dass sie Stellen kostet. Und es ist zugleich die Voraussetzung dafür, dass Kaizen überhaupt funktioniert: Wer fürchten muss, sich mit dem eigenen Verbesserungsvorschlag wegzurationalisieren, macht ihn nicht. Damit schließt sich der Bogen zur

Rahmenbedingung **Beschäftigungssicherheit** – die Kette begründet sie nicht nur moralisch, sondern ökonomisch. (✓){+4}

Aufgabe #170 · 6 P. · Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sechs Prinzipien erfolgreicher... (S. 736) · Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen (S. 1001) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051)

Warum verlieren erfolgreiche Marktführer oft ihre Kundenorientierung? Nennen und erläutern Sie drei Gründe.

1. **Erfolg macht bequem:** ✓ {1} „Während die Sektkorken knallen“ wird der Kunde für selbstverständlich gehalten; der Innovationsdruck sinkt. Der Mechanismus dahinter: Erfolg wird als **Bestätigung des bisherigen Vorgehens** gelesen, nicht als Momentaufnahme, und je länger er anhält, desto teurer wird es, ihn infrage zu stellen. Genau das ist der **Bestätigungsfehler auf Organisationsebene**: Marktforschung wird noch betrieben, aber ihre unbequemen Ergebnisse werden als Ausreißer behandelt. ✓ {2}
2. **Interne statt externe Ausrichtung:** ✓ {3} Mit der Größe wachsen **Silos und Bürokratie** („Krawattenbunker“); die Führung entfernt sich vom Kunden und vom „Factory Floor“. Der Grund ist strukturell, nicht charakterlich: In einer großen Organisation ist die **interne Abstimmung** messbar, terminiert und karriererelevant, der Kundenkontakt dagegen nicht – wer befördert werden will, optimiert deshalb rational nach innen. Der Kunde hat im Zielsystem keinen Fürsprecher. ✓ {4}
3. **Fehlanreize (MbO):** ✓ {5} Boni auf **Absatzmenge statt Zufriedenheit** steuern das Verhalten gegen den Kunden (Drückerkolonnen-Effekt). Der Grund ist ein Messproblem: Absatz ist heute, exakt und unstrittig messbar, Kundenzufriedenheit erst später, ungenau und angreifbar – die Steuerung folgt deshalb der leicht messbaren Größe, und was nicht gemessen wird, verschwindet aus dem Blick. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Die Hälfte der Punkte hängt an der **Erläuterung** – jeder Grund braucht den **Mechanismus** in einem eigenen Satz; wer das Schlagwort nur umformuliert, bekommt es als bloße Nennung gewertet und landet bei 3 von 6.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Kano-Dynamik – der Grund, warum Stillstand automatisch zu Rückschritt wird.

Das **Kano-Modell** (Noriaki Kano, 1984) trennt **Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale**. Entscheidend ist die Dynamik: Ein Begeisterungsmerkmal wird durch Gewöhnung und Nachahmung zunächst zum Leistungs-, dann zum **Basismerkmal** – es begeistert nicht mehr, sein Fehlen verärgert aber. Wer sein Angebot unverändert lässt, verliert Kundenorientierung also **ohne eigenes Zutun**; die Bewertung wandert unter ihm weg. Das ist zugleich die theoretische Begründung dafür, warum kontinuierliche Verbesserung keine Option, sondern eine Erhaltungsbedingung ist. (✓){+1}

Vierter Grund: Aus Kernkompetenzen werden Kernstarrheiten. Dorothy Leonard-Barton beschreibt 1992 den Mechanismus als **„core capabilities and core rigidities“**: Genau die Fähigkeiten, die den Erfolg erzeugt haben, werden über Jahre mit Investitionen, Karrierewegen, Kennzahlen und Statushierarchien verstärkt, und blockieren dann den Aufbau der Fähigkeiten, die als Nächstes gebraucht würden. Der Marktführer verliert die Kundenorientierung also nicht trotz seiner Stärke, sondern **durch** sie. Das ist präziser als „Erfolg macht bequem“, weil es einen benennbaren Mechanismus liefert statt einer Charakterschwäche. (✓){+2}

Fünfter Grund: das Innovationsdilemma – Kundenorientierung an den falschen Kunden. Clayton Christensen zeigt in „**The Innovator's Dilemma**“ (1997), dass etablierte Anbieter untergehen, **weil** sie ihren besten und profitabelsten Kunden zuhören: Diese verlangen bessere Varianten des Bestehenden, nicht ein zunächst schlechteres, billigeres, einfacheres Angebot am unteren Rand. Der Marktführer verhält sich also **rational und kundenorientiert** – nur gegenüber dem falschen Kundensegment. Das ist die intellektuell stärkste Version der Frage: Der Verlust der Kundenorientierung ist hier kein Versagen, sondern das Ergebnis korrekt angewandter Kundenorientierung. (✓){+3}

Sechster Grund, den kaum jemand nennt: Die Abwanderer schweigen.

Rückmeldungen erreichen das Unternehmen fast nur von Kunden, die bleiben – wer geht, beschwert sich meist nicht, er kauft woanders. Damit ist die gesamte Kundenrückmeldung **systematisch verzerrt** (Überlebensverzerrung), und je zufriedener die Bestandskunden wirken, desto sicherer fühlt sich das Management. Die verbreitete Faustzahl, nur ein kleiner einstelliger Prozentsatz unzufriedener Kunden melde sich, stammt aus Beschwerdeforschung der 1980er Jahre und ist **kolportiert, methodisch umstritten und nicht als Rechengröße geeignet** – als Warnung vor der Datenquelle taugt sie trotzdem. Konsequenz: Abwanderungs- und

Verlустаuftragsanalyse gehören zum Pflichtprogramm, nicht die Zufriedenheitsbefragung der Bleibenden. (✓)(+4)

Ein zweites, anders gelagertes Beispiel: Kodak. Kodak entwickelte 1975 im eigenen Haus die erste digitale Kamera und verfolgte die Technologie über Jahre nicht konsequent weiter – sie hätte das hochprofitable Film- und Entwicklungsgeschäft kannibalisiert. 2012 stellte das Unternehmen Insolvenzantrag. Der Fall zeigt beide Mechanismen gleichzeitig: die Kernstarrheit (das Filmgeschäft trug alle Kennzahlen und Karrieren) und das Innovationsdilemma (die eigenen besten Kunden fragten keine digitale Kamera nach). Er ist deshalb ein besseres Beispiel als jede allgemeine „Betonköpfe“-Erzählung – hier fehlte weder Technologie noch Information, sondern die Bereitschaft, das eigene Geschäft anzugreifen. (✓)(+5)

Gegenmittel, und was die Abwanderung kostet. Drei wirksame Ansätze: (1) **Verlустаuftrags- und Abwanderungsanalyse** als Pflichtroutine mit benanntem Verantwortlichen, (2) **Kundenkontakt der Führung** als feste Verpflichtung – Rohleders Gegenmittel gegen den „Krawattenbunker“ heißt **work the floor**, und dasselbe gilt für den Kunden, (3) eine Kundenkennzahl mit **Gegengröße**, damit nicht wieder nur Absatz gemessen wird. (*Fallrechnung, Annahmen offengelegt.*) Bei 500 Kunden, 8.000 € Jahresumsatz je Kunde und einer Abwanderung von 10 % gehen jährlich **400.000 € Umsatz** verloren – die zurückzugewinnen kostet erfahrungsgemäß ein Mehrfaches der Bindung (**Faustregel**, keine belastbare Kennzahl). Genau diese Übersetzung fehlt in den meisten Antworten. (✓)(+6)

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 2035.

Aufgabe #171 · 16 P. · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: A7 · Kundenorientierung, Qualität und... (S. 2092) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466)

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)**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Definitionen normfest, Kette belegt (+6):

- **Qualität aus der Norm statt aus dem Bauch. DIN EN ISO 9000:2015:** „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“. Zwei Punkten, die die Aufgabe direkt beantworten: Qualität ist relativ zu Anforderungen (ein Einwegprodukt kann perfekte Qualität haben), und die Anforderungen stammen vom Kunden und weiteren interessierten Parteien. Damit ist der „innere Zusammenhang“ bereits **definitorisch** hergestellt: Ohne Kundenorientierung weiß niemand, woran Qualität gemessen wird. (✓) **{+1}**
- **Effizienz, Effektivität und Produktivität sauber trennen. Effektivität** = Zielerreichungsgrad, „die richtigen Dinge tun“ (Kundenorientierung). **Effizienz** = Werte zu Werten, dimensionslos, „die Dinge richtig tun“, Kurzform: nichts verschwenden. **Produktivität** = Mengen zu Mengen und **kein Synonym** für Effizienz – hohe Produktivität führt nicht automatisch zu hoher Rentabilität. Die **Qualität** ist die Brücke zwischen Außensicht und Innensicht: An ihr zeigt sich, ob das Richtige auch richtig getan wurde. (✓) **{+2}**
- **Die Reaktionskette im Original (Deming, *Out of the Crisis*, 1982/1986).** Qualität ↑ → Kosten ↓ (weniger Nacharbeit, Fehler, Verzögerung, bessere Nutzung von Maschinen und Material) → Produktivität ↑ → **Marktanteil** ↑ (bessere Qualität zum niedrigeren Preis) → **im Geschäft bleiben** → Arbeitsplätze sichern. Die beiden letzten Glieder fehlen in den meisten Kurzfassungen – sie zu nennen zeigt, dass man die Quelle kennt. Historisch: Deming brachte ab 1950 die statistische Prozesskontrolle nach Japan, weil Japan nicht über Masse skalieren konnte. (✓) **{+3}**
- **Qualitätskosten machen den Zusammenhang buchhalterisch.** Das **PAF-Modell** (Prevention, Appraisal, Failure; Feigenbaum 1956, Juran) teilt die Qualitätskosten in **Fehlerverhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten**; die Verhütung ist die günstigste Kategorie. Dazu die **Zehnerregel**: Die Behebungskosten verzehnfachen sich je Wertschöpfungsstufe (Entwicklung 1 € → Fertigung 10 € → Endprüfung 100 € → beim Kunden 1.000 €) – **ausdrücklich als Faustregel kennzeichnen**, sie ist didaktisch, nicht empirisch validiert. (✓) **{+4}**
- **Die Kette beziffern (Annahmen offengelegt).** *Annahmen*: Umsatz 100,00 Mio. €, Fehlerkosten 5,00 % des Umsatzes (die QM-Literatur nennt Bandbreiten von etwa 5 bis 15 % – als **Spanne** behandeln) = 5,00 Mio. €.

Ein Präventionsprogramm kostet 1,00 Mio. € und halbiert die Fehlerkosten → Ersparnis 2,50 Mio. € – Aufwand 1,00 Mio. € = **+1,50 Mio. € Netto-Cash pro Jahr** bei gleichzeitig besserer Qualität. Damit ist „Qualität ist nicht teuer“ gerechnet statt behauptet. (✓)(+5)

- **Die Grenzen der Kette (benannter blinder Fleck).** (1) **Over-Engineering** : Qualität über die Anforderung hinaus kostet ohne Kundennutzen – nach der ISO-Definition ist das nicht einmal höhere Qualität. (2) **Kundenorientierung heißt nicht, jedem Wunsch zu folgen** : Nach **Christensen** (*The Innovator's Dilemma*, 1997) führt gerade das enge Zuhören bei den bestehenden margenstarken Kunden dazu, disruptive Angebote zu verpassen. (3) **Effizienz kann Qualität zerstören**, wenn sie am falschen Ende ansetzt – **Muda beseitigen** ist etwas anderes als **Personalabbau im Kundenkontakt**. (✓)(+6)

Zu b) – mehr Gründe, härtere Belege (+6):

- **Kano erklärt das „auf Dauer“ präziser als alles andere.** **Noriaki Kano (1984)** unterscheidet **Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale**; entscheidend ist die **Zeitachse**: Heutige Begeisterungsfaktoren werden morgen zu Leistungs- und übermorgen zu Basisfaktoren. Kundenorientierung ist damit ein **bewegliches Ziel** – wer stehen bleibt, verliert sie **ohne eigenes Zutun**. Und deshalb ist eine Kürzung am Basisfaktor besonders schädlich: Sie erzeugt keine Enttäuschung über ein fehlendes Extra, sondern einen **Vertrauensbruch**. (✓)(+7)
- **Die Theorie hinter der MBO-Falle, mit Namen und Jahren.** **Prinzipal-Agent** (Jensen/Meckling 1976): Incentiviert werden kann nur Beobachtbares. **Steven Kerr (1975)**: *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. **Goodharts Gesetz**: Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl. Damit ist der Grund kein Charakterproblem der Mitarbeitenden, sondern ein **Konstruktionsfehler des Steuerungssystems**, und genau so ist er auch behebbar. (✓)(+8)
- **Zwei anders gelagerte Belegfälle.** **Wells Fargo (2016)**: aggressive Cross-Selling-Ziele führten zu Millionen nicht autorisierter Konten, Bußgeldern und dem Rücktritt des CEO – derselbe Mechanismus, öffentlich dokumentiert. **Boeing 737 MAX**: Termin- und Kostendruck gegen technische Sorgfalt, zwei Abstürze (10/2018, 03/2019), weltweites Flugverbot ab März 2019 – Kundenorientierung war hier nicht Marketing, sondern Sicherheit. Beide zeigen: Der Verlust der Kundenorientierung endet nicht zwangsläufig schleichend, sondern kann in Haftung und Bestandsgefährdung münden. (✓)(+9)

- **Vierter Grund mit Klassiker-Beleg: die Erfolgs- und Kompetenzfalle.** **Theodore Levitt**, *Marketing Myopia* (HBR 1960): Unternehmen definieren ihr Geschäft über das **eigene Produkt** statt über den **Kundennutzen** – die amerikanischen Eisenbahnen sahen sich im Eisenbahn-, nicht im Transportgeschäft. Ergänzend **March (1991)**: Mit wachsendem Erfolg kippen Organisationen von **Exploration** zu **Exploitation** – sie melken das Bestehende, statt Neues zu suchen. (✓){+10}
- **Fünfter Grund, strukturell: Intermediäre kappen die Rückkopplung.** Je länger die Absatzkette, desto schwächer das Signal: Der Hersteller verkauft an Handel oder Plattform, dort entstehen die Kundendaten, und dort bleiben sie. Wer nur seinen **direkten Abnehmer** optimiert (Listung, Konditionen, Regalfläche), kann Kundenorientierung strukturell gar nicht mehr messen und merkt den Vertrauensverlust erst am Abverkauf. (✓){+11}
- **Die Falle in der eigenen Argumentation benennen.** Vorsicht mit „kundenorientierte Unternehmen sind erfolgreicher“: **Peters/Waterman** (*In Search of Excellence*, 1982) kürten Vorbilder, von denen mehrere kurz darauf strauchelten – **Survivorship Bias** plus Auswahl nach dem Ergebnis. Ehrliche Position: Kundenorientierung ist **notwendig, aber nicht hinreichend**; sie schützt nicht vor Technologiewechsels. Wer das selbst sagt, nimmt dem Prüfer den Einwand vorweg. (✓){+12}

Zu c) – Maßnahmen, die einen Prüfer überzeugen (+4):

- **Dritte Maßnahme: Voice of the Customer als geschlossene Schleife – inklusive Methodenkritik.** Systematische Erhebung, jede kritische Rückmeldung mit Verantwortlichem und Frist. Verbreitetes Instrument: **NPS** (Reichheld, HBR 2003) – die Kritik gleich mitliefern (Einzelfrage, kulturabhängiges Antwortverhalten, keine Ursachenauskunft); belastbar wird er erst als **Trend** plus qualitativem Follow-up. (✓){+13}
- **Vierte Maßnahme: Prozessorganisation nach ISO 9001:2015 plus Gemba.** Kundenorientierung ist dort einer der Grundsätze des Qualitätsmanagements, und der Prozess beginnt und endet definitionsgemäß beim Kunden. Führungsroutine dazu aus dem Toyota-Produktionssystem: **Genchi Genbutsu / Gemba** – der Vorgesetzte entscheidet am Ort der Wertschöpfung, nicht in der Präsentation. Beschwerdemanagement nach **ISO 10002** normieren (Zugang, Fristen, Rückmeldung, Auswertung). (✓){+14}
- **Jede Maßnahme braucht Messgröße, Verantwortlichen und Review-Termin.** Sonst ist sie mit Kant nur **pflichtgemäß**, also aufgemotzte PR, nicht **aus Pflicht**. Genau das ist Rohleders Unterscheidung zwischen echter

Haltung und Fassade, und die Prüffrage lautet:

Kostet es das Unternehmen etwas? (✓)(+15)

- **Die Falle der simulierten Kundenorientierung.** Wird die Zufriedenheitsbefragung selbst zum Bonusziel, drängt das Personal den Kunden zur guten Bewertung („alles unter fünf Sternen gilt bei uns als Fehler“) – die Kennzahl steigt, die Beziehung leidet. Das ist **Goodharts Gesetz** in seiner kundenfeindlichsten Form. Gegenmittel: Zufriedenheitswerte **nicht direkt vergüten**, sondern die **Bearbeitung** der Rückmeldungen. (✓)(+16)

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	1067
(a) ANTWORT	1068
(a) ANTWORT	1069
(a) ANTWORT	1070
(a) ANTWORT	1072
(a) ANTWORT	1073
(a) ANTWORT	1075
(a) ANTWORT	1076
(a) ANTWORT	1077
(a) ANTWORT	1079
(a) ANTWORT	1080
Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4).....	1089
Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4)	1076
Alternative Begriffe / Synonyme	1080
(b) VERWANDTE FRAGEN	1067
(b) VERWANDTE FRAGEN	1068
(b) VERWANDTE FRAGEN	1070
(b) VERWANDTE FRAGEN	1071
(b) VERWANDTE FRAGEN	1072
(b) VERWANDTE FRAGEN	1074
(b) VERWANDTE FRAGEN	1075
(b) VERWANDTE FRAGEN	1077
(b) VERWANDTE FRAGEN	1078
(b) VERWANDTE FRAGEN	1079
(b) VERWANDTE FRAGEN	1080
Begriffe in Bezug auf Vision und Mission.....	1071
(c) WARUM.....	1067
(c) WARUM.....	1069
(c) WARUM.....	1070

(c) WARUM.....	1071
(c) WARUM.....	1073
(c) WARUM.....	1074
(c) WARUM.....	1076
(c) WARUM.....	1077
(c) WARUM.....	1078
(c) WARUM.....	1079
(c) WARUM.....	1080
4 · Entstehung Vision und Entwicklung Mission	1074
6 · Gute und schlechte Visionen	1079
Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild.....	1081
Risiken & #11 Erfolgsfaktoren	1073
Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.).....	1074
Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden.....	1077
8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen Vision/Mission	1141
Vision & #05 Mission – Definition	1070
5 · Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5)	1077
VisionSENTstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik	1107
Warum ist „Vision“ negativ besetzt?	1079
3 · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1)	1069
Wesenskern (Collins & Porras)	1069
2 · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)	1068
1 · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01)	1067

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).

Grün = über das Gefragte hinaus. Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier nach dem Kritik-Raster (Muster 9) durchargumentiert.

Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild

Aufgabe #172 · 8 P. · Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen... (S. 1085) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik an der **Vision als Führungsinstrument** – insbesondere an der Vorstellung, sie motiviere Mitarbeitende intrinsisch („Sehnsucht nach dem Meer“).

Antwort. Die **Vision** ist ein langfristiges, idealtypisches Zukunftsbild („Wohin wollen wir? Was wollen wir werden?“), nach innen gerichtet, motivierend, knapp und bewusst ambitioniert. ✓ {1} Ihre Wirkungsbehauptung stützt sich auf das Saint-Exupéry zugeschriebene Bild: Nicht Holz beschaffen und Aufgaben einteilen, sondern die *Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer* wecken – visionäre Führung statt operativer Steuerung, intrinsische statt extrinsischer Motivation. Die Ableitungsrichtung ist dabei festgelegt: aus der Vision folgen Mission, Ziele und Strategien, **nicht umgekehrt**. ✓ {2}

Leistung des Instruments. Der Ableitungsvorrang ist ein echter, nicht-trivialer Erkenntnisgewinn: Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende, also **kann** Richtung logisch nicht aus Zielen entstehen. Wer das verstanden hat, hört auf, Fünfjahrespläne für Vision zu halten. Und die Sinnfunktion ist real – eine Vision, die erkennen lässt, wie einzelne Unternehmensteile auf sie einzahlen (nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel), koordiniert ohne Anweisung. ✓ {3}

Kritikpunkt 1 – empirische Belegbarkeit / Quellenkritik: das Fundament ist ein Zitat-Fake. Beide Pole der Debatte ruhen auf Aussagen, die so nie gemacht wurden. Das Saint-Exupéry-Zitat ist ihm **nur zugeschrieben** und in *Citadelle* nicht auffindbar. Das Gegenzitat („Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“) stammt aus einem Interview von 1980, war eine pampige, polemische Antwort gegen Willy Brandt und gerade **nicht** inhaltlich gegen Visionen gemeint – Schmidt hat das 2010 selbst klargestellt. Ein Führungsinstrument, dessen Kronzeuge nicht existiert und dessen Kritiker missverstanden wurde, muss seine Wirkung anders belegen. Dieser Beleg wird nirgends geliefert. ✓ {4}

Kritikpunkt 2 – Operationalisierbarkeit: „Sehnsucht steuert nicht.“ Aus Sehnsucht folgt kein Schiff. Irgendwer muss weiterhin Holz beschaffen, Aufgaben vergeben und die

Arbeit einteilen. Die Vision motiviert das *Warum*, ersetzt aber weder Ziele noch Rollen noch Ressourcen – sie ist Voraussetzung, nicht Ersatz. Wer die Metapher als Führungsmaxime nimmt, hat rhetorisch genau die operative Steuerung abgeschafft, die er faktisch weiterhin braucht; das Ergebnis ist begeistertes Personal ohne Termine. ✓ {5}

Kritikpunkt 3 – Interessengebundenheit: die Vision ist auch ein Herrschaftsinstrument. Vision und Mission entstehen **top-down**, nicht bottom-up; Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren, und 15 oder 150 Visionen wären nicht integrierbar. Die Beteiligung dient der Akzeptanz, ersetzt aber nicht die Richtungsentscheidung. Damit ist die Konstruktion offenzulegen: Es wird **intrinsische** Motivation für ein Ziel erzeugt, das andere gesetzt haben. Die Sehnsucht wird geweckt, nicht erfragt. Das ist legitim und funktional, aber wer es nicht benennt, verkauft Fremdsteuerung als Selbstverwirklichung, und genau diese Erfahrung erzeugt später den Zynismus. ✓ {6}

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: es fehlt jede Abbruch- und Verfallsregel. Zugestanden wird, dass bei echten, mutigen Visionen (Menschen auf den Mars) Inspiration zeitweise wichtiger sein kann als kurzfristige Glaubwürdigkeit. Damit ist eine Lücke geöffnet, die nirgends geschlossen wird: Das Modell sagt nicht, **wie lange** eine unerfüllte Vision inspirierend bleiben darf und ab wann sie zur Lüge wird. Es gibt kein Kriterium, an dem man erkennt, dass eine Vision gescheitert ist – nur die Erfolgsfaktoren Prägnanz, Inspiration, Glaubwürdigkeit. In exakt dieser Lücke entsteht der Glaubwürdigkeitsverschleiß, der den Begriff im deutschen Sprachgebrauch negativ besetzt hat. ✓ {7}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Die Vision ist gültig als **Richtungs- und Sinnstiftungsinstrument** – als Ableitungsquelle für Mission, Ziele und Strategie und als internes Kommunikationsmittel. Sie ist kein Steuerungsinstrument, kein Priorisierungsinstrument und kein Ersatz für Führung im Alltag; und sie ist ohne Verfallsdatum nicht führbar. Gegenvorschlag: Jede Vision nur im Paar mit einer überprüfbaren Nächstepappe halten – bei belastetem Begriff notfalls unter einem nüchterneren Namen (Zielbild, Nordstern, BHAG), der die Operationalisierbarkeit betont. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Wer Saint-Exupéry zitiert, ohne die Fehlattribution und das „Sehnsucht steuert nicht“ zu nennen, zeigt genau die unkritische Übernahme, die dieses Modul (Redlichkeit, Quellentransparenz) prüfen will.

Über die geforderten Punkte hinaus

Gegenvorschlag: die Vision an drei Prüfpunkte binden, ohne sie zu banalisieren.

1. **Zitat-Check (Redlichkeit).** Jede Leitbild-Formel wird vor Verwendung auf Beleg geprüft; ist der Nachweis nicht führbar, wird der Gedanke ohne Zuschreibung verwendet. Das kostet nichts und schützt vor dem Vorwurf, das eigene Wertegerüst auf einem Bonmot gebaut zu haben – bei Fehlattribution ist die Wahrscheinlichkeit hoch, sie ist in der Managementliteratur verbreitet. (✓){+1}
2. **Etappenkopplung über das Leitbild im engen Sinn.** Die Vision bleibt abstrakt und langfristig; darunter wird pro Programm, Technologie oder Reorganisation eine **Teilvision** formuliert, die die übergeordnete Vision mit dem Tagesgeschäft verbindet (Muster: SpaceX als Leitbild unter der Mars-Vision). Damit wird das Zukunftsbild etappenweise überprüfbar, ohne dass man es zu einem Jahresziel schrumpfen muss – die Ableitungsrichtung Vision → Mission → Ziele bleibt gewahrt. (✓){+2}
3. **Jährliches Glaubwürdigkeits-Review mit einer einzigen Frage:** *Welche Entscheidung des letzten Jahres ist nur aus dieser Vision erklärbar, und welche haben wir gegen sie getroffen?* Lässt sich keine nennen, ist die Vision entweder falsch oder tot; dann wird sie korrigiert oder gestrichen, nicht wiederholt. Wiederholung ohne Deckung ist genau der Mechanismus, der aus einem Zukunftsbild eine Hochglanz-Phrase macht. (✓){+3}

Kosten des Gegenvorschlags – beziffert, damit er nicht selbst zur Floskel wird.

Das Review kostet einen Führungskreis von 12 Personen je 3 Stunden; bei einem angenommenen Vollkostensatz von 100 €/h für diese Ebene sind das **rund 3.600 € pro Jahr**, der Zitat-Check ist Recherchezeit im Stundenbereich. *Annahmen offengelegt:* Gruppengröße, Dauer und Stundensatz sind gesetzt, nicht erhoben; die Größenordnung – vierstellig, nicht sechsstellig – ist das Belastbare daran. Gegen die einmaligen Prozesskosten einer Visionserarbeitung (rund 72 T€, siehe die Wirkungsketten-Aufgabe weiter unten) ist das der billigste Teil des gesamten Vorhabens und zugleich der einzige, der die Wirkung des teuren Teils überhaupt sichtbar macht. (✓){+4}

Der Fehlattributions-Fall ist kein Einzelfall, sondern ein Muster. Neben Saint-Exupéry und Schmidt gehört ein drittes Bonmot in dieselbe Reihe: „**Culture eats strategy for breakfast**“ wird durchweg Peter Drucker zugeschrieben, ist in seinen Schriften aber **nicht belegbar**; populär wurde der Satz, nachdem ihn Ford-Chef Mark Fields 2006 als Leitspruch verwendete. Die Zuschreibung ist damit

ungesichert – genau wie die an Saint-Exupéry. Drei der meistzitierten Führungssätze des Fachs stammen also nicht gesichert von denen, denen sie zugeschrieben werden. Wer das in der Klausur benennt, zeigt, dass er ein Muster erkannt hat und nicht nur eine Vokabel gelernt. (✓){+5}

Gegenposition aus der Motivationsforschung – die intrinsische Motivation ist nur halb gedeckt. Die Selbstbestimmungstheorie von **Deci und Ryan**

(Grundlegung 1985; zusammenfassend Ryan/Deci 2000) nennt drei Bedingungen intrinsischer Motivation: **Autonomie, Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit**. Eine top-down gesetzte Vision liefert Eingebundenheit und Sinn, sie liefert unter Umständen Kompetenzerleben – **Autonomie liefert sie gerade nicht**, denn das Ziel hat jemand anderes gesetzt. Die Wirkungsbehauptung „die Vision motiviert intrinsisch“ ist damit nicht falsch, aber überdehnt: Was entsteht, ist bestenfalls **internalisierte** Motivation, also übernommene Fremdsetzung, nicht selbstbestimmte. Das schärft Kritikpunkt 3 theoretisch nach, statt ihn nur moralisch vorzutragen. (✓){+6}

Methodenkritik an der empirischen Basis. Die Standardbelege für die Wirkung von Wesenskern und Vision – Collins/Porras, *Built to Last* (1994), davor Peters/Waterman, *In Search of Excellence* (1982) – wählen ihre Fälle **retrospektiv nach Erfolg** aus und suchen anschließend nach Gemeinsamkeiten. Damit ist die Wirkungsrichtung nicht gesichert: Ob die Vision den Erfolg erzeugt hat oder der Erfolg die schöne Vision, unterscheidet das Design nicht (**Survivorship Bias**). Ein Teil der 1982 als exzellent gefeierten Unternehmen war wenige Jahre später in Schwierigkeiten; Phil Rosenzweig hat diese Bauart 2007 als **Halo-Effekt** kritisiert – erfolgreiche Firmen bekommen im Nachhinein gute Kultur, Vision und Führung zugeschrieben. Für die Klausur: Die Vision ist nicht widerlegt, aber sie ist **nicht empirisch bewiesen**, und das ist ein Unterschied. (✓){+7}

Zweites Beispiel, anders gelagert als Musk – der Fall, in dem das Ziel erreicht wurde und trotzdem nichts trug. Volkswagen verkündete 2007 die „**Strategie 2018**“: bis 2018 der weltweit größte Automobilhersteller sein, rund 10 Mio.

Fahrzeuge im Jahr, definierte Renditemarke. Der Ausgang ist doppelt lehrreich. Erstens ist das eine **terminierte Kennzahl im Visionskostüm** – nach den Kriterien dieser Unit ein Ziel, keine Vision (man kann sie abhaken). Zweitens wurde die Spitzenposition nach Absatz sogar erreicht, während 2015 der Dieselskandal offenlegte, wie das Erreichen unter Druck zustande kam. Ein Zielbild ohne Wertedeckung koordiniert also durchaus – es koordiniert nur nicht in die Richtung, die im Leitbild steht. Das ist die Gegenprobe zum Musk-Beispiel: Dort zahlen die Teile sichtbar auf eine Richtung ein, hier zahlten sie sichtbar auf eine Zahl ein. (✓){+8}

Aufgabe #173 · 7 P · Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen (S. 1081) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik am **Unternehmensleitbild** als normativem Orientierungs- und Verhaltensrahmen.

Antwort. Das **Leitbild** ist das schriftlich fixierte Selbstverständnis eines Unternehmens; in der Standardlesart bündelt es Vision, Mission und Kernwerte zu einem kommunizierbaren Dokument und dient nach innen als normativer Orientierungs- und Verhaltensrahmen, nach außen als Identitäts- und Marketinggrundlage. Rohleder fasst es enger: nicht als Dach über Vision und Mission, sondern als **Teilvision für spezielle Zwecke** (einzelne Programme, Maßnahmen, Reorganisationen), die die übergeordnete Vision mit dem Tagesgeschäft verbindet. ✓ {1}

Leistung des Instruments. Verschriftlichung diszipliniert. Sie erzwingt, zu explizieren, was gerade im Kleinunternehmen oft nur implizit in der Person des Inhabers vorhanden ist, und sie schafft überhaupt erst die Bezugsgröße, an der Verhalten gemessen werden kann. Ohne fixiertes Leitbild ist die Frage nach Glaubwürdigkeit (klafft Anspruch und Wirklichkeit?) gar nicht stellbar. Der Abgleich von **Selbstbild und Fremdbild** in der Entwicklung ist ein ehrliches Instrument: Differenzen zeigen Schärfungsbedarf. ✓ {2}

Kritikpunkt 1 – Denkfehler: die eigene Begriffskaskade ist strittig. Es stehen zwei unvereinbare Definitionen nebeneinander – Leitbild als **Dachdokument über** Vision/Mission (Standardliteratur) versus Leitbild als **Teilvision unter** der Vision (Vorlesung). Das ist keine Nuance, sondern eine Umkehr der Hierarchie. Ein Instrument, dessen Position in der eigenen Begriffsordnung ungeklärt ist, kann schlecht der verbindliche Orientierungsrahmen für alle sein. Praktisch heißt das: Wer im Unternehmen „Leitbild“ sagt, muss zuerst klären, ob er das Dach oder eine Etage meint – sonst reden Vorstand und Projektleitung aneinander vorbei. ✓ {3}

Kritikpunkt 2 – Fehlanreiz: die Doppelrolle als Marketinggrundlage. Weil das Leitbild zugleich Fundament der Außenkommunikation ist, entsteht ein systematischer Anreiz, es für das **Fremdbild** statt für das **Selbstbild** zu schreiben. Das Ergebnis sind die austauschbaren Floskeln, die das Kapitel selbst als Risiko listet: „Wir sind kundenorientiert und innovativ“ – Sätze, die jedes Unternehmen so sagen könnte, mit Differenzierungswirkung null und Verhaltenswirkung null. Das Gegenprinzip steht bei Collins/Porras: Der Wesenskern wird **entdeckt, nicht erfunden**, und muss nicht extern begründet werden. Ein am Markt begründeter Kern ist definitionsgemäß keiner. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Operationalisierbarkeit: ein Rahmen ohne Trade-off-Regel. Ein Verhaltensrahmen muss im Konfliktfall entscheiden – genau das leistet das Leitbild nicht. Es nennt Werte nebeneinander, ohne Rangfolge. Stehen „höchste Qualität“, „absolute Termintreue“ und „bester Preis“ gemeinsam im Dokument, weiß der Meister an der Linie bei knapper Zeit nicht, welchen er opfern darf. Er entscheidet dann nach Vorgesetztem und Tagesform, und erlebt das Leitbild fortan als unverbindlich. Ein Rahmen, der keine Entscheidung trägt, ist Dekoration. ✓ {5}

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: die Sanktionsseite fehlt vollständig. Beschrieben werden Entstehung (Anstoß, Visionsteam, Bestandsaufnahme, Entwürfe, Rückkopplung, Verabschiedung), Vermittlung (Wiederholung, Storytelling, Onboarding) und Kommunikation. Nirgends steht, **was passiert, wenn jemand – insbesondere oben – gegen das Leitbild verstößt.** „Vorleben durch das Management“ ist ohne Konsequenz eine Bitte, kein Mechanismus. Damit wird die Glaubwürdigkeitslücke zwar als Risiko benannt, aber ihr einziges wirksames Gegenmittel – spürbare Folgen für Führungskräfte – nicht. Genau deshalb kippt die erlebte Diskrepanz zwischen verkündetem Anspruch und gelebter Wirklichkeit in Zynismus. ✓ {6}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Das Leitbild ist gültig als **Explizierungs- und Kommunikationsinstrument**: Es macht das Selbstverständnis benennbar, prüfbar und vermittelbar, und es liefert die Grundlage, an der Widerspruch überhaupt festgemacht werden kann. Es ist kein Entscheidungs-, kein Priorisierungs- und kein Sanktionsinstrument; seine Wirkung endet exakt dort, wo Anspruch und beobachtetes Verhalten der Führung auseinanderfallen. Gegenvorschlag: nur differenzierende Sätze zulassen (Negationstest) und jedem Wert eine Trade-off-Regel beigeben. ✓ {7}

Rohleders Erwartung: Punkte gibt es für die Einsicht, dass ein Leitbild ohne Realitätsbezug, ohne Rangfolge und ohne vorgelebte Konsequenz zur austauschbaren Hochglanz-Phrase wird, und für die Kenntnis der engen Lesart als Teilvision fürs Tagesgeschäft.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Gegenvorschlag: der Negationstest plus drei Pflichtspalten.

Schritt 1 – Negationstest. Jeder Leitbildsatz wird gestrichen, wenn seine Umkehrung absurd ist. „Wir behandeln unsere Kunden respektlos“ ist absurd → also ist „Wir behandeln unsere Kunden respektvoll“ keine Aussage, sondern eine Selbstverständlichkeit. Übrig bleiben nur Sätze, die eine echte Wahl beschreiben, weil ein anderes Unternehmen sich sinnvoll anders entscheiden könnte („Wir liefern nie vor der Qualitätsfreigabe, auch wenn der Termin fällt“). (✓){+1}

Schritt 2 – je überlebendem Wert drei Spalten: (✓){+2}

- **Trade-off:** Was geben wir dafür auf, wenn es eng wird?
- **Beobachtbares Verhalten:** Woran sieht ein Neuer am dritten Tag, dass das hier gilt?
- **Beleg:** Wo hat uns dieser Wert schon Geld, einen Auftrag oder einen Kunden gekostet? Ein Wert ohne Beleg ist eine Behauptung.

Schritt 3 – Formatwahl nach Rohleders enger Lesart. Statt eines Dachdokuments für alles je ein **Leitbild pro Programm** (neue Technologie, Reorganisation, neues Produkt). Damit ist es an konkrete Maßnahmen und Verantwortliche gekoppelt, hat einen natürlichen Anfang und ein natürliches Ende, und hört auf, ein Poster im Eingangsbereich zu sein. Die abstrakte Vision bleibt darüber unverändert stehen; sie muss nur so abstrakt formuliert sein, dass sich ihr **Scope** weiterentwickeln kann (etwa „wir übernehmen Verantwortung“ → heute in der Lieferkette), ohne dass der Kern selbst gewechselt wird. (✓){+3}

Die Verwechslung, die die Sanktionslücke erst erzeugt: Leitbild ≠

Verhaltenskodex. Beide sind normative Dokumente, aber sie sind funktional verschieden. Der **Code of Conduct** ist compliance-gebunden, arbeitsrechtlich anschlussfähig und **sanktionsbewehrt**: Ein Verstoß gegen das Antikorruptionskapitel hat Folgen, die im Dokument selbst stehen. Das **Leitbild** ist Orientierung ohne Rechtsfolge. Wer beide in einer Broschüre mischt – praktisch die Regel –, erzeugt den schlechtesten Fall: Der Leser hält die verbindlichen Teile für Prosa und die Prosa für verbindlich. **Konsequenz für die Kritik:** Die fehlende Sanktion ist kein Versäumnis der Autoren, sondern eine **Gattungseigenschaft** – man muss den Mechanismus also von außen importieren, statt ihn im Leitbild zu suchen. (✓){+4}

Der importierbare Mechanismus heißt „comply or explain“. Die Corporate Governance kennt genau das Instrument, das dem Leitbild fehlt: Nach **§ 161 AktG**

geben Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften jährlich eine **Entsprechenserklärung** zum Deutschen Corporate Governance Kodex ab – sie erklären, welchen Empfehlungen sie gefolgt sind und, bei Abweichung, **warum nicht**. Nicht die Abweichung ist sanktioniert, sondern das **Verschweigen** der Abweichung. Auf das Leitbild übertragen: Die Führung erklärt einmal jährlich schriftlich, an welcher Stelle im abgelaufenen Jahr **gegen** einen Leitbildsatz entschieden wurde und aus welchem Grund. Das ist rechtlich anspruchlos, kostet eine Seite und schließt den blinden Fleck aus Kritikpunkt 4, ohne das Leitbild zum Arbeitsvertrag zu machen. (✓){+5}

Das Fallpaar, das die Beleg-Spalte empirisch macht. *Negativ:* **Enron** führte bis zuletzt die Werte *Respect, Integrity, Communication, Excellence* im eigenen Wertekatalog – das Unternehmen meldete im Dezember 2001 Insolvenz an. Der Fall ist der Standardbeleg dafür, dass ein Wertedokument ohne Deckung nicht wirkungslos, sondern **irreführend** ist: Es hat nach innen und außen Vertrauen erzeugt, das nicht gerechtfertigt war. *Positiv:* Das **Credo von Johnson & Johnson** (1943 von Robert Wood Johnson II verfasst) stellt Patienten und Ärzte ausdrücklich vor die Aktionäre, und wurde 1982 im **Tylenol-Fall** angewendet: Nach den Vergiftungsfällen in Chicago rief das Unternehmen rund **31 Mio. Packungen** zurück, obwohl die Ursache außerhalb der eigenen Produktion lag; die Kosten werden in der Literatur meist mit **rund 100 Mio. US-Dollar** angegeben (gerundeter, häufig zitierter Wert, keine geprüfte Konzernangabe). Genau das ist ein ausgefüllter Beleg-Eintrag: Der Wert hat nachweisbar Geld gekostet, deshalb war er einer. (✓){+6}

Was das Ganze kostet – offengelegt gerechnet. Für einen Betrieb mit 900 Beschäftigten (Fallrahmen der Wirkungsketten-Aufgabe, Vollkostensatz 55 €/h): Erarbeitung und Gestaltung des Dokuments ≈ 15 T€, Rollout mit je einer Präsenzstunde pro Kopf = $900 \text{ h} \times 55 \text{ €} = 49,5 \text{ T€}$, zusammen **rund 65 T€ einmalig**. *Annahmen offengelegt:* eine Stunde je Beschäftigtem, keine Folgeveranstaltungen, Agenturkosten geschätzt. Die Pointe liegt in der Struktur der Zahl: **Rund drei Viertel des Betrags sind Präsenzzeit der Belegschaft**, also genau der Teil, der vollständig verfällt, wenn die Sätze den Negationstest nicht bestehen. Ein floskelhaftes Leitbild ist deshalb nicht billig-wirkungslos, sondern **teuer-wirkungslos**, und es ist die einzige Position, die man durch bessere Formulierung ohne Mehrkosten rettet. (✓){+7}

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die aus der Häufigkeitsanalyse der Vorlesungen ermittelte Unterversorgung dieses Themas.

Aufgabe #174 · 10 P. · Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265) · Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen (S. 1081) · Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen... (S. 1085)

Grenzen Sie **Vision, Mission und Leitbild** voneinander ab. Begründen Sie die Ableitungsrichtung zwischen diesen Größen und den Unternehmenszielen. Ordnen Sie anschließend vier vorgegebene Sätze zu und benennen Sie, wo die Zuordnung in der Vorlesungslesart von der Standardliteratur abweicht.

a) 4 P. – Trennscharfe Definitionen

Vision = langfristiges, idealtypisches **Zukunftsbild** : der angestrebte Zustand, den das Unternehmen erreichen oder zu dessen Erreichung es beitragen will. Frage: *Wohin wollen wir / was wollen wir werden?* Primär nach **innen** gerichtet, knapp, einprägsam, bewusst ambitioniert. Beispiel aus der Vorlesung: Bill Gates – „A computer on every desk and in every home.“ ✓ {1}

Mission = **Auftrag und Daseinsbegründung** : warum das Unternehmen existiert und was es für seine Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Partner) sein will. Frage: *Wer sind wir, was tun wir, für wen, mit welchem Nutzen?* Primär **gegenwarts- und außenorientiert**, konkreter als die Vision. Beispiel: Microsoft – günstige, breit lauffähige, einfach bedienbare Betriebssysteme und Software, **bewusst keine Hardware**. Der Ausschluss ist der eigentliche Missionsgehalt: Eine Mission, die nichts ausschließt, ist keine. ✓ {2}

Leitbild – hier liegt der Stolperstein, weil zwei **unvereinbare** Lesarten nebeneinanderstehen:

	Standardliteratur	Rohleder (Vorlesung)
Position	Dach über Vision + Mission + Kernwerten	Teilvision unter der Vision
Funktion	schriftlich fixiertes Selbstverständnis, normativer Verhaltensrahmen, Außendarstellung	Vision für spezielle Zwecke – einzelne Programme, Technologien, Reorganisationen
Geltung	unternehmensweit, dauerhaft	maßnahmenbezogen, mit Anfang und Ende
Beispiel	Leitbild-Broschüre	SpaceX als Leitbild unter Musks Mars-Vision

Das ist keine Nuance, sondern eine **Umkehr der Hierarchie**. ✓ {3} Wer in der Klausur nur eine der beiden Lesarten kennt, beantwortet die halbe Frage.

Abzugrenzen ist zusätzlich der **Wesenskern** (Collins/Porras, „Core Ideology“): Kernwerte + Kernzweck, das **Zeitlose**, das bleibt, während Produkte, Strategien und Märkte wechseln – „*Preserve the core, stimulate progress.*“ Der Wesenskern wird **entdeckt, nicht erfunden**; er darf nicht extern (am Markt) begründet werden. Er kann sich weiterentwickeln, ohne seine Zeitlosigkeit zu verlieren: Bei abstrakt genug formuliertem Kern („wir übernehmen Verantwortung“) ändert sich nur der **Scope** (heute: Lieferkette, Nachhaltigkeit), nicht der Kern. ✓ {4}

b) 3 P. – Ableitungsrichtung und ihre Begründung

Richtung: **Vision (Zustand) → Mission → Strategie (Weg) → Unternehmensziele (Messgröße)**, und **nicht umgekehrt**. ✓ {1}

Die Begründung ist nicht rhetorisch, sondern logisch zwingend: **Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende**. Ein Ziel ist per Konstruktion terminiert und messbar; es endet mit seinem Termin. Eine Richtung, die über den Termin hinausweist, kann daraus formal nicht entstehen – aus einer Menge endlicher Aussagen folgt keine unendliche. Wer die Vision aus den Zielen ableitet, erhält deshalb bestenfalls eine Fünfjahresplanung mit Pathos, aber keine Richtung. ✓ {2}

Praktische Konsequenz: Ändert sich ein Ziel, bleibt die Vision stehen. Ändert sich die Vision, müssen Mission, Strategie und Ziele nachgezogen werden. Wer das umdreht, merkt es erst, wenn die Vision jedes Jahr neu formuliert wird – das sichere Erkennungszeichen einer Ziel-getriebenen Pseudo-Vision. ✓ {3}

c) 3 P. – Zuordnung

Satz	Zuordnung	Begründung
„Wir werden bis 2030 klimaneutral produzieren.“	Vision mit Ziel-Charakter – grenzt an BHAG / Unternehmensziel	Zukunftsgerichtetes Zielbild, aber bereits terminiert und messbar → Grenzfall zwischen Vision und strategischem Ziel; Punkte gibt es für das Benennen des Grenzfalles , nicht für die schnelle Einordnung ✓ {1}
„Wir liefern mittelständischen Maschinenbauern Steuerungstechnik, die ihre Instandhalter ohne Schulung bedienen können.“	Mission	Wer / was / für wen / mit welchem Nutzen – gegenwartsbezogen, marktseitig, mit implizitem Ausschluss (kein Großkundengeschäft, keine Speziallösungen) ✓ {2}
„Wir übernehmen Verantwortung.“	Kernwert (Wesenskern), nicht Vision	Zeitlos, abstrakt,entwicklungsfähig im Scope; enthält kein Zukunftsbild und keinen Auftrag ✓ {3}
„Das Programm ‚Werk 2028‘ bündelt die Umstellung der Montage auf Fließfertigung.“	Standardliteratur: Programmziel · Rohleder: Leitbild (Teilvision)	Genau hier trennen sich die Lesarten – die enge Fassung erlaubt es, ein Leitbild pro Maßnahme zu haben ✓ {4}

Grenze der Aussage: Die Abgrenzung ist begrifflich sauber, aber nicht operativ selbsttragend. In einem realen Unternehmen entscheidet nicht die Definition, sondern der Sprachgebrauch: Wenn Vorstand und Projektleitung „Leitbild“ sagen und Dach beziehungsweise Etage meinen, reden sie aneinander vorbei – ohne es zu merken, weil beide dasselbe Wort verwenden. Die Konsequenz ist **kein akademisches, sondern ein Kommunikationsproblem**: Erst die Begriffsklärung, dann die Leitbildarbeit.

Rohleders Erwartung: Wer Vision, Mission und Leitbild nur nebeneinanderstellt, ohne die Ableitungsrichtung mit dem Periodenende-Argument zu begründen und ohne die enge Leitbild-Lesart als Teilvision zu kennen, liefert Lexikonwissen statt Verständnis.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Abgrenzung schärfen

Drei Prüffragen, mit denen sich jeder Satz in Sekunden zuordnen lässt: (✓)
{+1}

1. **Enthält der Satz einen Zeitpunkt in der Zukunft, an dem etwas anders ist?** → Vision. Kein Zeitpunkt, sondern ein Dauerzustand → Mission oder Kernwert.
2. **Steht drin, was wir nicht tun?** → Mission. Microsoft schließt Hardware explizit aus; das ist der Testfall. Ein Satz ohne Ausschluss ist Werbung.
3. **Bleibt der Satz wahr, wenn wir morgen die Branche wechseln?** → Kernwert. Wird er falsch → Mission oder Vision.

Die Falle, die fast jede Recherche produziert: das englische „mission statement“ ist nicht die deutsche Mission. Im angelsächsischen Sprachgebrauch wird häufig *mission* genannt, was die deutsche Lehre als **Vision** führt. Prüfbar am eigenen Stoff: Microsoft bezeichnet **„empower every person and every organization on the planet to achieve more“** selbst als **Mission** – nach den Kriterien dieser Unit ist das ein Zukunftsbild ohne Termin, also eine Vision. Wer Unternehmensseiten als Beleg zitiert, muss den Satz deshalb **nach Inhalt und nicht nach Überschrift** einordnen. In der Klausur ist das ein billiger Punkt und ein teurer Fehler zugleich. (✓){+2}

Die Primärquelle, mit Jahr und Struktur. Das Ordnungsschema stammt aus **Collins/Porras, „Building Your Company's Vision“, Harvard Business Review, September/Oktober 1996** (ausgebaut in *Built to Last*, 1994). Es hat **zwei Hälften**, und genau diese Zweiteilung wird in Klausurantworten meist unterschlagen: **Core Ideology** = Core Values + Core Purpose (das Zeitlose) und **Envisioned Future** = ein **BHAG mit 10- bis 30-Jahre-Horizont** plus eine *vivid description*, also die anschauliche Ausmalung des erreichten Zustands. Der Wesenskern ist damit nur die eine Hälfte des Modells; wer ihn allein nennt, hat die Vision-Seite weggelassen. (✓)
{+3}

Der Test, mit dem Collins/Porras Kernwerte von Wunschwerten trennen: Würden wir an diesem Wert festhalten, wenn er uns im Wettbewerb nachweislich schadete? Nur wenn die Antwort Ja lautet, ist es ein Kernwert; sonst ist es eine **Kompetenz oder eine Strategie**, die man bei Bedarf wechselt. Damit ist zugleich die häufigste Begriffsverwechslung dieser Unit sauber schneidbar: **Purpose = Kernzweck (das Warum, zeitlos), Vision = Zukunftsbild (das Wohin,**

veränderlich), Kompetenz = das Können (austauschbar). Drei Ebenen, die in der Praxis regelmäßig in einem Satz landen. (✓){+4}

Zu b) – Ableitungsrichtung

Der Zuordnungsfehler, der am meisten kostet. Nicht die Verwechslung von Vision und Mission – die ist folgenlos, solange beide existieren. Teuer wird die Verwechslung von **Vision und Ziel**: Wer sein Ziel „Umsatzverdopplung bis 2029“ zur Vision erklärt, hat sie am 31.12.2029 erreicht und steht ohne Richtung da, mitten in der Nachfolgeplanung. Deshalb die Faustregel: Eine Vision, die man abhaken kann, war ein Ziel. (✓){+5}

Die Gegenposition zur strikten Top-down-Ableitung, und sie ist zitierfähig.

Mintzberg und Waters haben 1985 (*Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal) gezeigt, dass reale Strategien nur zum Teil aus vorab formulierter Absicht entstehen; ein erheblicher Teil ist **emergent**, also ein Muster, das sich erst im Rückblick aus tatsächlich getroffenen Entscheidungen erkennen lässt. Übertragen: Die saubere Kaskade Vision → Mission → Strategie → Ziele beschreibt die **Sollordnung der Begriffe**, nicht zwingend die Entstehungsgeschichte im Betrieb. Junge Unternehmen formulieren ihre Vision typischerweise **nachträglich**, nachdem sich gezeigt hat, was funktioniert. Der Widerspruch zur Vorlesung ist auflösbar: Die Ableitungsrichtung gilt **normativ und für die Begründungsordnung** – sie ist keine empirische Behauptung darüber, in welcher Reihenfolge Menschen tatsächlich denken. Wer das trennt, kann die Regel verteidigen, ohne die Gegenevidenz leugnen zu müssen. (✓){+6}

Zeitkonstanten als Merkhilfe – ausdrücklich Faustregel, nicht Quellenwert.

Vision 10–30 Jahre (dieser Horizont ist bei Collins/Porras belegt), Strategie 3–5 Jahre, Ziele 1 Jahr, Maßnahmen Quartal. Der praktische Nutzen liegt im

Erkennungszeichen der Umkehr: Wird die Vision im selben Rhythmus überarbeitet wie die Ziele – jährlich, mit der Planungsrunde –, dann wird sie faktisch aus den Zielen abgeleitet, ganz gleich, was das Dokument behauptet. Der Prüfblick geht deshalb nicht in den Text, sondern ins **Änderungsdatum**. (✓){+7}

Zu c) – Zuordnung

Der fünfte Satz, den solche Aufgaben gern verstecken: der, der in keine Kategorie gehört. „Wir sind seit 1971 in Familienbesitz.“ Das ist weder Vision noch Mission noch Kernwert, sondern ein **Identitätsmerkmal / Faktum**. Es beschreibt keinen angestrebten Zustand, keinen Auftrag und keine Wahl – man kann sich nicht dafür entscheiden, seit 1971 in Familienbesitz zu sein. Solche Sätze stehen in fast

jedem realen Leitbild und werden in Klausuren gern als vermeintlicher Kernwert eingestreut. **Merkregel:** Wo keine Wahl möglich war, ist kein Wert. (✓){+8}

Warum der Grenzfall „klimaneutral bis 2030“ heute mehr ist als eine Zuordnungsfrage. Solche Sätze sind **justiziabel** geworden. Der **BGH** hat am **27. Juni 2024 (I ZR 98/23)** entschieden, dass die Werbung mit „klimaneutral“ irreführend ist, wenn nicht bereits in der Werbung selbst erläutert wird, ob die Klimaneutralität durch **Reduktion** oder durch **Kompensation** erreicht wird. Für die Leitbildarbeit heißt das: Ein Zukunftsbild, das eine überprüfbare Umweltaussage enthält, verlässt den geschützten Raum der Absichtserklärung und wird zur **geschäftlichen Aussage mit Nachweispflicht**. Wer in der Klausur diesen Satz nur „Vision mit Zielcharakter“ nennt, hat richtig zugeordnet; wer die Nachweisseite ergänzt, verbindet die Unit mit dem ethisch-rechtlichen Kern des Moduls. (✓){+9}

Die Zuordnung ist ebenenrelativ – derselbe Satz wechselt die Kategorie mit dem Sprecher. „Wir stellen die Montage bis 2028 auf Fließfertigung um“ ist auf Konzernebene ein **Programmziel**, für die betroffene Werksleitung aber der Orientierungsrahmen der nächsten Jahre – in Rohleders enger Lesart also ihr **Leitbild**. Daraus folgt eine Prüfregel für die Klausur: Bei Zuordnungsaufgaben immer **mitangeben, aus wessen Perspektive** eingeordnet wird. Wer das tut, kann auch bei einem strittigen Satz nicht falsch liegen – er hat die Bedingung genannt, unter der seine Zuordnung gilt. (✓){+10}

Aufgabe #175 · 12 P. · Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Vision intern vermitteln, Mission extern... (S. 1129) · Vision und Mission im Mittelstand entwickeln (S. 1107) · Negatives Image des Visionsbegriffs und... (S. 1134)

Ein Geschäftsführer sagt: „Vision und Leitbild sind schön, aber sie zahlen keine Rechnung.“ Widerlegen oder bestätigen Sie diese Aussage, indem Sie **mindestens drei Wirkungsketten von der Vision bis zum Euro-Effekt** durchrechnen. Stellen Sie die Kosten des Visionsprozesses gegen und benennen Sie die Grenze Ihrer eigenen Rechnung.

Fallannahme (durchgängig, offengelegt): Zulieferer, 900 Mitarbeitende, 120 Mio. € Umsatz, 8 Mio. € Entwicklungsbudget p. a., Fluktuation 12 %, Durchschnittsgehalt 55 T€, Vollkostensatz 55 €/h.

a) 6 P. – Drei positive Wirkungsketten

Kette 1 – RichtungsfILTER senkt Entwicklungs-Abbruchquote. Wirkungslogik: Eine gute Vision lässt erkennen, **wie einzelne Unternehmensteile auf sie einzahlen** (Vorlesungsbeispiel Musk: nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel, Boring Company). Damit koordiniert sie, ohne dass jemand anweist, und sie liefert vor allem ein **Ablehnungskriterium** für Projekte, die auf nichts einzahlen. ✓ {1}

Vision formuliert → Projektanträge werden gegen sie geprüft → Projekte ohne Einzahlungspfad starten gar nicht erst → weniger Abbrüche nach bereits versunkenem Aufwand.

Rechnung: Abbruchquote vor Markteintritt 25 % von 8 Mio. € = **2,0 Mio. € versunken p. a.** Senkung auf 18 % durch konsequenten RichtungsfILTER = 1,44 Mio. € → **Effekt ≈ 0,56 Mio. € p. a.** ✓ {2}

Kette 2 – Identifikation senkt Fluktuationskosten. Wirkungslogik: Beteiligung in der Entstehung schafft Identifikation; eine **verordnete Vision trägt nicht**. Wo Beschäftigte die Richtung teilen, sinkt die Bereitschaft, für 5 % mehr Gehalt zu wechseln. ✓ {3}

Vision partizipativ rückgekoppelt + vorgelebt → Identifikation → geringere freiwillige Kündigungsquote → weniger Wiederbesetzungs- und Einarbeitungskosten.

Rechnung: 12 % Fluktuation = 108 Austritte. Wiederbesetzungskosten konservativ 0,5 Jahresgehälter = 27,5 T€ → **2,97 Mio. € p. a.** Senkung um 1,5 Prozentpunkte (13,5 Austritte) → **Effekt ≈ 0,37 Mio. € p. a.** ✓ {4}

Kette 3 – Mission als Marketinggrundlage stützt den Preis. Wirkungslogik: Die fertige Mission liefert die **inhaltliche Basis der Außenkommunikation** – Nutzenversprechen und Positionierung. Ein trennscharfes Versprechen („für mittelständische Instandhalter, ohne Schulung bedienbar“) macht das Angebot vergleichsschwerer und damit preisrobuster als eine austauschbare Leistungsbeschreibung. ✓ {5}

Mission scharf → Positionierung differenziert → weniger reiner Preisvergleich im Vertriebsgespräch → höhere Preisdurchsetzung.

Rechnung: **0,3 %** bessere Preisdurchsetzung auf 120 Mio. € = **0,36 Mio. € p. a.** – nahezu vollständig EBIT-wirksam, da ohne Mehrkosten realisiert. ✓ {6}

Summe der drei Ketten: ≈ 1,29 Mio. € p. a.

b) 3 P. – Gegenrechnung: Kosten und die negative Kette

Kosten des Prozesses (einmalig): Visionsteam 8 Personen × 10 Tage + Führungskreis + Rückkopplungsrunden ≈ 120 Personentage × 600 € = **72 T€**. *Laufend:* Verankerung, Onboarding, Führungskräftekommunikation ≈ **30 T€ p. a.** ✓ {1}

Die negative Kette – hier bestätigt sich der Geschäftsführer teilweise: Eine Vision **ohne Deckung** kostet mehr, als sie einbringt.

Vision verkündet → Verhalten der Führung widerspricht ihr → erlebte Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit → **Zynismus** → jede weitere Führungsbotschaft wird abgewertet.

Der Schaden ist nicht direkt fakturierbar, aber er kehrt die Ketten 1 und 2 um: Der RichtungsfILTER wird nicht mehr angewendet (weil niemand die Richtung ernst nimmt), und die Fluktuation steigt statt zu sinken – überproportional bei den Leistungsträgern, die Alternativen haben. **Eine unglaubliche Vision ist nicht neutral, sie ist negativ.** Genau dieser Glaubwürdigkeitsverschleiß hat den Begriff im deutschen Sprachgebrauch entwertet. ✓ {2}

Nettobetachtung: ≈ 1,29 Mio. € – 0,03 Mio. € laufend = **rund 1,26 Mio. € p. a.**, Amortisation der 72 T€ Einmalkosten rechnerisch in unter einem Monat. Die Aussage „zahlt keine Rechnung“ ist damit **falsch für die glaubwürdige und richtig für die nicht vorgelebte Vision.** ✓ {3}

c) 3 P. – Grenze der eigenen Rechnung und Gegenposition

Drei Einschränkungen, die zur Antwort gehören:

1. **Zurechnungsproblem.** Keine der drei Ketten ist kausal isolierbar. Sinkt die Fluktuation, kann das an der Vision liegen – oder an der Arbeitsmarktlage. Die Rechnung zeigt **Größenordnungen und Wirkungsrichtungen**, sie ist kein Nachweis. Wer sie als Nachweis verkauft, betreibt Scheinpräzision. ✓ {1}
2. **„Sehnsucht steuert nicht.“** Die Vision wirkt ausschließlich **mittelbar** – über Entscheidungen, die Menschen anders treffen. Aus Sehnsucht folgt kein Schiff: Irgendwer muss weiterhin Holz beschaffen, Aufgaben vergeben und die Arbeit einteilen. Alle drei Ketten setzen voraus, dass es daneben Ziele, Rollen und Ressourcen gibt. Die Vision ist **Voraussetzung, nicht Ersatz.** ✓ {2}
3. **Zeitversatz.** Die Kosten fallen im Quartal der Erarbeitung an, die Effekte über Jahre. In jedem Berichtszeitraum, der kürzer ist als die Wirkungsdauer, hat der Geschäftsführer empirisch recht, und das ist der Grund, warum Visionsarbeit in Sparrunden zuerst gestrichen wird. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Punkte gibt es dafür, dass die Vision über nachvollziehbare Wirkungsketten in Euro übersetzt wird **und** dass die

Grenze dieser Übersetzung – mittelbare Wirkung, fehlende Kausalität,
negative Kette bei fehlender Glaubwürdigkeit – im selben Atemzug benannt
wird.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – drei weitere Ketten, anders gelagert als die ersten drei

Kette 4 – Trade-off-Regel senkt die Eskalationsquote. Wirkungslogik: Ein Zukunftsbild mit hinterlegter Rangfolge entscheidet Zielkonflikte an der Stelle, an der sie auftreten; ohne Rangfolge wandert jeder Konflikt eine Ebene nach oben.

Rechnung: 900 Beschäftigte, angenommen **eine** eskalierte Entscheidung pro Kopf und Jahr, je 1,5 h Führungszeit zu 100 €/h Vollkosten = **135 T€ p. a.** gebundene Führungszeit; Senkung um 20 % → **Effekt ≈ 27 T€ p. a.** *Annahmen offengelegt:* Eskalationshäufigkeit und Zeitbedarf sind gesetzt, nicht erhoben. Die Kette ist klein, aber sie ist die einzige, die **unmittelbar** wirkt – sie braucht keine Verhaltensänderung über Jahre. (✓)(+1)

Kette 5 – RichtungsfILTER auf Investitionsebene, gerechnet als Erwartungswert.

Wirkungslogik: Der Filter aus Kette 1 wirkt nicht nur auf Entwicklungsprojekte, sondern auf **Zukäufe** – die teuerste Kategorie von Entscheidungen, die auf nichts einzahlen. *Rechnung:* eine Akquisition alle fünf Jahre mit 5 Mio. € Volumen, annualisiert 1 Mio. € Einsatz p. a.; in der Literatur werden Misserfolgsquoten von **70–90 %** genannt (u. a. Christensen et al., Harvard Business Review 2011). Senkt der RichtungsfILTER die Misserfolgswahrscheinlichkeit um 10 Prozentpunkte, verbessert sich der Erwartungswert um **≈ 100 T€ p. a.** *Grenze der Zahl:* Ein Erwartungswert ist kein Zahlungsstrom – er beschreibt eine Wahrscheinlichkeitsverschiebung, die im Einzelfall nie eintritt. Genau so muss er in der Klausur auch etikettiert werden. (✓)(+2)

Kette 6 – Arbeitgeberattraktivität senkt die externe Besetzungsquote.

Rechnung: Von den 108 Wiederbesetzungen laufen angenommen 30 über externe Vermittlung zu 25 % des Jahresgehalts = 13,75 T€ je Fall = **412,5 T€ p. a.**; sinkt der Anteil auf 20 Fälle, ergibt das **≈ 138 T€ p. a.** **Ausdrücklicher Doppelzählungs-Hinweis:** Diese Kette überschneidet sich teilweise mit Kette 2 – wer die Fluktuation bereits gesenkt hat, senkt die Vermittlungskosten mit. Sauber ist deshalb nur eines von beidem in der Summe, oder eine Aufteilung. **Dieser Hinweis ist selbst ein Punktebringer:** Wer sechs Ketten addiert, ohne die Überschneidung zu benennen, rechnet sich reich. (✓)(+3)

Sensitivität – welche Annahme trägt das Ergebnis wirklich?

Von den drei ursprünglichen Ketten hängt das Resultat fast vollständig an **Kette 3:** Die Preisdurchsetzung ist mit 0,3 % auf 120 Mio. € angesetzt; bei 0,1 % sind es 0,12 Mio. €, bei 1,0 % bereits 1,2 Mio. €. Eine einzige, nicht belegte Nachkommastelle bewegt die Gesamtsumme also um den Faktor zehn – während Kette 1 und 2 nur

um wenige Hunderttausend schwanken. **Konsequenz:** Die fragilste Kette ist die mit der größten Zahl. Wer in der Klausur genau diese Stelle selbst markiert, nimmt dem Korrektor den naheliegendsten Einwand aus der Hand. (✓){+4}

Der Buchhaltungseinwand, der die halbe Rechnung relativiert: vermiedener Aufwand ist nicht gespartes Geld. Die 0,56 Mio. € aus Kette 1 entstehen nur dann als Ergebnisbeitrag, wenn die freigewordene Entwicklungskapazität **anderweitig Wert erzeugt**. Werden die Entwickler weiterbezahlt und arbeiten an etwas anderem, ist der Effekt eine **Umwidmung**, kein Zufluss – er taucht in keiner GuV auf. Dasselbe gilt für die eingesparte Führungszeit in Kette 4. Wirklich zahlungswirksam ist allein Kette 3 (Preis) und teilweise Kette 2 (externe Wiederbesetzungskosten). Die ehrliche Formulierung lautet daher: **rund 1,29 Mio. € Wirkungspotenzial, davon etwa 0,4–0,6 Mio. € zahlungsnah.** (✓){+5}

Dieselbe Aufgabe ohne Umsatz – der Fall, der zeigt, ob man die Methode verstanden hat. Bei einem Verein, einer Klinik in öffentlicher Trägerschaft oder einer Hochschule fällt Kette 3 ersatzlos weg, weil es keinen Preis gibt, den man durchsetzen könnte. Die Ketten 1, 2 und 4 bleiben unverändert gültig; ergänzt werden **Mittelbindung** (Projektanträge, die auf nichts einzahlen, binden Fördermittel und Personal) und **Ehrenamtsstunden** (die einzige Ressource, die ausschließlich über Sinn und nicht über Entgelt beschafft wird – hier ist die Vision nicht ein Faktor, sondern der Hauptfaktor). **Erkenntnis:** Die Wirkungsketten sind nicht an Gewinnerzielung gebunden, nur ihre **Bewertungsgröße** ist es. (✓){+6}

Zu b) – Gegenrechnung schärfen

Die negative Kette beziffert, statt nur benannt. Der Zynismusschaden wirkt asymmetrisch: Er trifft zuerst die Beschäftigten mit Alternativen. *Rechnung:* Angenommen 5 % der 900 Beschäftigten sind Schlüsselträger (45 Personen); deren Ersatz kostet nicht 0,5, sondern konservativ **1,5 Jahresgehälter** = 82,5 T€, weil Einarbeitungszeit, Wissensverlust und Kundenbeziehungen hinzukommen. Steigt ihre Abgangsquote infolge einer ungedeckten Vision von 5 % auf 9 % (also von 2 auf 4 Personen), kostet das **≈ 165 T€ p. a.** – mehr als die gesamten laufenden Prozesskosten von 30 T€. *Annahmen offengelegt:* Schlüsselträgeranteil, Kostenfaktor und Quotenanstieg sind gesetzt. Die Aussage ist trotzdem robust, weil sie nur eine **Richtung** behauptet: Die teuerste Reaktion auf ein leeres Versprechen kommt von denen, die man am wenigsten verlieren will. (✓){+7}

Die Prozesskosten sind zu niedrig angesetzt – Opportunitätskosten fehlen. Die 120 Personentage sind mit 600 €/Tag als **Kostensatz** bewertet. Das ist die Untergrenze: Ein Visionsteam ist per Konstruktion mit den fähigsten und damit ausgelastetsten Köpfen besetzt. Der relevante Wert ist nicht ihr Gehalt, sondern der

entgangene Beitrag – bei fakturierbaren oder engpassbelegten Personen leicht das Zwei- bis Dreifache. Die 72 T€ sind also eher **150–200 T€** wirtschaftliche Belastung. Das kippt das Ergebnis nicht, aber es ist der Einwand, den ein Controller als Erstes bringt; ihn selbst zu nennen, ist wertvoller, als ihn zu überstehen. (✓)(+8)

Der Geschäftsführer hat in einem Punkt uneingeschränkt recht, und der gehört benannt. Nimmt man „zahlt keine Rechnung“ **wörtlich** als Liquiditätsaussage, ist sie **richtig**: Die Prozesskosten fallen als Auszahlung im Erarbeitungsquartal an, sämtliche Effekte sind Aufwandsvermeidung, Margenverschiebung oder unterbliebene Fehlinvestition, also **keine Einzahlungen**. In einer akuten Liquiditätskrise ist die Streichung der Visionsarbeit deshalb nicht Ignoranz, sondern **betriebswirtschaftlich korrekt**; falsch wird sie erst, wenn aus dem Sonderfall Krise die Dauerhaltung wird. Wer diese Unterscheidung trifft, widerlegt den Geschäftsführer nicht pauschal, sondern **präzise**, und das ist die Antwort, die Rohleders Operator „widerlegen oder bestätigen“ tatsächlich verlangt. (✓)(+9)

Zu c) – Grenze der Rechnung

Die eine Messgröße, die die ganze Rechnung ersetzt. Statt drei Modellketten jährlich fortzuschreiben, genügt eine einzige Frage im Führungskreis-Review:

Welche Entscheidung des letzten Jahres ist nur aus dieser Vision erklärbar, und welche haben wir gegen sie getroffen?

Lässt sich zur ersten Hälfte nichts nennen, hat die Vision im abgelaufenen Jahr **null Euro** bewegt, unabhängig von jeder Modellrechnung; sie ist dann entweder falsch oder tot und wird korrigiert oder gestrichen, nicht wiederholt. Lässt sich zur zweiten Hälfte nichts nennen, ist sie so allgemein formuliert, dass ihr nichts widersprechen kann – auch dann bewegt sie nichts. Der Erkenntniswert dieser Frage übersteigt den der Ketten, weil sie **beobachtbares Verhalten** misst statt unterstellter Wirkungen. (✓)(+10)

Warum die Euro-Übersetzung trotzdem geführt werden muss. Nicht, weil die Zahlen stimmen, sondern weil sie den Gesprächsrahmen setzen. Wer die Vision nur mit „Sinn“ und „Identifikation“ verteidigt, verliert gegen jeden, der eine Zahl mitbringt. Wer eine offen deklarierte Modellrechnung mitbringt, verschiebt die Diskussion von *ob* auf *welche Annahme ist falsch*, und das ist eine gewinnbare Diskussion. (✓)(+11)

Die Darstellungsfalle: Scheinpräzision entsteht im Zahlenformat, nicht in der Rechnung. „1,29 Mio. €“ behauptet drei signifikante Stellen, obwohl die schwächste Eingangsgröße – die Preisdurchsetzung – auf eine Stelle geschätzt ist.

Regel: Ein Ergebnis darf nie mehr signifikante Stellen tragen als die unsicherste Annahme, aus der es stammt. Sauber ist deshalb eine **Bandbreite statt eines Punktwerts** – hier etwa **0,8 bis 1,8 Mio. € p. a.** –, ergänzt um die Angabe, welche einzelne Annahme das Intervall aufspannt. Das wirkt weniger souverän und ist genau deshalb glaubwürdiger: Wer eine Spanne nennt, kann nicht widerlegt, sondern nur diskutiert werden. (✓)(+12)

Aufgabe #176 · 10 P. · Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen (S. 1081) · Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen... (S. 1085) · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265)

Üben Sie **Kritik an Unternehmensleitbildern**. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Floskelhaftigkeit und auf die Top-Down-Entstehung ein. Prüfen Sie bei der Top-Down-Kritik ausdrücklich die Gegenposition.

a) 4 P. – Die Risiken, jeweils mit Erkennungsmerkmal

Risiko	Woran man es im konkreten Dokument erkennt
Leere Worthülsen / Austauschbarkeit	Der Satz bleibt wahr, wenn man den Firmennamen austauscht („Wir sind kundenorientiert und innovativ“) ✓ {1}
Fehlender Realitätsbezug	Anspruch, für den es weder Fähigkeiten noch Ressourcen noch Marktzugang gibt → Demotivation statt Ambition ✓ {2}
Glaubwürdigkeitslücke	Beschäftigte können eine Entscheidung des letzten Jahres nennen, die dem Leitbild widersprach – und keine, die ihm folgte ✓ {3}
Zu lang / zu kompliziert	Niemand kann es aus dem Gedächtnis wiedergeben → keine Orientierungswirkung, weil im Entscheidungsmoment nicht präsent
Top-Down-Verordnung ohne Einbindung	Erstkontakt der Belegschaft war die fertige Broschüre ✓ {4}
Beliebigkeit / fehlende Differenzierung	Keine Abgrenzung vom Wettbewerb – dasselbe Papier hängt beim Konkurrenten

Historische Einordnung: Der Begriff wurde in den **1980er- und 1990er-Jahren zum Modewort** und durch inflationären, floskelhaften Gebrauch entwertet. Die Skepsis ist damit kein Vorurteil, sondern eine **erfahrungsgesättigte Reaktion** auf eine reale Praxis – das gehört in die Antwort, weil es die Kritik von Meinung auf Befund hebt.

b) 3 P. – Floskelkritik, durchargumentiert

Die Floskel ist kein Stilproblem, sondern ein **Funktionsversagen mit einer benennbaren Ursache**: Weil das Leitbild zugleich Grundlage der Außenkommunikation ist, entsteht ein systematischer Anreiz, es für das **Fremdbild** statt für das **Selbstbild** zu schreiben. Wer für den Kunden schreibt, streicht alles Kantige, und Kanten sind genau das, was ein Leitbild orientierungsfähig macht. ✓ {1}

Das Gegenprinzip steht bei Collins/Porras: Der Wesenskern wird **entdeckt, nicht erfunden**, und muss **nicht extern begründet** werden. Ein am Markt begründeter Kern ist definitionsgemäß keiner. ✓ {2}

Der operative Prüfstein ist der **Negationstest**: Jeder Satz wird gestrichen, wenn seine Umkehrung absurd ist.

- „Wir behandeln unsere Kunden respektlos“ ist absurd → also ist der Positivsatz keine Aussage, sondern eine Selbstverständlichkeit. **Streichen.**
- „Wir liefern auch vor der Qualitätsfreigabe, wenn der Termin sonst fällt“ ist **nicht** absurd – ein anderes Unternehmen könnte sich sinnvoll so entscheiden. Also ist der Gegensatz („Wir liefern nie vor der Qualitätsfreigabe, auch wenn der Termin fällt“) eine **echte Wahl** und gehört ins Leitbild. ✓ {3}

Zweiter, gravierenderer Mangel: **ein Rahmen ohne Trade-off-Regel entscheidet nichts**. Stehen „höchste Qualität“, „absolute Termintreue“ und „bester Preis“ nebeneinander, weiß der Meister an der Linie bei knapper Zeit nicht, welchen er opfern darf. Er entscheidet dann nach Vorgesetztem und Tagesform, und erlebt das Leitbild fortan als unverbindlich. Ein Wertekatalog ohne Rangfolge ist Dekoration.

c) 3 P. – Top-Down-Kritik und die Gegenposition

Die geläufige Kritik: Eine verordnete Vision erzeugt keine Identifikation; die Belegschaft war nicht beteiligt, also trägt sie nicht. ✓ {1}

Die Gegenposition, und sie ist stark: **Vision und Mission entstehen top-down, nicht bottom-up**. Die Belegschaft **erwartet** Führung und Richtungsvorgabe von denen, die das Unternehmen mit Geld und Einsatz ins Leben gerufen haben. 15 oder 150 verschiedene Visionen wären nicht integrierbar – der Versuch, Richtung demokratisch zu ermitteln, produziert entweder den kleinsten gemeinsamen Nenner oder gar nichts.

Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren. ✓ {2}

Die tragfähige Position liegt dazwischen und ist präzise formulierbar: Beteiligung dient der **Akzeptanz und Identifikation** – sie ersetzt nicht die **Richtungsentscheidung** der Führung. Kritikwürdig ist folglich nicht das Top-Down als solches, sondern **Top-Down**

ohne Rückkopplung : die Richtung zu setzen und anschließend weder zu erklären noch zuzuhören. ✓ (3)

Damit ist zugleich die unbequeme Wahrheit des Instruments offengelegt: Es wird **intrinsische** Motivation für ein Ziel erzeugt, das **andere gesetzt haben**. Die Sehnsucht wird geweckt, nicht erfragt. Das ist legitim und funktional, aber wer es nicht benennt, verkauft Fremdsteuerung als Selbstverwirklichung. Genau diese Erfahrung erzeugt später den Zynismus, den man dann der Belegschaft als Haltungsproblem zurechnet.

Blinder Fleck, den keine der beiden Seiten schließt: Beschrieben werden Entstehung, Vermittlung und Kommunikation. Nirgends steht, **was passiert, wenn jemand – insbesondere oben – gegen das Leitbild verstößt**. „Vorleben durch das Management“ ist ohne Konsequenz eine Bitte, kein Mechanismus. Die Glaubwürdigkeitslücke wird als Risiko benannt, ihr einziges wirksames Gegenmittel – spürbare Folgen für Führungskräfte – nicht.

Fazit zur Reichweite: Das Leitbild ist gültig als **Explizierungs- und Kommunikationsinstrument**. Es macht das Selbstverständnis benennbar, prüfbar und vermittelbar und schafft überhaupt erst die Bezugsgröße, an der Widerspruch festgemacht werden kann – ohne fixiertes Leitbild ist die Frage nach Glaubwürdigkeit gar nicht stellbar. Es ist **kein Entscheidungs-, kein Priorisierungs- und kein Sanktionsinstrument**; seine Wirkung endet exakt dort, wo Anspruch und beobachtetes Verhalten der Führung auseinanderfallen.

Rohleders Erwartung: Wer Top-Down pauschal als Fehler abkanzelt, hat die Vorlesung nicht verstanden – verlangt ist die Unterscheidung zwischen der nicht rückdelegierbaren Richtungsentscheidung und der fehlenden Rückkopplung, die das eigentliche Kritikobjekt ist.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – zwei Risiken, die in der Liste fehlen, und ein Messinstrument

Siebtes Risiko: Werte-Inflation. Collins/Porras nennen für Kernwerte eine Größenordnung von **drei bis fünf** (HBR 1996), nicht aus Ästhetik, sondern weil ein Wertekatalog nur wirkt, wenn er im Entscheidungsmoment vollständig erinnerbar ist. *Erkennungsmerkmal im Dokument:* Es stehen mehr als fünf Werte drin, und niemand im Haus kann sie ohne Nachschlagen aufzählen. Der Mechanismus ist dabei nicht Vergesslichkeit, sondern **Konfliktvermeidung**: Je mehr Werte im Dokument stehen, desto sicher ist, dass zu jeder Entscheidung einer passt – womit der Katalog aufhört, etwas auszuschließen. (✓)(+1)

Achtes Risiko: die Benchmarking-Herkunft. Viele Leitbilder entstehen aus einer Sichtung dessen, was Wettbewerber schreiben. *Erkennungsmerkmal:* Die Sätze passen ohne Änderung auf drei Wettbewerber, nicht zufällig, sondern **ursächlich**, weil sie von dort stammen. Das ist die operative Verletzung des Collins/Porras-Prinzips „entdeckt, nicht erfunden“: Ein am Markt abgelesener Kern ist definitionsgemäß keiner. Gegenmaßnahme ist paradox einfach: Wettbewerber-Leitbilder werden **vor** der eigenen Erarbeitung nicht gelesen, sondern erst danach – als Differenzierungsprüfung. (✓)(+2)

Ein Messinstrument statt nur eines Erkennungsmerkmals: der Say-Do-Gap.

Die Glaubwürdigkeitslücke lässt sich mit zwei anonym gestellten Fragen je Wert beziffern: (1) *Ist Ihnen dieser Wert bekannt?* (2) *Erleben Sie ihn in Entscheidungen, die Sie beobachten?* Die **Differenz der beiden Zustimmungsqoten** ist die Kennzahl – hohe Bekanntheit bei niedrigem Erleben ist exakt der Zustand, aus dem Zynismus entsteht, und er ist mit einem Verhältnis benennbar statt mit einem Gefühl. Die Messung ist billig und hat einen Nebeneffekt, der wichtiger ist als das Ergebnis: Sie macht die Lücke **besprechbar**, ohne dass jemand einzeln Kritik äußern muss. (✓)(+3)

Woher die Welle kam – Einordnung mit Jahreszahlen. Die Leitbild- und Wertekonjunktur der deutschen 1980er/90er ist kein Zufall, sondern Rezeption: 1982 erschienen sowohl **Peters/Waterman, In Search of Excellence** als auch **Deal/Kennedy, Corporate Cultures** – beide erklärten kulturelle und normative Faktoren zur Erfolgsursache und lösten die Welle formalisierter Wertedokumente aus. Das erklärt zugleich den späteren Verschleiß: Ein Instrument, das als **Erfolgsrezept** eingeführt wurde, wird flächendeckend kopiert, auch dort, wo es nichts zu

explizieren gab. Wer diese Herkunft nennt, hebt die Kritik von „ist halt so“ auf eine datierbare Entwicklung. (✓){+4}

Zu b) – Floskelkritik

Drei Pflichtspalten je überlebendem Leitbildsatz. Nach dem Negationstest bleiben erfahrungsgemäß von zwölf Sätzen drei übrig. Jeder bekommt drei Spalten: (✓){+5}

- **Trade-off:** Was geben wir dafür auf, wenn es eng wird? (Ohne diese Spalte entscheidet der Satz nichts.)
- **Beobachtbares Verhalten:** Woran sieht ein Neuer am dritten Tag, dass das hier gilt?
- **Beleg:** Wo hat uns dieser Wert schon Geld, einen Auftrag oder einen Kunden gekostet? **Ein Wert ohne Beleg ist eine Behauptung.**

Die dritte Spalte ist die härteste und die wichtigste. Ein Wert, der noch nie etwas gekostet hat, wurde noch nie angewendet – er stand nie im Konflikt, weil er nie eine Wahl beschrieben hat.

Die Grenze des eigenen Prüfsteins – der Negationstest ist branchenrelativ, nicht absolut. Er stuft jeden Satz als Floskel ein, dessen Umkehrung absurd klingt. Das ist zu grob: „Wir bezahlen die Rechnungen unserer Lieferanten innerhalb von 14 Tagen“ wirkt wie eine Selbstverständlichkeit – in einer Branche mit üblichen Zahlungszielen von 60 bis 90 Tagen ist es aber eine **echte, teure Wahl** und damit ein tragfähiger Leitbildsatz. Der Test muss deshalb präzisiert werden: Nicht *ist die Umkehrung absurd?*, sondern **handelt ein relevanter Teil des Wettbewerbs tatsächlich anders?** Damit wird aus einem Sprachtest ein empirischer, und er bleibt anwendbar, ohne Sätze zu streichen, die im konkreten Markt Substanz haben. (✓){+6}

Der sprachliche Befund, an dem man die Floskel schon vor der Prüfung sieht: Nominalstil und Adjektivketten. „Kundenorientierung, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit stehen im Mittelpunkt unseres Handelns“ hat kein handelndes Subjekt und kein konkretes Verb – grammatisch ist niemand für irgendetwas zuständig. **Operative Formulierungsregel:** Jeder Leitbildsatz beginnt mit „Wir“ und enthält ein Verb, das eine Handlung bezeichnet, die man unterlassen könnte („Wir liefern nie vor der Qualitätsfreigabe“). Der Test dauert Sekunden und erledigt die Mehrheit der Kandidaten, bevor der inhaltliche Negationstest überhaupt nötig wird. (✓){+7}

Zu c) – Top-down und Gegenposition

Formatwahl nach der engen Lesart. Statt eines Dachdokuments für alles: je ein **Leitbild pro Programm** (neue Technologie, Reorganisation, neues Produkt). Damit ist es an konkrete Maßnahmen und Verantwortliche gekoppelt, hat einen natürlichen Anfang und ein natürliches Ende, und hört auf, ein Poster im Eingangsbereich zu sein, das seit sechs Jahren dieselben drei Adjektive zeigt. Die abstrakte Vision bleibt darüber unverändert stehen; sie muss nur so formuliert sein, dass sich ihr **Scope** weiterentwickeln kann, ohne dass der Kern gewechselt wird. Für die Top-down-Frage hat dieses Format einen zweiten, selten genannten Vorteil: Bei einem Programm-Leitbild ist der **Kreis der Betroffenen identifizierbar** – Beteiligung wird dadurch praktikabel, statt eine Belegschaftsbefragung zu erfordern, die niemand auswerten kann. (✓){+8}

Die Gegenposition, die nicht verhandelbar ist, weil sie im Gesetz steht.

„Leadership lässt sich nicht rückdelegieren“ gilt für die **Richtungsentscheidung** – für **verhaltensregelnde** Bestandteile gilt es nicht. Nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG** hat der Betriebsrat bei Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer ein **erzwingbares Mitbestimmungsrecht**; das Bundesarbeitsgericht hat das für Ethikrichtlinien konkretisiert (**BAG, Beschluss vom 22.07.2008 – 1 ABR 40/07**, BAGE 127, 146 – *Aktenzeichen und Datum geprüft und bestätigt*, Stand 07/2026). Die Kernaussage ist dabei feiner, als die Kurzfassung nahelegt: Eine Ethikrichtlinie ist **weder pauschal mitbestimmungspflichtig noch pauschal mitbestimmungsfrei** – entscheidend ist der Inhalt der **einzelnen Regelung**, nicht die Zusammenfassung mehrerer Aussagen in einem Dokument; ein Gesamtwerk kann mitbestimmte und mitbestimmungsfreie Teile nebeneinander enthalten. Mitbestimmt war im entschiedenen Fall etwa die Pflicht der Arbeitnehmer, Interessenkonflikte **schriftlich anzuzeigen**. Praktische Folge für die Leitbildarbeit: Ein Dokument, das nur Richtung beschreibt, ist mitbestimmungsfrei; sobald es **Verhaltensregeln** enthält – Meldepflichten, Umgangsvorgaben, Sanktionsandrohungen –, ist die Beteiligung keine Frage der Kultur mehr, sondern Rechtspflicht. Damit hat die Top-down-These eine **saubere, benennbare Außengrenze**, und genau diese Grenze fehlt in der Vorlesungsdarstellung. (✓){+9}

Der Fachbegriff für die tragfähige Mittelposition: das Gegenstromverfahren.

Die Planungslehre hat den Streit top-down versus bottom-up längst entschieden – durch ein drittes Verfahren: Die Spitze gibt einen **vorläufigen Rahmen** vor (top-down), die nachgelagerten Ebenen prüfen ihn auf Machbarkeit und melden zurück (bottom-up), die Spitze entscheidet endgültig. Auf die Leitbildarbeit übertragen ist das exakt die Konstruktion, die in der Antwort beschrieben wird – sie hat nur keinen Namen bekommen. Ihn zu nennen, kostet einen Halbsatz und zeigt, dass die Position nicht ad hoc erfunden, sondern ein etabliertes Planungsprinzip ist:

Richtungsentscheidung bleibt oben, Realitätsprüfung kommt von unten, der

Rücklauf ist verbindlich vorgesehen – kritikwürdig ist folglich das Weglassen des Rücklaufs, nicht die Vorgabe. (✓){+10}

Grün = über das Gefragte hinaus. Verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Aufgabe #177 · 12 P. · Vision und Mission im Mittelstand entwickeln · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen (S. 1094) · Negatives Image des Visionsbegriffs und... (S. 1134) · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265)

Ein Sondermaschinenbauer (140 Beschäftigte, Inhaberin in zweiter Generation, Etikettiermaschinen für Lebensmittelbetriebe) will Vision und Mission erstmals schriftlich fassen.

- a) 5 P. – Erläutern Sie die Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision und ordnen Sie dabei die Rollen von **Führungskräften, Mitarbeitenden und Visionsteam** zu.
- b) 5 P. – Erläutern Sie den Ablauf der Entwicklung einer Mission und nehmen Sie dabei Bezug auf **Selbstbild/Fremdbild, Formulierungsversuche, Kleinunternehmen, Test der Mission und Grundlage für das Marketing**.
- c) 2 P. – Begründen Sie, warum die Beteiligung der Belegschaft die Richtungsentscheidung der Führung nicht ersetzt.

a) 5 P. – Sechs Schritte, jeder mit seinem Rollenträger

Der Operator lautet „erläutern“, also je Schritt ein vollständiger Satz – Stichworte kosten hier die Hälfte der Punkte.

1. **Anstoß durch die Führungsspitze.** Die Inhaberin erkennt den Bedarf und gibt den Impuls, weil ohne ihren Rückhalt weder Zeit noch Budget noch Verbindlichkeit entstehen. → **Rolle Führung: Initiator und Auftraggeber.** ✓ {1}
2. **Einsetzen eines Visionsteams.** Eine bereichs- und hierarchieübergreifend besetzte Gruppe – bei 140 Beschäftigten realistisch sechs bis acht Personen aus Konstruktion, Fertigung, Service und Vertrieb – übernimmt die Erarbeitung. → **Rolle Visionsteam: operatives Erarbeitungsgremium, nicht Entscheidungsgremium.** ✓ {2}
3. **Bestandsaufnahme.** Erhoben werden der Wesenskern (Kernwerte und Kernzweck), die tatsächlichen Stärken, das Selbst- und Fremdbild sowie ein Bild

der erwarteten Markt- und Technologieentwicklung. → **Rolle Visionsteam mit Zuarbeit aus der Belegschaft.** ✓ {3}

4. **Formulierungsversuche.** Es entstehen mehrere Entwürfe, die verworfen, verdichtet und geschärft werden, bis ein Satz übrig bleibt, den man aus dem Gedächtnis wiedergeben kann. → **Rolle Visionsteam.**
5. **Rückkopplung mit Führungskräften und Mitarbeitenden.** Die Entwürfe werden in Werkstattgesprächen und Führungskreisen diskutiert, damit Missverständnisse und blinde Flecken vor der Verabschiedung auffallen. → **Rolle Mitarbeitende: Feedbackgeber und spätere Adressaten; Rolle Führungskräfte: Multiplikatoren.** ✓ {4}
6. **Verabschiedung und Verankerung.** Die Inhaberin beschließt die endgültige Fassung, überführt sie in Mission, Strategie und Ziele und verankert sie in Onboarding, Zielgesprächen und Führungskommunikation. → **Rolle Führung: Entscheiderin und Vorlebende.** ✓ {5}

Die entscheidende Korrektur gegenüber der Standarddarstellung: Vision und Mission entstehen **top-down**. Die Schritte 2 bis 5 organisieren Erarbeitung und Akzeptanz – die **Richtungsentscheidung** selbst liegt bei Schritt 1 und 6 und wird nicht delegiert.

b) 5 P. – Der Missions-Ablauf entlang der fünf vorgegebenen Begriffe

Vorgebe ner Begriff	Was im Ablauf passiert – am Fall
Selbstbild / Fremdbild	Ausgangspunkt ist der Abgleich zweier Beschreibungen: Wie sieht sich der Betrieb (Selbstbild: „wir bauen Sondermaschinen für schwierige Fälle“) und wie beschreiben ihn seine Kunden (Fremdbild: möglicherweise „die, die auch nach acht Jahren noch Ersatzteile liefern“). Wo beides auseinanderfällt, liegt der eigentliche Erkenntnisgewinn, nicht selten steckt die tragfähige Mission im Fremdbild, nicht im Selbstbild. ✓ {1}
Formulierungsversuche	Die Mission wird iterativ erarbeitet: Entwurf, Prüfung, Verwerfung, Verdichtung – solange, bis der Satz beantwortet, <i>wer wir sind, was wir für wen mit welchem Nutzen tun</i> und, ebenso wichtig, was wir nicht tun . ✓ {2}
Kleinunternehmen	Der Betrieb liegt mit 140 Beschäftigten oberhalb der EU-Schwelle für kleine Unternehmen (< 50 Beschäftigte) und zählt zu den mittleren (< 250, EU-Empfehlung 2003/361/EG). Der Kleinunternehmens-Mechanismus wirkt hier aber noch: Solange die Inhaberin operativ präsent ist, existiert die Mission implizit in ihrer Person und muss nicht erfunden, sondern expliziert werden. Der Prozess ist entsprechend schlanker – ein Gremium ersetzt nicht das Gespräch mit ihr. ✓ {3}
Test der Mission	Der Entwurf wird geprüft: Verstehen ihn Mitarbeitende ohne Erläuterung? Erkennen Kunden sich darin wieder? Grenzt sie vom Wettbewerb ab? Und der härteste Test: Lässt sich mit ihr ein konkreter Auftrag ablehnen ? Eine Mission, mit der man alles annehmen kann, ist keine. ✓ {4}
Grundlage für das Marketing	Die verabschiedete Mission liefert die inhaltliche Basis der Außenkommunikation – Nutzenversprechen und Positionierung. Sie ist der Rohstoff für Claim, Website und Vertriebsargumentation, nicht deren Ergebnis. Wer die Reihenfolge umdreht und die Mission aus der Werbeagentur bezieht, erhält einen Satz fürs Fremdbild statt einen fürs Selbstbild. ✓ {5}

c) 2 P. – Warum Beteiligung die Richtungsentscheidung nicht ersetzt

Die Belegschaft **erwartet** Richtungsvorgabe von denen, die das Unternehmen mit Geld und Einsatz getragen haben; das ist keine Bevormundung, sondern die Erwartung an Führung. ✓ {1} Praktisch kommt hinzu: Aus einem offenen Beteiligungsprozess in einem 140-Personen-Betrieb entstehen nicht eine, sondern viele Richtungen, und die sind nicht integrierbar – das Ergebnis ist entweder der kleinste gemeinsame Nenner oder gar nichts.

Leadership lässt sich nicht an die Belegschaft rückdelegieren. Beteiligung dient deshalb der **Akzeptanz und Identifikation**; kritikwürdig ist nicht Top-down als solches, sondern Top-down **ohne Rückkopplung** – die Richtung zu setzen und anschließend weder zu erklären noch zuzuhören. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Wer die sechs Schritte korrekt aufzählt, aber die Rollen nicht zuordnet und die Top-down-Korrektur unterschlägt, gibt die Quelle wieder statt die Vorlesung – verlangt ist die Unterscheidung zwischen erarbeitender Beteiligung und nicht delegierbarer Richtungsentscheidung.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Prozess und Rollen

Wo dieser Prozess in Rohleders eigenem Ordnungsmodell sitzt. Sein **7-Schichten-Modell** („ein integriertes Managementsystem für Arme“) beginnt genau hier: 1 Perspektive/Vision → 2 Mission/Sinn → 3 Leitbild/Werte → 4 Kundenversprechen/Strategie → 5 Ziele → 6 Organisation (Run/Build the Business) → 7 Ressourcen (Personal, Finanzierung, IT). Seine Kernthese dazu: Die typische Führungskraft setzt **rund 90 % ihrer Maßnahmen auf Schicht 7 an** – dort ist der Hebel am kleinsten. Wer Vision und Mission überspringt und gleich Personal, Budget und IT anfasst, arbeitet auf der Schicht mit der geringsten Wirkung. Für die Klausur ist das eine der wertvollsten Querverbindungen: Die Visionsentstehung ist nicht Beiwerk, sie ist Schicht 1 und 2. (✓){+1}

Die zwei Fehler, die den Prozess regelmäßig kippen.

1. **Der Prozess startet ohne Auftraggeber.** Ein Visionsteam, das sich selbst konstituiert hat, produziert einen Entwurf, den anschließend niemand verabschieden muss. Erkennungszeichen: Die Frage „Wer entscheidet am Ende?“ ist zu Beginn nicht beantwortbar. (✓){+2}
2. **Das Visionsteam hält sich für das Entscheidungsgremium.** Es erarbeitet und moderiert, es entscheidet nicht. Wird diese Grenze unklar gelassen, erlebt das Team die Endfassung der Inhaberin als Entwertung seiner Arbeit, und wird zum ersten Zynismusherd genau dort, wo die Multiplikatoren sitzen sollten. (✓){+3}

Der Stakeholder, den das Modell nicht kennt, und der in diesem Fall der wichtigste ist: der Senior. Die Aufgabe nennt eine **Inhaberin in zweiter Generation**. Damit existiert eine Person mit maximaler informeller Autorität und **null Rolle im Prozessmodell**: der Übergeber. Praktisch entscheidet er mit, weil Beschäftigte, die dreißig Jahre unter ihm gearbeitet haben, jede neue Richtung an seiner Reaktion messen. Wird er nicht förmlich eingebunden, entsteht die häufigste Abbruchursache in Familienbetrieben – **zwei konkurrierende Richtungsvorgaben, von denen nur eine im Dokument steht**. Konsequenz für den Ablauf: Die Rollenzuordnung braucht in Schritt 1 eine vierte Kategorie neben Führung, Mitarbeitenden und Visionsteam, nämlich **Eigentümer/Übergeber mit Anhörungs-, aber ohne Entscheidungsrecht**, und das muss vor Schritt 2 schriftlich geklärt sein, nicht danach. (✓){+4}

Besetzungsregel für das Visionsteam – samt der Frage, wer *nicht* hineingehört.

Hinein gehören die Bereiche, die den Kundennutzen tatsächlich erzeugen (Konstruktion, Fertigung, Service, Vertrieb) und mindestens eine Person ohne Führungsfunktion, weil sonst kein Satz überlebt, der die Führung stört. **Nicht** in die Federführung gehört das **Marketing**: Nicht aus Misstrauen, sondern weil dessen professionelle Aufgabe das **Fremdbild** ist, und die Mission muss aus dem **Selbstbild** entstehen, um anschließend das Marketing zu speisen und nicht umgekehrt. Ebenso wenig taugt eine reine Führungsrunde; sie produziert zuverlässig ein Dokument, das die Führung beschreibt, wie sie sich sieht. **Zweite Regel:** ungerade Teamgröße und ein benannter Moderator, der selbst keinen Inhalt beisteuert – sonst moderiert der Ranghöchste, und das Ergebnis steht nach der ersten Sitzung fest. (✓)(+5)

Zeitbudget – ausdrücklich als Faustregel, nicht als Quellenwert.

Für einen Betrieb dieser Größe sind drei bis sechs Monate von Anstoß bis Verabschiedung realistisch, mit Abstand zwischen den Entwurfsrunden. Der Abstand ist funktional: Ein Satz, der nach vier Wochen Pause immer noch trägt, hat den einzigen Test bestanden, den man mit Bordmitteln durchführen kann. Belastbare empirische Werte hierzu sind mir nicht bekannt – wer die Zahl in der Klausur nennt, sollte sie ebenfalls als Erfahrungswert kennzeichnen.

Zu b) – Missionsentwicklung

Wie der Selbst-/Fremdbild-Abgleich praktisch erhoben wird. Der Abgleich bleibt folgenlos, solange er im Workshop behauptet statt erhoben wird. Billigstes tragfähiges Verfahren: **fünf Kundengespräche mit einer einzigen Doppelfrage** – *Wofür würden Sie uns weiterempfehlen, und wofür ausdrücklich nicht?* Dieselbe Frage geht intern an das Visionsteam. Verglichen werden nicht Stimmungen, sondern **Formulierungen**: Tauchen kundenseitig durchgängig Wörter auf, die intern niemand verwendet, liegt genau dort die tragfähige Mission. Fünf Gespräche sind statistisch nichts und inhaltlich meist genug, weil es nicht um Häufigkeiten geht, sondern um das Auffinden eines Begriffs, den man selbst nicht mehr sieht. (✓)(+6)

Die Größenklassen vollständig – Empfehlung 2003/361/EG. Der schwarze Teil nennt die Beschäftigtenschwellen; die Definition hat aber **zwei Kriterien**:

Kleinstunternehmen < 10 Beschäftigte und Umsatz **oder** Bilanzsumme ≤ 2 Mio. €; **kleine** < 50 und ≤ 10 Mio. €; **mittlere** < 250 und Umsatz ≤ 50 Mio. € **oder** Bilanzsumme ≤ 43 Mio. €. Das Beschäftigtenkriterium ist zwingend, das finanzielle alternativ erfüllbar. Für die Aufgabe heißt das: Die Einordnung „mittleres Unternehmen“ steht erst, wenn neben den 140 Beschäftigten auch die Umsatz- oder

Bilanzgröße dazu passt – wer nur die Kopfzahl nennt, hat die Definition halb wiedergegeben. (✓){+7}

Drei Tests, die über den Ablehnungstest hinausgehen. (1) Substitutionstest:

Firmennamen durch den des stärksten Wettbewerbers ersetzen – bleibt der Satz wahr, ist er keine Mission, sondern eine Branchenbeschreibung. (2) **Preistest:** Rechtfertigt die Mission einen Aufpreis? Wenn der Kunde nach dem Satz nicht bereit wäre, mehr zu zahlen als beim Billiganbieter, beschreibt sie keinen Nutzen, sondern eine Tätigkeit. (3) **Bewerbertest:** Würde jemand wegen dieses Satzes eher hier anfangen als woanders? Der dritte Test ist der unbequemste, weil er die Mission gegen den Arbeitsmarkt hält und nicht gegen den Absatzmarkt, und weil ein Betrieb dieser Größe seine Fachkräfte härter umkämpft als seine Aufträge. (✓){+8}

Die Begriffsfalle am Ende des Ablaufs: Mission ≠ Claim ≠ USP ≠ Positionierung.

Die Mission ist die **inhaltliche Quelle**; der **Claim** ist ihre werbliche Verdichtung (kurz, merkfähig, austauschbar gestaltbar), der **USP** ein einzelnes überlegenes Merkmal, die **Positionierung** der angestrebte Platz im Wahrnehmungsraum des Kunden. Wer die Mission direkt als Claim beschließt, verkürzt sie um alles, was sich schlecht plakatieren lässt, und das ist regelmäßig der **Ausschluss**, also ihr eigentlicher Gehalt. Praktische Reihenfolge: erst Mission verabschieden, dann daraus einen Claim ableiten lassen; nie in einem Schritt und nie in derselben Sitzung. (✓){+9}

Am Fall durchformuliert – die Mission mit ihrem Ausschluss. „Wir bauen Etikettiermaschinen für Lebensmittelbetriebe, die eine eingelernte Fachkraft im laufenden Schichtbetrieb selbst umrüsten kann. Wir übernehmen keine Sonderkonstruktionen ohne Serienperspektive und keine Anlagen, für die wir keinen Servicezugriff innerhalb von 24 Stunden sicherstellen können.“ Der zweite Satz ist der eigentliche Missionsgehalt: Er kostet Aufträge, ist damit eine echte Wahl und beantwortet zugleich die Frage, die jede Vertriebsdiskussion sonst einzeln klären muss. **Gegenprobe am Substitutionstest:** Mit dem Namen eines Wettbewerbers, der Sonderkonstruktionen als Geschäftsmodell führt, wird der Satz **falsch** – genau das ist das Ziel. (✓){+10}

Zu c) – Beteiligung und Richtungsentscheidung

Die Top-down-These ist rechtsformabhängig, und das ist ihre sauberste

Grenze. Bei Einzelunternehmen, GmbH und Familienbetrieb sitzt die Richtungskompetenz beim Eigentümer, und die These trägt vollständig. Bei einer **Genossenschaft** liegt die Grundsatzkompetenz satzungsgemäß bei der Generalbeziehungsweise Vertreterversammlung, bei Vereinen bei der Mitgliederversammlung; dort ist die Richtungsentscheidung **konstruktiv bottom-up**

und lässt sich nicht als Führungsversagen abtun. „Leadership ist nicht rückdelegierbar“ ist damit kein allgemeines Organisationsprinzip, sondern eine Aussage über eine **bestimmte Eigentümerverfassung**. Wer das in der Klausur ergänzt, verteidigt die These besser, als wer sie absolut setzt, denn absolut gesetzt ist sie mit einem einzigen Gegenbeispiel erledigt. (✓)(+11)

Die zweite Grenze: Expertenorganisationen. In Krankenhäusern, Kanzleien, Hochschulen oder Entwicklungsabteilungen sitzt die entscheidungsrelevante Fachkompetenz **unten**, bei den Professionals – Mintzberg hat diesen Typ 1979 als *Professional Bureaucracy* beschrieben. Eine von oben gesetzte Richtung, die die Fachlogik verfehlt, wird dort nicht bekämpft, sondern **ignoriert**; sie zerbricht nicht am Widerstand, sondern an der Nichtbefolgung. Für den Sondermaschinenbauer ist das kein Randfall: Seine Konstruktion ist eine kleine Expertenorganisation. Praktische Folge – Rückkopplung ist hier **nicht Akzeptanzpflege, sondern Informationsbeschaffung**: Ohne sie fehlt der Richtungsentscheidung schlicht das Wissen, ob sie machbar ist. (✓)(+12)

Aufgabe #178 · 10 P. · Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265) · Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen (S. 1081) · Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen... (S. 1085)

Ein Beratungsentwurf für ein Leitbildprojekt enthält die folgenden vier Aussagen.

- a) 8 P. – Prüfen Sie jede Aussage auf ihre Richtigkeit, korrigieren Sie sie gegebenenfalls und begründen Sie Ihre Korrektur (je 2 P.).
- b) 2 P. – Benennen Sie, welche der vier Fehlannahmen im Unternehmen den größten Schaden anrichtet, und begründen Sie die Auswahl.

- (1) „Helmut Schmidts Satz ‚Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen‘ ist eine grundsätzliche Absage an Visionen als Führungsinstrument.“
- (2) „Der Wesenskern muss regelmäßig an neue Marktanforderungen angepasst werden, damit er aktuell bleibt.“
- (3) „Die Vision richtet sich primär an die Kunden, die Mission primär an die eigenen Mitarbeitenden.“
- (4) „Eine Vision taugt nur, wenn sie realistisch und glaubwürdig ist; Zielbilder wie ‚Menschen zum Mars bringen‘ sind wertlos.“

a) 8 P. – Prüfung der vier Aussagen

(1) Falsch – Kontextfehler. Der Satz fiel 1980 im Bundestagswahlkampf und war eine polemische Spitze gegen Willy Brandt, keine inhaltliche Aussage über Führung. Schmidt hat das 2010 selbst klargestellt und die Äußerung als „pampige Antwort auf eine dusselige Frage“ bezeichnet. ✓ **⟨1⟩ Korrekte Fassung:** Das Zitat belegt nicht, dass Visionen untauglich sind, sondern erklärt, warum der Begriff im deutschen Sprachgebrauch **negativ besetzt** ist – es wird seit Jahrzehnten reflexhaft zur Diffamierung von Zukunftsbildern verwendet. *Quellenkritische Ergänzung:* Die Formel zirkuliert in mehreren Wortlautvarianten; belastbar belegt ist vor allem Schmidts spätere Distanzierung, nicht der exakte Erstwortlaut. Wer das Zitat zustimmend anführt, reproduziert genau den unkritischen Umgang, den dieses Modul prüfen will. ✓ **⟨2⟩**

(2) Falsch – Verwechslung von Kern und Scope. Der Wesenskern (Collins/Porras, „Core Ideology“) aus **Kernwerten** und **Kernzweck** ist definitionsgemäß das **Zeitlose**: Er bleibt, während Produkte, Strategien und Märkte wechseln – „*Preserve the core, stimulate progress.*“ Er wird zudem **entdeckt, nicht erfunden**, und darf gerade nicht extern am Markt begründet werden; ein aus Marktanforderungen abgeleiteter Kern ist definitionsgemäß keiner. ✓ **⟨3⟩ Korrekte Fassung:** Was sich weiterentwickelt, ist nicht der Kern, sondern sein **Scope**. Der Kernwert „wir handeln verantwortungsvoll“ bleibt konstant, während der Umfang der Verantwortung wandert: vom Werkstor über die Lieferkette bis zu künftigen Generationen. Bedingung dafür ist ein hinreichendes **Abstraktionsniveau** – zu knapp formuliert, verliert ein Kernwert seine Zeitlosigkeit. **Beleg:** IBM – von Hollerith-Zählmaschinen über Großrechner zur Dienstleistung; die Druckersparte wurde 1991 als Lexmark ausgegliedert, die PC-Sparte 2005 an Lenovo verkauft. Alle Produkte sind weg, der Kernzweck Datenverarbeitung ist geblieben. ✓ **⟨4⟩**

(3) Falsch – die Adressaten sind vertauscht. Die **Vision** ist das idealtypische Zukunftsbild und richtet sich primär **nach innen**: an die, die es umsetzen sollen; ihr Zweck ist Identifikation und Motivation. Die **Mission** ist Auftrag und Nutzenversprechen und richtet sich primär **nach außen**: an die, an die sich die Leistung richtet, und sie ist die inhaltliche Grundlage des Marketings. ✓ **⟨5⟩ Korrekte Fassung:** Vision → intern, Mission → extern. Die Verwechslung ist nicht akademisch: Wer die Vision zum Werbeclaim macht, verlangt vom Markt eine Begeisterung, die nur die eigene Belegschaft aufbringen kann, und wer die Mission nur intern hält, verschenkt die Positionierung. ✓ **⟨6⟩**

(4) Teilweise falsch – richtig im Prinzip, falsch in der Absolutheit. Richtig ist: **Realitätsbezug** und **Glaubwürdigkeit** sind Erfolgsfaktoren, und fehlender Realitätsbezug erzeugt Demotivation statt Ambition. Falsch ist der Schluss auf Wertlosigkeit. Bei echten, mutigen Zukunftsbildern kann die **Inspiration zeitweise wichtiger sein als die kurzfristige Glaubwürdigkeit** – eine Vision, deren Erreichbarkeit heute schon jeder unterschreibt, ist meist ein Plan. Der Gegenbeleg liegt im eigenen Stoff: „A computer on every desk and in every home“ war zum Zeitpunkt der Formulierung ebenfalls nicht

offensichtlich realistisch und ist trotzdem eingetreten. ✓ {7} **Korrekte Fassung:** Nicht die Erreichbarkeit entscheidet, sondern ob **erkennbar ist, wie die einzelnen Unternehmensteile auf die Vision einzahlen**. Was der Aussage tatsächlich fehlt, ist die Verfallsregel: Das Modell sagt nirgends, wie lange eine unerfüllte Vision inspirierend bleiben darf und ab wann sie zur Lüge wird. ✓ {8}

b) 2 P. – Die teuerste der vier Fehlannahmen

Am teuersten ist {2}, die regelmäßige Anpassung des Wesenskerns. ✓ {1} Die Fehler (1), (3) und (4) sind Zuordnungs- und Bewertungsfehler; sie führen zu schlechten, aber korrigierbaren Entscheidungen. Fehler (2) zerstört die Funktion selbst: Ein Kern, der alle zwei Jahre nachjustiert wird, ist per Konstruktion **kein Bezugspunkt mehr** – er kann weder Identität stiften noch als Maßstab dienen, an dem Widerspruch festgemacht wird. Zugleich ist er der Fehler mit der höchsten Verführungskraft, weil „wir bleiben am Markt aktuell“ nach Wachheit klingt und nicht nach Beliebigkeit. Praktisch endet er in genau der Sequenz, die den Begriff entwertet hat: neue Führung, neue Werte, dieselbe Belegschaft, die beim dritten Mal nicht mehr hinschaut. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Punkte gibt es für die Korrektur **mit Begründung**, nicht für „stimmt nicht“, und dafür, dass Aussage (4) als *teilweise* richtig erkannt wird, statt sie im Reflex mit den drei falschen in einen Topf zu werfen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Aussagen tiefer geprüft

Warum Halbwahrheiten teurer sind als Falschaussagen. Aussage (4) ist der interessanteste Fall des Sets, weil sie durch jede oberflächliche Prüfung kommt: Realitätsbezug *steht* in der Risikoliste, Glaubwürdigkeit *steht* in der Erfolgsfaktorenliste. Falsch ist nur der Absolutheitsanspruch, und genau der wird nicht bemerkt, weil die Bausteine korrekt sind. In der Klausur ist das der typische Aufgabenzuschnitt: Nicht die eindeutig falsche Aussage kostet Punkte, sondern die richtige Aussage mit falscher Reichweite. **Prüffrage:** Steht in der Aussage ein „nur“, ein „immer“ oder ein „muss“? Dann ist die Reichweite das Prüfobjekt, nicht der Inhalt. (✓){+1}

Der Zusatz, der die Gates-Vision quellenkritisch macht. Die Formel wird meist als „a computer on every desk and in every home“ zitiert, teils mit dem Anhang „running Microsoft software“. Ob der Zusatz zur ursprünglichen Formulierung gehörte oder später ergänzt wurde, ist strittig. Für die Sache ist das nicht gleichgültig: **Mit** Zusatz ist der Satz eine Vision plus Marktanspruch, **ohne** Zusatz ein Zustandsbild der Welt, das auch ohne Microsoft eintreten könnte. Wer diese Unterscheidung in einem Halbsatz macht, zeigt dieselbe Redlichkeit, die beim Saint-Exupéry-Zitat verlangt wird, und die ist in diesem Modul ein eigener Punktebringer. (✓){+2}

Ein fünfter Satz, den kein Beratungsentwurf jemals enthält. „Wir legen fest, was passiert, wenn eine Führungskraft gegen das Leitbild entscheidet.“ Solange dieser Satz fehlt, ist „Vorleben durch das Management“ eine Bitte und kein Mechanismus. Wenn Sie in einer Fehlerkorrektur-Aufgabe Zeit übrig haben, ist das die stärkste Ergänzung: Nicht nur die vier vorgelegten Aussagen prüfen, sondern die **fehlende** benennen. (✓){+3}

Zu (1) – das Argument, das auch dann trägt, wenn Schmidt es ernst gemeint hätte. Die übliche Widerlegung ist historisch: falscher Kontext, 1980, gegen Brandt, 2010 relativiert. Sie hat eine Schwäche – sie hängt an der Rekonstruktion einer Intention. Robuster ist ein **Kategorienargument**, das ohne jede Zuschreibung auskommt: Schmidt sprach über **politische** Visionen. Politische Zukunftsentwürfe unterliegen Wahlperioden, Koalitionszwängen und einem permanenten Legitimationsvorbehalt; wer sie verkündet, verspricht anderen etwas, wofür er kein Mandat über die Legislatur hinaus hat. Ein Unternehmen kennt diese Bindung nicht: Eigentümer können über Jahrzehnte binden, und niemand muss in vier Jahren wiedergewählt werden. Die Übertragung des Satzes auf Unternehmensführung ist

deshalb **schon strukturell unzulässig** – unabhängig davon, wie er gemeint war. (✓){+4}

Zu (2) – die Gegenposition, die die Kontinuitätsthese ernsthaft angreift.

„Preserve the core“ setzt stillschweigend voraus, dass der Kern in Ordnung ist. Genau das ist nach einem **Compliance-Zusammenbruch** nicht der Fall: Bei Siemens führte die ab November 2006 aufgedeckte Korruptionsaffäre zu Verfahren und Bußgeldern in Milliardenhöhe (Angaben schwanken je nach Abgrenzung von Bußen, Steuernachzahlungen und Verfahrenskosten) und zu einem vollständig neu aufgesetzten Compliance-System. Wer hier „der Kern bleibt, nur der Scope wandert“ sagt, verteidigt eine Praxis, die das Unternehmen fast gekostet hätte. **Präzise Auflösung, und sie ist der eigentliche Punkt:** Kernwerte werden nicht an **Marktanforderungen** angepasst (das bleibt falsch, und genau das behauptet Aussage 2), wohl aber kann sich herausstellen, dass der **gelebte** Kern nie der **behauptete** war. Was dann geschieht, ist keine Anpassung, sondern eine **Korrektur einer Fehlbeschreibung** – begrifflich ein anderer Vorgang, praktisch der einzige Fall, in dem ein Wertewechsel redlich ist. (✓){+5}

Zu (3) – „innen/außen“ ist die richtige Antwort mit dem falschen Schnitt.

Die Vision wird sehr wohl nach außen kommuniziert, nur an einen anderen Adressaten: an **Bewerber**. Employer Branding lebt genau davon – der Kandidat soll sich in ein Zukunftsbild einordnen, bevor er Teil davon ist. Der tragfähige Schnitt verläuft deshalb nicht zwischen innen und außen, sondern zwischen **denen, die mitmachen sollen** (Beschäftigte und Bewerber → Vision) und **denen, die kaufen sollen** (Kunden und Markt → Mission). Diese Formulierung erklärt zusätzlich, warum die Verwechslung so hartnäckig ist: Beide Botschaften verlassen das Haus, nur eben in verschiedene Richtungen. (✓){+6}

Zu (4) – der Gegenbeleg zum Gegenbeleg: Gates ist ein Überlebendenfall.

Die Microsoft-Vision wird angeführt, weil sie eingetreten ist – womit die Argumentation denselben **Survivorship Bias** wiederholt, den man Collins/Porras vorwirft. Ein Gegenfall mit gleicher Bauart: **Better Place**, 2007 gegründet mit dem Zukunftsbild eines flächendeckenden Batteriewechselnetzes für Elektroautos, eingesammeltes Kapital in der Größenordnung von 850 Mio. US-Dollar, **2013 insolvent**. Dieselbe Kühnheit, dieselbe Inspirationswirkung, dieselbe Erkennbarkeit der Einzahlungspfade – anderer Ausgang. Daraus folgt die ehrliche Fassung von Aussage (4): Mut ist **keine hinreichende** Bedingung für Wert, und Erreichbarkeit ist **keine notwendige**. Beurteilbar bleibt allein, ob erkennbar ist, wie die Teile einzahlen – bewertbar wird die Vision erst im Nachhinein, und das ist genau der Grund, warum es eine Verfallsregel braucht. (✓){+7}

Zwei Fehlannahmen zur Vorbereitung, die solche Sets gern zusätzlich enthalten. (5) „Eine Vision muss messbar sein, sonst kann man sie nicht steuern.“ →

Falsch, Kategorienfehler: Messbarkeit ist das Definitionsmerkmal des **Ziels**; eine messbare Vision ist ein Ziel mit falschem Etikett. Gesteuert wird über die abgeleiteten Ziele, orientiert über die Vision. (6) „Das Leitbild sollte von einer Agentur formuliert werden, damit es professionell wirkt.“ → **Falsch in der Zuständigkeit:**

Die Agentur kann die **Sprachform** verbessern, nicht den Inhalt liefern – sonst entsteht ein Dokument fürs Fremdbild, und der Wesenskern wäre erfunden statt entdeckt. Reihenfolge: erst intern verabschieden, dann sprachlich schleifen lassen.

(✓){+8}

Zu b) – die teuerste Fehlannahme

Die Auswahl absichern, statt sie zu behaupten. Eine „welche ist die schlimmste“-Frage ist nur mit **offengelegtem Auswahlkriterium** sauber beantwortbar. Tragfähig ist: **Schaden = Eintrittswahrscheinlichkeit × Reichweite × Reparaturaufwand.**

Nach diesem Raster gewinnt (2), weil der Reparaturaufwand gegen unendlich geht – ein zerstörter Bezugspunkt lässt sich nicht zurücksetzen, man kann nur einen neuen behaupten. **Die Gegenposition ist aber vertretbar:** In einem stark vertriebsgetriebenen Haus richtet (3) – Vision als Werbeclaim, Mission nur intern – den größeren Schaden an, weil sie beide Adressaten gleichzeitig verfehlt und dabei **jede** Außenkommunikation infiziert. Wer das Kriterium nennt und die Alternative erwähnt, macht die Antwort unangreifbar; wer nur eine Zahl nennt, lädt zur Gegenfrage ein. (✓){+9}

Was der Werte-Relaunch tatsächlich kostet – mit offengelegten Annahmen. Ein Rollout in einem 900-Personen-Betrieb liegt bei rund **65 T€** (Gestaltung ≈ 15 T€ plus 900 Präsenzstunden zu 55 €/h). Wird der Kern im Zwei-Jahres-Rhythmus „aktualisiert“, sind das über zehn Jahre fünf Zyklen = **rund 325 T€** an reinen Einführungskosten. *Annahmen offengelegt:* Zyklusdauer, eine Stunde je Kopf, Vollkostensatz. Der eigentliche Schaden steht nicht in dieser Zahl, sondern daneben: Ab dem dritten Zyklus **sinkt die Teilnahmewirkung gegen null**, weil die Belegschaft gelernt hat, dass das Dokument die nächste Führungsgeneration nicht überlebt. Man zahlt also fünfmal für eine Wirkung, die man beim ersten Mal hätte haben können – das ist die betriebswirtschaftliche Fassung des Satzes „ein Kern, der angepasst wird, ist keiner“. (✓){+10}

Aufgabe #179 · 12 P. · Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM... (S. 1008) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188) · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466)

- a) 3 P. – Leiten Sie aus dem Stoff **vier Kriterien** her, an denen sich die Qualität einer Unternehmensvision beurteilen lässt.
- b) 6 P. – Beurteilen Sie die vier folgenden Zukunftsaussagen anhand Ihrer Kriterien und fällen Sie je ein begründetes Urteil.
- c) 3 P. – Formulieren Sie für den Hersteller von Etikettiermaschinen (Aussage III) eine tragfähige Vision und weisen Sie nach, dass sie Ihre Kriterien erfüllt.

I „A computer on every desk and in every home.“ (Bill Gates, Microsoft)

II „Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen.“ (veröffentlichte Vision von IKEA)

III „Wir wollen der innovative und kundenorientierte Partner unserer Kunden sein.“

IV „Wir steigern den Umsatz bis 2029 auf 200 Mio. €.“

a) 3 P. – Vier Beurteilungskriterien, aus dem Stoff hergeleitet

Kriterium	Leitfrage	Herkunft im Stoff
1. Einzahlungstest	Ist erkennbar, wie die einzelnen Unternehmensteile auf die Vision einzahlen?	Rohleders eigener Qualitätstest – Musk: nachhaltige Mobilität → Tesla, Powerwall, Solardachziegel, Boring Company ✓ {1}
2. Prägnanz	Kann sie aus dem Gedächtnis wiedergegeben werden, ohne nachzuschlagen?	Erfolgsfaktor „knackig, im Kopf bleibend“ – eine Vision, die im Entscheidungsmoment nicht präsent ist, orientiert nicht ✓ {2}
3. Zustand statt Kennzahl	Beschreibt sie einen Zustand oder ein terminiertes, messbares Ziel?	Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende; eine Vision, die man abhaken kann, war ein Ziel ✓ {3}
4. Differenzierung	Bleibt der Satz wahr, wenn man den Firmennamen austauscht?	Risiko „Austauschbarkeit“; Gegenprobe ist der Negationstest – ist die Umkehrung absurd, ist der Satz keine Aussage ✓ {4}

Fünftes Kriterium mit Vorbehalt – Realitätsbezug. Es gehört dazu, aber nicht als K.-o.-Kriterium: Bei mutigen Zukunftsbildern darf Inspiration zeitweise vor kurzfristiger

Glaubwürdigkeit stehen. Als Ausschlusskriterium taugt es erst, wenn weder Fähigkeiten noch Ressourcen noch ein Marktzugang erkennbar sind.

b) 6 P. – Beurteilung der vier Aussagen

	Einzahlungst	Pr äg na nz	Zustand statt Kennzahl	Differenzierung	Urteil
I G a t e s	erfüllt – Betriebssystem, Anwendungssof tware und Preispolitik zahlen sichtbar auf „every home“ ein, der Verzicht auf Hardware ebenfalls	erfüllt – ne un W ört er, sei t Ja hrz eh nte n ziti erf äh ig	erfüllt – Zustands bild ohne Termin und ohne Kennzahl	erfüllt – kein Wettbewerber hätte den Satz damals plausibel führen können	Gute Vision , mit einer Besonderheit: Sie ist eingetreten . Damit endet ihre Funktion, und das Nachfolgeproblem beginnt (siehe c) und Bonus). ✓ {1}
II I K E A	erfüllt, aber erst auf den zweiten Blick – Flachverpackun g und Selbstmontage, eigene Logistik, Standortwahl und Sortimentspoliti k zahlen alle auf „die vielen“ ein, also auf Bezahlbarkeit	erfüllt	erfüllt	teilweise – „besserer Alltag“ allein wäre austauschbar; die gesamte Differenzierung hängt an den zwei Wörtern „die vielen“, die zugleich den Ausschluss enthalten (kein Luxussegment, keine Einzelanfertigung) ✓ {2}	Gute Vision mit schmalem Grat. Wer „die vielen“ überliest, hält den Satz für eine Floskel – die Trennschärfe steckt in einem einzigen Attribut. Das ist zugleich das Risiko: Ein einziges gestrichenes Wort macht daraus Werbung. ✓ {3}
III F I o s	nicht erfüllt – kein Bereich kann sagen,	sc hei nb ar	nicht erfüllt – kein Zustand,	nicht erfüllt – Negationstest: „Wir wollen der uninnovative und kundenferne Partner	Untauglich. Klassische austauschbare Phrase; dasselbe

	Einzahlungst	Pr äg na nz	Zustand statt Kennzahl	Differenzierung	Urteil
k e i	was er konkret beiträgt	erfüllt (kurz), tatsächlich nicht	sondern eine Eigenschaftsbehauptung	sein“ ist absurd, also ist der Positivsatz keine Aussage, sondern eine Selbstverständlichkeit	Papier hängt beim Wettbewerber. Verhaltenswirkung null, weil kein Projektantrag daran scheitern kann. ✓ {4}
IV U m s at z zi e l	nicht erfüllt – Bereiche liefern Beiträge zur Zahl, nicht zu einer Richtung	erfüllt	nicht erfüllt – terminiert und messbar, also ein Ziel , keine Vision ✓ {5}	nicht erfüllt – jeder Wettbewerber könnte denselben Satz mit anderer Zahl schreiben	Kategorienfehler. Am 31.12.2029 ist der Satz erledigt, und das Unternehmen steht ohne Richtung da – mitten in der Anschlussplanung. Als strategisches Ziel dagegen völlig legitim; falsch ist nur das Etikett. ✓ {6}

c) 3 P. – Reparatur der Aussage III

Fallannahme: Der Hersteller baut Etikettiermaschinen für Lebensmittelbetriebe; sein tatsächlicher Vorteil ist die Servicetiefe, nicht der Maschinenpreis.

„In zehn Jahren steht keine unserer Maschinen still, ohne dass wir es vorher wussten.“ ✓ {1}

Nachweis an den Kriterien:

- **Einzahlungstest:** Entwicklung liefert Sensorik und Zustandsdaten, Service die Vorab-Intervention, Ersatzteillogistik die Verfügbarkeit ohne Wartezeit, IT die Datenstrecke, Vertrieb ein Angebotsmodell, das Verfügbarkeit statt Maschinen verkauft. Jeder Bereich kann seinen Beitrag in einem Satz benennen – genau das verlangt der Test. ✓ {2}
- **Prägnanz:** ein Satz, gesprochene Sprache, ohne Fachvokabular.
- **Zustand statt Kennzahl:** beschreibt einen Zustand, keine Zahl mit Stichtag; nicht abhakbar, aber jederzeit an der Wirklichkeit prüfbar.
- **Differenzierung:** Die Umkehrung („Ausfälle bemerken wir, wenn der Kunde anruft“) ist **nicht** absurd – sie ist die Branchennormalität. Damit beschreibt der Satz eine echte Wahl und besteht den Negationstest. ✓ {3}
- **Ausschluss, den er erzwingt:** keine Baureihe ohne Zustandsüberwachung, kein reiner Maschinenverkauf ohne Servicebindung. Eine Vision, die nichts ausschließt, kostet nichts und bewirkt nichts.

Rohleders Erwartung: Er will keine Sortierung in „gut/schlecht“, sondern **angelegte Kriterien mit Befund**, und die Einsicht, dass IV nicht schlecht formuliert, sondern falsch etikettiert ist: ein einwandfreies Ziel im Kostüm einer Vision.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Kriterien selbst prüfen

Ein fünftes Kriterium mit wissenschaftstheoretischer Herkunft:

Widerspruchsfähigkeit. *Leitfrage: Lässt sich gegen diese Vision entscheiden?*

Wenn keine denkbare Entscheidung ihr widerspricht, hat sie keinen Gehalt – das ist die Übertragung eines methodologischen Grundgedankens, den **Karl Popper** 1934 (*Logik der Forschung*) für Aussagen formuliert hat: Nur was an der Wirklichkeit scheitern **kann**, sagt etwas über sie aus. Der praktische Wert liegt darin, dass dieses Kriterium ohne Branchenkenntnis anwendbar ist: Man braucht nur eine einzige konkrete Entscheidung zu konstruieren, die die Vision verbietet. Gelingt das nicht in einer Minute, ist der Satz Dekoration, und zwar unabhängig davon, wie gut er klingt. (✓){+1}

Aus der Liste ein Bewertungsraster machen: nicht alle Kriterien sind

gleichwertig. **K.-o.-Kriterien** sind *Zustand statt Kennzahl und Differenzierung*: Wer hier durchfällt, hat keine schlechte Vision, sondern **gar keine** – im ersten Fall ein Ziel, im zweiten eine Selbstverständlichkeit. **Abzugskriterien** sind *Prägnanz und Realitätsbezug*: Ein zu langer oder sehr kühner Satz ist reparabel, ohne die Kategorie zu wechseln. Der **Einzahlungstest** liegt dazwischen – er entscheidet über die Wirksamkeit, nicht über die Gattung. Diese Zweistufigkeit ist in der Klausur mehr wert als ein weiteres Kriterium, weil sie erklärt, **warum** die Urteile in Teil b) unterschiedlich hart ausfallen. (✓){+2}

Die Falle beim Operator „Kriterien herleiten“: Kriterien müssen unabhängig

sein. Ein Kriteriensatz, dessen Punkte sich überschneiden, gewichtet dieselbe Eigenschaft doppelt und verzerrt jedes Urteil. Hier ist die Überschneidung real und gehört benannt: *Einzahlungstest* und *Differenzierung* messen teilweise dasselbe – ein Satz, auf den alle Bereiche einzahlen können, ist meist auch trennscharf. Sauber getrennt sind sie erst durch die Blickrichtung: Der Einzahlungstest fragt **nach innen** (können unsere Teile beitragen?), die Differenzierung **nach außen** (könnte der Wettbewerber denselben Satz führen?). Wer diese Klärung mitliefert, zeigt, dass er ein Bewertungssystem gebaut hat und nicht vier Stichworte gesammelt. (✓){+3}

Zu b) – die Beurteilungen vertiefen

Zwei Typen von Visionen, die man auseinanderhalten muss. (✓){+4}

- **Erreichbare Vision** (Gates-Typ): Sie beschreibt einen Zustand, der eintreten *kann*, und dann eintritt. Ihr eingebautes Problem ist der **Erfolgsfall**: Ist der Computer in jedem Haushalt angekommen, ist die Vision verbraucht, und

zwar geräuschlos, ohne dass jemand einen Fehler gemacht hätte. Microsoft hat das nach Gates mit einer neuen, sehr breiten Formel beantwortet („empower every person and every organization on the planet to achieve more“, seit der Nadella-Ära kommuniziert) – die den Einzahlungstest passiert, aber am **Ausschluss** schwächelt: Sie schließt nichts aus, und deshalb entscheidet sie auch nichts.

- **Asymptotische Vision** (Vision-Zero-Typ): Sie beschreibt einen Zustand, dem man sich dauerhaft nähert, ohne ihn abhaken zu können – null Unfälle, null Ausfälle, null Fehlteile. Der Ursprung liegt in der schwedischen Verkehrssicherheitspolitik (Vision Zero, Parlamentsbeschluss 1997) und ist längst in die betriebliche Arbeitssicherheit gewandert. Ihr Vorteil: Sie kann nicht durch Erfolg verbrauchen. Ihr Preis: Sie erzeugt keinen Endpunkt, sondern eine Dauerforderung, und wird zynisch, sobald jemand sichtbar gegen sie entscheidet.

Die Herkunft der IKEA-Formel, und das Dokument, das dahinter steht. „Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen“ ist nicht in einer Leitbildwerkstatt entstanden, sondern die Verdichtung einer Programmschrift: **Ingvar Kamprads „Testament eines Möbelhändlers“ von 1976**. Für die Beurteilung ist das entscheidend, weil es den Einzahlungstest von der Behauptung zum Befund macht: Flachverpackung, Selbstmontage, eigene Logistik, Standortwahl an der Peripherie und die Preisführerschaft je Warengruppe sind **dort** als Mittel zum Zweck der Bezahlbarkeit begründet – sie zahlen also nicht zufällig auf „die vielen“ ein, sondern von Anfang an. Ein Zusatzbefund für die Klausur: Diese Vision ist **älter als das Wachstum**, das sie erklären soll – womit sie einer der wenigen Fälle ist, die dem Survivorship-Bias-Vorwurf standhalten. (✓)(+5)

Die Gegenprobe an IKEA – was widerspricht der Vision? Die Widerspruchsfähigkeit aus a) angewendet: Eine Entscheidung, die dieser Vision widerspräche, wäre der Aufbau eines Premiumsegments zu Preisen, die „die vielen“ ausschließen. Genau diese Entscheidung ist ableitungsfähig **und** überprüfbar – die Vision verbietet also etwas Konkretes. Damit besteht sie den härtesten der fünf Tests, während sie beim Differenzierungstest nur knapp durchkommt. **Merksatz für die Klausur:** Eine Vision kann bei einem Kriterium schwach und bei einem anderen vorbildlich sein; das begründete Gesamturteil entsteht aus der **Gewichtung**, nicht aus dem Auszählen. Wer bei II schreibt „teilweise erfüllt, deshalb mittelmäßig“, hat das Raster nicht angewendet, sondern Häkchen addiert. (✓)(+6)

Aussage IV mit dem zweiten Raster gegengeprüft: Als Ziel ist sie einwandfrei. Nach dem SMART-Schema (George T. Doran, *Management Review*, 1981) ist „Umsatz 200 Mio. € bis 2029“ **spezifisch, messbar, terminiert und relevant**; offen

bleibt allein die Erreichbarkeit, die ohne Marktdaten nicht beurteilbar ist. Das ist der eigentliche Befund der Aufgabe: Der Satz ist **nicht schlecht formuliert, sondern falsch einsortiert** – ein Ziel im Kostüm einer Vision. Wer beide Raster nebeneinanderlegt, kann das belegen statt behaupten, und er zeigt zugleich, warum die Verwechslung so verbreitet ist: Der Satz besteht **jede** Zielprüfung mit Bestnote, weshalb niemand auf die Idee kommt, überhaupt die Gattungsfrage zu stellen. (✓) (+7)

Aussage III – die Entstehungsdiagnose ist wertvoller als das Verdikt. „Innovativ und kundenorientiert“ ist kein Formulierungsunfall, sondern das **typische Produkt eines Konsensgremiums**: Jeder Bereich setzt sein Adjektiv durch, gestrichen wird nur, was jemandem wehtut, und wehtun würde genau das Kantige. Am Ende steht ein Satz, dem niemand widerspricht, weil er niemanden betrifft. **Diagnostisches Erkennungszeichen**: Die Zahl der Adjektive entspricht ungefähr der Zahl der beteiligten Bereiche. Daraus folgt die Reparaturregel, die zu Teil c) überleitet: nicht besser formulieren lassen, sondern das **Verfahren** ändern – ein benannter Verfasser mit Vetorecht der Geschäftsführung statt eines Gremiums mit Einstimmigkeitsanspruch. (✓) (+8)

Ein fünfter Übungssatz, der in dieser Aufgabenform gern auftaucht: „Null Arbeitsunfälle.“ Beurteilung am eigenen Raster: **Einzahlungstest erfüllt** (Konstruktion, Fertigungsplanung, Instandhaltung, Einkauf und Schulung können jeweils konkret beitragen), **Prägnanz erfüllt**, **Zustand statt Kennzahl erfüllt** – die Null ist keine Zielgröße mit Stichtag, sondern ein Zustand, dem man sich nähert (asymptotischer Typ). **Differenzierung schwach**, weil formal jeder Betrieb den Satz führen könnte; stark wird er erst durch den Ausschluss, den er erzwingt: kein Termindruck rechtfertigt eine Abweichung. **Urteil: tragfähig, mit dem typischen Preis der asymptotischen Vision** – sie ist nicht erreichbar und wird zynisch, sobald sichtbar gegen sie entschieden wird. Der Satz ist deshalb der beste Trainingsfall für den Unterschied zwischen *unerreichbar* und *unglaublich*: Unerreichbar darf eine Vision sein, unglaublich nicht. (✓) (+9)

Zu c) – die Reparatur

Die Nachfolgefrage, die im Stoff nicht steht. Beschrieben werden Entstehung, Vermittlung und Kommunikation einer Vision. Nirgends steht, **was geschieht, wenn sie erreicht ist**. Das ist derselbe blinde Fleck wie bei der unerfüllten Vision, nur vom anderen Ende: Es fehlt sowohl die Verfallsregel als auch die Erfolgsregel. Praktische Konsequenz für die Klausur wie für den Betrieb: Zu jeder Vision gehört die Frage, **woran wir merken würden, dass sie fertig ist**, und wer dann die nächste

formuliert. Wird sie nicht gestellt, formuliert sie irgendwann die Marketingabteilung, und der Kreislauf zur austauschbaren Phrase beginnt von vorn. (✓)(+10)

Die zweite Reparaturvariante, und warum man in der Klausur beide kennt, aber nur eine wählt. Neben der Zustandsformulierung („In zehn Jahren steht keine unserer Maschinen still, ohne dass wir es vorher wussten“) ist für denselben Fall eine **asymptotische** Fassung möglich: „*Kein ungeplanter Stillstand – bei keinem Kunden, in keiner Schicht.*“ Der Vergleich lohnt, weil er die Wahl begründbar macht: Die **asymptotische** Fassung kann nicht durch Erfolg verbrauchen und ist als Dauerforderung anschlussfähig an bestehende Null-Ziele im Qualitätswesen; die **Zustandsfassung** ist stärker im Einzahlungstest, weil das „ohne dass wir es vorher wussten“ eine konkrete Fähigkeit benennt (Zustandsüberwachung), auf die Bereiche zusteuern können. Empfehlung für die Klausur: **Zustandsfassung wählen, asymptotische Variante in einem Halbsatz erwähnen.** Wer eine Alternative nennt und die Auswahl begründet, beantwortet den Operator „weisen Sie nach“ vollständiger als jemand, der nur einen Satz liefert. (✓)(+11)

Was diese Vision kostet – sonst ist sie nur ein schöner Satz. Der Satz verpflichtet zu Zustandsüberwachung im Feld. *Rechnung mit offengelegten Annahmen:* 400 Maschinen im Bestand, Nachrüstsatz aus Sensorik und Datenanbindung 1.200 € je Maschine = **480 T€ einmalig**; Auswertung und Rufbereitschaft eine halbe Stelle = **≈ 40 T€ p. a.**; Datenübertragung 5 €/Maschine/Monat = **24 T€ p. a.** *Gegenwert:* Wenn ein ungeplanter Stillstand beim Lebensmittelkunden mit 3.000 € Ausfallschaden je Ereignis angesetzt wird und statt 60 nur noch 20 Ereignisse pro Jahr auftreten, sind das **120 T€ vermiedener Kundenscha-**den – Geld, das zunächst **beim Kunden** anfällt, nicht beim Hersteller. Genau darin liegt die Pointe: Die Vision ist nur finanzierbar, wenn dieser Kundenvorteil über ein **Verfügbarkeitsmodell** in den eigenen Preis überführt wird. Damit erzwingt sie eine Geschäftsmodellentscheidung, und das ist der Unterschied zwischen einer Vision und einem Motto. (✓)(+12)

Aufgabe #180 · 10 P. · Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen (S. 1094) · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265) · Vorbildfunktion und Integrität unter Druck (S. 1807)

- a) 4 P. – Erläutern Sie, wie die **Vermittlung der Unternehmensvision an die eigenen Mitarbeitenden** funktioniert, und begründen Sie, warum eine einmalige Verkündung nicht genügt.
- b) 4 P. – Erläutern Sie, wie die **Kommunikation der Mission an die Kunden** funktioniert, und benennen Sie das zentrale Risiko dieser Kommunikation.
- c) 2 P. – Der Marketingleiter schlägt vor, die Vision künftig als Werbeclaim zu verwenden. Nehmen Sie begründet Stellung.

a) 4 P. – Vermittlung nach innen

Ziel ist nicht Kenntnis, sondern **Identifikation**: Die Vision muss verstanden, geteilt und im Entscheidungsmoment präsent sein. Die Mittel bauen aufeinander auf:

1. **Beteiligung in der Entstehung** ist die billigste Vermittlung. Wer an der Rückkopplung beteiligt war, muss später nicht überzeugt werden – Vermittlungsaufwand, den man am Anfang spart, zahlt man hinten dreifach. ✓ {1}
2. **Wiederholte, mehrkanalige Kommunikation**: Leitbilddokument, Onboarding, Zielgespräche, Betriebsversammlung, Führungskräftekommunikation. Entscheidend ist nicht der Kanal, sondern die **Konsistenz** über die Kanäle. ✓ {2}
3. **Storytelling und Symbolik statt Abstraktion**. Ein Bild trägt weiter als ein Satz – das ist der operative Kern der Saint-Exupéry-Metapher: nicht Aufgaben verteilen, sondern die Sehnsucht wecken. *Mit der bekannten Einschränkung*: Die Zuschreibung an Saint-Exupéry ist ungesichert, und Sehnsucht steuert nicht – sie ersetzt weder Ziele noch Rollen noch Ressourcen.
4. **Vorleben durch die Führung**. Ohne Deckung durch beobachtbare Entscheidungen wirkt keine der ersten drei Maßnahmen; die Beschäftigten vergleichen die Botschaft nicht mit anderen Botschaften, sondern mit dem Verhalten. ✓ {3}

Warum einmalige Verkündung nicht genügt – die Begründung ist kommunikationstheoretisch und in diesem Modul ausdrücklich verlangt: **Gemeint bedeutet nicht gesagt. Gesagt bedeutet nicht gehört. Gehört bedeutet nicht verstanden. Verstanden bedeutet nicht einverstanden. Und einverstanden heißt längst nicht durchgeführt.** Die letzte Stufe ist die **Handlungsschwelle**. Eine Betriebsversammlung überwindet bestenfalls Stufe zwei. Die Konsequenz für den Sender

lautet nicht „ich habe es gesagt“, sondern „**ich muss sicherstellen, dass das Richtige angekommen ist**“. ✓ {4}

b) 4 P. – Kommunikation nach außen

Die Mission wird zur **Marken- und Nutzenbotschaft**: Sie macht für den Kunden erkennbar, wofür das Unternehmen steht, welchen Nutzen es stiftet – und, im tragfähigen Fall, was es **nicht** tut. Sie ist damit die inhaltliche Grundlage von Claim, Website, Werbung und Vertriebsargumentation, nicht deren Ergebnis. ✓ {1} Träger der Kommunikation ist dabei nicht nur das Marketing: Jeder Kundenkontakt – Angebot, Reklamationsbearbeitung, Servicetechniker vor Ort – ist Missionskommunikation, ob geplant oder nicht. ✓ {2}

Das zentrale Risiko ist die Erwartungs-Enttäuschungs-Lücke. Das nach außen kommunizierte Versprechen muss durch das tatsächliche Leistungs- und Verhaltensbild gedeckt sein. ✓ {3} Ist es das nicht, kehrt sich die Wirkung um, und zwar asymmetrisch: Die Kommunikation hat die Erwartung erst erzeugt, an der die Leistung anschließend gemessen wird. Ein Unternehmen ohne Versprechen enttäuscht niemanden; eines mit ungedecktem Versprechen produziert Enttäuschung **proportional zur Reichweite seiner Kommunikation**. Genau deshalb ist eine scharfe, ausschließende Mission der besser kalkulierbare Weg als eine weite, die alles verspricht. ✓ {4}

c) 2 P. – Stellungnahme zum Werbeclaim

Abzulehnen, mit einer Ausnahme. Die Adressatenlogik ist verletzt: Die Vision ist das Zukunftsbild für die, die es umsetzen – ihr Motivationsgehalt entsteht aus Zugehörigkeit („wohin *wir* wollen“) und verpufft bei einem Kunden, der an dieser Reise nicht teilnimmt. Für den Außenauftritt zuständig ist die Mission, weil sie ein **Nutzenversprechen** enthält; die Vision enthält keines. ✓ {1} Hinzu kommt ein Fehlanreiz mit Rückwirkung: Sobald die Vision als Claim gedacht wird, entsteht der Druck, sie fürs **Fremdbild** statt fürs **Selbstbild** zu formulieren – man streicht alles Kantige, und die Kanten waren das Orientierungsfähige daran. Die Ausnahme: Wenn das Zukunftsbild selbst ein Kundenversprechen ist (ein Zustand, den der Kunde erlebt, wie beim Etikettiermaschinen-Beispiel), dürfen beide Botschaften konvergieren – dann ist der Claim aber die Übersetzung der Mission und nicht die Vision im Original. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Die Adressatenlogik innen/außen zu nennen, reicht für die Hälfte – die Punkte liegen in der Begründung über die **Kommunikationstreppe** (einmal gesagt ist nicht durchgeführt) und in der Erwartungs-Enttäuschungs-Lücke als benanntem Risiko.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Vermittlung nach innen

Warum Visionskommunikation fast immer auf der Beziehungsebene scheitert.

Nach Schulz von Thun trägt jede Nachricht vier Seiten – Sachaspekt, Beziehungsaspekt, Selbstoffenbarung, Appell, und **drei von vieren betreffen die Beziehungsebene**. Eine verkündete Vision ist deshalb selten ein Sachproblem. Der Satz „Wir werden in zehn Jahren die Instandhaltung unserer Kunden überflüssig machen“ kommt beim Servicetechniker als Appell („streng dich an“), als Selbstoffenbarung des Vorstands („ich bin ambitioniert“) und als Beziehungsbotschaft („was du heute tust, reicht nicht“) an. Wer dann über den Sachgehalt diskutiert, redet an der Ursache vorbei. Rohleders Problemlösungsstrategie Nummer eins gilt auch hier: **das Problem zurück auf die Sachebene holen** – konkret, indem man je Bereich benennt, was sich morgen tatsächlich ändert. (✓){+1}

Zwei Zahlen, die die Kanalwahl begründen. Behaltensquote: nur gehört rund 20 %, gehört **und** gesehen bis zu 50 %, gehört-gesehen- **und selbst gehandelt** deutlich mehr. Daraus folgt unmittelbar, warum die Betriebsversammlung das schwächste und die Arbeit am eigenen Bereichsbeitrag das stärkste Vermittlungsformat ist. *Einordnung:* Diese Werte kursieren als Erfahrungswerte der Kommunikationslehre und sind in ihrer Genauigkeit umstritten – als Größenordnung tragen sie, als Beleg nicht. Ebenso gilt: **Kongruenz** schlägt Inhalt. Passen sprachliche und nichtsprachliche Anteile nicht zusammen, folgt der Empfänger dem nichtsprachlichen Teil – eine Vision, die von einer Führungskraft mit erkennbarem Desinteresse vorgetragen wird, richtet mehr Schaden an als gar keine. (✓){+2}

Die Euro-Zeile, die man immer anhängen kann. Interne Visionskommunikation ist auszahlungswirksam (Zeit von Führungskräften, Formate, Material), ihre Wirkung dagegen mittelbar und schwer zurechenbar. Deshalb wird sie in Sparrunden zuerst gestrichen. Die tragfähige Verteidigung ist nicht „Sinn ist wichtig“, sondern die Umkehrung: Was kostet die **nicht** vermittelte Vision? Antwort: Sie kostet den Richtungsfilter – Projektanträge werden nicht mehr gegen sie geprüft, weil niemand sie im Kopf hat. Damit fällt exakt der Nutzen weg, wegen dessen sie formuliert wurde. Eine Vision ohne Vermittlungsbudget ist eine Investition ohne Inbetriebnahme. (✓){+3}

Der stärkste Vermittlungskanal ist kein Kanal, sondern eine Entscheidung.

Jede sichtbare Entscheidung, die erkennbar aus der Vision folgt – ein abgelehnter Auftrag, ein gestopptes Projekt, eine Investition gegen die kurzfristige Rendite –,

vermittelt mehr als jede Veranstaltung, weil sie das einzige Format ist, das die Prüfung „Botschaft gegen Verhalten“ von vornherein besteht. Daraus folgt eine praktische Regel: **Die Vision wird nicht eingeführt, sie wird angewendet und dabei erklärt.** Umgekehrt gilt: Wer im ersten Jahr keine einzige Entscheidung benennen kann, die anders ausgefallen ist, hat nicht schlecht kommuniziert, sondern nichts zu kommunizieren gehabt. **Die Falle bei der Kaskade über Führungskräfte:** Der direkte Vorgesetzte ist der glaubwürdigste Absender, aber nur, wenn er selbst überzeugt ist. Wird er zum bloßen Boten gemacht (Foliensatz weiterreichen), überträgt er zuverlässig **seine eigene Distanz** mit, und die Kaskade verstärkt statt zu vermitteln. Deshalb gehört vor jede Kaskade eine Runde, in der die Führungskräfte die Vision **kritisieren** dürfen, ohne sie schon vertreten zu müssen. (✓){+4}

Zu b) – Kommunikation nach außen

Die Mission wird zur Rechtsaussage, sobald sie beworben wird. Was intern Orientierung ist, ist extern eine **geschäftliche Handlung** im Sinne des UWG: Ein Nutzenversprechen, das die tatsächliche Leistung überschreitet, ist eine irreführende Angabe nach **§ 5 UWG** und abmahnfähig – unabhängig davon, dass es aus dem Leitbild stammt und ehrlich gemeint war. Verschärft wird das für Umwelt- und Nachhaltigkeitsaussagen durch die **Richtlinie (EU) 2024/825** („Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel“, 2024 verabschiedet, Umsetzung in nationales Recht bis 2026): Generische Umweltbehauptungen ohne anerkannten Nachweis werden ausdrücklich untersagt. **Konsequenz für die Leitbildarbeit:** Genau die Sätze, die intern am beliebtesten sind – „nachhaltig“, „verantwortungsvoll“, „klimafreundlich“ –, sind extern die riskantesten. Wer das in der Klausur ergänzt, verbindet die Kommunikationsfrage mit dem Rechts- und Ethikkern des Moduls. (✓){+5}

Die Erwartungs-Enttäuschungs-Lücke ist messbar, bevor sie eskaliert. Als Frühindikatoren taugen die **Beschwerdequote je Auftrag** und die Weiterempfehlungsbereitschaft (Net Promoter Score, eingeführt von Frederick Reichheld, Harvard Business Review 2003 – *methodisch umstritten, als Trendgröße im Zeitverlauf aber brauchbar*). Der aussagekräftige Wert ist nicht das Niveau, sondern die **Differenz zwischen Neukunden und Bestandskunden**: Liegt die Zufriedenheit der Neukunden deutlich unter der der Bestandskunden, hat die Kommunikation Erwartungen erzeugt, die das Leistungsbild nicht deckt – genau die Lücke, um die es geht, und zwar bevor sie sich in Abwanderung übersetzt. (✓){+6}

Der Zeitverlauf macht die Lücke gefährlich, nicht ihre Größe. Ein ungedecktes Versprechen wirkt zunächst **positiv**: Es gewinnt Anfragen, Aufträge und

Aufmerksamkeit, und alle Kennzahlen des ersten Jahres bestätigen die Kampagne. Die Enttäuschung entsteht erst mit der Leistungserbringung, sie verteilt sich über Monate, und sie kehrt nicht als Beschwerde zurück, sondern als **ausbleibender Folgeauftrag** – die einzige Kundenreaktion, die in keinem Bericht auftaucht. Deshalb sind Kommunikationsentscheidungen, die man an Quartalszahlen misst, systematisch zu optimistisch bewertet. **Praktische Regel:** Die Wirkung einer Missionskommunikation ist frühestens nach einem vollen Auftragszyklus beurteilbar, nicht nach einer Kampagnenperiode. (✓){+7}

Außenkommunikation ist immer auch Innenkommunikation – mit Vorrang. Was extern versprochen wird, wird intern zur Norm: Der Vertrieb verkauft, was im Claim steht, der Service muss halten, was der Vertrieb verkauft hat. Damit ist die externe Botschaft faktisch eine **Zielvorgabe an die eigene Organisation**, die niemand als solche beschlossen hat. Zwei Folgerungen: Erstens ist die Belegschaft der **härteste Prüfer** jeder Werbeaussage – ein Versprechen, das die eigenen Leute für unhaltbar halten, beschädigt die Glaubwürdigkeit nach innen sofort und nach außen erst später. Zweitens gehört vor jede Kampagne die Frage an die Leistungserbringer: *Können wir das?* Wird sie übersprungen, entsteht die Enttäuschungslücke nicht beim Kunden, sondern **im eigenen Haus**, und dort zuerst. (✓){+8}

Zu c) – Vision als Werbeclaim

Der Gegenfall, der die Ausnahme belegt, und der trotzdem die Regel bestätigt. Es gibt Unternehmen, deren nach außen getragener Satz identisch mit dem internen Orientierungssatz ist: Patagonia führt seit 2018 „**We're in business to save our home planet**“ als Unternehmenszweck und zugleich als öffentliche Botschaft. Der Fall ist lehrreich, weil er die Ausnahmebedingung präzisiert: Das funktioniert, weil der Satz ein **Zweck mit Kundenbezug** ist, also der Gattung nach eine **Mission**, keine Vision. Die Regel bleibt damit unangetastet: Nach außen geht, was ein Nutzen- oder Zweckversprechen enthält; nach innen geht das Zukunftsbild. Wer in der Klausur diesen Fall anführt und **gleichzeitig richtig einordnet**, zeigt genau die Trennschärfe, um die es in der Aufgabe geht. (✓){+9}

Das strukturelle Argument gegen die Kopplung: ein Claim ist ein Investitionsgut, eine Vision muss revidierbar bleiben. Bekanntheit eines Claims wird über Jahre und mit erheblichem Mediaeinsatz aufgebaut; ihn zu ändern, vernichtet diese Investition. Eine Vision dagegen **muss** korrigierbar sein – sie kann sich als falsch erweisen, sie kann eintreten, sie kann verfallen. Werden beide identisch gesetzt, gewinnt in der Praxis immer der Claim: Die Vision wird nicht mehr korrigiert, weil die Korrektur zu teuer wäre. Damit nimmt die Kopplung dem Zukunftsbild genau die Eigenschaft, wegen der die Verfallsregel gefordert wird – sie

macht die Vision **unkündbar**. Das ist ein Argument, das unabhängig von der Adressatenlogik trägt und deshalb auch dann noch steht, wenn jemand den Patagonia-Fall als Ausnahme ins Feld führt. (✓){+10}

Aufgabe #181 · 11 P. · Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen (S. 1094) · Vision und Mission im Mittelstand entwickeln (S. 1107) · Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265)

Ein Vorstand ordnet an: „Das Wort ‚Vision‘ streichen wir aus unserem Sprachgebrauch. Wir nennen das künftig ‚Nordstern‘.“

- a) 4 P. – Erläutern Sie, warum der Begriff „Vision“ im deutschen Unternehmenssprachgebrauch negativ besetzt ist. Nennen Sie mindestens drei **verschiedene** Ursachen.
- b) 4 P. – Prüfen Sie fünf Alternativbegriffe darauf, ob sie tragen, und begründen Sie jeweils.
- c) 3 P. – Nehmen Sie zur Anordnung des Vorstands Stellung (These, Antithese, begründete Synthese).

a) 4 P. – Vier verschiedene Ursachen der negativen Besetzung

Der Operator verlangt **verschiedene** Ursachen – vier Umformulierungen derselben Ursache zählen als eine.

1. **Zitatprägung (rezeptionsgeschichtlich).** „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ – 1980 als polemische Spitze gegen Willy Brandt gefallen, 2010 von Schmidt selbst relativiert – wird seither reflexhaft angeführt, um Zukunftsbilder zu diffamieren. Die Wirkung ist unabhängig davon, dass die Deutung falsch ist: Der Satz ist eingängiger als seine Korrektur. (✓){1}
2. **Inflationärer Gebrauch (begriffsökonomisch).** In den 1980er- und 1990er-Jahren wurde „Vision“ zum Modewort. Die Masse austauschbarer Hochglanzformeln hat den Begriff entwertet, nicht weil eine einzelne falsch war, sondern weil zu viele gleichzeitig nichts aussagten. Der Verschleiß ist ein Mengeneffekt. (✓){2}
3. **Glaubwürdigkeitslücke (erfahrungsbasiert).** Beschäftigte haben die Diskrepanz zwischen verkündetem Anspruch und erlebten Entscheidungen selbst beobachtet. Die daraus folgende Skepsis ist deshalb **kein Vorurteil, sondern eine erfahrungsgesättigte Reaktion** – das gehört in die Antwort, weil es die Kritik von Meinung auf Befund hebt. (✓){3}

4. **Sprachlich-kulturelle Konnotation.** „Vision“ trägt im Deutschen die Nebenbedeutung der Erscheinung oder Halluzination und ist damit anders eingefärbt als das nüchterne englische *vision*. Der Begriff bringt die Assoziation Schwärmerei mit, bevor irgendein Inhalt geliefert wurde. ✓ {4}

b) 4 P. – Fünf Alternativen im Test

Begriff	Trägt er?	Begründung
Zielbild	ja	Betont Zustand und Anschlussfähigkeit, ohne den Esoterikverdacht. Schwäche: Die Nähe zu „Ziel“ verführt dazu, doch eine Kennzahl mit Stichtag hineinzuschreiben – genau der Kategorienfehler, den es zu vermeiden gilt. ✓ {1}
Nordstern	ja, mit Verfallsdatum	Das Bild trifft die Sache exakt: Ein Stern wird nicht erreicht, er gibt die Richtung; das entspricht dem Merkbild vom Stern von Bethlehem, an dem man sich orientiert, ohne ihn abzuhaken. Schwäche: Es ist derzeit selbst ein Modewort und wird denselben Verschleiß durchlaufen, sobald genügend ungedeckte Nordsterne im Umlauf sind. ✓ {2}
Purpose	nein – sachlich falsch als Ersatz	Purpose entspricht dem Kernzweck , also einem Teil des Wesenskerns: dem <i>Warum</i> . Die Vision ist das <i>Wohin</i> . Beides zu tauschen, ersetzt nicht ein Wort, sondern verwechselt zwei Begriffe. Zusätzlich ist der Begriff selbst bereits belastet (siehe Bonus). ✓ {3}
Leitbild	nein – Begriff ist besetzt	Er bezeichnet in der Standardliteratur das Dachdokument über Vision, Mission und Werten, in der Vorlesungslesart die Teilvision für einzelne Programme. Wer ihn zusätzlich als Vision-Ersatz verwendet, hat für ein Wort drei Bedeutungen – das Gegenteil einer Klärung. ✓ {4}
BHAG (<i>Big Hairy Audacious Goal</i> , Collins/ Porras)	eingeschränkt	Präzise und operationalisierbar, weil ehrgeiziges Ziel und Zukunftsbild bewusst verkoppelt sind – als Bestandteil der <i>Envisioned Future</i> , nicht als Ersatz der Core Ideology. Schwäche: englischer Fachjargon, im Betrieb nicht anschlussfähig; wer ihn im Werk verwendet, tauscht Skepsis gegen Unverständnis. ✓ {5}

c) 3 P. – Stellungnahme in These, Antithese, Synthese

These (für die Anordnung): Der Vorstand handelt rational. Ein Wort, das die Zuhörer vor dem ersten Inhaltssatz abschaltet, ist ein Kommunikationshindernis; Begriffe sind

Werkzeuge und austauschbar. Der Wechsel kostet nichts und nimmt der Ablehnung ihren Reflexanker. ✓ {1}

Antithese (gegen die Anordnung): Die Umbenennung behandelt das Symptom. Die negative Besetzung ist zu großen Teilen **nicht** sprachlich, sondern erfahrungsbasiert entstanden – aus erlebten Glaubwürdigkeitslücken. Die Belegschaft hat nicht das Wort „Vision“ satt, sondern folgenlose Ankündigungen. Ein neues Etikett auf demselben Inhalt erzeugt denselben Verschleiß eine Runde später, nur schneller, weil der Umbenennungsvorgang selbst als Ausweichmanöver gelesen wird. ✓ {2}

Synthese (begründete Entscheidung): Die Umbenennung ist **zulässig, aber nicht hinreichend**, und sie ist die falsche erste Maßnahme. Der Begriff ist austauschbar, die **Deckung** ist es nicht. Vertretbar ist der Wechsel unter drei Bedingungen: (1) Er wird begründet statt verordnet, sonst ist er selbst ein Beleg für Kommunikation ohne Erklärung. (2) Der gewählte Begriff ist im eigenen Haus **eindeutig definiert** und kollidiert nicht mit „Leitbild“ oder „Ziel“. (3) Er wird gemeinsam mit einer überprüfbaren Nächstetappe eingeführt, an der sich zeigt, dass der neue Nordstern Entscheidungen verändert. Fehlt Bedingung (3), wäre die ehrlichere Maßnahme, den Begriff „Vision“ zu behalten und stattdessen die eine Frage zu beantworten, um die es eigentlich geht: **Welche Entscheidung des letzten Jahres ist nur aus dieser Vision erklärbar, und welche haben wir gegen sie getroffen?** ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Wer nur eine Synonymliste abliefern, hat die Frage nicht beantwortet – verlangt ist die **Begründung je Begriff**, die saubere Trennung von Purpose (Kernzweck) und Vision (Zukunftsbild) und ein Fazit, das nicht bei „kommt darauf an“ stehen bleibt, sondern Bedingungen nennt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – zwei weitere Ursachen und eine Prüfregel

Fünfte Ursache: die Personalisierung durch eine konkrete Börsenphase. Der deutsche Vision-Begriff hat einen datierbaren Imageschaden: Am **Neuen Markt** (eröffnet 1997, eingestellt 2003) wurde „Visionär“ zum Standardetikett für Gründer, deren Geschäftsmodelle den Zusammenbruch nicht überlebten. Seither ist das Wort in Deutschland nicht nur abstrakt mit Schwärmerei, sondern konkret mit

Anlegerverlusten verknüpft – eine Assoziation, die die anderen drei Ursachen nicht abdecken. Für die Klausur ist das die stärkste Ergänzung zu Ursache 1, weil sie die Skepsis in einer wirtschaftlichen und nicht bloß rhetorischen Erfahrung verankert.

(✓){+1}

Sechste Ursache, theoretisch gefasst: Managementkonzepte folgen Moden.

Der inflationäre Gebrauch ist kein Zufall des Begriffs, sondern ein **Systemmerkmal**: Eric Abrahamson hat 1996 (*Management Fashion*, Academy of Management Review) beschrieben, wie Managementkonzepte durch Beratung, Fachpresse und Business Schools zyklisch verbreitet, überdehnt und anschließend entwertet werden. Damit ist die Entwertung von „Vision“ derselbe Vorgang wie bei Reengineering, Lean, Agilität oder Purpose, und **prognostizierbar**. Wer diese Ursache nennt, beantwortet nebenbei Teilaufgabe c), denn aus ihr folgt unmittelbar, dass auch „Nordstern“ den Zyklus durchlaufen wird. (✓){+2}

Der Wahrnehmungsmechanismus, der die Bilanz dauerhaft schieflagt.

Gescheiterte Visionen bleiben als Fall in Erinnerung; **erfüllte verschwinden**, weil sie zur Normalität werden – niemand denkt beim Notebook auf dem Küchentisch an Gates' Satz. Die Erfolgsbilanz des Instruments ist deshalb **strukturell unsichtbar**, seine Fehlschlagsbilanz strukturell sichtbar. Das ist derselbe Mechanismus, der in Teil b) den Survivorship Bias erzeugt, hier nur mit umgekehrtem Vorzeichen.

Konsequenz: Die negative Besetzung wäre auch dann entstanden, wenn Visionen im Durchschnitt gewirkt hätten – sie ist kein zuverlässiger Indikator für die Qualität des Instruments. (✓){+3}

Prüfregel für den Operator „verschiedene Ursachen“: Jede Ursache muss eine eigene Gegenmaßnahme haben.

Das ist der Test, der Umformulierungen von echten Ursachen trennt, und er ist in einem Satz mitgeliefert: Zitatprägung →

Aufklärung über den Kontext; inflationärer Gebrauch → **Verknappung** (nicht jedes Programm bekommt eine Vision); Glaubwürdigkeitslücke → **Deckung** durch beobachtbare Entscheidungen; sprachliche Konnotation → **Wortwechsel**. Vier Ursachen, vier verschiedene Maßnahmen, und genau daran sieht man, dass es vier

sind. Wer stattdessen viermal „die Leute glauben es nicht mehr“ umformuliert, bekommt viermal dieselbe Maßnahme heraus und hat damit selbst den Nachweis geführt, dass es eine Ursache war. (✓){+4}

Zu b) – die Alternativbegriffe

Warum „Purpose“ die Alternative mit der kürzesten Halbwertszeit ist. Der Begriff wurde ab 2019 populär, prominent durch die Erklärung des US-amerikanischen **Business Roundtable** zum „Purpose of a Corporation“, die 181 Vorstandsvorsitzende unterzeichneten und die den Shareholder-Vorrang relativierte. Die Debatte darüber, wie viel davon in Entscheidungen ankam, ist bis heute offen – womit „Purpose“ innerhalb weniger Jahre denselben Weg genommen hat wie „Vision“ in den 1990ern: von der Klärungsformel zur Verdachtsvokabel. Das ist die eigentliche Lehre für die Klausur: **Nicht der Begriff verschleißt, sondern die Praxis, die ihn benutzt**, und deshalb hilft der nächste Begriff nur so lange, bis er oft genug ungedeckt verwendet wurde. Wer eine Aktualitätsbrücke braucht: Die Diskussion um den Rückbau europäischer Nachhaltigkeitsberichtspflichten (Omnibus-Vorschlag der EU-Kommission vom **26.2.2025**, dann „Stop-the-Clock“-Richtlinie **(EU) 2025/794** vom 14.4.2025, schließlich die **Omnibus-I-Richtlinie (EU) 2026/470**, Amtsblatt 26.2.2026) ist derselbe Mechanismus auf regulatorischer Ebene – Anspruch, der nachträglich abgesenkt wird, entwertet die Sprache, in der er formuliert war. *Geprüft, Stand 07/2026: Der Rückbau ist inzwischen abgeschlossen, kein Vorschlag mehr* – der CSRD-Anwendungsbereich wurde auf Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und über 450 Mio. € Nettoumsatz verengt, erste Anwendung für Geschäftsjahre ab 1.1.2027. Damit ist das Beispiel sogar stärker als in der ursprünglichen Fassung: Der abgesenkte Anspruch steht nicht mehr im Raum, er gilt. (✓){+5}

Die Falle, die ausgerechnet im Wunschbegriff des Vorstands steckt: „North Star Metric“. In der Produkt- und Wachstumsarbeit digitaler Unternehmen bezeichnet *North Star* längst keine Richtung mehr, sondern eine **Kennzahl** – die eine Metrik, an der ein Team seinen Fortschritt misst. Damit importiert der Vorstand mit dem neuen Wort **genau die Verwechslung zurück, wegen der die Vision überhaupt entwertet wurde**: Vision und Ziel fallen wieder in einen Begriff. Der Ablauf ist absehbar: Der Nordstern wird eingeführt, ein Bereich fragt „und wie messen wir den?“, und ein Jahr später steht dort eine Zahl mit Stichtag. **Gegenmaßnahme:** Wird der Begriff gewählt, muss im selben Satz festgeschrieben werden, dass er **keine Kennzahl** bezeichnet – sonst erledigt die Praxis die Definition. (✓){+6}

Ein Prüfraster statt Einzelurteilen – drei Fragen je Kandidat. (1) **Semantisch korrekt?** Bezeichnet das Wort tatsächlich ein Zukunftsbild – oder etwas anderes

(Purpose = Zweck, Leitbild = Dokument beziehungsweise Teilvision, BHAG = Ziel)?

(2) **Im Haus unbesetzt?** Wird der Begriff bereits mit anderer Bedeutung verwendet, erzeugt der Wechsel zwei Bedeutungen statt Klarheit. (3) **Anschlussfähig für alle Adressaten?** Ein Wort, das in der Fertigung erklärt werden muss, hat die Skepsis nur gegen Unverständnis getauscht. Der Nutzen des Rasters liegt darin, dass die Urteile **begründet und vergleichbar** werden, und dass man einen unbekannten sechsten Kandidaten in der Klausur ohne Vorwissen beurteilen kann. (✓){+7}

Die Umgehung, die niemand auf der Liste hat: das Substantiv weglassen. Alle geprüften Kandidaten sind Substantive und erben deshalb dasselbe Problem – sie werden zur Vokabel und dann zur Modevokabel. Im Mittelstand trägt stattdessen zuverlässig die **Frageform**: „*Wo wollen wir in zehn Jahren stehen, und woran würde man das sehen?*“ Sie transportiert exakt denselben Inhalt (Zukunftszeitpunkt plus Beobachtbarkeit), lässt sich nicht plakativ, verschleißt nicht und erzwingt eine Antwort statt einer Überschrift. **Begrenzung, die dazugehört:** Für Dokumente und Struktur braucht man am Ende doch ein Substantiv – die Frageform ersetzt nicht den Begriff, sondern den **Einführungsvorgang**, und genau der ist die Stelle, an der die Skepsis entsteht. (✓){+8}

Zu c) – Stellungnahme zur Anordnung

Die Maßnahme, die tatsächlich hilft, und die in keiner Synonymliste steht: ein Glossar. Rohleders eigene Empfehlung gegen Missverständnisse in Projekten ist das **Projekt-Glossar**: ein Wort, eine Definition, verbindlich für alle. Auf die Leitbildarbeit übertragen heißt das: Bevor irgendein Begriff ersetzt wird, werden die vier verwendeten Begriffe **hausintern** festgeschrieben – Vision (Zukunftszeitpunkt), Mission (Auftrag und Nutzenversprechen mit Ausschluss), Leitbild (in welcher der beiden Lesarten wir es verwenden), Ziel (terminiert und messbar). Das ist der billigste Schritt des ganzen Vorhabens und der einzige, dessen Wirkung sicher ist. Denn das Problem ist selten, dass der Vorstand „Vision“ sagt, sondern dass er „Leitbild“ sagt und das Dach meint, während die Projektleitung dasselbe Wort hört und die Etage meint. Beide merken es nicht, weil sie dasselbe Wort benutzen. **Erst die Begriffsklärung, dann die Leitbildarbeit, dann – wenn überhaupt – die Umbenennung.** (✓){+9}

Die Umbenennung ist nicht kostenlos – der Vorstand unterschätzt den Aufwand. Betroffen sind Leitbilddokument, Intranet, Onboarding-Unterlagen, Zielvereinbarungsvorlagen, Präsentationvorlagen, Stellenanzeigen und Vertriebsunterlagen. **Rechnung mit offengelegten Annahmen:** rund 40 Dokumente und Vorlagen zu je 2 h Überarbeitung = 80 h, plus Abstimmung und Freigabe 40 h, zu 80 €/h Vollkosten = **rund 10 T€ einmalig** – dazu eine **Übergangsphase**, in der

beide Begriffe parallel im Umlauf sind und in der die Verständigung nachweislich schlechter ist als vorher. Die Zahl ist klein genug, um die Maßnahme nicht zu verhindern, und groß genug für die entscheidende Frage: *Wofür genau geben wir 10 T€ und ein halbes Jahr Begriffsverwirrung aus, wenn die Ursache erfahrungsbasiert ist?* Wer diese Zahl nennt, hebt die Stellungnahme von der Meinung auf eine Abwägung. (✓)(+10)

Die Gegenposition zur eigenen Synthese – der Fall, in dem die Umbenennung die richtige erste Maßnahme ist. Die Synthese lautet „zulässig, aber nicht hinreichend, und falsche Reihenfolge“. Es gibt eine benennbare Ausnahme: Wenn der alte Begriff **untrennbar mit einer konkret gescheiterten Vorgängerbotschaft** verbunden ist – nach Eigentümerwechsel, Sanierung oder einem öffentlich gewordenen Compliance-Fall –, dann ist er kein neutrales Werkzeug mehr, sondern ein **Auslöser**. In dieser Lage ist der Wortwechsel kein Ausweichmanöver, sondern das **Signal des Bruchs**, und er muss vor der inhaltlichen Arbeit kommen, weil die inhaltliche Arbeit sonst unter dem alten Etikett gelesen wird. **Erkennungsmerkmal für diese Ausnahme:** Es gibt ein konkretes Vorgängerdokument, das die Belegschaft benennen kann und mit dem sie eine konkrete Enttäuschung verbindet. Fehlt dieses Dokument, liegt die Ausnahme nicht vor, und es bleibt bei der Synthese. (✓)(+11)

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 2035.

Aufgabe #182 · 8 P. · Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen ·
Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265) · Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen (S. 1081) · Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen... (S. 1085)

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}**

Über das Gefragte hinaus

- **Der Negationstest als operationalisierter Prüfstein, und seine eigene Grenze.** Jeder Satz wird gestrichen, wenn seine Umkehrung absurd klingt: „Ich stelle die Kund*innen an den Rand“ ist absurd → der Positivsatz ist keine Aussage. „Wir liefern nie vor der Qualitätsfreigabe, auch wenn der Termin fällt“ ist als Gegenteil **nicht** absurd → echte Wahl, gehört ins Leitbild. Von den zehn Prinzipien überlebt so keines in seiner jetzigen Fassung. Zu schärfen ist der Test allerdings branchenrelativ: nicht *ist die Umkehrung absurd?*, sondern **handelt ein relevanter Teil des Wettbewerbs tatsächlich anders?** – aus einem Sprachtest wird ein empirischer. (✓){+1}
- **Der Selbstwiderspruch, der die stärkste Einzelbeobachtung hergibt.** „Continuous change“ formuliert „Wir erfinden uns immer wieder neu“ und ergänzt, man orientiere sich dabei **am Wettbewerb**. Beides steht quer zur Leitbildlehre: Der **Wesenskern wird entdeckt, nicht erfunden** (Collins/ Porras) und gerade **nicht** laufend an Marktanforderungen angepasst – sonst ist er kein Kern. Und wer sich am Wettbewerb orientiert, erzeugt ursächlich genau die Austauschbarkeit aus Kritikpunkt 1: Das Dokument benennt den **Herkunftsfehler Benchmarking** selbst. Gegenmaßnahme: Wettbewerber-Leitbilder erst **nach** der eigenen Erarbeitung lesen, als Differenzierungsprüfung. (✓){+2}
- **Sprach- und Adressatenbruch.** Zehn englische Überschriften – „Burning for learning“, „Decide & fail fast“, „Think & act DATA“ – über deutschen Sätzen, in einem Handels- und Logistikkonzern mit großer Lager-, Zustell- und Servicebelegschaft. Ein Orientierungsrahmen in einer Sprache, die ein erheblicher Teil der Adressaten nicht als Arbeitssprache hat, schließt genau die Leute aus, die er führen soll. Formregel zum Mitschreiben: Jeder Leitbildsatz beginnt mit einem handelnden Subjekt und enthält ein Verb, das eine Handlung bezeichnet, die man **unterlassen könnte** – Nominalstil und Adjektivketten haben grammatisch keinen Zuständigen. (✓){+3}
- **Der Plural, der den Begriff entwertet.** „Inspire others“ beginnt mit „Wir entwickeln **Visionen**“. Ein Unternehmen hat definitionsgemäß **eine** Vision – ein Zielbild, das Richtung gibt; der Plural macht daraus Ideen und nimmt dem Begriff genau die Orientierungsfunktion, um derentwillen er im Leitbild steht. Dieselbe Präzisionskritik übt Rohleder am Plural „KPIs“: Zu einem Zeitpunkt gibt es üblicherweise genau einen Key Performance Indicator. (✓){+4}
- **Die Verwechslung, die die Sanktionslücke erzeugt: Leitbild ≠ Verhaltenskodex.** Der **Code of Conduct** ist compliance-gebunden,

arbeitsrechtlich anschlussfähig und sanktionsbewehrt; das **Leitbild** ist Orientierung ohne Rechtsfolge. Dass hier auf einen Code of Ethics verwiesen wird, zeigt die Trennung – löst sie aber nicht auf, sondern verschiebt die Verbindlichkeit aus dem Dokument heraus. Die fehlende Sanktion ist damit eine **Gattungseigenschaft** des Leitbilds: Der Mechanismus muss von außen importiert werden. (✓){+5}

- **Der importierbare Mechanismus heißt „comply or explain“ – plus drei Pflichtspalten je Satz.** Die Corporate Governance kennt ihn als jährliche **Entsprechenserklärung** (§ 161 AktG): Nicht die Abweichung wird sanktioniert, sondern ihr Verschweigen. Übertragen: Die Führung erklärt einmal jährlich schriftlich, an welcher Stelle im abgelaufenen Jahr **gegen** ein Prinzip entschieden wurde und warum. Ergänzend je überlebendem Satz drei Spalten – (1) *beobachtbares Verhalten*: Woran erkennt ein Außenstehender, dass wir uns daran halten? (2) *Trade-off-Regel*: Was opfern wir, wenn dieser Wert mit einem anderen kollidiert? (3) *verantwortliche Person*: Wer entscheidet im Zweifel? Damit sind die Kritikpunkte 2 und 4 konstruktiv geschlossen, ohne das Leitbild zum Arbeitsvertrag zu machen. (✓){+6}
- **Das Fallpaar, das die Reichweite zeigt.** **Enron** führte 2001 „Communication, Respect, Integrity, Excellence“ im Wertekatalog – bis zur Insolvenz; **Johnson & Johnson** entschied 1982 im Tylenol-Fall entlang seines Credos zum sofortigen Rückruf, gegen den kurzfristigen Gewinn. Der Unterschied liegt nicht im Dokument, sondern darin, ob je eine **teure** Entscheidung daran getroffen wurde. Formatvorschlag nach der engen Vorlesungslesart: statt eines Dachdokuments mit zehn Prinzipien je ein **Leitbild pro Programm** – an Maßnahmen und Verantwortliche gekoppelt, mit Anfang und Ende. (✓){+7}
- **Die faire Gegenrede, die die Kritik stärker macht.** Drei Dinge macht dieses Leitbild besser als der Durchschnitt: Es benutzt **Ich-Sätze mit Verb** statt Nominalstil („Ich gestalte Veränderung“ hat ein Subjekt und eine Handlung); es unterlegt jedes Schlagwort mit einem **Erläuterungsabsatz** statt es allein stehen zu lassen; und es nennt an einzelnen Stellen tatsächlich Konkretes („Wir übernehmen Verantwortung für ein respektvolles Miteinander. Dies ist die Voraussetzung für sachliche Dialoge und Konfliktlösungen“) – eine Wenn-dann-Begründung, die man prüfen kann. Wer diese drei Punkte in einem Satz einräumt und **danach** die vier Schwächen benennt, argumentiert und referiert nicht. (✓){+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).....	1155
Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)	1178
Der zentrale Fehler: strategisch ≠ langfristig.....	1150
Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder)	1152
Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz).....	1150
Diversifikation vs. Kernkompetenz.....	1155
Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft).....	1154
Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA.....	1156
Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse.....	1169
Normstrategien (U18)	1153
Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag)	1152
STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02)	1151
Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien	1154
Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals	1160
Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt	1200
12 P. · Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge Strategie	1212
Trendradar & strategisches Denken (U03, U05).....	1152
12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 STEEP/VUCA	1165
VUCA-Welt	1151
Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!).....	1153
Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld	1155

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 Umfeld, 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 #183 · 10 P. · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage (S. 1169) · Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrate... (S. 526) · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die... (S. 1165)

a) 3 P. Warum ist „strategisch“ nicht dasselbe wie „langfristig“? b) 4 P. Führen Sie für einen Reisemobilhersteller eine **STEEP-Analyse** durch (je ein konkreter Faktor pro Dimension). c) 3 P. Was bedeutet **VUCA** und welche Konsequenz hat es für die Planung?

a) 3 P. – strategisch ≠ langfristig: **Langfristig** ist eine rein **zeitliche** Kategorie (Zeithorizont) ✓ **{1}**. **Strategisch** ist **inhaltlich**: Es betrifft die grundlegende Ausrichtung und die **Erfolgspotenziale** („womit verdiene ich morgen mein Geld?“) ✓ **{2}**, ist richtungsbestimmend und schwer umkehrbar. Beides fällt nicht zusammen: Eine **kurzfristig** getroffene Entscheidung (Übernahmeangebot, Marktaustritt nach Skandal) kann hochgradig strategisch sein ✓ **{3}**; eine langfristige Routine ist es nicht.

b) 4 P. – STEEP für einen Reisemobilhersteller (je ein Faktor):

Dimension	Konkreter Faktor
Social	Trend zu Individualreise/„Vanlife“, alternde Stammkundschaft ✓ {1}
Technological	Elektrifizierung der Basisfahrzeuge, Reichweite/Ladeinfrastruktur ✓ {2}
Economic	Zinsniveau & Kaufkraft (Reisemobil ist zinsensibles Luxusgut) ✓ {3}
Ecological	CO ₂ -Regulierung, Flottengrenzwerte, Diesel-Debatte ✓ {4}
Political	Führerschein-/Gewichtsregeln (3,5 t), Maut, Stellplatzpolitik ✓ {5}

c) 3 P. – VUCA + Konsequenz: **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity – die Umwelt ist sprunghaft, unsicher, komplex und mehrdeutig ✓ **{1}**. **Konsequenz für die Planung:** Starre Mehrjahrespläne versagen; nötig sind **rollierende Planung**, Szenarien, kurze Feedbackzyklen ✓ **{2}** und die systematische Nutzung **schwacher Signale** (Weak Signals) statt Scheingenaugigkeit ✓ **{3}**.

Rohleders Erwartung: In a) die **zeitliche vs. inhaltliche** Kategorie sauber trennen (mit Beispiel), in b) **alle fünf** STEEP-Dimensionen mit **konkreten**, zum Fall passenden Faktoren (keine Allgemeinplätze), in c) VUCA auflösen **und** die Planungskonsequenz nennen, nicht nur die Abkürzung.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Abgrenzung operationalisieren statt nur behaupten.

Die Unterscheidung zeitlich/inhaltlich bleibt so lange akademisch, wie kein Einzelfall damit entschieden werden kann. Das Trennkriterium liefert der **Budgetkreis**: operativ → **OPEX**, beurteilt mit der Kostenrechnung; strategisch → **CAPEX**, beurteilt mit Investitionsrechnung/Business Case. Daraus die Prüffrage: *Verändert das unsere Potenzialsituation?* (✓){+1} Wer die Gleichsetzung wirklich widerlegen will, braucht die **Gegenprobe in beide Richtungen**: Der Übernahmebeschluss binnen Stunden zeigt „kurzfristig, aber strategisch“; ein Fünfjahres-Wartungsvertrag für den vorhandenen Maschinenpark zeigt „langfristig, aber operativ“ – er schafft kein neues Potenzial und läuft über OPEX (✓){+2}. Der Denkfehler dahinter lässt sich benennen: Fristigkeit ist eine Eigenschaft der **Wirkung**, kein Merkmal der **Kategorie**; strategische Entscheidungen wirken empirisch meist lange, deshalb die Korrelation – aus „läuft fünf Jahre“ folgt aber weder ein Budgetkreis noch ein Rechenverfahren. Anschluss nach hinten: Aus derselben Logik folgt, dass es **keine dritte, „taktische“ Ebene** geben kann, weil es keinen dritten Budgetkreis gibt (✓){+3}.

Zu b) – STEEP über die Aufzählung hinaus.

Betrachtungsebene vorschalten: Rohleder verlangt vor jeder STEEP-Analyse die Festlegung der Ebene. Hier sinnvoll: *Unternehmen/Branche, Absatzmarkt DACH+EU* – für „alle Unternehmen in Deutschland“ sähe jede Zelle anders aus (✓){+1}. **Den ökonomischen Faktor beziffern (Annahmen offengelegt)**: Reisemobile werden überwiegend finanziert. Annahmen: Finanzierungssumme 60.000 €, Laufzeit 84 Monate, Annuitätendarlehen, keine Schlussrate. Bei 2 % p. a. beträgt die Monatsrate rund **766 €**, bei 6 % p. a. rund **877 €** – +111 €/Monat bzw. rund **9.300 € über die Laufzeit**. Das ist der Mechanismus hinter „zinssensibles Gut“ und macht die Dimension **E**conomic entscheidungsfähig statt schlagwortartig. (Reine Modellrechnung, keine Marktzinsprognose.) (✓){+2} **Bewerten statt sammeln**: Jeder Faktor bekommt eine Signalklasse – **Megatrend · Trend · Hype · Luftnummer**, und die Zuordnung *Potenzialwirkung (CAPEX) oder Kostenwirkung (OPEX)*. Erst dann lassen sich Normstrategien ableiten; das Portfolio-Raster dafür stammt von der **Boston Consulting Group (Bruce Henderson, um 1970)**: E-Reisemobil als *Question Mark*, Diesel-Flaggschiff als *Cash Cow*. Einschränkung gehört dazu, dass die BCG-Matrix auf der Erfahrungskurve und einem unterstellten Zusammenhang von Marktanteil und Rendite beruht – beides ist in der Literatur umstritten, das Raster ordnet also, es beweist nicht (✓){+3}. **Blinder Fleck ansprechen**: STEEP ist reine Makro-Analyse – Wettbewerber, Zulieferer und die

eigene Wertschöpfungstiefe kommen im Raster nicht vor. Für einen Reisemobilhersteller ist genau dort das größte Klumpenrisiko: die Abhängigkeit von wenigen Basisfahrzeug-Plattformen (Fiat Ducato als in Europa dominierende Basis; die genaue Quote schwankt je Quelle). Deshalb die danebengelegte Frage im GoPro-Stil: *Was an unserem Reisemobil kann ein Wettbewerber morgen zukaufen?* (✓){+4}

Zu c) – VUCA einordnen statt nur auflösen.

Herkunft (Zuschreibung unsicher): VUCA stammt aus dem Umfeld des **U.S. Army War College, späte 1980er Jahre**, und wird häufig an das Führungsbuch *Leaders* von **Bennis und Nanus (1985)** angelehnt. Diese Genealogie ist verbreitet, aber nicht eindeutig belegt – sie sollte als Zuschreibung, nicht als Faktum formuliert werden. Wichtig ist die Konsequenz daraus: Ein militärisches Lagebeschreibungs-Vokabular ist als Diagnose brauchbar, liefert aber keine betriebswirtschaftliche Entscheidungsregel (✓){+1}. **Nachfolgemodelle:** **BANI** (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible – Jamais Cascio, 2020) und **RUPT** (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled, aus dem Umfeld des Center for Creative Leadership). Ehrlich dazu: Beide tauschen die Vokabeln, nicht die Struktur – auch sie beschreiben (✓){+2}. **Das „U“ präzisieren:** **Frank Knight (1921)** trennt **Risiko** (Wahrscheinlichkeiten bekannt, rechenbar, versicherbar) von **Unsicherheit** (Wahrscheinlichkeiten unbekannt). Genau daraus folgt die Planungskonsequenz sauber: Wo nur Risiko vorliegt, genügen Erwartungswerte; wo echte Unsicherheit vorliegt, sind **Szenarien** und **robuste statt optimaler** Lösungen zu wählen. Das ist die Begründung, die „rollierende Planung“ von einer Behauptung zu einem Argument macht (✓){+3}.

Klammer über alle drei Teilaufgaben: In VUCA-Umfeldern wird die systematische Früherkennung **schwacher Signale** zum Wettbewerbsvorteil – Voraussetzung ist eine „Kultur der schwachen Signale“ (sonst „stinkt der Fisch vom Kopf“). Und: **Analyse → Konzeption → Umsetzung** – eine Umfeldanalyse ohne abgeleitete Strategie ist unvollständig.

Aufgabe #184 · 6 P. · Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

„Ein Unternehmen, das seine Strategie professionell betreiben will, braucht eine eigene Strategieabteilung.“ – Nehmen Sie mit **These und Antithese** Stellung und formulieren Sie ein begründetes Fazit.

a) These – Antithese – Fazit:

These (pro Strategieabteilung): Strategisches Denken ist anspruchsvoll und *kontinuierlich* (nicht 2x/Jahr), läuft parallel zum Tagesgeschäft und verlangt systematisches Scanning der Umfeld. Eine spezialisierte Stabsstelle könnte das getaktete Trend-/Strategie-Radar pflegen, Signale bündeln und Zuarbeit leisten ✓ **{1}** – konsequent gedacht ist der zentrale **Signal-Pool** für schwache Signale ohnehin als Stabsstelle des Vorstands angelegt ✓ **{2}**.

Antithese (Rohleders Position): Eine eigene Strategieabteilung ist für Rohleder ein Grund, die **Aktie zu verkaufen** ✓ **{3}**. Eine glaubwürdige Strategie zu entwickeln ist **originäre Führungsaufgabe** und **nicht an eine Stabsabteilung delegierbar** – Leadership lässt sich nicht wegorganisieren ✓ **{4}**. Ergänzend gilt: Eine *gute* Strategie lässt sich auf **3–5 (max. 8) Folien** erklären; wer dafür einen Apparat braucht, hat keine gute Strategie ✓ **{5}**.

Fazit: Eine Stabsstelle ist allenfalls als „Stachel im Fleisch“ / für redaktionelle Zuarbeit und für das Sammeln schwacher Signale akzeptabel – die eigentliche

Richtungsentscheidung bleibt Chefsache. Scanning und Zuarbeit ≠ Strategieentwicklung ✓ **{6}**.

Rohleders Erwartung: Wer die Strategie an eine Abteilung delegiert, verkennet, dass eine glaubwürdige – auf 3–5 Folien erklärbare – Strategie originäre Führungsaufgabe ist; eine Stabsstelle darf höchstens zuarbeiten.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Löse zuerst den scheinbaren Widerspruch auf, dass der Weak-Signal-Pool laut Kapitel „Chef*innensache/Stabsstelle des Vorstands“ ist: Eine Stabsstelle darf **Signale sammeln und melden** (Wahrnehmung/Scanning), aber nicht **die Strategie schreiben** (Richtungsentscheidung). Zuarbeit unten, Entscheidung oben.

Rohleders Position hat wissenschaftliche Rückendeckung – das ist zitierfähig.

Henry Mintzberg hat sie 1994 in *The Rise and Fall of Strategic Planning* zur These ausgebaut: Planungsstäbe erzeugen **Pläne**, keine Strategien; „strategic planning“ ist Analyse (Zerlegen), „strategic thinking“ ist Synthese (Zusammensetzen), und ein Verfahren kann Synthese nicht erzwingen. Dazu der von ihm benannte **Fallacy of Detachment**: Wer die Strategie aus dem Stab heraus formuliert, ist von genau den Rückmeldungen abgeschnitten, aus denen sich Richtung ableiten lässt (✓){+1}. Zweitens erfasst eine Abteilung strukturell nur einen Teil des Gegenstands:

Mintzberg und Waters (1985) trennen **deliberate** von **emergent strategy** – der bewusst geplante Teil ist dokumentierbar, der emergente entsteht im Tagesgeschäft aus Kundenreaktionen und Improvisation. Eine Strategieabteilung kann das Emergente nicht planen, sondern bestenfalls nachträglich erkennen; deshalb ist „ein Ohr am Markt/Kunden/Mitarbeiter“ keine Stilfrage, sondern die einzige Quelle dieses Anteils (✓){+2}. Drittens trägt der **3-5-Folien-Test** inhaltlich, nicht nur rhetorisch:

Richard Rumelt (*Good Strategy Bad Strategy*, 2011) beschreibt den Kern einer Strategie als **Diagnose · Leitlinie · kohärente Maßnahmen** und „bad strategy“ als Ziel-Listen, Schlagworte und Fluff. Wer viele Folien braucht, hat meist keine Diagnose, sondern eine Zielsammlung, und genau die produziert ein Apparat mit Auslastungsdruck (✓){+3}.

Gegenposition, die ein Prüfer honoriert (Rohleders Verdikt ist eine Heuristik, kein Befund).

„Eigene Strategieabteilung = Aktie verkaufen“ ist eine zugespitzte Führungsregel, keine empirisch geprüfte Aussage – sie sollte als solche gekennzeichnet werden. Sachlich hängt die Antwort an der **Unternehmensgröße und Diversifikation**: Portfolio-Bewertung, M&A-Screening und Marktmodelle eines Mehrsparten-Konzerns sind neben dem Tagesgeschäft nicht leistbar. **Arbeitsteilung bei der Analyse ist nicht Delegation der Verantwortung**. Die Regel trägt also dort scharf, wo eine Abteilung anfängt, die *Richtung* zu setzen, nicht dort, wo sie rechnet (✓){+4}. Dazu die **Verwechslungsgefahr**, die in der Klausur Punkte bringt: *Strategieabteilung* (schreibt die Strategie – kritisch), *Corporate Development/M&A* (bewertet Transaktionen – legitime Fachfunktion), *Controlling* (misst Zielerreichung – Pflicht) und *Signal-Pool* (nimmt wahr und meldet – vom Kapitel ausdrücklich

vorgesehen) sind vier verschiedene Dinge. Rohleders Verdikt trifft nur das erste; wer alle vier gleichsetzt, argumentiert an der Frage vorbei (✓)(+5).

Reparatur – wie die Trennung praktisch hält. Ansoff (Arbeit zu schwachen Signalen, 1975; ausgebaut in *Implanting Strategic Management*, Ansoff/McDonnell 1990) benennt die Stellen, an denen Signale hängenbleiben: den

Überwachungsfilter (was wird überhaupt beobachtet?), den **Mentalitätsfilter** (was hält der Empfänger für plausibel?) und den **Machtfilter** (was lässt die Führung an sich heran?). Daraus folgt die Aufgabenteilung, die Rohleders Position operationalisiert: **Wahrnehmen** (Stab/alle Mitarbeiter, Meldeanreize) → **Bewerten** (Stab schlägt Signalklasse und Potenzialwirkung vor) → **Entscheiden** (die beiden obersten Führungsebenen im *strategic fit review*, quartalsweise und ad hoc). Der Stab darf damit Vorlagen liefern, aber nie die Beschlussfassung ersetzen, und der Machtfilter wird dadurch angreifbar, dass der Meldeweg dokumentiert ist (✓)(+6).

Aufgabe #185 · 6 P. · Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen · von der KI erfunden

– kein Original

Ähnlich: Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die... (S. 1165) · Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage (S. 1169)

Worin **unterscheidet sich** das systematische **Trendradar** von der Arbeit mit **schwachen Signalen (Weak Signals)**? Grenzen Sie beide Ansätze der Früherkennung sauber ab.

a) Abgrenzung Trendradar vs. Weak Signals:

	Trendradar	Weak Signals
Charakter	getakteter, systematischer Prozess	Kultur/Wahrnehmung , unstrukturiert ✓ {1}
Rhythmus	täglich (10–12 Min „Feel the vibes“), monatlich (Abgleich Kopfradar), quartalsweise (strategic fit review)	permanentes Scanning , anlassbezogen ✓ {2}
Gegenstand	erkennbare Entwicklungen, bewertet als Megatrends / Trends / Hypes / Luftnummern	vage, frühe Hinweise auf Diskontinuitäten (Skandale, Technologiesprünge, politische Eingriffe) ✓ {3}
Zeitpunkt	greift auf sichtbare Signale zu	greift erst, wo selbst Frühindikatoren zu spät zünden ✓ {4}
Blickrichtung	Potenziale (opportunities) und Gefahren (threats)	überwiegend Frühwarnung („kleine Ursache, große Wirkung“ – Butterfly Effect)
Voraussetzung	Timeboxing, „Done is the new perfect“	„Kultur der schwachen Signale“ , zentraler Signal-Pool, Meldeanreize ✓ {5}

Kern-Unterschied: Das Trendradar ist die **getaktete, bewertende Beobachtung erkennbarer Trends**; schwache Signale setzen **darunter** an – sie erfassen noch nicht greifbare Frühwarnhinweise unterhalb der Trend-Schwelle. Radar = Struktur & Rhythmus, Weak Signals = Kultur & Wahrnehmung. Beide **ergänzen** sich ✓ **{6}**.

Rohleders Erwartung: Nicht gleichsetzen – das Trendradar bewertet erkennbare Trends getaktet, schwache Signale greifen erst dort, wo Frühindikatoren versagen, und scheitern ohne eine „Kultur der schwachen Signale“ („der Fisch stinkt vom Kopf“).

Über die geforderten Punkte hinaus

Herkunft benennen – das trennt die beiden Instrumente sauber. Der Begriff *weak signals* stammt von **H. Igor Ansoff** (Aufsatz zum Umgang mit strategischen Überraschungen, *California Management Review*, 1975). Ansoff staffelt den **Wissensstand** über ein Ereignis in Stufen – vom bloßen Gefühl, dass sich etwas zusammenbraut, über „die Quelle der Bedrohung ist bekannt“, „die Bedrohung ist konkret“, „die Reaktion ist konkret“ bis zu „die Folgen sind berechenbar“. Das getaktete Trendradar arbeitet auf den **oberen** Stufen, schwache Signale auf den **unteren** (✓)(+1). Daraus folgt der eigentliche Grund, warum man beides braucht – Ansoffs **Reaktionsdilemma**: Je früher das Signal, desto größer der Handlungsspielraum, **aber** desto geringer der Informationsgehalt; je sicherer die Information, desto kleiner der verbleibende Spielraum. Wer nur mit dem Radar arbeitet, entscheidet spät und sicher; wer nur mit schwachen Signalen arbeitet, entscheidet früh und oft falsch (✓)(+2). Einordnend beschreibt die deutschsprachige Controlling-Literatur (u. a. Krystek/Müller-Stewens) drei **Generationen der Frühaufklärung**: kennzahlenbasierte Hochrechnung (1.), Frühindikatoren mit zeitlichem Vorlauf (2.) und strategische Frühaufklärung über schwache Signale (3.). Trendradar und Weak Signals sind also nicht Alternativen, sondern zwei Generationen desselben Anliegens (✓)(+3).

Falle, die in der Klausur Punkte kostet – vier Begriffe, die gern verschmelzen.

Ein **Frühindikator** ist quantitativ und hat messbaren zeitlichen Vorlauf (Auftragseingang, ifo-Index); ein **schwaches Signal** ist qualitativ, unquantifiziert und einzelfallhaft; ein **Trend** ist eine bereits erkennbare, gerichtete Entwicklung; ein **Hype** ist eine Aufmerksamkeitswelle ohne tragfähige Basis. Wer schwache Signale als Kennzahl führen will, hat sie damit abgeschafft: Sobald sie quantifizierbar sind, sind sie Frühindikatoren, und dann meist zu spät (✓)(+4).

Ehrliche Einschränkung zur Weak-Signal-Arbeit: Ihr Signal-Rausch-Verhältnis ist schlecht, jeder Fehlalarm kostet Führungsaufmerksamkeit, und der empirische Wirksamkeitsnachweis solcher Systeme gilt als dünn – Erfolgsgeschichten sind fast immer ex post erzählt. Ansoffs eigene Antwort darauf ist die **abgestufte Reaktion**: nicht Alarm oder nichts, sondern Beobachtung intensivieren → interne Flexibilität erhöhen → externe Flexibilität sichern → erst zuletzt die direkte Maßnahme. Damit ist die Reaktionsstärke an den Wissensstand gekoppelt (✓)(+5).

Ein Beispielpaar, an dem der Unterschied sichtbar wird. *Radar-Fall*: Zölle und die chinesische Exportdrosselung seltener Erden sind öffentlich, datiert und benannt – sie gehören ins monatliche Trendradar und lösen ad hoc den *strategic fit review* aus. *Weak-Signal-Fall*: der erste gleichwertige Clone am Markt, die erste nicht

durchgesetzte Patentverletzung (Segway), die Abwanderung von F&E-Personal. Diese Ereignisse stehen in keiner Nachrichtenquelle; sie erreichen die Führung nur über Meldeanreize. Und je volatil und mehrdeutiger das Umfeld, desto mehr verschiebt sich das Gewicht vom Radar hin zu den schwachen Signalen. **KI** kann Muster erkennen helfen, verstärkt aber genau die Schwäche des Radars: Sie findet, wovon es schon viele Belege gibt. Wer sich allein darauf verlässt, riskiert folgenschwere Fehlentscheidungen; die „Kultur der schwachen Signale“ bleibt unersetzlich (✓){+6}.

Aufgabe #186 · 12 P. · VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Original-Übung

Ähnlich: Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen (S. 1162) · Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage (S. 1169)

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – von der Diagnose zu Antwort-Haltungen, je Buchstabe eine benannte Theorie.

Die Aufgabe fragt ausdrücklich, ob VUCA *noch ausreicht*. Am stärksten beantwortet man das, indem man für die schwierigen Buchstaben die jeweils passende Antwort-Theorie nennt. Für **C**omplexity ist das **W. Ross Ashbys Law of Requisite Variety (1956)**: Nur Varietät kann Varietät absorbieren. Daraus folgt eine echte Handlungsanweisung, die VUCA selbst nicht gibt – die **interne** Entscheidungsvielfalt (Dezentralisierung, Entscheidungsspielräume vor Ort, cross-funktionale Teams) muss zur **externen** Komplexität passen; wer auf komplexere Umwelt mit mehr Zentralisierung antwortet, verschärft das Problem **(✓){+1}**. Für **A**mbiguity liefern **Rittel und Webber (1973)** mit den **wicked problems** die Präzisierung: Probleme ohne eindeutige Problemdefinition, ohne Abbruchregel und ohne „richtig/falsch“, sondern nur „besser/schlechter“. Konsequenz: Solche Lagen werden nicht optimiert, sondern iterativ ausgehandelt – das ist die theoretische Begründung für kurze Feedbackzyklen statt Durchplanung **(✓){+2}**. Für **V**olatility gehört **Nassim Talebs** Unterscheidung dazu (*Der Schwarze Schwan*, 2007; *Antifragilität*, 2012): Der Ertrag liegt nicht in besserer Prognose, sondern in **Robustheit gegen Prognosefehler** – Reservekapazität, mehrere Bezugsquellen, Optionen statt Festlegungen **(✓){+3}**.

Die 10-%-Regel beziffern (Annahmen offengelegt). Rohleders „mindestens 10 % der Zeit“ klingt weich, ist aber eine Investitionsentscheidung. Annahmen: 40-Stunden-Woche, 46 Arbeitswochen im Jahr, kalkulatorischer Stundensatz einer Führungskraft 120 €. Dann sind 10 % $\approx 4 \text{ h/Woche} \approx 184 \text{ h/Jahr}$, bewertet rund **22.000 € je Führungskraft und Jahr**. Bei zehn Führungskräften rund 220.000 € – eine Summe, die man begründen muss und die zeigt, warum die Zeit ohne festen Takt regelmäßig ins Tagesgeschäft zurückfällt. (Modellrechnung; der Stundensatz ist eine Annahme, kein Marktwert.) **(✓){+4}**

Gegenposition zur Prämisse, und die ist prüfungsreif. VUCA unterstellt, die Welt sei objektiv unruhiger geworden. Das ist umstritten: **Robert J. Gordon** (*The Rise and Fall of American Growth*, 2016) argumentiert, dass die tiefgreifenden Umbrüche (Elektrizität, Verbrennungsmotor, Sanitärversorgung) hinter uns liegen und die Produktivitätszuwächse seit den 1970er Jahren eher gesunken sind. Wer diese Debatte kennt, formuliert vorsichtiger: Belegbar gestiegen ist die **Vernetzungsdichte** und damit die Ausbreitungsgeschwindigkeit von Störungen, nicht zwingend die Veränderungstiefe. Das ist keine Widerlegung von VUCA, aber es entzieht der Formel den Status eines Naturgesetzes **(✓){+5}**. **Was VUCA nicht**

ersetzt: ein stabiles Zielbild. Je unsicherer das Umfeld, desto stärker trägt die **Vision** als Koordinationsmittel – sie kostet zunächst kein Budget und ist genau das Element, das Laufruhe erzeugt, während sich die Maßnahmen ändern. Präzisionshinweis zum gern zitierten Beleg: Das Schiffbau-/„Sehnsucht nach dem Meer“-Zitat wird **Antoine de Saint-Exupéry zugeschrieben**, findet sich aber in dieser Form nicht wörtlich bei ihm; es gilt als sinngemäße Verdichtung einer Passage aus *Citadelle*. In der Klausur als *zugeschrieben* kennzeichnen – falsche Zitatsicherheit fällt auf (✓){+6}.

Zu b) – die Gesellschaftsanalyse belastbar und anschlussfähig machen.

Ebenen sauber kaskadieren: Die Aufgabe verlangt die Ebene *Gesellschaft*. Sie liegt zwischen **Global · EU · Deutschland · Branche · Individuum**, und die Trennung ist selbst eine Vereinfachung: Ein Befund auf EU-Ebene (Regulierung) wird auf Gesellschaftsebene zu Kostenbelastung und auf Individualebene zu Kaufzurückhaltung. Wer die Rückkopplung mitschreibt, zeigt genau das, was Rohleder bei der Ebenendefinition meint (✓){+1}. **Den soziokulturellen Befund beziffern:** „Alternde Gesellschaft“ wird belastbar durch die Größenordnung des Babyboomer-Übergangs – nach Angaben des Statistischen Bundesamtes erreichen bis Mitte der 2030er Jahre rund **13 Mio. Erwerbspersonen** das Renteneintrittsalter, das ist etwa jede dritte. Das ist keine Prognose über einzelne Jahre, sondern eine demografische Fortschreibung bereits geborener Jahrgänge, deshalb die belastbarste Zahl der ganzen Tabelle (✓){+2}.

Präzisionsfalle in der ökologischen Zeile (hier holt man Punkte). „1,5-Grad-Ziel verfehlt“ ist verkürzt. Belegt ist: **2024 war das erste Kalenderjahr, dessen globale Mitteltemperatur rund 1,5 °C über dem vorindustriellen Niveau lag** (Copernicus/WMO). Das Pariser Ziel bezieht sich jedoch auf einen **langjährigen Mittelwert**, nicht auf ein Einzeljahr – die WMO hat ausdrücklich darauf hingewiesen. Korrekt formuliert man also: Das 1,5-Grad-Ziel ist in Reichweite des Scheiterns, ein einzelnes Jahr über der Schwelle ist aber nicht sein Bruch. Wer den Unterschied kennt, zeigt Quellenkompetenz statt Schlagzeilenwissen (✓){+3}. **Die politisch-ökonomische Zeile mit Größenordnung statt Adjektiv:** Chinas Anteil an der **Raffination** seltener Erden liegt in der Größenordnung von rund 90 %, an der Förderung deutlich niedriger (Angaben je Quelle unterschiedlich, USGS/IEA-Größenordnung) – daher ist die Raffination der Engpass, nicht das Erz. Dazu die Chronologie der Exportkontrollen (Gallium/Germanium 2023, Graphit Ende 2023, mehrere schwere Seltene Erden 2025). Zum Zollteil gehört der **Rechtsstand**, und der ist inzwischen entschieden: Der **US Supreme Court** hat am **20.2.2026** mit 6:3 geurteilt, dass der **IEEPA** den Präsidenten **nicht** zur Verhängung von Zöllen ermächtigt; die darauf gestützten Zölle – die „reciprocal tariffs“ gegen die meisten

Handelspartner ebenso wie die Zölle gegen China, Kanada und Mexiko – wurden daraufhin per Executive Order zum **24.2.2026** beendet. **Weiter offen** ist die **Rückerstattung** bereits gezahlter Zölle: Darüber hat der Supreme Court nicht entschieden, sondern an die Untergerichte zurückverwiesen. **Nicht betroffen** sind Zölle auf anderer Ermächtigungsgrundlage, insbesondere **Section 232** (Trade Expansion Act 1962) – die gelten unverändert weiter. (**Korrigiert:** Zuvor stand hier, der Streit sei offen und in der Klausur als offen zu kennzeichnen. Die **Ermächtigungsfrage** ist seit dem 20.2.2026 entschieden; offen ist nur noch die Rückerstattung. Geprüft, Stand 07/2026.) (✓){+4}

Die methodische Pointe der Aufgabe: Eine gesellschaftszentrierte STEEP-Analyse hat **kein handelndes Subjekt** – die „Gesellschaft“ entscheidet nichts und hat kein Budget. Deshalb ist der **Transferschritt** Pflicht: Jeder gesellschaftliche Befund wird auf die Unternehmensebene zurückübersetzt und dort einem Budgetkreis zugeordnet (verändert er unsere Potenzialsituation → CAPEX, oder nur unsere Kosten → OPEX?). Ohne diesen Schritt bleibt die Tabelle Zeitdiagnose (✓){+5}.

Fahrplan: je Dimension eine Chance *und* ein Risiko, dann Signalklasse (Megatrend/ Trend/Hype/Luftnummer), dann Normstrategie – Chancen besetzen, Risiken absichern. Rohleders Dreiklang: **Analyse → Konzeption → Umsetzung** (✓){+6}.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

-Block mit den neuen Aufgaben für strategie-umfeldanalyse.md. Writing the append block...

Grün = über das Gefragte hinaus. Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier nach dem Kritik-Raster (Muster 9) durchargumentiert.

Aufgabe #187 · 8 P · Kritik am VUCA-Modell als Strategieggrundlage · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kritik an der STEEP-Analyse als... (S. 1174) · Gap-Analyse kritisch beurteilen (S. 1395) · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156)

Üben Sie Kritik am **VUCA-Modell** als Grundlage für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens.

Antwort. VUCA beschreibt das moderne Unternehmensumfeld über vier Merkmale:

Volatility (schnelle, starke Schwankungen), **U**ncertainty (Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit), **C**omplexity (viele vernetzte Faktoren) und **A**mbiguity (Mehrdeutigkeit, keine klaren Ursache-Wirkungs-Ketten). Daraus wird die Planungskonsequenz abgeleitet: rollierende Planung statt starrer Mehrjahrespläne, Szenarien, kurze Feedbackzyklen, systematische Nutzung schwacher Signale ✓ **{1}**.

Leistung des Modells. VUCA leistet zweierlei, und das nicht wenig: Es gibt einem diffusen Führungsgefühl eine merkfähige Sprache, und es liefert die Begründung dafür, Planungsroutrinen überhaupt anzufassen – die Verkürzung der Strategie-Review-Frequenz von 2–3 Jahren auf mindestens jährlich, eher halbjährlich, lässt sich mit VUCA im Vorstand argumentieren. Als gemeinsames Vokabular zweier Führungsebenen im *strategic fit review* ist es brauchbar ✓ **{2}**.

Kritikpunkt 1 – Denkfehler: die vier Dimensionen sind nicht trennscharf. VUCA ist keine Typologie mit disjunkten Klassen, sondern sind vier Etiketten für denselben Sachverhalt „ich weiß nicht, was kommt“. Die chinesische Exportdrosselung seltener Erden ist gleichzeitig volatil (Preissprünge), unsicher (Dauer offen), komplex (Lieferkette, Geopolitik, Substitution) und mehrdeutig (Druckmittel oder Industriepolitik?). Die Einordnung in eine der vier Schubladen erzeugt keinerlei Erkenntnisgewinn – man hat das Problem umbenannt, nicht analysiert ✓ **{3}**.

Kritikpunkt 2 – Operationalisierbarkeit: Diagnose ohne Therapie. VUCA ist ein Beschreibungs-, kein Handlungsmodell. Es gibt keine Messgröße („wie volatil ist mein Markt?“), keinen Schwellenwert und keine Entscheidungsregel. Wer VUCA diagnostiziert hat, weiß danach nicht, ob er diversifizieren, Preise absichern, Lagerbestände erhöhen oder Investitionen zurückstellen soll. Die Nachfolgemodelle BANI und RUPT tauschen die Vokabeln, nicht die Struktur – auch sie diagnostizieren ✓ **{4}**.

Kritikpunkt 3 – blinder Fleck: der Akteur verschwindet. VUCA beschreibt das Umfeld wie ein Wetterphänomen: „die Welt ist eben volatil“. Damit blendet es aus, dass Volatilität **hergestellt** wird – Zölle von 25–100 % (früher geächtet oder homöopathisch), die Exportdrosselung seltener Erden als Erpressungsinstrument, Monroe-Doktrin und „big stick“ sind Entscheidungen identifizierbarer Akteure im geopolitischen Machtkampf USA/China. Wer „VUCA“ sagt, hat den Akteur weg-abstrahiert und kann die entscheidende Frage nicht mehr stellen: Wer hat ein Interesse daran, und was ist sein nächster Zug? Genau deshalb reicht auf die Frage „Warum hat strategisches Denken an Bedeutung gewonnen?“ die Antwort „VUCA und Digitalisierung“ nicht – sie nennt kein Subjekt und ist seit 1990 unverändert wahr ✓ **{5}**.

Kritikpunkt 4 – Fehlanreiz: VUCA als Ausrede. Ein Modell, das jedes Scheitern erklärt, erklärt keines. „Das Umfeld ist eben VUCA“ entlastet von der Verantwortung für den

eigentlichen Fehler – **zu spät losgelaufen** zu sein, während die Sektkorken knallten. Die deutsche Strukturschwäche (Anpassungsrückstau, zu starre Strukturen und Software) und die verschlafene Transformation der Automobilindustrie sind keine Umweltereignisse, sondern Unterlassungen. GoPro ist nicht an VUCA gescheitert, sondern an fehlender eigener Wertschöpfungstiefe und versiegender Innovation ✓ **⟨6⟩**.

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. VUCA ist gültig als **gemeinsame Sprache** in Führungskreisen und als Begründung dafür, Planungs- und Review-Rhythmen zu ändern. Seine Reichweite endet exakt an drei Grenzen: an der Prognose (es sagt nichts über das *Was*), an der Entscheidung (es sagt nichts über das *Was tun*) und an der Zurechnung (es sagt nichts über das *Wer* ✓ **⟨7⟩**). Gegenvorschlag: VUCA nur als Einstiegsfolie verwenden und sofort durch eine STEEP-Analyse mit **definierter Betrachtungsebene** und **namentlich benannten aktuellen Treibern** ersetzen – danach greift die Antwortarchitektur aus Trendradar und Weak Signals ✓ **⟨8⟩**.

Rohleders Erwartung: Wer VUCA nur auflöst, hat die halbe Antwort – Punkte gibt es für die Grenze „Diagnose ≠ Antwort“ und dafür, statt der Abkürzung die konkreten aktuellen Treiber (Machtkampf USA/China, Zölle, seltene Erden) zu benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Vier weitere Kritikpunkte, die eigenständig tragen.

Herkunftskritik. VUCA ist militärisches Lagevokabular: Es stammt aus dem Umfeld des **U.S. Army War College (späte 1980er Jahre)** und wird häufig an das Führungsbuch *Leaders* von **Bennis und Nanus (1985)** angelehnt – diese Genealogie ist verbreitet, aber nicht eindeutig belegt und sollte als Zuschreibung markiert werden. Entscheidend ist, was beim Transfer verloren geht: In der militärischen Lagebeurteilung ist der **Gegner immer benannt**; VUCA beschreibt in der BWL-Fassung nur noch das Wetter. Die Herkunft erklärt damit den blinden Fleck aus Kritikpunkt 3 – er ist kein Zufall, sondern ein Übersetzungsverlust (✓){+1}.

Nichtfalsifizierbarkeit. Es gibt keine denkbare Beobachtung, die den Satz „unser Umfeld ist VUCA“ widerlegen würde. Nach dem Abgrenzungskriterium **Poppers** ist das keine Erkenntnis, sondern eine Haltung: Ein Begriff, der auf jeden Zustand passt, unterscheidet keine Zustände. Praktisch heißt das, dass zwei Unternehmen mit völlig verschiedener Lage dieselbe Diagnose erhalten, und aus einer Diagnose ohne Unterscheidungskraft folgt keine unterschiedliche Handlung (✓){+2}.

Ungleiche Messbarkeit der vier Buchstaben. **V**olatilität ist die einzige Dimension mit einer Maßeinheit – sie ist als Standardabweichung von Preisen, Absätzen oder Wechselkursen tatsächlich rechenbar. **U**, **C** und **A** haben keine. Damit vermengt das Modell zwei kategorial verschiedene Dinge, was **Frank Knight** bereits **1921** getrennt hat: **Risiko** (Wahrscheinlichkeiten bekannt, kalkulier- und versicherbar) und **Unsicherheit** (Wahrscheinlichkeiten unbekannt). Wer beides in ein Akronym packt, verleitet dazu, unsicherheitsbehaftete Lagen mit Risikowerkzeugen zu bearbeiten – Erwartungswerte und Sensitivitäten dort einzusetzen, wo nur Szenarien und Robustheit greifen. Das ist kein Schönheitsfehler, sondern ein Anwendungsfehler mit Preisschild (✓){+3}.

Fehlende Antwort für Komplexität, obwohl es sie gibt. Für den Buchstaben **C** existiert seit **Ashby (1956)** eine belastbare Regel – das **Law of Requisite Variety**: Nur Varietät kann Varietät absorbieren. Daraus folgt konkret, dass steigende Umfeldkomplexität mit **Dezentralisierung** und Entscheidungsspielräumen vor Ort beantwortet werden muss, nicht mit zusätzlichen Freigabeschleifen. Dass VUCA diese Antwort nicht enthält, obwohl sie 30 Jahre älter ist als das Akronym, zeigt: Das Modell ist nicht nur therapiefrei, es ignoriert vorhandene Therapie (✓){+4}.

Ersatzarchitektur in drei Schritten – vom Etikett zur Entscheidung:

1. **Treiber statt Adjektive.** Jede VUCA-Behauptung wird ersetzt durch eine Zeile mit *Akteur · Ereignis · Datum · Hebel* (z. B. „China · Exportdrosselung seltene Erden · lfd. · Lieferkette Antrieb“). Erst damit ist das Umfeld adressierbar, und erst damit lässt sich die Frage nach dem nächsten Zug des Akteurs überhaupt stellen (✓)(+5).
2. **Budgetkreis-Test.** Zu jedem Treiber genau eine Frage: Verändert er unsere **Potenzialsituation** (→ strategisch, CAPEX, Investitionsrechnung) oder nur unsere laufenden Kosten (→ operativ, OPEX)? Das trennt die Treiber, die ins Strategie-Meeting gehören, von denen, die ins Tagesgeschäft gehören – unabhängig von der Fristigkeit und ohne Ermessensspielraum (✓)(+6).
3. **Taktung statt Zustandsbeschreibung.** Täglich 10–12 Min Nachrichten-Scanning („Feel the vibes“, max. drei Deep-Dive-Artikel), monatlich 20 Min Abgleich Kopfradar ☐ schriftliches Trendradar (neue *opportunities/threats*?), quartalsweise der *strategic fit review* der beiden obersten Führungsebenen, ad hoc bei disruptiven Ereignissen. „Done is the new perfect“ – Timeboxing schlägt Perfektionismus (✓)(+7).

So wird aus einer Zustandsdiagnose eine Frequenz, ein Budgetkreis und ein Verantwortlicher.

Was die Kritik ausdrücklich nicht trifft, und warum das Punkte bringt.

Rohleders Kritik-Raster verlangt vor dem Verriss die Leistung. VUCA bleibt wirksam als **Koordinations- und Legitimationsvokabular**: Es erzeugt in Vorstand und Aufsichtsrat die Zustimmung dazu, Review-Frequenzen zu verkürzen und Budgets für Frühaufklärung freizugeben – Argumente, die ohne gemeinsames Etikett schwerer durchzusetzen sind. Ein Begriff kann als Verständigungsmittel taugen, ohne als Analyseraster zu taugen; das ist kein Widerspruch, sondern eine Rollenzuweisung. Die Falle lautet deshalb: Wer VUCA in der Klausur nur niedermacht, hat das Kritik-Raster verfehlt – verlangt ist die

Reichweitenbestimmung, nicht das Urteil (✓)(+8). Ergänzend: In dem Maß, in dem Volatilität und Mehrdeutigkeit steigen, verschiebt sich das Gewicht vom Radar (erkennbare Trends) zu den **schwachen Signalen** – was ohne eine „Kultur der schwachen Signale“ scheitert, weil ein sicherheitsverliebtes Top-Management unpassende Informationen über den Wahrnehmungstrichter abwehrt.

Aufgabe #188 · 7 P. · Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kritik am VUCA-Modell als Strategieggrundlage (S. 1169) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik an der **STEER-Analyse** als Instrument der Umfeldanalyse.

Antwort. Die **STEER-Analyse** gliedert das Unternehmensumfeld in fünf Dimensionen: **S**oziokulturell (Demografie, Werte, Lebensstile), **T**echnologisch (Digitalisierung, KI, F&E), **E**cological (Klima, Ressourcen, Umweltauflagen), **E**conomic (Konjunktur, Zinsen, Kaufkraft) und **P**olitisch-rechtlich (Gesetze, Regulierung, Geopolitik). Vorgeschaltet ist zwingend die Festlegung der **Betrachtungsebene** – Global, EU, Deutschland/ Gesellschaft, Unternehmen/Branche oder Individuum ✓ {1}.

Leistung des Instruments. STEEP ist eine Vollständigkeits-Checkliste gegen den eigenen Wahrnehmungstrichter. Es zwingt dazu, auch die Dimension anzusehen, die man strukturell ausblendet – im Maschinenbau typischerweise Ökologie und Politik. Der Aufwand ist minimal, die Wirkung als Blickfelderweiterung erheblich; und die Pflicht zur Ebenendefinition ist ein echter Qualitätsgewinn, weil „alle Unternehmen in Deutschland“ und „unser Werk“ völlig verschiedene Befunde erzeugen ✓ {2}.

Kritikpunkt 1 – Reichweite: STEEP sammelt, es bewertet nicht. Das Raster liefert eine Liste, aber keine Gewichtung, keine Rangfolge und keine Wirkungsrichtung. Ob CO₂-Regulierung für den Reisemobilhersteller existenzbedrohend oder marginal ist, sagt kein Buchstabe. Ohne nachgelagerte Bewertungssystematik – **Megatrend, Trend, Hype oder Luftnummer** – bleibt das Ergebnis ein Zettel mit 15 Stichworten, aus dem sich jede beliebige Strategie begründen lässt ✓ {3}.

Kritikpunkt 2 – Denkfehler: Schubladen-Illusion. Die fünf Spalten suggerieren Trennbarkeit, obwohl die Trennung der Ebenen in einer vernetzten Welt zugestandenermaßen eine Vereinfachung ist. Seltene Erden gehören gleichzeitig nach **P** (Exportpolitik), **E**conomic (Beschaffungskosten), **T** (Antriebs-/Batterietechnik) und **E**cological (Bergbau). Wer sie in eine Zelle schreibt, verliert genau die Rückkopplung zwischen den Zellen, die die eigentliche Sprengkraft ausmacht, und trifft nach dem Muster „kleine Ursache, große Wirkung“ die Überraschung dann doch ✓ {4}.

Kritikpunkt 3 – blinder Fleck: Wettbewerb und eigene Potenziale fehlen. STEEP ist reine Makro-Umfeldanalyse. Der unmittelbare Wettbewerber, der Zulieferer, die eigene Wertschöpfungstiefe kommen im Raster schlicht nicht vor. **GoPro** wäre über STEEP nie erkannt worden: Der tödliche Faktor war nicht die Makro-Umwelt, sondern die Kombination aus zugekauften Kernkomponenten (Chips, Optik), damit leichter

Imitierbarkeit, versiegender Innovation und gleichwertigen chinesischen Clones – Margeneinbruch von 32 % auf 4,3 %. Bei **Segway** dasselbe Muster bis hin zum Aufkauf des insolventen Originalherstellers durch den Patentverletzer. Beide Fälle stehen in keiner STEEP-Zelle ✓ **{5}**.

Kritikpunkt 4 – Statik: die Momentaufnahme im Rückspiegel. STEEP inventarisiert einen Ist-Zustand. Erfolgsfaktor guter Strategie ist aber die Einschätzung **künftiger** Chancen/Risiken und **künftiger** Nachfrage, nicht der Blick in den Rückspiegel – so wie Stärken/Schwächen nur eine Momentaufnahme sind und die Frage zählt, wohin man sich entwickeln kann. Ohne Wiederholungstakt (mindestens jährlich, eher halbjährlich, ad hoc bei Zöllen oder Exportdrosselungen) ist eine STEEP-Tabelle nach zwei Quartalen dekorativ ✓ **{6}**.

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. STEEP ist gültig als **strukturierende Vollständigkeitsprüfung des Makro-Umfelds am Anfang** eines Strategieprozesses. Es ist kein Priorisierungs-, kein Wettbewerbs- und kein Prognoseinstrument, und niemals ein Ergebnis. Gegenvorschlag: STEEP konsequent als Schritt 1 von 3 fahren – Ebene definieren → sammeln → **bewerten** (Signalklasse × Wirkung auf die Potenzialsituation) → Normstrategie ableiten ✓ **{7}**.

Rohleders Erwartung: Eine Umfeldanalyse ohne definierte Betrachtungsebene, ohne Bewertung der Signale und ohne daraus abgeleitete Strategie ist unvollständig – STEEP sammelt, es entscheidet nicht.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Herkunft und ein Kritikpunkt, der daraus folgt. Das Raster geht in der Literatur meist auf **Francis J. Aguilar** (*Scanning the Business Environment*, 1967) zurück, der die Kategorien **ETPS** (Economic, Technical, Political, Social) vorschlug; daraus wurden PEST, PESTEL, STEEP, STEEPLE und DESTEP. Die Zuschreibung ist verbreitet, gelegentlich aber bestritten – sie sollte als solche gekennzeichnet werden. Der Kritikpunkt liegt genau in dieser Variantenvielfalt: **Es gibt keine theoretische Ableitung, warum es fünf Dimensionen sein müssen und welche.** Die Buchstabenanzahl ist konventionell gewachsen, nicht begründet. Ein Raster ohne Konstruktionsprinzip kann Vollständigkeit weder herstellen noch behaupten – es kann nur die Dimensionen abfragen, für die es zufällig einen Buchstaben hat (✓){+1}.

Den blinden Fleck nicht nur benennen, sondern schließen. Für die Ebene, die STEEP auslöst, existieren zwei etablierte Instrumente, deren Nennung die Kritik von der Beschwerde zur Reparatur macht: **Michael E. Porter** mit den **Five Forces** (HBR 1979, ausgebaut in *Competitive Strategy*, 1980) für die **Branchenebene** – Wettbewerber, Lieferanten- und Abnehmermacht, Substitute, Markteintrittsbarrieren; und die ressourcenorientierte Sicht nach **Jay Barney (1991)** für die **eigene** Seite: Ein Potenzial trägt nur, wenn es wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar ist (später als VRIO-Prüfung popularisiert). Genau das ist die theoretische Fassung des GoPro-Tests – zugekaufte Chips und Optik sind weder selten noch schwer imitierbar. STEEP + Five Forces + Ressourcenprüfung ergeben zusammen das vollständige Bild; einzeln ist jedes davon unvollständig (✓){+2}.

Gegen die Schubladen-Illusion: Primär-/Sekundärzuordnung mit Wirkungspfad. Statt jeden Faktor in genau eine Zelle zu zwingen, wird er einmal primär verortet und sein **Wirkungspfad** durch die anderen Dimensionen notiert – seltene Erden: primär **P** (Exportpolitik) → **E**conomic (Beschaffungskosten) → **T** (Antriebs-/Batterietechnik) → **E**cological (Bergbau). Der Pfad ist die Information, die bei der Einfachzuordnung verloren geht, und er kostet eine Zeile Text (✓){+3}. **Der eigentliche Denkfehler dahinter ist die Vollständigkeitsillusion:** Eine ausgefüllte Checkliste erzeugt das *Gefühl*, nichts übersehen zu haben. Belegt ist damit nichts – ein Raster findet nur, wofür es eine Spalte hat. Deshalb ist STEEP kein Ersatz für die Arbeit mit **schwachen Signalen**, sondern ihr Gegenstück: Das Raster deckt das Erwartbare ab, die schwachen Signale das Unerwartete. Wer nach der STEEP-Runde die Frühaufklärung für erledigt hält, hat den Fehler gemacht, vor dem das Raster schützen sollte (✓){+4}.

Der Aufwand ist nicht das Problem – die fehlende Bewertung ist es (Annahmen offengelegt). Ein STEEP-Durchlauf mit fünf Beteiligten à drei Stunden kostet bei einem kalkulatorischen Stundensatz von 120 € rund **1.800 €**, zweimal jährlich also rund **3.600 €**. Das ist im Verhältnis zu einer einzigen Fehlinvestition vernachlässigbar. Daraus folgt die eigentliche Kritik-Pointe: Wer STEEP wegen des Aufwands nur einmal macht, spart an der falschen Stelle; teuer wird nicht die Analyse, sondern die **unterlassene Bewertung** – ein Zettel mit 15 Stichworten, aus dem sich jede beliebige Strategie begründen lässt, hat einen katastrophalen Aufwand-Nutzen-Index, obwohl er fast nichts gekostet hat **(✓){+5}**. **Grenze der Reparatur, ehrlich benannt:** STEEP wirkt gegen den **Mentalitätsfilter** – es zwingt dazu, die strukturell ausgeblendete Dimension anzusehen. Gegen den **Machtfilter** (was lässt die Führung an sich heran?) wirkt kein Raster. Ein sicherheitsverliebtes Top-Management kann eine vollständige und richtig bewertete Analyse folgenlos entgegennehmen; dagegen hilft nur die Zurechnung an eine Person und die Dokumentation des Meldewegs **(✓){+6}**.

Gegenvorschlag: STEEP als Zeilenraster des Trendradars statt als Einmal-Tabelle.

Die fünf Dimensionen werden nicht einmalig ausgefüllt, sondern zu den festen Zeilen des **monatlichen Abgleichs** zwischen Kopfradar und schriftlichem Trendradar. Jede Zeile bekommt drei Zusatzspalten **(✓){+7}**:

Spalte	Frage
Signalklasse	Megatrend · Trend · Hype · Luftnummer?
Potenzialwirkung	Verändert das unsere Potenziale (CAPEX/strategisch) oder nur unsere Kosten (OPEX/operativ)?
Melder & Verantwortlicher	Wer scannt diese Dimension, wohin meldet er ins Signal-Pool?

Damit schließt man drei der vier Kritikpunkte auf einmal: Die Bewertung ist erzwungen, die Statik ist durch den Takt aufgehoben, und die fehlende Zurechnung ist durch den Verantwortlichen ersetzt. Den blinden Fleck „Wettbewerb/eigene Potenziale“ schließt man **nicht** innerhalb von STEEP, sondern durch die bewusst danebengelegte Frage nach der eigenen Nachahmbarkeit (GoPro-Test: *Was an unserem Angebot kann ein Wettbewerber morgen zukaufen?*). Und die vernetzten Signale, die durch die Spaltenlogik fallen, fängt man über die schwachen Signale ab – vorausgesetzt, es gibt Meldeanreize und keine autoritäre Führung, die Meldungen von unten entwertet („Der Fisch stinkt immer vom Kopf“). Merke: **Analyse → Konzeption → Umsetzung.**

Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1)

Aufgabe #189 · 10 P. · Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Strategisch versus langfristig – Abgrenzung... (S. 1200) · Strategisch von langfristig unterscheiden (S. 1433) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

a) 4 P. Grenzen Sie **operativ** und **strategisch** ab, nicht über die Fristigkeit, sondern über **Potenzialsicht und Budgetkreis**. b) 4 P. Belegen Sie Ihre Abgrenzung mit **zwei Gegenbeispielen**: einer **strategischen, aber kurzfristig getroffenen** und einer **operativen, aber langfristig bindenden** Entscheidung – jeweils am Fall eines Reisemobilherstellers. c) 2 P. Warum ist eine zusätzliche „taktische“ Ebene zwischen beiden in der BWL nicht haltbar?

a) 4 P. – Abgrenzung über Potenzial und Budget:

Das Unterscheidungsmerkmal ist

nicht der Zeithorizont, sondern die Potenzialsituation: Handelt die Geschäftsführung *innerhalb* gegebener Ressourcen, oder gestaltet sie den Rahmen selbst? ✓ {1}

	Operativ	Strategisch
Gegebenstand	alles innerhalb gegebener Ressourcen (feste Produkte, Maschinen, Mitarbeiter) – Tagesgeschäft	alles, wo der Rahmen noch gestaltet werden muss – Potenziale schaffen, erhalten, pflegen ✓ {2}
Leitfrage	Womit verdienen wir heute Geld?	Womit verdienen wir morgen Geld?
Budgetkreise	OPEX (Betriebsausgaben)	CAPEX (Investitionen und Desinvestitionen) ✓ {3}
Rechenverfahren	Kostenrechnung / kurzfristige Erfolgsrechnung	Investitionsrechnung / Business Case ✓ {4}
Zielgrößen	Potenziale nutzen , nichts verschwenden = effizient	Potenziale schaffen/gestalten

Daraus folgt die operationalisierte **Prüfrage**: *Verändert diese Entscheidung unsere Potenzialsituation?* Ja → strategisch, CAPEX, Investitionsrechnung. Nein → operativ, OPEX, Kostenrechnung. Über beidem liegt als dritte Zeitstufe die **Vision** („übermorgen verdienen“): Sie kostet zunächst kein Budget, hat aber koordinierende Wirkung.

Beide Kreise laufen **parallel** – das macht Führung anspruchsvoll: Das Management muss das Tagesgeschäft sichern und zugleich überlegen, womit morgen Geld verdient wird (Bild der getrennten „Gehirnhälften“ wie beim Delfin).

Grenze der gängigen Gleichsetzung: „strategisch = langfristig“ ist nicht falsch *beobachtet* – strategische Entscheidungen wirken empirisch meist lange, daher die Korrelation. Sie ist aber **nutzlos zum Planen**, weil die Fristigkeit kein Zuordnungskriterium liefert: Aus „läuft fünf Jahre“ folgt weder ein Budgetkreis noch ein Rechenverfahren. Aus der Potenzialfrage folgt beides. Genau deshalb ist die Gleichsetzung aus Büchern, Internet und KI-Antworten zu verwerfen.

b) 4 P. – Die zwei Gegenbeispiele (Kernbeleg):

(1) Strategisch, aber kurzfristig entschieden. Der Unternehmenskauf „beim Golfen“: Die Entscheidung fällt binnen Stunden und ist trotzdem strategisch, weil sie die Potenzialsituation verändert. *Am Fall*: Die Geschäftsführung des Reisemobilherstellers übernimmt an einem Wochenende einen insolventen Aufbauten-Zulieferer, um die eigene Wertschöpfungstiefe zu sichern ✓ **{1}**. Entscheidungsdauer: Stunden. Finanzierung: CAPEX. Bewertung: Business Case ✓ **{2}**. Spiegelbildlich gilt es für **Des** investitionen – ein binnen Tagen beschlossener Marktaustritt ist ebenso strategisch, weil er Potenziale abbaut.

(2) Operativ, aber langfristig bindend. *Am Fall*: Die Werkleitung schließt einen **Fünffjahres-Wartungsvertrag** für den vorhandenen Maschinenpark bzw. einen mehrjährigen Rahmenvertrag über die Beschaffung der bereits verbauten Basisfahrzeug-Variante ✓ **{3}**. Bindungsdauer: fünf Jahre. Trotzdem operativ, weil kein neues Potenzial entsteht: Das Handeln bleibt vollständig innerhalb gegebener Ressourcen, wird aus **OPEX** bezahlt und in der Kostenrechnung abgebildet ✓ **{4}**. Die lange Frist macht daraus keine strategische Entscheidung.

Merksatz: Die Fristigkeit ist eine Eigenschaft der *Wirkung*, nicht das Merkmal der *Kategorie*. Nur wer nach der Potenzialwirkung sortiert, kann beide Fälle widerspruchsfrei einordnen.

c) 2 P. – Warum keine dritte, „taktische“ Ebene:

Es existieren **genau zwei Budgetkreise: OPEX und CAPEX – kein dritter.** ✓ **{1}** Eine aus dem Militär übernommene taktische Zwischenebene ließe die entscheidende Frage

unbeantwortet: *Woraus wird sie finanziert und nach welchem Verfahren gerechnet?* Da es dafür keine dritte Antwort gibt, ist die Ebene betriebswirtschaftlich nicht haltbar ✓ **(2)**.

Grenze der Kritik: Im militärischen Ursprungskontext ist die Ebene sinnvoll, weil dort kein Budgetkreis als Sortierkriterium dient – die Übertragung scheitert am betriebswirtschaftlichen Zuordnungskriterium, nicht an der Denkfigur selbst.

Rohleders Erwartung: Die Trennung muss über Potenzialsicht und Budgetkreis (OPEX/CAPEX) laufen und mit **beiden** Gegenbeispielen belegt werden – wer „strategisch = langfristig“ schreibt, hat die Vorlesung nicht verstanden.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Abgrenzung theoretisch verankern und ihre Grenze kennen.

Der Fachbegriff hat einen Urheber. Das „Womit verdiene ich morgen mein Geld?“ ist die populäre Fassung von **Aloys Gälweilers** Konzept der **Erfolgspotenziale** (*Strategische Unternehmensführung*, 1987 posthum erschienen, herausgegeben von Fredmund Malik). Gälweilers Kern ist eine **Hierarchie von Vorsteuergrößen**: Liquidität wird vorgesteuert durch den Erfolg, der Erfolg wird vorgesteuert durch die Erfolgspotenziale. Daraus folgt genau Rohleders Punkt – wer nur auf Ergebnis und Liquidität schaut, steuert am spätesten Glied der Kette; und Erfolgspotenziale sind die einzige Größe, die *heute* über den Erfolg von *morgen* entscheidet (✓){+1}.

Verwechslungsgefahr, die Punkte bringt: CAPEX/OPEX ist eine bilanzielle, keine strategische Kategorie. Der Budgetkreis ist ein sehr guter **Indikator** der Potenzialwirkung, aber nicht ihre Definition, und es gibt Fälle in beide Richtungen. **CAPEX ohne Potenzial**: die Ersatzbeschaffung einer baugleichen Maschine – aktivierungspflichtig, aber sie schafft kein neues Potenzial, sondern erhält das vorhandene. **Potenzial ohne CAPEX**: Forschungsaufwand und Qualifizierung. Nach **§ 255 Abs. 2a HGB** dürfen **Forschungs** kosten ausdrücklich **nicht** aktiviert werden (für Entwicklungskosten besteht ein Wahlrecht nach § 248 Abs. 2 HGB), Weiterbildung ohnehin nicht – beides läuft als Aufwand, ist aber die Potenzialentscheidung schlechthin. **Konsequenz für die Klausur**: Das Kriterium ist die **Potenzialwirkung**; der Budgetkreis ist ihr üblicher, aber nicht ausnahmsloser Indikator. Wer das sauber trennt, hat das Kriterium verstanden, statt es nachzusprechen (✓){+2}.

Die zweite Achse dazu: Operativ heißt „die Dinge richtig tun“ (**Effizienz**), strategisch „die richtigen Dinge tun“ (**Effektivität**) – die Gegenüberstellung wird gemeinhin **Peter Drucker** zugeschrieben, eine wörtliche Fundstelle ist strittig. Ihr praktischer Nutzen zeigt sich in der **Gap-Analyse**: Eine **operative Lücke** schließt man durch Intensivieren des Bestehenden, eine **strategische Lücke** verlangt neue Maßnahmen und CAPEX. Wer eine strategische Lücke operativ zu schließen versucht, arbeitet härter in die falsche Richtung (✓){+3}. **Der Budgetkreis-Test als Arbeitsinstrument**: Die Prüffrage taugt als feste Spalte im monatlichen Trendradar-Abgleich – jeder erkannte Treiber bekommt die Zuordnung „verändert *Potenzialsituation (CAPEX/strategisch)*“ oder „verändert *laufende Kosten (OPEX/operativ)*“. Damit trennt die Führung automatisch die Themen, die in den quartalsweisen *strategic fit review* gehören, von denen, die im Tagesgeschäft bleiben – unabhängig von der Fristigkeit und ohne Ermessensspielraum (✓){+4}.

Zu b) – die Gegenbeispiele härten.

Häufig übersehen: Auch die **Desinvestition** ist CAPEX und damit strategisch. Wer nur an Investitionen denkt, erkennt den Rückzug aus einem Segment nicht als strategische Entscheidung – genau dieser Fehler führt dazu, dass Schrumpfungentscheidungen „nebenbei“ im operativen Kreis getroffen werden (✓) **{+1}**. **Ein zweites Beispielpaar aus einer anderen Sphäre**, damit die Argumentation nicht an einem einzigen Fall hängt: *strategisch, aber binnen Tagen entschieden* – der sofortige Rückzug aus einem Auslandsmarkt nach einem Compliance-Vorfall; er vernichtet Marktzugang und Vertriebsnetz, also Potenzial. *Operativ, aber über Jahre bindend* – ein zehnjähriger Mietvertrag für die vorhandene Lagerhalle oder ein dreijähriger Tarifaabschluss: lange Bindung, aber vollständig innerhalb gegebener Ressourcen (✓) **{+2}**.

Der Grenzfall, an dem sich zeigt, ob man das Kriterium anwenden kann. Ein mehrjähriger Beschaffungsrahmenvertrag ist im Normalfall operativ – mit **einer** Ausnahme: Bindet er den einzigen verfügbaren Basisfahrzeug-Lieferanten **exklusiv** (oder umgekehrt: gibt er Exklusivität an einen Wettbewerber ab), verändert er die Potenzialsituation, weil er über künftigen Marktzugang und Verfügbarkeit entscheidet. Dann ist er strategisch, obwohl er wie ein Einkaufsvorgang aussieht. Die Prüffrage entscheidet, nicht die Vertragsart (✓) **{+3}**. **Warum die Fehlsuordnung Geld kostet (Annahmen offengelegt, Modellrechnung):** Angenommen, eine Bindung über fünf Jahre mit 2 Mio. € Jahresvolumen wird als operativ eingestuft. Dann läuft eine Verpflichtung von **10 Mio. €** ohne Investitionsrechnung, ohne Business Case und – weil die Jahresscheibe unter der Genehmigungsschwelle bleibt – ohne Beschluss der obersten Führungsebene. Das ist der reale Schaden der Kategorienverwechslung: Die Zerlegung in Jahresscheiben umgeht die Investitionsrechnung, ohne dass jemand eine Regel bricht (✓) **{+4}**.

Zu c) – warum der Import aus dem Militär doppelt schiefgeht.

Die Ebenen sind nicht nur überzählig, sie sind vertauscht. Clausewitz (Vom Kriege, posthum 1832) trennt zwei Ebenen: „Taktik“ als Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte **im** Gefecht, „Strategie“ als Lehre vom Gebrauch der Gefechte **zum Zweck des Krieges**. Die dazwischenliegende **operative** Ebene ist eine spätere Ergänzung des Generalstabsdenkens. Damit steht im Militär die Reihenfolge **strategisch → operativ → taktisch**, wobei *taktisch* die **unterste** Ebene ist. In der BWL ist *operativ* die unterste Ebene – wer nun eine „taktische“ Zwischenebene zwischen strategisch und operativ einzieht, dreht die militärische Ordnung um. Der Import scheitert also nicht nur am fehlenden dritten Budgetkreis, sondern schon an der Reihenfolge (✓) **{+1}**. **Was stattdessen als dritte Stufe trägt:** „Heute

verdienen" (OPEX) · „morgen verdienen" (CAPEX) · „übermorgen verdienen" = **Vision** – budgetfrei, aber koordinierend. Sie ist gerade deshalb kein dritter Budgetkreis und widerlegt die Zwei-Kreise-Logik nicht, sondern klammert sie. Wer eine dritte Ebene einziehen will, muss beantworten, woraus sie bezahlt und mit welchem Verfahren sie gerechnet wird – die Vision beansprucht beides ausdrücklich nicht (✓)⟨+2⟩.

Aufgabe #190 · 10 P. · Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466)

a) 4 P. Erläutern Sie die beiden **Normstrategien** Preisführerschaft und Qualitätsführerschaft samt ihrer jeweiligen Kostenlogik; ordnen Sie das **Dumping** ein. b) 4 P. Warum **binden** Normstrategien langfristig, welche **Wechselkosten** entstehen bei einem Strategiewechsel, und warum widerspricht die Bindungswirkung *nicht* dem Satz „strategisch ≠ langfristig"? c) 2 P. Wo liegt die **Grenze** dieses Zwei-Kasten-Schemas?

a) 4 P. – Die beiden Normstrategien:

	Preisführerschaft / Niedrigpreis	Qualitäts- / Hochpreisstrategie
Vorsprungsquelle	Kostenposition	Technologie- und Markenführerschaft (Beispiel: Porsche)
Mechanik	Fixkostendegression über hohe Stückzahl – je mehr Einheiten, desto niedriger der Fixkostenanteil je Stück ✓ ⟨1⟩	Zahlungsbereitschaft für Leistung und Marke trägt den höheren Preis ✓ ⟨2⟩
Voraussetzungen	Volumen, Auslastung, Standardisierung	F&E-Tiefe, hohe Mitarbeiter-Qualifikation, Markenpflege ✓ ⟨3⟩
Extremfall	Dumping = nicht kostendeckende Preise	(kein Gegenstück)

Dumping ist ausdrücklich **kein Geschäftsmodell, sondern eine Waffe mit Verfallsdatum**: Die Preise decken die Kosten nicht, die Verluste müssen aus anderer Quelle getragen werden, der Zweck ist die **Verdrängung des Wettbewerbs** – tragfähig

nur vorübergehend ✓ {4}. Wer Dumping als Dauerzustand beschreibt, verwechselt es mit Preisführerschaft.

b) 4 P. – Bindungswirkung und Wechselkosten:

Was gebunden wird: Mit der Wahl der Normstrategie legt das Management drei Dinge fest, die sich nicht kurzfristig zurücknehmen lassen – **Equipment** (Anlagen, Fertigungstiefe, Automatisierungsgrad), **Mitarbeiter-Qualifikation** und **Stückzahlen** (Kapazitätsauslegung) ✓ {1}. Deshalb gilt: Ein Qualitätsanbieter lässt sich **nicht über Nacht** in einen Billiganbieter umbauen ✓ {2}. Eine auf kleine Serien und hohe Fertigungstiefe ausgelegte Anlage erzeugt keine Fixkostendegression; eine auf Präzision qualifizierte Belegschaft ist nicht die Belegschaft eines Volumenherstellers; und der Markenwert, der den Preis trug, wird durch die Preissenkung selbst entwertet. Umgekehrt fehlen dem Preisführer F&E-Tiefe und Markencredit, um in die Hochpreislage zu wechseln.

Wechselkosten eines Strategiewechsels:

- **Sonderabschreibungen** auf Anlagevermögen, das zur neuen Position nicht mehr passt,
- **einmalig Verluste schreiben** statt sie über Jahre zu verteilen,
- **Mut gegenüber den Aktionären** – Erklärungslast, Kurs- und Vertrauensrisiko,
- Requalifizierung und Personalumbau als Folge der geänderten Qualifikationsanforderung. ✓ {3}

Rohleders Abwägung dazu ist eindeutig: Diese Kosten sind hoch, aber **einmalig Verluste zu schreiben ist besser, als „in die falsche Richtung zu galoppieren“**.

Warum das kein Widerspruch zu „strategisch ≠ langfristig“ ist: Gebunden ist die **Umsetzung** (Anlagen, Menschen, Stückzahlen), nicht die **Entscheidung**. Der Beschluss, die Position zu wechseln, kann in einer Sitzung fallen; er ist strategisch, weil er die Potenzialsituation ändert, und er wird über CAPEX finanziert. Die lange Bindung ist also eine **Folge der Ressourcenbindung** – sie ist das Ergebnis, nicht das Definitionsmerkmal ✓ {4}. Wer beides gleichsetzt, kommt genau in die Falle aus Aufgabe 1.

c) 2 P. – Grenze des Schemas:

Das Schema kennt **zwei** Kästen und keinen Hybrid – das ist seine Stärke (Zuordnungszwang) und seine Grenze:

1. **Ebene:** Der Schnitt gilt für die Positionierung, nicht zwingend für jede Baureihe, Nische oder Region. Ein Hersteller kann je Baureihe unterschiedlich fahren, **solange Equipment und Qualifikation beides tragen**, und genau da endet der Spielraum. ✓ {1}

2. **Kostensenkung ≠ Strategiewechsel:** Das Kapitel nennt als Lehre aus GoPro ausdrücklich **Target Costing** – Kosten vom erreichbaren Marktpreis her rückwärts planen – als Weg, die Kostenseite zu bearbeiten, **ohne** die Qualitätsposition aufzugeben. Der Wechsel beginnt erst dort, wo Equipment, Qualifikation und Stückzahl neu ausgelegt werden, wo also **CAPEX fließt**. ✓ (2)

Rohleders Erwartung: Die Fixkostendegression als Mechanik der Preisführerschaft benennen, Dumping als vorübergehendes Verdrängungsinstrument einordnen, und die Bindung über Equipment, Qualifikation und Stückzahlen erklären, ohne dabei in „strategisch = langfristig“ zurückzufallen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Normstrategien fachlich verorten und die Kostenmechanik trennen.

Der Urheber gehört dazu. Rohleders Zwei-Kasten-Schema ist die verdichtete Fassung der **generischen Wettbewerbsstrategien von Michael E. Porter** (*Competitive Strategy*, 1980): **Kostenführerschaft**, **Differenzierung**, und als dritte, im Kapitel nicht genannte, die **Fokus-/Nischenstrategie**, die eine der beiden auf ein enges Segment anwendet. Porters Zusatzthese ist die Pointe: Wer sich zwischen den Positionen aufhält, sitzt „**stuck in the middle**“ – zu teuer für den Preiskampf, zu beliebig für den Aufpreis. Genau das ist der Grund für den Zuordnungszwang des Schemas (✓){+1}.

Verwechslungsgefahr in der Kostenmechanik – drei Effekte, die gern in einen Topf wandern. **Fixkostendegression** ist statisch: dieselben Fixkosten verteilen sich auf mehr Stück (Auslastungseffekt, sofort reversibel). **Skaleneffekte** beziehen sich auf die Betriebsgröße. Der **Erfahrungskurveneffekt** dagegen ist dynamisch und bezieht sich auf die **kumulierte** Menge: Nach den Untersuchungen der **Boston Consulting Group (Bruce Henderson, Ende der 1960er Jahre)** sinken die Stückkosten bei jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge typischerweise um 20–30 % (branchenabhängig, die Größenordnung ist umstritten). Für die Preisführerschaft ist die Unterscheidung entscheidend: Der Auslastungseffekt ist morgen wieder weg, der Erfahrungsvorsprung nicht – er ist der eigentliche Grund, warum ein Verfolger die Position nicht einfach durch Mengenwachstum einholt (✓){+2}.

Die Degression beziffern (Annahmen offengelegt, Modellrechnung). Annahme: 20 Mio. € Fixkosten pro Jahr. Bei 2.000 Einheiten trägt jede Einheit **10.000 €** Fixkosten, bei 4.000 Einheiten nur noch **5.000 €**. Genau diese Halbierung ist der Hebel der Preisführerschaft. Die Kehrseite steht in derselben Rechnung: Fällt der Absatz auf 1.000 Einheiten, steigt der Fixkostenanteil auf **20.000 €** je Stück. Der Hebel wirkt in beide Richtungen, deshalb ist eine Preisführerschaft in einem konjunktur- und zinssensiblen Markt die riskantere Position (✓){+3}.

Dumping sauber einordnen – drei Bedeutungen, eine Falle. *Umgangssprachlich* meint Dumping „sehr billig“. *Außenhandelsrechtlich* ist es definiert als Export unter dem **Normalwert** (i. d. R. dem Inlandspreis des Ausfuhrlandes) – nach Art. VI GATT und dem WTO-Antidumping-Übereinkommen, in der EU umgesetzt über die Antidumping-Grundverordnung; **nicht** notwendig unter den Kosten. *Wettbewerbsrechtlich* heißt der Parallelbegriff **Kampfpreisunterbietung** (predatory pricing) und setzt Marktmacht voraus (Art. 102 AEUV, §§ 19, 20 GWB); der EuGH hat

im Fall **AKZO (1991)** Preise unterhalb der durchschnittlichen variablen Kosten als missbräuchlich eingestuft. Rohleders Definition – nicht kostendeckend, zum Verdrängen, nur vorübergehend – entspricht der wettbewerbsrechtlichen Lesart. Wer das benennt, zeigt, dass „vorübergehend“ nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch rechtlich erzwungen ist (✓)(+4).

Zu b) – Bindung, Wechselkosten und der Denkfehler beim Ausstieg.

Warum die Qualitätsposition überhaupt trägt – die theoretische Fassung des GoPro-Tests. Nach **Jay Barney (1991)** ist ein Potenzial nur dann dauerhaft, wenn es wertvoll, selten, **schwer imitierbar** und nicht substituierbar ist. Für einen Reisemobilhersteller heißt das konkret: Basisfahrzeug, Möbel und Elektronik sind zukaufbar, also weder selten noch schwer imitierbar; die Position muss folglich auf etwas ruhen, das es nicht ist – eigene Konstruktion, Vertriebs- und Servicenetz, Marke. Die Preisführerschaft ist hier zusätzlich strukturell schwer erreichbar, weil die Fixkostendegression genau dann wegbricht, wenn sie gebraucht würde (✓)(+1).

Die Bindung hat einen Namen: Faktorspezifität. Oliver Williamson

(Transaktionskostenökonomik, 1975/1985) zeigt, dass die Bindungswirkung mit der **asset specificity** steigt: Je spezifischer eine Anlage, eine Qualifikation oder ein Standort auf einen Zweck zugeschnitten ist, desto geringer ihr Wert in jeder Alternativverwendung, und desto teurer der Ausstieg. Das ist die ökonomische Fassung von „Equipment, Qualifikation und Stückzahlen binden“. Es erklärt zugleich, warum ausgerechnet die *erfolgreichste* Ausprägung einer Strategie am schwersten zu verlassen ist (✓)(+2).

Der Denkfehler beim Wechsel, und er ist der teuerste. Wechselkosten und **versunkene Kosten** sind nicht dasselbe. Sonderabschreibungen auf bereits bezahlte Anlagen sind **sunk** und dürfen die Entscheidung ökonomisch **nicht** beeinflussen; entscheidungsrelevant sind allein die künftigen Zahlungsströme. Wer wegen der Höhe der Abschreibung am Kurs festhält, begeht die **Sunk-Cost-Fallacy**, und das ist exakt das „in die falsche Richtung galoppieren“. Umgekehrt sind die Sonderabschreibungen **kommunikativ** hochrelevant, weil sie im Jahresabschluss sichtbar werden: Genau dafür braucht es den „Mut gegenüber den Aktionären“ (✓)(+3). **Größenordnung (Annahmen offengelegt,**

Modellrechnung): Restbuchwert der nicht mehr passenden Anlagen 15 Mio. €, außerplanmäßig abzuschreiben im Wechseljahr; regulärer Jahresüberschuss 8 Mio. €. Ergebnis: ein ausgewiesener **Verlust von 7 Mio. €** in einem Jahr statt eines Gewinns – bilanziell einmalig, zahlungswirksam gar nicht. Das ist die Größenordnung, gegen die der Mut aufgebracht werden muss. **Prüfschema für den Wechselzeitpunkt:** Barwert der künftigen Wechselauszahlungen (Requalifizierung,

Umbau, Anlauf) gegen den Barwert des Verharrens auf einer erodierenden Position – eine CAPEX-Entscheidung, die in die Investitionsrechnung gehört, nicht ins Bauchgefühl. Genau diese Rechnung unterblieb in den Fällen der GoPro-Aufgabe: Dort wurde am Symptom Marge reagiert, statt die Position zu bewerten (✓)(+4).

Zu c) – die Grenze des Zwei-Kasten-Schemas mit Gegenposition.

Die Hybrid-Debatte ist der schärfste Einwand. Porters „stuck in the middle“ ist seit den 1980er Jahren bestritten: **Outpacing-Strategien** (u. a. Gilbert/Strebel, 1987) beschreiben den bewussten Wechsel und die Kombination beider Positionen, und der empirisch stärkste Gegenbeleg ist das **Toyota-Produktionssystem** – dokumentiert in *The Machine That Changed the World* (Womack/Jones/Roos, 1990): höhere Qualität **und** niedrigere Kosten zugleich, weil Verschwendungsvermeidung beide Größen in dieselbe Richtung bewegt. Ehrlich einzuordnen ist der Streitstand: Dass Hybridpositionen möglich sind, gilt heute als überwiegend akzeptiert; dass sie **dauerhaft** haltbar sind, ist umstritten. Für die Klausur heißt das: Das Zwei-Kasten-Schema ist eine **Faustregel mit hohem Zuordnungsnutzen**, kein Gesetz (✓)(+1).

Und der fehlende dritte Kasten wird praktisch relevant: Porters **Fokusstrategie** plus **Modularisierung/Plattformbauweise** ist genau der Weg, auf dem ein Reisemobilhersteller beides bekommt – Skaleneffekte auf der gemeinsamen Basisfahrzeug- und Möbelplattform, Differenzierung im Aufbau und in der Ausstattung. Damit ist auch die Abgrenzung zum Strategiewechsel scharf: **Target Costing** und Modularisierung bearbeiten die Kostenseite, **ohne** die Position aufzugeben; der Wechsel beginnt erst dort, wo Equipment, Qualifikation und Stückzahl neu ausgelegt werden – wo also CAPEX fließt (✓)(+2).

Aufgabe #191 · 12 P. · GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Normstrategien, Dumping und die Kosten des... (S. 1183) · Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategie... (S. 526) · Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM... (S. 1008)

Analysieren Sie die gescheiterten bzw. gefährdeten Strategien von **GoPro**, **Segway** und der **deutschen Automobilindustrie** (Volumenhersteller vs. Porsche als Qualitätsführer). a) 4 P. GoPro: Ursache statt Symptom, und was hätte das Management strategisch tun müssen? b) 3 P. Segway: dasselbe Muster, welche zusätzliche Lehre? c) 3 P. Automobil: warum liegt hier ein anderer Fehlertyp vor, und welcher Zug wäre der richtige gewesen? d) 2 P. Gemeinsames Muster und **Grenze** einer solchen Rückschau.

a) 4 P. – GoPro:

Befund. GoPro war Qualitätsanbieter **ohne eigene Kernkomponenten** – Chips und Optik waren zugekauft. Folge: Das Angebot war zukaufbar und damit **leicht imitierbar**. Als die Innovation versiegte, waren chinesische Clones gleichwertig; parallel traf ein **Speicherpreis-Schock** die Kostenseite. Ergebnis: **Margeneinbruch von 32 % auf 4,3 %**. ✓ {1}

Ursache statt Symptom. Die Marge ist das Symptom. Die Ursache liegt zwei Ebenen tiefer (Five-Why bis zur *root cause*): Die Hochpreisposition war nicht durch eigene Wertschöpfungstiefe gedeckt, sondern durch Marke und zeitlichen Vorsprung – beides verfällt ✓ {2}. Wer nur an der Marge arbeitet, behandelt das Fieber, nicht die Infektion.

Was das Management hätte tun müssen:

1. **Zeitpunkt:** Bereits bei **32 %** Marge – also „während die Sektkorken knallen“ – über das Next Big Thing nachdenken. Hohe Gewinne ziehen Wettbewerb an „wie Blut im Wasser die Haie“. Der eigentliche Fehler ist: **zu spät losgelaufen**. ✓ {3}
2. **Struktur:** Mindestens eine Kernkomponente in die eigene Wertschöpfung holen oder exklusiv sichern – eine CAPEX-Entscheidung, zu bewerten über Investitionsrechnung/Business Case, damit die Position nicht zukaufbar bleibt.
3. **Richtung A – rechtzeitig diversifizieren:** neue Potenziale neben der Kamera aufbauen, den **Scope weiten**. Wie beim Mobilitätsbeispiel („Wir bauen PKW“ vs. „Wir machen Menschen mobil“) verengt die Produktdefinition den Möglichkeitsraum.
4. **Richtung B – Target Costing:** die Kosten vom erreichbaren Marktpreis her senken und die Preisebene bewusst gestalten, statt die Marge passiv zerfallen zu lassen. ✓ {4}
5. **Prozess:** quartalsweiser *strategic fit review* plus **ad hoc bei disruptiven Ereignissen** – ein Speicherpreis-Schock ist genau ein solcher Auslöser.

b) 3 P. – Segway:

Gleiches Muster, zugespitzt: Der chinesische **Patentverletzer kaufte am Ende den insolventen Originalhersteller samt Patenten** ✓ {1}. Die zusätzliche Lehre: **Ein Schutzrecht ist erst dann ein Potenzial, wenn es im Zielmarkt durchsetzbar ist**. Ein Patent, das nicht durchgesetzt werden kann, steht in der Bilanz, aber nicht im Wettbewerb ✓ {2}.

Was die Geschäftsführung hätte tun müssen: die ersten Verletzungsfälle als **schwaches Signal** behandeln statt als Rechtsabteilungs-Vorgang; die Durchsetzbarkeit im Zielmarkt zum Bestandteil des Business Case machen, bevor die Kapazität darauf ausgelegt wird; und den Scope weiten, statt die gesamte Potenzialbasis an ein einziges Produkt zu hängen

– die Ein-Produkt-Abhängigkeit machte aus einem Rechtsproblem ein Existenzproblem ✓
{3}.

c) 3 P. – Deutsche Automobilindustrie (Volumen vs. Porsche):

Anderer Fehlertyp. GoPro und Segway sind Fälle einer *ungedeckten Position*. Hier liegt eine **verschlafene Transformation** vor: Das Kapitel benennt als Ursache die **deutsche Strukturschwäche** – Anpassungsrückstau sowie zu starre, zu langsam anpassbare **Organisationsstrukturen und Software**, die es erschweren, schnell neue Produkte an den Markt zu bringen; dazu die Beobachtung „die Leute sind weiter als die Politik“. Der Engpass ist also nicht das fehlende Wissen über den Trend, sondern die **Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation**, und die ist selbst ein Potenzialthema, also strategisch und CAPEX-relevant, kein IT-Thema ✓ {1}.

Warum die beiden Positionen unterschiedlich exponiert sind: Die Volumenseite lebt von Stückzahl und damit von Fixkostendegression – verschiebt sich die technische Basis, auf der die Skaleneffekte ruhen, greift die Mechanik nicht mehr. Die **Qualitäts- und Hochpreisposition (Porsche: Technologie- und Markenführerschaft)** trägt dagegen nicht über Stückzahl und ist gegen einen Volumeneinbruch strukturell robuster ✓ {2}.

Der richtige Zug: früher **Scope-Wechsel** – „Wir bauen PKW“ denkt zu kurz, „**Wir machen Menschen mobil**“ eröffnet den weiteren Möglichkeitsraum (autonome Flotten, Mobilität als Service). Dazu die bewusste Steuerung der Atmung zwischen **Diversifikation und Kernkompetenz**: Das Kerngeschäft lässt sich verschieben – Mercedes/Daimler unter Edzard Reuter (Ausbau zum Mischkonzern inkl. AEG, dann Rückzug aufs Automobil), IBM und Hewlett-Packard (aus der Hardware kommend, heute IT-Dienstleistungen) ✓ {3}.

Grenze der Aussage (ehrlich anzugeben): Für diesen dritten Fall liegen **keine Kennzahlen** vor, wie sie bei GoPro belegt sind (32 % → 4,3 %); Porsche ist im Stoff als Beispiel für die Hochpreisstrategie benannt, nicht mit einer belegten Konzernstrategie. Eine detaillierte Bewertung einzelner Konzernentscheidungen wäre nicht gedeckt – die Analyse trägt auf der Ebene des **Musters**, nicht auf der Ebene der Zahlen.

d) 2 P. – Muster und Grenze der Rückschau:

Gemeinsames Muster: In allen drei Fällen beruhte der Erfolg auf einem Potenzial, dessen **Haltbarkeit nicht geprüft** wurde; reagiert wurde erst, als das **Symptom** sichtbar war (Marge, Insolvenz, Absatz); und die Analyse blieb im **Rückspiegel** – beurteilt wurde der Ist-Zustand, nicht die künftige Nachfrage. Genau das ist der Erfolgsfaktor guter Strategie, der hier fehlte: Einschätzung **künftiger** statt aktueller Chancen und Risiken; Stärken und Schwächen sind nur eine Momentaufnahme ✓ {1}.

Grenze der Rückschau (Gegenposition): Ex post ist jeder Fehler offensichtlich. Dass er in der Situation nicht erkannt wurde, erklärt die **begrenzte Rationalität** – der Mensch denkt nur bis zur Nasenspitze bzw. bis zum Tellerrand, und der **Exponential Growth Bias**, weil unser Gehirn exponentielle Verläufe wie einen Imitationswettbewerb oder Preisverfall systematisch unterschätzt. Die Konsequenz lautet deshalb nicht „besser entscheiden“ (das ist keine Handlungsanweisung), sondern: **institutionalisiertes Scanning** im Trendradar-Takt, eine Kultur der schwachen Signale mit Meldeanreizen, und die Bereitschaft, einmalig Verluste zu schreiben, statt in die falsche Richtung zu galoppieren ✓ (2).

Rohleders Erwartung: Nicht bei der Diagnose stehen bleiben – gefragt sind die **Ursache** (fehlende, nicht zukaufbare Wertschöpfungstiefe), der **Zeitpunkt** („während die Sektkorken knallen“) und die konkreten Reparaturen (diversifizieren, Target Costing, Scope weiten).

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – GoPro schärfer fassen.

Der Zeitpunkt hat einen Fachbegriff. „Während die Sektkorken knallen“ ist die anschauliche Fassung von **Andy Groves strategischem Wendepunkt** (*Only the Paranoid Survive*, 1996): der Moment, in dem sich die Kräfteverhältnisse einer Branche um ein Vielfaches verschieben – erkennbar meist erst, wenn die Zahlen ihn schon abbilden. Groves Konsequenz deckt sich mit Rohleders: Die Beobachtung muss zu einem Zeitpunkt institutionalisiert sein, an dem noch kein Anlass dazu besteht (✓){+1}. **Verwechslungsgefahr, die viele Antworten kostet:** GoPro ist **kein Disruptionsfall** im Sinne von **Clayton Christensen** (*The Innovator's Dilemma*, 1997). Disruption bedeutet dort einen Angriff von unten mit anfangs *schlechterer* Leistung, die für ein unterversorgtes Segment gerade ausreicht. Die chinesischen Clones waren aber **gleichwertig** – das ist Imitation und Commoditisierung, nicht Disruption. Die Unterscheidung ist nicht akademisch: Gegen Disruption hilft eine separate Einheit mit eigener Kostenstruktur, gegen Imitation hilft nur nicht-zukaufbare Wertschöpfungstiefe oder ein Patentschutz, der durchsetzbar ist (✓){+2}.

Ein zweites, anders gelagertes Beispiel – der Diversifikationsversuch, der kam, aber zu spät. GoPro brachte Ende 2016 die Drohne **Karma** auf den Markt, musste sie wegen eines Stromausfall-Problems kurz darauf zurückrufen und stellte die Sparte 2018 wieder ein; der Markt war zu diesem Zeitpunkt bereits von einem etablierten Anbieter besetzt. Die Lehre schärft die Standardantwort „rechtzeitig diversifizieren“: Diversifikation ist keine Terminfrage allein, sondern eine **Kompetenzfrage** – sie trägt nur in ein Feld hinein, in dem man eine Stärke besitzt, die dort nicht schon jemand besser hat. Diversifikation in einen fremden, bereits verteidigten Markt ist kein Ausweg, sondern eine zweite Wette (✓){+3}.

Warum der Margeneinbruch selbst zur Ursache wird (Modellrechnung, Annahmen offengelegt). Angenommen, der Umsatz beträgt 1 Mrd. €. Dann stehen bei 32 % Bruttomarge rund **320 Mio. €** zur Deckung von F&E, Vertrieb und Verwaltung zur Verfügung, bei 4,3 % nur noch rund **43 Mio. €** – rund **277 Mio. € weniger**. (Die Umsatzhöhe ist eine Rechenannahme; belegt sind im Kapitel nur die Margenwerte.) Damit ist die **Rückkopplung** sichtbar, die den Fall erst tödlich macht: Der Margeneinbruch entzieht genau das Budget, mit dem die Innovation hätte fortgesetzt werden müssen, die den Einbruch verhindert hätte. Wer erst bei fallender Marge reagiert, hat nicht nur spät reagiert – er hat auch weniger Mittel als vorher (✓){+4}.

Zu b) – Segway präzisieren.

Präzisionshinweis zur Fallgeschichte (in der Klausur höchstens als Nebensatz).

Dokumentiert ist: Segway führte 2014 ein Patentverfahren vor der US-Handelskommission (ITC) gegen chinesische Hersteller, darunter **Ninebot**; **2015 übernahm Ninebot** – mit Beteiligung von Xiaomi und weiteren Investoren – Segway Inc.; die Produktion des ursprünglichen Segway PT endete im **Juli 2020**. Die Zuspitzung „der Verletzer kaufte den *insolventen* Originalhersteller“ ist in dieser Schärfe nicht belegt. Für die Klausur gilt: Rohleders Fassung wiedergeben, die Detailunsicherheit kennzeichnen statt sie zu übernehmen – das ist genau die Sorgfalt, die ihn bei Zitaten und Zuschreibungen interessiert (✓){+1}.

Warum Patente in dieser Konstellation systematisch schwach sind. Ein Patent ist ein **Verbotungsrecht, kein Benutzungsrecht**; es wirkt **territorial** (nationale bzw. regionale Schutzrechte) und muss aktiv durchgesetzt werden. Damit hängt sein wirtschaftlicher Wert an der Fähigkeit, ein mehrjähriges Verfahren in einem fremden Rechtsraum zu finanzieren, also an der Bilanz des Inhabers, nicht am Recht. Für ein Ein-Produkt-Unternehmen mit schrumpfender Marge ist diese Bedingung strukturell nicht erfüllt. Deshalb gehört die Durchsetzbarkeit in den **Business Case**, bevor die Kapazität auf das Schutzrecht ausgelegt wird (✓){+2}. **Gegenposition, die die Lehre ehrlich begrenzt:** Der Fehler war nicht die Fokussierung als solche – **Porters Fokusstrategie** ist eine legitime Position, und ein Ein-Produkt-Unternehmen kann sehr erfolgreich sein. Der Fehler war das **Fehlen einer zweiten Verteidigungslinie** neben dem Schutzrecht: Marke, Service- und Händlernetz, Ökosystem oder Datenrückfluss sind nicht zukaufbar und hätten getragen, als das Patent nicht mehr trug. „Nicht alles auf ein Produkt setzen“ ist als Lehre zu grob; präzise ist: nicht alles auf **eine einzige Art** von Schutz setzen (✓){+3}.

Zu c) – die Automobil-Diagnose benennen und ihren Streitstand offenlegen.

Der Fehlertyp hat einen Namen, und es ist ein Kompliment, das zur Falle wird.

Dorothy Leonard-Barton (1992) beschreibt das Paradox der **Core Rigidities**: Dieselben Fähigkeiten, die eine Kernkompetenz ausmachen, werden beim Technologiewechsel zur Starrheit, weil Prozesse, Karrierewege, Lieferantennetz und Wertesystem auf sie ausgerichtet sind. Ergänzend erklärt die **Pfadabhängigkeit** (David 1985; Arthur 1989), warum ein einmal eingeschlagener Pfad auch dann gehalten wird, wenn eine bessere Alternative existiert. Das ist die präzise Fassung von „Anpassungsrückstau“ – die Verbrennungs-Exzellenz war nicht trotz, sondern **wegen** ihrer Qualität das Hindernis (✓){+1}. **Und die Software-Trägheit ist ein Organisationsbefund:** Nach **Conways Gesetz** (Melvin Conway, 1968) bilden Systeme die Kommunikationsstruktur der Organisation ab, die sie hervorbringt. Eine

über Jahrzehnte nach Komponenten und Zulieferern geschnittene Organisation erzeugt zwangsläufig eine nach Steuergeräten zersplitterte Software-Architektur. Damit ist Rohleders Punkt belegbar: Die starre Software ist **kein IT-Thema**, sondern ein Organisationsthema, und die Anpassungsfähigkeit der Organisation ist selbst ein Potenzial, also strategisch und CAPEX-relevant **(✓){+2}**.

Streitstand statt Urteil. Ob „die Transformation verschlafen“ wurde, ist eine **umstrittene Bewertung**, keine Tatsache, und ein Prüfer honoriert, wer das kenntlich macht. Gegen die reine Managementschuld-These spricht, dass die Nachfrageseite selbst politisch getragen war: Der abrupte Wegfall der deutschen Kaufförderung (Umweltbonus) im **Dezember 2023** wurde von einem deutlichen Rückgang der BEV-Neuzulassungen im Folgejahr begleitet (Größenordnung rund ein Viertel gegenüber 2023, KBA-Zahlen). Ein früherer und vollständigerer Umstieg hätte also auch auf eine förderabhängige und infrastruktureseitig unfertige Nachfrage getroffen. Belastbar bleibt deshalb der **Struktur** befund (Anpassungsfähigkeit, Organisation, Software); die Bewertung einzelner Konzernentscheidungen ist ohne Kennzahlen nicht gedeckt – anders als bei GoPro, wo die Mergenwerte vorliegen **(✓){+3}**.

Zu d) – die Rückschau methodisch angreifen und trotzdem etwas daraus machen.

Zwei Verzerrungen, die jede Fallsammlung befallen. Erstens der **Rückschaufehler** (*hindsight bias*, experimentell gezeigt von **Baruch Fischhoff, 1975**): Nach bekanntem Ausgang erscheint dieser vorhersehbar, und man überschätzt systematisch, was man vorher hätte wissen können. Zweitens der **Survivorship Bias**: Die Sammlung enthält nur Gescheiterte. Wir sehen nicht die Unternehmen, die dieselben Fehler machten und überlebten, und nicht die, die rechtzeitig diversifizierten und **daran** scheiterten. Ohne diese Kontrollgruppe ist das „gemeinsame Muster“ eine plausible Erzählung, aber kein empirischer Befund, und daraus folgt ausdrücklich **keine Wahrscheinlichkeitsaussage** für den eigenen Fall **(✓){+1}**.

Was trotzdem folgt, und zwar als Institution, nicht als Vorsatz. Aus einer verzerrten Rückschau lässt sich keine bessere Entscheidung ableiten, wohl aber ein besseres **Verfahren**: (1) Der **GoPro-Test** als stehende Frage in jedem Strategie-Review – *Was an unserem Angebot kann ein Wettbewerber morgen zukaufen?* Alles, was darauf genannt wird, trägt die Hochpreisposition nicht; diese eine Frage schließt zugleich den blinden Fleck der STEEP-Analyse. (2) **Vorlaufende statt nachlaufender Indikatoren**: Die Marge fällt erst, wenn die Ursache Quartale alt ist; vorlaufend sind der erste gleichwertige Clone, die erste nicht durchgesetzte

Patentverletzung, die Verschiebung eines Zulieferpreises, die Abwanderung von F&E-Personal – schwache Signale, die die Führung nur über einen zentralen Signal-Pool und Meldeanreize erreichen. (3) **Zurechnung:** Keiner der drei Fälle ist ein VUCA-Ereignis; es sind Unterlassungen identifizierbarer Führungsentscheidungen. Wer das Scheitern dem Umfeld zuschreibt, macht aus einer Diagnose eine Ausrede (✓){+2}.

Aufgabe #192 · 8 P. · Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrate... (S. 526) · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188)

„Wie oft sollte die Geschäftsführung ihre Strategie überprüfen?“ a) 3 P. Benennen und begründen Sie die **beiden gegenläufigen Kräfte**, die die Antwort bestimmen. b) 3 P. Geben Sie eine konkrete, begründete Antwort mit **Frequenz-Kaskade** und lösen Sie den Zielkonflikt auf. c) 2 P. Wo liegt die **Grenze** jeder reinen Frequenz-Antwort?

a) 3 P. – Die beiden Kräfte:

Kraft 1 – Umfelddynamik (drängt auf höhere Frequenz). Die Veränderungsgeschwindigkeit ist gestiegen: Früher genügte ein Strategie-Review **alle 2–3 Jahre**, heute ist **mindestens jährlich, evtl. halbjährlich** nötig ✓ {1}. Auslöser für außerplanmäßige Strategie-Meetings sind konkret benennbar – **Zölle**, die früher geächtet oder homöopathisch waren und heute **25–100 %** betragen, sowie die **chinesische Exportdrosselung seltener Erden** als Lieferketten-Erpressungsinstrument ✓ {2}. Dahinter steht der zentrale Fehler überhaupt: **zu spät losgelaufen**. Schon „während die Sektkorken knallen“ muss über das Next Big Thing nachgedacht werden, denn hohe Gewinne ziehen Wettbewerb an „wie Blut im Wasser die Haie“.

Kraft 2 – Laufruhe und Vertrauen (drängt auf Zurückhaltung). Strategien **binden** über Equipment, Mitarbeiter-Qualifikation und Stückzahlen. Jeder Kurswechsel kostet Sonderabschreibungen, einmalige Verluste und Mut gegenüber den Aktionären. Wer alle drei Monate die Richtung ändert, entwertet genau diese Bindung: Investitionen amortisieren nicht, die Belegschaft verliert die Orientierung, und die **Vision** – die zunächst kein Budget kostet, aber koordinierend wirkt – verliert ihre Funktion. Hinzu kommt die Außenwirkung: Eine gute Strategie lässt sich auf **3–5 (max. 8) Folien** erklären; ein Zickzackkurs ist von außen nicht von Führungslosigkeit zu unterscheiden ✓ {3}.

b) 3 P. – Konkrete Antwort und Auflösung des Konflikts:

Der Zielkonflikt löst sich, sobald **Review nicht mit Revision** gleichgesetzt wird. Getrennt werden **Beobachtungstakt**, **Abgleichtakt** und **Änderungsentscheidung** ✓ **{1}**:

Takt	Inhalt	Zeithudget
täglich	Nachrichten-Scanning („Feel the vibes“, ~1 Min/Quelle), danach max. drei Artikel als Deep Dive, Kopfradar aktualisieren	10–12 Min
monatlich	Jour fixe mit sich selbst: Kopfradar [?] schriftliches Trendradar abgleichen, Plan-Werte/Meilensteine prüfen, neue <i>opportunities/threats</i> erfassen	20 Min +
quartalsweise	<i>strategic fit review</i> der beiden obersten Führungsebenen	–
mind. jährlich, evtl. halbjährlich	Überprüfung der Strategie selbst	–
ad hoc	bei disruptiven Ereignissen (Zölle, Exportdrosselung seltener Erden) ✓ {2}	–

Gesamtaufwand für Strategie und Potenziale: **mindestens 10 % der Arbeitszeit** – nach Bauchgefühl etwa ein halber Arbeitstag pro Woche, notfalls draußen oder mit Sparringspartner. Gegen das Ausufern hilft **Timeboxing**: „Done is the new perfect.“

Die Auflösung im Kern: Beobachtet wird **hochfrequent**, geändert wird **schwellenbasiert**. Die Schwelle liefert der Budgetkreis-Test: Geändert wird die Strategie, wenn sich die **Potenzialsituation** verschiebt (CAPEX-Frage) – nicht, wenn eine Kennzahl schwankt (OPEX-Frage). Damit bleibt die Laufruhe erhalten, ohne die Beobachtungsfrequenz zu senken ✓ **{3}**. Zusätzlich erlaubt die **Kaskade der schriftlichen Dokumente** unterschiedliche Änderungsfrequenzen je Ebene: Der Maßnahmenstatus mit Kennzahlen („Verdienen wir jetzt gerade Geld?“) darf sich monatlich ändern, die Maßnahmenpläne („Wie verdienen wir Geld?“) seltener, die Unternehmensstrategie („Womit verdienen wir Geld?“) selten.

c) 2 P. – Grenze jeder Frequenz-Antwort:

1. **Eine Zahl allein sagt nichts.** Zwei Unternehmen mit identischer Review-Frequenz können sehr unterschiedlich gut geführt sein, weil die Qualität an der **Vorbereitung** hängt: Ohne die drei schriftlichen Dokumente (Strategie · Maßnahmenpläne · Maßnahmenstatus mit Kennzahlen) ist ein halbjährliches Meeting wertlos; mit ihnen ist ein jährliches wirksam. ✓ **{1}**
2. **Beide Fehlrichtungen sind real.** Zu selten heißt „zu spät losgelaufen“ und Reaktion am Symptom (GoPro: erst bei fallender Marge). Zu häufig heißt: Die

Wechselkosten fallen wiederholt an, Bindungsentscheidungen werden entwertet, das Vertrauen von Belegschaft und Aktionären sinkt. ✓ {2}

3. **Zurechnung.** Der Review ist **originäre Führungsaufgabe** der beiden obersten Ebenen und **nicht an eine Strategieabteilung delegierbar** – eine Stabsstelle darf Signale sammeln und zuarbeiten („Stachel im Fleisch“), die Richtungsentscheidung bleibt Chefsache. Eine hohe Frequenz auf Stabsebene erzeugt Papier, keine Strategie.
4. **Die Konstante fehlt sonst.** Eine hohe Review-Frequenz ersetzt nicht die **Vision**: Sie kostet zunächst kein Budget, wirkt aber koordinierend und ist genau das Element, das die Laufruhe trägt, während sich die Maßnahmen ändern.

Rohleders Erwartung: Beide Kräfte benennen, die konkrete Verschiebung von „alle 2–3 Jahre“ auf „mindestens jährlich, evtl. halbjährlich“ mit den aktuellen Auslösern (Zölle, seltene Erden) begründen, und Beobachtungstakt von Änderungsentscheidung trennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Gegenkraft theoretisch fundieren und eine dritte ergänzen.

Bindung ist nicht nur Last, sie ist der Vorteil selbst. Pankaj Ghemawat

(*Commitment: The Dynamic of Strategy*, 1991) zeigt, dass gerade die

Irreversibilität einer Festlegung den Wettbewerbsvorteil erzeugt: Eine Position, die man jederzeit räumen könnte, könnte jeder andere ebenso besetzen, und sie ist für Kunden, Lieferanten und Wettbewerber nicht glaubwürdig. Damit ist Kraft 2 mehr als Bequemlichkeit – häufige Kurswechsel vernichten nicht nur Investitionen, sie entwerten die **Glaubwürdigkeit**, die den Vorteil erst trägt. Flexibilität hat also einen Preis, der selten beziffert wird (✓){+1}.

Die Kosten des Reviews sind nicht das Argument (Modellrechnung, Annahmen offengelegt).

Angenommen, am quartalsweisen *strategic fit review* nehmen 12 Personen der beiden obersten Ebenen teil, mit Vorbereitung je 1,5 Tage à 8 Stunden, kalkulatorischer Stundensatz 150 €. Das ergibt rund **21.600 € je Durchlauf** und rund **86.000 € im Jahr** – gegenüber einer einzigen Fehlinvestition vernachlässigbar. Die Frequenzfrage ist damit **keine Kostenfrage**. Wer sie so führt, argumentiert am Problem vorbei (✓){+2}. **Die eigentliche knappe Ressource ist Aufmerksamkeit, und das ist die dritte Kraft.** **Herbert A. Simon** hat sie 1971 auf die Formel gebracht, dass ein Überfluss an Information einen Mangel an Aufmerksamkeit erzeugt. Jede zusätzliche Sitzung konkurriert nicht mit ihrem Zeitbudget, sondern mit der Verarbeitungskapazität derselben zwei Führungsebenen, die parallel das Tagesgeschäft sichern. Deshalb ist die richtige Stellschraube nicht die Sitzungszahl, sondern die **Vorbereitungsqualität**: eine gut vorbereitete Vorlage pro Jahr schlägt vier unvorbereitete Runden (✓){+3}.

Zu b) – die Antwort belastbar machen.

Die eigentliche Antwort auf den Zielkonflikt sind gestaffelte

Änderungsfrequenzen. Nicht „wie oft ändern wir?“, sondern „**was** ändern wir wie oft?“. Kennzahlen und Maßnahmenstatus monatlich, Maßnahmenpläne quartalsweise, die Strategie jährlich bis halbjährlich, der Wesenskern und die Vision praktisch nie. Damit ist unten die geforderte Reaktionsgeschwindigkeit und oben die geforderte Laufruhe zugleich erfüllt – ein einziger Frequenzwert kann das nie leisten (✓){+1}. **Trigger-Katalog statt Stimmungsentscheidung:** „Ad hoc bei disruptiven Ereignissen“ ist nur belastbar, wenn die auslösenden Ereignisklassen **vorab** definiert sind – Zoll- oder Exportbeschränkung auf ein Vorprodukt, gleichwertiger Wettbewerbseintritt, Technologiesprung im Antrieb, Skandal in der Lieferkette. Sonst hängt die außerplanmäßige Sitzung davon ab, wer im Vorstand gerade beunruhigt

ist, und genau das wehrt ein sicherheitsverliebtes Top-Management über den Wahrnehmungstrichter ab (✓){+2}.

Der entscheidende Maßstab ist relativ, nicht absolut. Die brauchbarste Antwort auf „wie oft?“ lautet: **schneller als die Änderungsgeschwindigkeit des eigenen Umfelds und des schnellsten Wettbewerbers**. Diese Denkfigur ist als **OODA-Loop** von **John Boyd** überliefert (Observe – Orient – Decide – Act; Boyd hat sie nie in Buchform veröffentlicht, sie ist über seine Briefings überliefert, deshalb als Zuschreibung zu behandeln). Ihr Kern ist genau der Punkt, den ein Kalenderwert nie trifft: Wer den Zyklus schneller durchläuft als der Gegenüber, zwingt diesem seine Taktung auf. Anders als die „taktische Ebene“ behauptet dieser Import keine Budgetzuordnung, sondern nur eine Zykluszeit, deshalb ist er tragfähig. Praktische Umsetzung: Die Frequenz wird an eine Größe gekoppelt (Produktlebenszyklus, Regulierungstakt, Innovationsrate der Branche), nicht an den Kalender (✓){+3}.

Zu c) – die schärfste Grenze und was sie nicht ersetzt.

Sobald die Frequenz zur Kennzahl wird, verliert sie ihre Funktion. Das ist **Goodharts Gesetz** (Charles Goodhart, 1975): Wird ein Maß zum Ziel, hört es auf, ein gutes Maß zu sein. Ein Vorstand, der an der Zahl durchgeführter Strategie-Reviews gemessen wird, führt sie durch – ritualisiert, mit fortgeschriebenen Vorlagen und ohne Richtungsentscheidung. Die Frequenz ist dann erfüllt und wirkungslos, und weil sie erfüllt ist, fällt es niemandem auf. Deshalb muss die Wirksamkeit an etwas anderem gemessen werden als am Takt, etwa daran, ob im Review **Beschlüsse mit CAPEX-Wirkung** gefasst wurden oder ob eine Vorlage je zu einer Kursänderung geführt hat (✓){+1}. **Und die Frequenz ersetzt die Kultur nicht:** Je volatiler und mehrdeutiger das Umfeld, desto weniger trägt das getaktete Radar allein – es erfasst *erkennbare* Trends –, und desto mehr Gewicht bekommen die **schwachen Signale**, die dort ansetzen, wo selbst Frühindikatoren zu spät zünden. Eine Frequenzerhöhung beschleunigt nur, wie oft dieselbe Wahrnehmungslücke abgefragt wird. Zusammen mit der Zurechnung (originäre Führungsaufgabe, nicht an eine Stabsstelle delegierbar) ergibt das die vollständige Grenze: Takt ohne Vorbereitung, ohne Meldekultur und ohne Entscheidungsbefugnis erzeugt Papier (✓){+2}.

Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #193 · 8 P. · Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Strategisch von langfristig unterscheiden (S. 1433) · Operativ und strategisch über den Budgetkreis... (S. 1178) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

a) 4 P. Grenzen Sie „strategisch“ von „langfristig“ ab. b) 4 P. Erläutern Sie an einem Beispiel, warum eine strategische Entscheidung auch kurzfristig getroffen werden kann.

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Planung & Budgetierung* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Langfristig ist eine rein **zeitliche** Kategorie (Zeithorizont, z. B. > 5 Jahre) ✓ {1}. **Strategisch** ist eine **inhaltliche** Kategorie: Es geht um Entscheidungen, die die **Erfolgspotenziale und die grundsätzliche Positionierung** betreffen – „womit verdiene ich morgen mein Geld?“ (Rohleder) ✓ {2}. Die beiden fallen **nicht zusammen**: Nicht alles Langfristige ist strategisch (eine 10-Jahres-Wartungsroutine), und Strategisches kann kurzfristig sein ✓ {3}.

Das operationalisierbare Trennkriterium, und der Punkt, an dem Rohleder nachbohrt:

Die Abgrenzung bleibt schwammig, solange sie nur begrifflich geführt wird. Praktisch trennt der **Budgetkreis**: Operative Entscheidungen laufen über **OPEX** und werden mit den Mitteln der **Kostenrechnung** beurteilt; strategische Entscheidungen schaffen Potenziale, sind deshalb in der Regel **CAPEX** und verlangen eine **Investitionsrechnung bzw. einen Business Case** mit mehrjährigem Betrachtungshorizont. Daraus folgt die Prüffrage, mit der sich jeder Einzelfall entscheiden lässt: **„Verändert das unsere Potenzialsituation?“** – lautet die Antwort ja, ist die Entscheidung strategisch, unabhängig davon, ob sie heute oder in fünf Jahren wirkt. ✓ {4}

b) 4 P. Beispiel: Ein Wettbewerber bietet überraschend an, sich **heute** übernehmen zu lassen. Die Entscheidung ist **kurzfristig** (Frist von Tagen) ✓ {1}, aber hochgradig **strategisch** (verändert Marktposition, Kompetenzen, Kapitalstruktur auf Jahre) ✓ {2}. Ebenso: der sofortige Rückzug aus einem Markt bei einem Compliance-Skandal ✓ {3}. → Strategisch = *Tragweite fürs Erfolgspotenzial*, nicht *Dauer* ✓ {4}.

Rohleders Erwartung: Die Gleichsetzung „strategisch = langfristig“ hat er ausdrücklich als Fehler markiert – die Abgrenzung muss über die **Potenzialwirkung** laufen (und damit über OPEX/CAPEX), nicht über die Fristigkeit. In b) zählt nicht das Beispiel, sondern die ausgeführte Begründung, *warum* es strategisch ist.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – drei Vertiefungen der Abgrenzung.

Analog trennt Rohleder **operativ** (Umsetzung im Bestehenden, „die Dinge richtig tun“ – Effizienz) von **strategisch** (Richtung, „die richtigen Dinge tun“ – Effektivität; die Gegenüberstellung wird gemeinhin Drucker zugeschrieben, eine wörtliche Fundstelle ist strittig). Praktisch schlägt sich das in der **Gap-Analyse** nieder: Eine **operative Lücke** schließt man durch Intensivieren des Bestehenden, eine **strategische Lücke** verlangt neue Maßnahmen und CAPEX – wer eine strategische Lücke operativ zu schließen versucht, arbeitet härter in die falsche Richtung (✓){+1}.

Warum „langfristig“ nicht einmal für sich genommen definierbar ist. Der Zeithorizont ist eine **Folgegröße**: Er ergibt sich aus dem Betrachtungshorizont der Investitionsrechnung – Nutzungsdauer, Amortisationszeit, Lebenszyklus. Deshalb variiert er brancheninherent: In der Halbleiterfertigung sind fünf Jahre eine sehr lange Frist, im Kraftwerks- oder Infrastrukturbau eine kurze. Ein Kriterium, dessen Skala je Branche eine andere ist, kann keine Kategorie definieren. „Langfristig“ ist damit ein **Symptom** des strategischen Charakters, nicht sein Merkmal (✓){+2}.

Die dritte Achse, die in der Praxis alles erklärt. Zu unterscheiden sind drei Begriffspaare, die regelmäßig verschmelzen: *strategisch/operativ* (Potenzialwirkung), *langfristig/kurzfristig* (Zeit) und *wichtig/dringend* (Priorität – die Matrix wird populär Eisenhower zugeschrieben, die Zuschreibung ist unsicher und wurde vor allem durch Covey verbreitet). Genau die dritte Achse erklärt, warum strategische Arbeit im Alltag untergeht: Sie ist **wichtig, aber nie dringend**, während das Tagesgeschäft immer dringend ist. Das ist der eigentliche Grund für Rohleders **10%-Regel** und für das getaktete Trendradar – beide sind Instrumente gegen die Verdrängung des Wichtigen durch das Dringende (✓){+3}. **Und der Begriff „Strategie“ selbst ist mehrdeutig:** **Mintzberg** unterscheidet **fünf Bedeutungen** (*Five Ps for Strategy*, 1987) – Plan, Ploy (Schachzug), Pattern (Verhaltensmuster), Position und Perspective (Denkhaltung). Rohleders Verwendung liegt bei *Position* und *Perspective*; wer „Strategie“ als *Plan* liest, landet automatisch bei der Fristigkeit, weil ein Plan immer einen Horizont hat. Die Gleichsetzung „strategisch = langfristig“ ist also die Folge einer **verengten Begriffslesart** (✓){+4}.

Zu b) – das Beispiel härten.

Warum die Entscheidung überhaupt in Stunden fallen kann. Sie kann es nur, wenn der **Vorlauf** lange gelaufen ist: Zielbild, Suchprofil, Bewertungsrahmen und

Finanzierungslinie müssen vorher stehen. Die kurze Entscheidungszeit ist das sichtbare Ende einer langen Vorbereitung, und genau das ist der innere Zusammenhang zu Trendradar und 10-%-Regel: Wer kontinuierlich in Potenzialen denkt, **kann** schnell entscheiden; wer es nicht tut, entscheidet beim Golfen aus dem Bauch. Diese Erklärung veredelt das Beispiel, statt es nur zu behaupten (✓) **{+1}**. **Ein drittes Beispiel aus einer anderen Sphäre:** die Abwerbung eines kompletten Entwicklungsteams innerhalb weniger Wochen. Sie verändert die Kompetenzbasis, also die Potenzialsituation, läuft aber personalkostenseitig über **OPEX** – sie zeigt damit zugleich, dass der Budgetkreis ein Indikator und keine Definition ist (✓) **{+2}**.

Die Grenze des Arguments, und sie gehört dazu. „Kurzfristig entschieden“ darf nicht zu „aus dem Bauch entschieden“ umgedeutet werden. Für Unternehmenskäufe gelten hohe Misserfolgsquoten als Faustwissen; die verbreiteten Angaben reichen je nach Erfolgsmaßstab (Kurswirkung, realisierte Synergien, spätere Wiederveräußerung) von rund 50 % bis über 70 % – die **Spannweite selbst** zeigt, dass die Zahl nur als Größenordnung taugt und nicht als Beleg. Belastbar ist die Richtung, nicht der Wert: Geschwindigkeit ist kein Qualitätsmerkmal, sondern eine zulässige Folge guter Vorbereitung (✓) **{+3}**. **Und der Denkfehler, in den das Beispiel sonst zurückfällt:** Zu trennen sind **Entscheidungsdauer** (Stunden) und **Wirkungsdauer** (Jahre – Integration, Kapitalbindung, Kulturangleichung). Wer beides zusammenzieht, hat aus dem Gegenbeispiel gegen „strategisch = langfristig“ versehentlich wieder einen Beleg dafür gemacht (✓) **{+4}**.

Aufgabe #194 · 6 P. · Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Culture eats strategy for breakfast erläutern... (S. 723)

„Culture eats strategy for breakfast.“ Erläutern Sie die Aussage und beurteilen Sie sie kritisch.

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *Unternehmensführung & Kultur* und steht deshalb auch dort.

Aussage: Die beste Strategie scheitert, wenn die **Unternehmenskultur** (gelebte Werte, Grundannahmen – Schein) nicht mitträgt ✓ **{1}**. Kultur ist das mächtigere, weil im Verhalten verankerte System; sie setzt sich gegen bloße Strategie-Papiere durch ✓ **{2}**.

Was die Zuspitzung leistet: Sie verlagert die Aufmerksamkeit vom Strategiepapier auf die Umsetzung und macht sichtbar, dass ein formal einwandfreier Beschluss noch keine Verhaltensänderung ist. Genau deshalb hat sich der Satz durchgesetzt: Er erklärt in fünf Wörtern, warum Strategien an Stellen scheitern, die im Strategiepapier gar nicht vorkommen – bei Beförderungskriterien, Budgetzuteilung und Krisenreaktion.

Kritische Beurteilung: Die These ist **zugespitzt** ✓ **{3}**. Kultur ist ein starker Umsetzungsfilter, aber ohne **richtige Strategie** nützt auch die beste Kultur nichts (man rennt engagiert in die falsche Richtung) ✓ **{4}**. Realistisch ist ein **Zusammenspiel**: Strategie gibt Richtung, Kultur ermöglicht Umsetzung ✓ **{5}**. Deshalb gehört zu jeder Strategieänderung ein **Change-Management** an der Kultur ✓ **{6}**.

Rohleders Erwartung: Die Zuschreibung an **Drucker ist die eingebaute Falle** – er hat das Zitat schon einmal geprüft und die Falschzuschreibung ausdrücklich markiert. „Kritisch beurteilen“ heißt bei ihm nicht zustimmen, sondern die Zuspitzung benennen: ohne richtige Strategie nützt auch die beste Kultur nichts.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zuerst das Zitat selbst – hier holt man einen Punkt, den fast alle liegenlassen.

Der Satz wird durchgängig **Peter Drucker** zugeschrieben, ist in seinen Schriften aber **nicht nachweisbar**; verbreitet wurde er nach gängiger Überlieferung ab 2006 durch den Ford-Manager **Mark Fields**. Für die Klausur heißt das: als **zugeschrieben** kennzeichnen, nicht als Drucker-Zitat behaupten. Rohleder achtet nachweislich auf genau diese Sorgfalt – er behandelt das Helmut-Schmidt-Zitat nach demselben Muster (Kontext, Adressat, Widerruf) (✓){+1}.

Der theoretische Unterbau. Kultur nach **Edgar Schein** (*Organizational Culture and Leadership*, 1985) hat drei Ebenen: sichtbare **Artefakte**, bekundete **Werte** und unbewusste **Grundannahmen**. Genau die unterste Ebene „isst“ die Strategie – sie ist am schwersten zu ändern und die einzige, die tatsächlich verhaltenswirksam ist. Das erklärt zugleich, warum Leitbild-Kampagnen wirkungslos bleiben: Sie adressieren die mittlere Ebene (bekundete Werte), während das Verhalten auf der untersten entschieden wird (✓){+2}.

Verwechslungsgefahr, die häufig auftritt: **Alfred D. Chandler** hat 1962 (*Strategy and Structure*) die These „**structure follows strategy**“ aufgestellt – die Struktur folgt der Strategie. Die Umkehrung „**strategy follows structure**“ ist eine spätere Gegenthese (u. a. Hall/Saias, 1980) und besagt, dass die bestehende Struktur den denkbaren Strategieraum bereits vorformt. Beide Richtungen existieren, sie meinen aber Unterschiedliches – wer sie vertauscht, argumentiert unbemerkt gegen die eigene Absicht. Zusammengefasst ergibt sich der Befund, der die Frage beantwortet: **Struktur und Kultur begrenzen den real umsetzbaren Strategieraum**, ohne die Richtung vorzugeben (✓){+3}.

Die Gegenposition ist empirisch differenzierter, als das Zitat nahelegt. **Kotter und Heskett** (*Corporate Culture and Performance*, 1992) fanden einen Zusammenhang zwischen Kultur und Unternehmensleistung, aber nicht für **starke** Kulturen schlechthin, sondern für **anpassungsfähige**. Eine starke, aber unbewegliche Kultur war in ihren Daten kein Vorteil. Damit kippt die Aussage: Kultur frisst die Strategie vor allem dann, wenn sie **starr** ist; eine anpassungsfähige Kultur frisst sie nicht, sie trägt sie. „Starke Kultur“ ist also kein Qualitätsurteil (✓){+4}.

Anschluss an die Fallanalyse: Genau das ist die Brücke zu **Leonard-Bartons Core Rigidities** (1992), die **Werte und Normen** ausdrücklich als eine der vier Dimensionen einer Kernkompetenz führt. Die Kultur ist damit nicht nur ein Umsetzungsfilter, sondern der **Träger der Pfadabhängigkeit** – sie ist der Grund,

warum die verschlafene Transformation kein Wissens-, sondern ein Anpassungsproblem war (✓)(+5).

Fahrplan – wie Kultur überhaupt bearbeitbar wird. Schein benennt die Mechanismen, über die Führung Kultur tatsächlich prägt, und keiner davon ist ein Poster: worauf Führungskräfte **achten, messen und kontrollieren**; wie sie **auf Krisen reagieren**; wie sie **Ressourcen zuteilen**; ihr **Vorbildverhalten**; woran sich **Belohnung, Status und Beförderung** bemessen; und wen sie **einstellen**. Praktisch heißt das: Wer eine neue Strategie will, ändert zuerst die Beförderungs- und Budgetkriterien, nicht den Leitbildtext. Das ist zugleich die betriebswirtschaftliche Fassung von „Der Fisch stinkt immer vom Kopf“, und der Grund, warum Change-Management zu jeder Strategieänderung gehört (✓)(+6).

Aktuelles Thema. Rohleder nimmt gern einen Fall aus der Presse als Aufhänger und lässt ihn mit dem Lehrstoff bewerten. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #195 · 10 P. · KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust ·
von der KI erfunden – kein Original

Der Arbeitsmarktforscher Enzo Weber (IAB) fasst die Ergebnisse einer Projektion zu den Beschäftigungswirkungen künstlicher Intelligenz so zusammen:

„KI führt vor allem zu Umbrüchen am Arbeitsmarkt. Künftig werden andere Tätigkeiten und Fähigkeiten gebraucht, nicht weniger Arbeit.“ (IAB, 19.11.2025)

- a) 3 P. Geben Sie die Aussage in eigenen Worten wieder und ordnen Sie ein, gegen welche verbreitete Gegenthese sie sich richtet.
- b) 4 P. Erläutern Sie **zwei unabhängige** Argumente, die die Aussage stützen.
- c) 3 P. Nehmen Sie wirtschaftsethisch Stellung: Was folgt aus der Aussage, und was folgt gerade *nicht* aus ihr?

a) 3 P. – Paraphrase und Einordnung

Weber sagt: Der Effekt von KI auf den Arbeitsmarkt ist eine **Verschiebung, keine Schrumpfung**. Die Zahl der Arbeitsplätze bleibt in der Summe etwa gleich; was sich ändert, ist ihre Zusammensetzung – Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen. Es geht um **Struktur, nicht um Volumen** (✓)(1).

Die Aussage richtet sich gegen die geläufige These vom **technologiebedingten Beschäftigungsverlust** („KI vernichtet Arbeitsplätze“). Diese ist ökonomisch alt: Sie ist die moderne Fassung des Maschinenstürmer-Arguments und lebt vom Trugschluss einer festen Arbeitsmenge – als gäbe es ein Kontingent Arbeit, das die Maschine wegnimmt ✓ **{2}**. Die zugrunde liegende Projektion (IAB/BIBB/GWS, QuBe-Projekt) beziffert das so: über 15 Jahre rund **1,6 Mio. Stellen, die wegfallen oder entstehen**, bei gegenüber dem Basispfad weitgehend stabiler Gesamtbeschäftigung; Gewinner sind IT- und Informationsdienstleister (rund +110.000), Verlierer die Unternehmensdienstleistungen (rund –120.000). Zusätzlich prognostiziert das IAB einen Wachstumseffekt von **+0,8 Prozentpunkten BIP pro Jahr** ✓ **{3}**.

Achtung, häufigster Zitierfehler: Die 1,6 Mio. sind **kein** Saldo von Arbeitsplatzverlusten, sondern die Summe der Bewegung in beide Richtungen. Wer sie als Verlustzahl referiert, dreht die Aussage in ihr Gegenteil.

b) 4 P. – Zwei unabhängige Argumente

Argument 1 – Der Produktivitätsgewinn wird zu Nachfrage, nicht zu Freizeit.

Automatisierung senkt Stückkosten. Sinkende Preise erhöhen die reale Kaufkraft, und die zusätzliche Nachfrage entsteht dort, wo sie zuvor unbezahlbar war ✓ **{1}**. Das ist der Mechanismus, den Rohleders eigenes Dreschmaschinen-Beispiel beschreibt: Die Produktivität steigt sprunghaft, die Unqualifizierten verlieren ihre Arbeit, und es entstehen Berufsbilder, die vorher niemand benennen konnte. Der IAB-Wachstumseffekt von +0,8 Pp. p. a. ist die quantitative Fassung genau dieses Kanals: Wachstum bindet Arbeit ✓ **{2}**.

Argument 2 – KI ersetzt Tätigkeiten, nicht Berufe. Ein Beruf ist ein Bündel von Aufgaben; automatisierbar sind einzelne davon, selten alle. Das erklärt, warum sich die Wirkung als Umbau und nicht als Wegfall zeigt – die Stelle bleibt, ihr Inhalt wandert ✓ **{3}**. Empirisch stützt das der ifo-Befund vom Mai 2026: 19,2 % der befragten Unternehmen halten es für leicht, Akademiker durch KI-gestützte Beschäftigte ohne entsprechende Qualifikation zu ersetzen – **55,4 % halten es weiterhin für schwierig oder unmöglich**. Das ist keine Ersetzung, das ist eine Verschiebung der Qualifikationsanforderung nach unten bei gleichzeitigem Anstieg anderswo ✓ **{4}**.

(Die beiden Argumente sind bewusst unabhängig: Das erste ist makroökonomisch – Kaufkraft und Nachfrage –, das zweite mikroökonomisch – Aufgabenstruktur innerhalb des Berufs. Zwei Formulierungen desselben Gedankens gäben nur eine Nennung.)

c) 3 P. – Wirtschaftsethische Stellungnahme

Was folgt. Wenn der Nettoeffekt neutral ist, der Bruttoeffekt aber 1,6 Mio. bewegte Stellen beträgt, dann ist das **ethische Problem nicht der Umfang, sondern die Verteilung**. Die

Gewinne fallen breit gestreut an (Preise, Wachstum), die Verluste konzentriert bei einzelnen Personen und Branchen. Genau das ist der **blinde Fleck des Utilitarismus**: Im Saldo verschwindet, dass jemand mit 52 Jahren seine Sachbearbeitertätigkeit verliert ✓ **{1}**. Mit **Rawls** folgt daraus eine klare Pflicht: Nach **Maximin** ist die Variante zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis erträglich bleibt, also Qualifizierung, Transfer und Vorlauf, nicht Abfindung und Tschüss. Mit **Homann** folgt der Adressat: Das einzelne Unternehmen steckt im Dilemma, weil einseitiger Automatisierungsverzicht es aus dem Markt drängt; der systematische Ort ist die **Rahmenordnung** – Qualifizierungsförderung, Kündigungsschutz, Mitbestimmung ✓ **{2}**.

Was gerade nicht folgt. Erstens folgt aus der Aussage **keine Entwarnung für den Einzelnen**. „Die Gesamtbeschäftigung bleibt stabil“ ist eine Aussage über eine Statistik, nicht über eine Biografie; wer sie als Beruhigung verwendet, verwechselt Aggregat und Individuum. Zweitens folgt daraus **keine Legitimation für KI-begründeten Stellenabbau**. Wenn parallel neue Qualifikationen gesucht werden, ist „KI“ als pauschale Abbaubegründung fragwürdig – der Bitkom-Befund 2026, dass 41 % der Unternehmen KI nutzen, aber nur 19 % der Nutzer deswegen Stellen abgebaut haben, stützt das. Drittens, und das ist die Kernwarnung: Die Aussage ist eine **Prognose**. Utilitaristische Folgenabwägung steht und fällt mit der Prognosequalität, und Prognosen zu KI-Beschäftigungseffekten waren zuletzt nachweislich unzuverlässig – auch OpenAI-Chef Sam Altman hat seine eigenen Abbau-Prognosen revidiert. Wer auf eine Prognose eine Verteilungsentscheidung stützt, sollte sie revidierbar halten ✓ **{3}**.

Rohleders Erwartung: Zuerst **paraphrasieren** – zeigen, dass man die Aussage verstanden hat, und die **Umkehrung** der geläufigen These benennen. In b) zwei wirklich **unabhängige** Argumente (er zieht Punkte ab, wenn Argument 2 nur Argument 1 umformuliert). In c) das **Aggregat-/Individuum-Problem** ausdrücklich als blinden Fleck des Utilitarismus benennen und den Adressaten der Verantwortung (Rahmenordnung, Homann) nennen, nicht bei „KI ist eine Chance und ein Risiko“ landen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Gegenthese historisch und begrifflich schärfen.

Der Trugschluss hat einen Namen und eine 200-jährige Geschichte. Die Vorstellung eines festen Arbeitsvolumens heißt **Lump-of-Labour-Fallacy**. Bemerkenswert ist, dass schon die klassische Ökonomie sie nicht naiv verworfen hat: **David Ricardo** fügte 1821 in die dritte Auflage seiner *Principles* das Kapitel „**On Machinery**“ ein und **revidierte darin seine eigene frühere Position** – er räumte ein, dass die Einführung von Maschinerie den Arbeitern kurzfristig sehr wohl schaden kann, auch wenn sie langfristig allen nütze. Wer das nennt, zeigt zweierlei: Die Debatte ist alt, und sie war nie einseitig. Der langfristige Mechanismus dahinter ist Schumpeters **schöpferische Zerstörung** (1942) (✓){+1}.

Zwei Gegenthesen, die nicht dieselbe sind. Zu trennen ist (i) die **Volumen** these – „KI vernichtet unterm Strich Arbeitsplätze“ – von (ii) der **Verteilungs** these – „KI entwertet Qualifikationen und drückt Löhne bestimmter Gruppen“. Weber widerspricht ausdrücklich nur (i). These (ii) bleibt von seiner Aussage **unberührt** und ist genau der Punkt, an dem die Debatte tatsächlich strittig ist. Wer beides zusammenwirft, liest in das Zitat eine Entwarnung hinein, die es nicht gibt (✓){+2}.

Methodenhinweis zum Status der Zahlen: Die QuBe-Projektionen sind **Szenariorechnungen im Vergleich zu einem Basispfad**, keine Vorhersagen. Die ausgewiesene „Wirkung“ ist immer die **Differenz zweier Modellläufe** unter gesetzten Annahmen, nicht eine gemessene Größe. Das relativiert die Zahl nicht, aber es verortet sie korrekt: als konditionale Rechnung, nicht als Beobachtung (✓){+3}.

Zu b) – die beiden Argumente empirisch unterfüttern.

Der schärfste Beleg für „Tätigkeiten statt Berufe“ ist ein Methodenstreit mit Zahlen. **Frey und Osborne** (Oxford, 2013) kamen **berufs** basiert auf 47 % der US-Beschäftigung in Tätigkeitsfeldern mit hohem Automatisierungsrisiko. **Arntz, Gregory und Zierahn** (OECD-Arbeitspapier, 2016) rechneten dieselbe Frage **tätigkeits** basiert und kamen im Durchschnitt von 21 OECD-Ländern auf rund 9 %; die ZEW-Kurzexpertise für Deutschland (Bonin/Gregory/Zierahn, 2015) liegt in derselben Größenordnung. Die Differenz zwischen 47 % und 9 % entsteht **allein durch den Wechsel der Analyseinheit** – genau das ist Webers Punkt, nur mit Zahlen. Wer diese beiden Studien gegenüberstellt, hat das Argument nicht behauptet, sondern belegt (✓){+1}. **Der theoretische Rahmen dazu:** **Acemoglu und Restrepo** trennen den **Verdrängungseffekt** (Automatisierung nimmt Arbeit aus bestehenden Aufgaben heraus) vom **Wiedereinsetzungseffekt** (es entstehen neue

Aufgaben, in denen Arbeit einen Vorteil hat). Der Nettoeffekt ist das Verhältnis beider, und damit ausdrücklich **kein Naturgesetz**: Er kann positiv oder negativ ausfallen, je nachdem, ob die Technologie neue Aufgaben schafft oder nur bestehende ersetzt. Das trägt Webers Aussage und begrenzt sie zugleich (✓){+2}.

Warum manche Tätigkeiten sich hartnäckig entziehen. David Autor (*Why Are There Still So Many Jobs?*, JEP 2015) führt das auf **Polanyis Paradox** zurück: Wir wissen mehr, als wir sagen können – implizites Wissen (Situationsurteil, Feinmotorik, soziale Deutung) lässt sich nicht in Regeln überführen und damit lange nicht automatisieren. Daraus folgt der **Komplementaritäts** mechanismus: Wird der regelhafte Teil einer Stelle automatisiert, steigt der Wert des verbleibenden Teils. Das ist die mikroökonomische Erklärung dafür, warum sich die Wirkung als Umbau und nicht als Wegfall zeigt (✓){+3}.

Ehrliche Einschränkung – hier gehört der Streitstand hin. Ob generative KI sich wie frühere Automatisierungswellen verhält, ist **offen**. Sie greift erstmals in großem Umfang kognitive und sprachlich-kreative Tätigkeiten an, also gerade die Richtung, in die frühere Wellen ausgewichen sind. Die empirische Literatur dazu ist jung, methodisch uneinheitlich und in Teilen widersprüchlich. Wer aus 200 Jahren Erfahrung auf diesen Fall schließt, betreibt eine **Induktion**, deren Prämisse (Gleichartigkeit der Technologie) genau das ist, was bestritten wird. Diese Einschränkung zu benennen ist kein Punktverlust, sondern der Unterschied zwischen Argument und Glaubenssatz (✓){+4}.

Zu c) – die ethischen Zuschreibungen präzisieren und am Fall prüfen.

Zwei Präzisierungen, die eine flüchtige Anwendung von einer sauberen unterscheiden. Rawls' Maximin-Regel und das Differenzprinzip beziehen sich auf die Wahl der **Grundstruktur einer Gesellschaft** hinter dem Schleier des Nichtwissens (*A Theory of Justice*, 1971), nicht auf die Einzelentscheidung eines Unternehmens. Die Übertragung auf einen Stellenabbau ist eine **Analogie**, und sie sollte als solche gekennzeichnet werden; wer Rawls direkt auf die Personalabteilung anwendet, überdehnt ihn. Und bei **Homann** ist der Verweis auf die Rahmenordnung **nicht** die Entlastung des Unternehmens: Zur Ordnungsethik gehört die **Ordnungsverantwortung** – die Pflicht, an der Verbesserung der Regeln mitzuwirken, statt sich hinter ihrer Unvollkommenheit zu verstecken. Sonst wird aus dem Dilemma-Argument genau die Ausrede, gegen die es gedacht war (✓){+1}.

Der Fall, an dem sich die These prüfen lässt. Die Lufthansa Group kündigte am 29.9.2025 auf ihrem Capital Markets Day an, bis 2030 rund **4.000**

Verwaltungsstellen zu streichen, und nannte Digitalisierung und verstärkten KI-Einsatz ausdrücklich als Grund; bei rund 103.000 Beschäftigten sind das knapp 4 %,

der Abbau soll sozialverträglich über natürliche Fluktuation laufen. Das ist der sauberste deutsche Fall mit expliziter KI-Begründung. Der **Kontrastrfall** ist Bosch: 13.000 Stellen (25.9.2025), begründet mit dem Wandel zur Elektromobilität und schwacher Nachfrage – KI spielt in der eigenen Begründung keine Rolle. Genau dieser Vergleich ist die Antwort auf die Frage, ob „KI“ trägt oder vorgeschoben ist: Man prüft sie **nicht** an der Rhetorik, sondern daran, ob dieselbe Firma gleichzeitig Fachkräfte sucht **(✓){+2}**.

Die Regulierungslücke, die dazu passt. KI-Systeme in Beschäftigung und Personalmanagement sind in **Anhang III der KI-Verordnung als Hochrisiko** eingestuft – die daran hängenden Pflichten (Risikomanagement, Datenqualität, menschliche Aufsicht, Registrierung) sind durch den **Digital Omnibus on AI** – Verordnung **(EU) 2026/1744** vom 8.7.2026, Amtsblatt 24.7.2026, in Kraft seit **27.7.2026** – vom 2.8.2026 auf den **2.12.2027** verschoben; für Hochrisiko-KI, die nach Anhang I in regulierte Produkte eingebettet ist, auf den 2.8.2028. **Nicht** verschoben ist das Verbot aus Art. 5 Abs. 1 lit. f: KI zur Ableitung von **Emotionen am Arbeitsplatz** ist seit dem 2.2.2025 untersagt, bewehrt mit bis zu 35 Mio. € oder 7 % des weltweiten Jahresumsatzes (die Bußgelder sind seit dem 2.8.2025 durchsetzbar). Das schärfste Instrument gilt also bereits, die breiten Sorgfaltspflichten kommen erst 2027, und die Antidiskriminierungsbeauftragte Ferda Ataman fordert deshalb im Juni 2026 einen gesetzlichen **Auskunftsanspruch** über KI-Entscheidungen in der Personalauswahl. Der Grund ist strukturell: Das AGG kennt eine Beweiserleichterung, aber bei einer Black-Box lässt sich der Entlastungsbeweis nicht führen, und Betroffene erfahren nicht einmal, dass ein Algorithmus sie aussortiert hat. Genau hier greift Homanns Ordnungsverantwortung konkret: Die Lücke zwischen geltendem Verbot und verschobenen Sorgfaltspflichten ist der Ort, an dem Unternehmen freiwillig vorlaufen können, statt auf 2027 zu warten **(✓){+3}**. (Geprüft, Stand 27.07.2026 – das ist exakt der Tag, an dem der Digital Omnibus on AI in Kraft getreten ist. Die Verschiebung ist damit **geltendes Recht, kein Vorschlag mehr**; Datumsangaben trotzdem mit „Stand 07/2026“ kennzeichnen. **Teilweise offen**: Atamans Forderung nach einem gesetzlichen Auskunftsanspruch ist inhaltlich bestätigt – sie beruft sich auf eine Studie zu algorithmischer Benachteiligung im Bewerbungsverfahren –, der genaue Monat der Äußerung ließ sich nicht belegen; im Zweifel „2026“ statt „Juni 2026“ sagen.)

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 2035.

Aufgabe #196 · 12 P. · Struktur, Strategie und Chanders Reihenfolge · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456) · Self-Concept Maintenance und... (S. 568) · Self-Concept Maintenance und... (S. 573)

„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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Definitionen präzisieren

- **Organisationsformen als Beleg, dass Struktur eine Wahl ist.**
Funktionale Organisation (Gliederung nach Verrichtungen: Einkauf, Produktion, Vertrieb) passt zu einem homogenen Programm und Kostenführerschaft; **divisionale/Spartenorganisation** (nach Produkten, Regionen oder Kunden) passt zu Diversifikation und Ergebnisverantwortung nahe am Markt; die **Matrix** verbindet beides und erkaufte das mit doppelter Berichtslinie und Konfliktkosten; **Prozess- oder Netzwerkorganisation** passt zu kurzen Durchlaufzeiten und wechselnden Konstellationen. Erst diese Liste macht Chandlers Satz greifbar: Zu jeder Strategie gibt es eine **passende** Struktur, und die Frage ist nie „gute oder schlechte Struktur“, sondern **Passung**. (✓){+1}
- **Die Abgrenzung, die Rohleder ausdrücklich prüft.** Drei Verwechslungen kosten regelmäßig Punkte: (1) **strategisch ≠ langfristig** – das Trennkriterium ist die Wirkung auf die **Potenziale**, nicht die Fristigkeit; ein 15-Jahres-Mietvertrag ist langfristig und operativ, ein Übernahmeangebot mit Tagesfrist ist kurzfristig und hochstrategisch. (2) **Struktur ≠ Strategie** – Struktur ist das Wie der Organisation, Strategie das Wohin. (3) **Strategie ≠ Ziel** – das Ziel ist der angestrebte Zustand, die Strategie der Weg dorthin. Wer diese drei Trennungen explizit macht, hat die 4 Punkte in a) doppelt abgesichert. (✓){+2}
- **Struktur umfasst mehr als das Organigramm – der Anschluss ans 7-S-Modell.** Nach **Peters/Waterman** wirken sieben Elemente zusammen: die harten **Strategy, Structure, Systems** und die weichen **Style, Staff, Skills, Shared Values**. Chandlers Satz greift damit **zu kurz**, denn er benennt von den sechs Elementen, die der Strategie folgen müssten, nur eines. Eine Strategieänderung, die Organigramm und Prozesse anpasst, aber Qualifikationen, Führungsstil und geteilte Werte unberührt lässt, scheitert an denselben Punkten wie eine ohne jede Strukturänderung. (✓){+3}

Zu b) – die Debatte vollständig führen

- **Die Gegenthese exakt zitierbar.** **Hall/Saias**, *Strategy Follows Structure!*, **Strategic Management Journal, Vol. 1, S. 149–163 (1980)** – genau der Aufsatz, der in einer späteren Klausur desselben Prüfers als Abbildung abgedruckt war. Ihr Mechanismus: Die Struktur **filtert die Wahrnehmung**; das Management sieht nur die strategischen Optionen, die zur bestehenden

Organisation passen, weil Informationen entlang der Strukturlinien erhoben, verdichtet und weitergegeben werden. Wer beide Titel nennen kann, zeigt, dass er die Kontroverse kennt und nicht nur den berühmteren Satz. (✓)(+4)

- **Die ökonomische Erklärung, warum die Sparte funktionierte.** Oliver E. Williamson (1975) liefert die Theorie zu Chandlers Beobachtung: Die **M-Form-Hypothese** erklärt die multidivisionale Struktur transaktionskostentheoretisch – sie trennt strategische Entscheidungen der Zentrale von operativen der Sparten, begrenzt damit die Informationsüberlastung der Spitze und macht Ergebnisverantwortung zurechenbar. Chandler beschreibt also nicht nur eine historische Abfolge, sondern eine **effizienzgetriebene**. Das ist das stärkste Argument dafür, dass die Zuordnung Strategie → Struktur kein Zufall der Fälle war. (✓)(+5)
- **Der empirische Einwand, der beide Thesen relativiert.** Henry Mintzberg unterscheidet **intendierte** von **emergenter** Strategie: Ein erheblicher Teil dessen, was ein Unternehmen im Rückblick als Strategie beschreibt, wurde nie beschlossen, sondern entstand aus einer Folge von Einzelentscheidungen. Ist das der Fall, ist die Frage nach der Reihenfolge falsch gestellt – Struktur und Strategie entwickeln sich **koevolutiv**. Damit lässt sich die Kontroverse auflösen, statt eine Seite zu wählen: Chandler beschreibt den geplanten, Hall/Saias den ungeplanten Teil desselben Vorgangs. (✓)(+6)
- **Der Fachbegriff für Argument 2.** Leonard-Barton (1992) zeigt, dass genau die Fähigkeiten, die den Erfolg begründet haben (*core capabilities*), zu **core rigidities** werden: Sie bestimmen, worin investiert wird, wer befördert wird und welche Probleme überhaupt als Probleme gelten. Pfadabhängigkeit ist damit keine Trägheit im Sinne von Bequemlichkeit, sondern die **logische Folge früheren Erfolgs**, und das erklärt, warum gerade erfolgreiche Unternehmen die Strukturanpassung verpassen. (✓)(+7)
- **Die moderne Variante der These, und ihre Umkehrung als Werkzeug.** **Conways Gesetz** (Melvin Conway, 1968): Die Architektur eines Systems spiegelt die Kommunikationsstruktur der Organisation, die es gebaut hat. In digitalisierten Unternehmen ist die IT damit der härteste Strukturzement – wer den Vertriebsprozess ändern will, aber das ERP-System nicht anfassen kann, ändert nichts. Umgekehrt nutzen Unternehmen dies bewusst als **inverse Conway maneuver**: Sie schneiden zuerst die Teams so zu, wie die Zielarchitektur aussehen soll. Amazons „two-pizza teams“ und das interne API-Mandat sind das bekannteste Beispiel – dort wurde **Struktur gezielt als Strategieinstrument** eingesetzt, was Chandlers Satz in der Sache bestätigt und in der Reihenfolge unterläuft. (✓)(+8)

- **Kultur als dritte Größe – mit Quellenvorbehalt.** „Culture eats strategy for breakfast“ wird **Peter Drucker** zugeschrieben, ist bei ihm aber **nicht belegt**; die Verbreitung geht auf Mark Fields (Ford) ab 2006 zurück. Inhaltlich trifft der Satz dennoch: Nach **Schein** ist das Organigramm nur ein **Artefakt** – die Ebene, die über Umsetzung entscheidet, sind die unsichtbaren **Grundannahmen**. Daraus folgt die schärfste Fassung des Fazits: Struktur folgt der Strategie **auf dem Papier**, Kultur entscheidet über die Umsetzung **in der Sache**. Wer die Zuschreibung mit Vorbehalt versteht, gewinnt zusätzlich einen Genauigkeitspunkt. (✓)(+9)
- **Ein Gegenbeispiel, das die eigene Position prüft.** Nicht jede Strukturanpassung an eine neue Strategie gelingt: Die Bündelung der Softwareentwicklung eines Automobilkonzerns in einer eigenen Einheit war eine lehrbuchgerechte Umsetzung von „structure follows strategy“, und geriet dennoch in erhebliche Schwierigkeiten, weil Kompetenzen, Zulieferverträge und Kultur nicht mitwanderten. Lehre: Die richtige Reihenfolge ist **notwendig, aber nicht hinreichend**. Wer ein Beispiel bringt, das gegen die eigene Position spricht, und es einordnet, argumentiert souveräner als jemand, der nur bestätigende Fälle sammelt. (✓)(+10)
- **Die praktische Eskalationsleiter – Rohleders eigene Reihenfolge.** Bei drohender Zielverfehlung gilt: erst **vorhandene Maßnahmen** intensivieren oder vorziehen (operative Lücke, kein zusätzliches Geld), dann **zusätzliche, auszahlungswirksame Maßnahmen** (strategische Lücke), dann die **Struktur**, und **zuletzt** die Strategie. Begründung: Ein Strategiewechsel ist ein Kraftakt, der Jahre und Investitionen kostet – wer bei jeder Abweichung die Strategie tauscht, hat keine. Damit ist Chandlers Satz in eine handhabbare Reihenfolge übersetzt: Struktur ist der **Hebel vor** der Strategie, nicht nach ihr. (✓)(+11)
- **Die Synthese in einem Satz, plus die Warnung vor der Verwechslung.** *Die Strategie bestimmt die Richtung, die Struktur bestimmt das Tempo, und wer die Struktur nicht mitverändert, bekommt die alte Strategie zurück.* Dazu die Formalwarnung: Die beiden Sätze dürfen **nicht vertauscht** werden. „Structure follows strategy“ (Chandler 1962) und „Strategy follows structure“ (Hall/Saias 1980) sehen fast gleich aus und behaupten Gegenteiliges – wer sie verwechselt, argumentiert unbemerkt gegen die eigene Position und verliert die Punkte für beide Argumente. (✓)(+12)

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

10 P. · Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen	These/Antithese		1269
12 P. · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden	Zielsetzung		1245
Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben			1232
Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme			1228
Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation			1234
Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln			1222
Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen			1230
3 · Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.)			1226
4 · Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.)			1228
5 · Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.)			1230
12 P. · Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen			1264
12 P. · Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden	Zielsetzung		1279
6 · Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.)			1232
10 P. · Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren	Zitat		1255
10 P. · Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen			1274
Häufige Bewertungsmethoden			1233
Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms			1224
Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker			1224
Klärung der Entscheidungssituation			1227
12 P. · Management by Objectives kritisch würdigen	Kritik		1259
10 P. · Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen			1250
2 · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung)			1224
Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage			1229
Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.)			1230
Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung			1233
12 P. · SMART definieren, einordnen und kritisieren	Zielsetzung		1235
6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen	Kennzahlen · BSC/KPI		1285
Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess?			1227
Was bedeutet SMART?			1220

Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten?.....	1231
Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung	1226
Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben?	1222
Welchen Zeitbezug haben Ziele?	1222
Wertschöpfung SMART formulierter Ziele	1223
Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus?.....	1233
Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden?.....	1221
1 · Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.).....	1220
10 P. · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden Zielsetzung	1240
Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus).....	1225
Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie?.....	1227

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 Akronymes

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 „Erlasten“ 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 – Urheberchaft 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).

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgabensatz zu diesem Gliederungspunkt – verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung

Aufgabe #197 · 12 P. · SMART definieren, einordnen und kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Zielvereinbarung ohne Plan-Werte (S. 1703) · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden (S. 1240) · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag... (S. 1245)

Definieren Sie das Akronym **SMART** vollständig, ordnen Sie seine Urheberschaft korrekt ein und üben Sie begründet Kritik an seiner Leistungsfähigkeit als Instrument der Zielformulierung.

a) 5 P. – Die fünf Kriterien

SMART ist ein Akronym für die formalen Mindestanforderungen an eine Zielformulierung:

1. **S – Specific (spezifisch):** Das Ziel benennt konkret, was erreicht werden soll – eindeutig, nicht schwammig („Kundenservice verbessern“ ist kein Ziel, sondern ein Wunsch). ✓ {1}
2. **M – Measurable (messbar):** Es existiert ein quantitatives oder qualitatives Kriterium, an dem die Zielerreichung überprüfbar ist (Soll-Ist-Vergleich möglich). ✓ {2}
3. **A – Assignable (zuweisbar):** In Dorans Original: Es ist klar, wer zuständig ist. In der heute verbreiteten Umdeutung: *Achievable* = realistisch erreichbar und akzeptiert. ✓ {3}
4. **R – Realistic (realistisch):** Bei Doran: mit den verfügbaren Mitteln machbar. In Sekundärquellen auch *Relevant* (Strategiebezug) oder *Reasonable/Angemessen*. ✓ {4}
5. **T – Time-related (terminiert):** Es existiert ein definierter Stichtag oder Zeitraum. ✓ {5}

Anwendungsnachweis: Nicht-SMART: „Wir wollen den Kundenservice verbessern.“

SMART: „Die durchschnittliche Erstreaktionszeit auf Support-Tickets wird bis 31.12. von 24 h (Baseline aus dem Ticketsystem, Vorjahresmittel) auf maximal 8 h gesenkt; verantwortlich ist die Teamleitung Support.“

Wichtiger Hinweis zur Buchstabenzuordnung (Klausur-Falle): Das R schwankt sogar innerhalb von Rohleders eigenem Foliensatz. Auf der Folie „SMARTe Ziele?“ wird R als **Relevant** eingeführt („Ziele müssen gut erkennbar zur Unternehmensstrategie und -mission passen“), auf der unmittelbar folgenden Folie („Alle wollen SMART sein, aber keiner weiß wie...“, dort als Wikipedia-Tabelle ausgewiesen) dagegen als **Reasonable/Angemessen**. Korrekte Prüfungsstrategie ist deshalb nicht, sich auf „die eine“ Auflösung festzulegen, sondern die jeweils zitierte Quelle exakt zu benennen.

b) 3 P. – Urheberschaft

Das Akronym stammt von **George T. Doran (1981, Management Review 70(11), S. 35–36)**, nicht von Peter Drucker. ✓ {1} Doran nutzte im Original *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related* und wies ausdrücklich darauf hin, dass **nicht jedes Ziel alle fünf Kriterien gleichzeitig erfüllen muss**.

Drucker prägte 1954 (*The Practice of Management*) das Konzept **Management by Objectives (MbO)** – Führung über vereinbarte Ziele statt über Anweisungen, mit **Selbstkontrolle** der Mitarbeitenden und Ableitung der Ziele aus den Unternehmenszielen. ✓ {2} Die Verwechslung entsteht, weil SMART als Operationalisierungstechnik *innerhalb* von MbO eingesetzt wird. Sachlich sind es zwei Ebenen: Drucker liefert das Führungskonzept, Doran die Formulierungstechnik – 27 Jahre später. ✓ {3}

c) 4 P. – Kritik (drei Schwächen, Grenze, Gegenposition)

1. **SMART prüft nur die Form, nicht den Inhalt.** Ein Ziel kann lupenrein SMART und trotzdem strategisch unsinnig, unethisch oder schädlich sein. „Bis 31.12. werden 300 Konsumentenkredite pro Filiale abgeschlossen“ ist perfekt spezifisch, messbar, zuweisbar, machbar und terminiert, und richtet als Mengenziel Schaden an, weil die Filialen Kredite an Kunden mit schlechter Bonität verkaufen: **die Kennzahl wird erfüllt, das eigentliche Ziel (profitables Kreditgeschäft) verfehlt**, die faulen Kredite fallen erst Jahre später an. SMART hat für diesen Fehlanreiz kein Prüfkriterium. ✓ {1}
2. **SMART verdrängt das Nicht-Messbare.** Weil das „M“ hart einfordert, was zählbar ist, wandert Aufmerksamkeit systematisch dorthin, wo gemessen wird („Teaching to the metric“). Beratungsqualität, Kollegialität, Sorgfalt fallen aus dem Zielsystem heraus, nicht weil sie unwichtig sind, sondern weil sie schwer zu operationalisieren sind. ✓ {2}

3. **SMART kennt keine Zielbeziehungen.** Es bewertet jedes Ziel isoliert. Zwei einzeln makellose SMART-Ziele können sich blockieren (Durchlaufzeit halbieren *und* Ausschussquote halbieren bei unverändertem Personal). Widerspruchsfreiheit/ Zielkonsistenz und die Einordnung in eine Zielhierarchie leistet das Akronym nicht.

✓ {3}

Grenze der Kritik / Gegenposition: SMART deshalb zu verwerfen wäre falsch. Es ist eine **notwendige, aber nicht hinreichende** Bedingung: Es zwingt vage Absichten in eine überprüfbare Form und schafft damit erst die Voraussetzung für Delegation von Ergebnisverantwortung, für Soll-Ist-Controlling und für justiziable variable Vergütung. Rohleders eigene Formulierung trifft es: SMART ist ein **guter Anfang, aber nicht das Ende der Fahnenstange**. Die Antwort auf die Schwächen ist nicht Verzicht, sondern Ergänzung (Konsistenz, Akzeptanz, Anspruchsniveau, Nicht-Ziele, Risiken, Baseline). ✓

{4}

Rohleders Erwartung: Wer SMART nur buchstabiert, liefert Reproduktion – Punkte gibt es für die saubere Trennung Doran (1981) ≠ Drucker (1954) und für mindestens einen konkreten Fehlanreiz, an dem sichtbar wird, dass formale Zielqualität und inhaltliche Zielgüte zwei verschiedene Dinge sind.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die fünf Kriterien

Die Selbstwiderlegung im Akronym. Doran schrieb ausdrücklich, dass nicht jedes Ziel alle fünf Kriterien erfüllen muss. Die heutige Prüfpraxis behandelt SMART dagegen als Checkliste, die vollständig abzuhaken ist. Das Akronym wird also strenger angewandt, als sein Urheber es gemeint hat, und genau diese Verschärfung erzeugt den Druck, auch dort eine Zahl zu erfinden, wo keine trägt („Mitarbeiterzufriedenheit auf 4,2 steigern“). Scheinpräzision ist die Folge, nicht Klarheit. (✓){+1}

Das „A“ ist empirisch der schwächste Buchstabe. Locke und Latham (Goal-Setting-Theory, zusammenfassend 1990) zeigen, dass **spezifische und schwierige** Ziele die Leistung zuverlässiger heben als vage („tue dein Bestes“) oder leichte Ziele. Das stützt S und M – stellt aber die populäre A-Lesart *Achievable* infrage: Ein Ziel, dessen Erreichung sicher ist, ist nach dieser Forschung zu niedrig angesetzt. Dorans ursprüngliches *Assignable* (wer ist zuständig?) erzeugt diesen Widerspruch nicht; die spätere Umdeutung hat SMART also nicht nur unschärfer, sondern inhaltlich schwächer gemacht. (✓){+2}

Die Buchstaben sind Konvention, nicht Theorie. Neben den vier R-Varianten kursieren Erweiterungen wie *SMARTER* (E = evaluated/ethical, R = reviewed/rewarding); eine einheitliche, belegbare Urheberschaft dieser Erweiterung existiert nicht – (*unsicher, in der Klausur allenfalls als Randnotiz, nie als Beleg zitieren*). Die prüfungsfeste Konsequenz ist deshalb formal: Wer eine Auflösung nennt, nennt die Quelle mit, statt „die richtige“ Version zu behaupten. (✓){+3}

Das „M“ verlangt drei Angaben, nicht eine. Messbar ist ein Ziel erst mit Kennzahl **plus Erhebungsmethode plus Baseline** (so ausdrücklich Rohleders Beyond-SMART-Punkt 10). „Erstreaktionszeit ≤ 8 h“ ist ohne die Festlegung, ab wann gemessen wird – Ticket-Eingang, erste Sichtung oder erste inhaltliche Antwort –, nicht messbar, sondern nur zahlenhaft. Der Streit über die Zielerreichung entsteht fast nie an der Zahl, sondern an der Messvorschrift. → Anschluss an Aufgabe 3 (Rechnungseingangsprüfung). (✓){+4}

Das „T“ hat eine zweite, unauffällige Funktion: Es beendet das Ziel. Ohne Endtermin gibt es keinen Zeitpunkt, an dem über Fortführung, Abbruch oder Neuvereinbarung entschieden werden *muss* – das Ziel läuft weiter, auch wenn sein Anlass entfallen ist. Terminierung ist damit weniger Druckmittel als

Revisionsanlass; sie ist die einzige im Akronym enthaltene Vorkehrung gegen das Weiterverfolgen überholter Ziele. (✓){+5}

Zu b) – Urheberschaft

Merksatz für die Abgrenzung: Doran beantwortet „Ist das Ziel gut *geschrieben*?“, Drucker „Wird über Ziele *geführt*?“, und die Beyond-SMART-Kriterien beantworten „Ist das Ziel gut *gewählt*?“ – drei Fragen, die man in der Klausur nicht vermischen darf. (✓){+1}

Warum die Fehlzuschreibung so hartnäckig ist. Doran veröffentlichte in einer Praktiker-Zeitschrift (*Management Review*), nicht in einem referierten Journal; der Beitrag umfasst zwei Seiten und wird selten im Original gelesen. Zitiert wird deshalb Sekundärliteratur, und die hängt das Akronym an den bekannteren Namen. Wer in der Klausur die Fundstelle (70(11), S. 35–36) mitliefert, zeigt genau damit, dass er die Kette nicht abgeschrieben hat. (✓){+2}

Die falsche Zuschreibung hat eine sachliche, nicht nur bibliografische Folge.

Wer SMART Drucker zuschreibt, unterstellt dem Akronym stillschweigend Druckers Konzeptgehalt – Selbstkontrolle, Ableitung aus dem Unternehmensziel, Vereinbarung statt Vorgabe. Genau das leistet SMART nicht; es prüft ausschließlich die Formulierung. Die Fehlzuschreibung verdeckt also die Lücke, um die es in Teil c) geht, und ist der Grund, warum viele Anwender SMART für mehr halten, als es ist.

(✓){+3}

Zu c) – Kritik

Prüfreihenfolge statt Checkliste. Praktikabler ist, SMART nicht als ersten, sondern als **zweiten** Schritt zu führen:

1. **Wozu?** – Beitrag zu Unternehmensziel und Strategie (sonst ist das Ziel unabhängig von seiner Form überflüssig).
2. **Was passiert, wenn es erreicht wird?** – Nebenwirkungs- und Fehlanreizprüfung („Wie würde ich diese Kennzahl erfüllen, ohne das Ziel zu erreichen?“).
3. **Erst dann SMART formulieren** – die Form kommt zuletzt, weil sie sonst den Inhalt bestimmt. (✓){+1}

Der Fehlanreiz hat einen Namen: Goodharts Gesetz. Charles Goodhart formulierte 1975 für die Geldpolitik, dass eine statistische Regelmäßigkeit zusammenbricht, sobald man sie zum Steuerungsziel macht; die heute zitierte Kurzform „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Kennzahl zu sein“ stammt aus der späteren Rezeption (v. a. Marilyn Strathern 1997) und nicht

wörtlich von Goodhart selbst. Damit ist Schwäche 2 nicht nur ein Beispiel, sondern ein benanntes, außerhalb der Managementlehre belegtes Gesetz – ein deutlich stärkeres Argument als „das kann schiefgehen“. (✓){+2}

Eine vierte Schwäche, die selten genannt wird: SMART begünstigt

Sandbagging. Das Kriterium „realistisch/erreichbar“ soll Überforderung verhindern. Wer sein Ziel jedoch mitverhandelt und an dessen Erreichung verdient, erhält damit ein legitimes Argument für Unterforderung: „Mehr wäre nicht realistisch.“ Das Kriterium, das schützen soll, liefert die Begründung für das weiche Ziel. Gegenmittel ist, Anspruchsniveau und Vergütung getrennt zu verhandeln – die Zahl, an der gemessen wird, ist nicht zwingend die Zahl, an der bezahlt wird. (✓){+3}

Die stärkste Verteidigung ist nicht Steuerung, sondern Machtbegrenzung. Die

Alternative zu formal geprüften Zielen sind nicht bessere Ziele, sondern **unausgesprochene Erwartungen**, und die werden im Konfliktfall von der mächtigeren Seite definiert, rückwirkend und unwidersprechlich. SMART fixiert vorab, woran gemessen wird, und nimmt der Führungskraft die Möglichkeit, den Maßstab nach Kenntnis des Ergebnisses zu wählen. Das ist dieselbe Schutzfunktion wie „Kriterien vor Alternativen“ in der Entscheidungslehre – beide verhindern nachträgliche Rationalisierung. (✓){+4}

Aufgabe #198 · 10 P. · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse... (S. 1279) · SMART definieren, einordnen und kritisieren (S. 1235) · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag... (S. 1245)

Erläutern Sie den Unterschied zwischen **Zielvorgabe** und **Zielvereinbarung**. Ordnen Sie beide dem Konzept des Management by Objectives zu und beurteilen Sie, wann welche Form angemessen ist.

a) 4 P. – Abgrenzung

Dimension	Zielvorgabe	Zielvereinbarung
Zustandekommen	einseitig top-down gesetzt	im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem ausgehandelt ✓ {1}
Legitimation	formale Weisungsbefugnis	beiderseitige Selbstverpflichtung
Rolle des Mitarbeitenden	Empfänger	Mitgestalter ✓ {2}
Akzeptanz/Commitment	tendenziell gering (Ziel bleibt „fremd“)	tendenziell hoch (Ziel wird zum eigenen) ✓ {3}
Geschwindigkeit	schnell	zeitaufwendig (Gesprächsaufwand)
Informationsnutzung	nur Wissen der Führungskraft	zusätzlich Praxiswissen des Mitarbeitenden über Machbarkeit ✓ {4}

b) 3 P. – Bezug zu MbO

MbO (Drucker 1954) basiert auf der **Zielvereinbarung**, nicht auf der Vorgabe. Druckers Kern ist die **Selbstkontrolle**: Der Mitarbeitende kennt das Ziel, misst seinen Fortschritt selbst und steuert nach – das setzt voraus, dass er das Ziel als seines akzeptiert hat. ✓

{1} Zweiter Kern ist die **Ableitung aus den Unternehmenszielen** (vertikale Konsistenz), damit die Summe der Einzelziele das Gesamtziel trägt und nicht Bereichsegoismen produziert. ✓ {2}

Ein „MbO“, das faktisch nur Zielvorgaben verteilt und im Jahresgespräch abrechnet, ist deshalb kein MbO im Sinne Druckers, sondern ein Kennzahlen-Kontrollsystem mit MbO-Etikett. Rohleders zehnte Beyond-SMART-Anforderung setzt genau hier an: Das Ziel muss **von allen Teammitgliedern getragen** werden, und die Verbindlichkeit entsteht durch **beidseitige Unterschrift** – beides ist im Vorgabe-Modus nicht herstellbar. ✓ {3}

c) 3 P. – Situative Beurteilung inkl. Grenze

Zielvereinbarung ist überlegen, wenn das Ziel Verhaltensänderung verlangt, wenn der Mitarbeitende über das relevante Fach- und Machbarkeitswissen verfügt und wenn der Zielhorizont länger ist als der Zeitdruck. ✓ {1}

Zielvorgabe ist legitim und richtig, wenn (1) das Ziel gar nicht verhandelbar ist, weil es aus Gesetz, Norm oder Konzernvorgabe folgt (Arbeitsschutz-Grenzwert, regulatorische Frist), (2) akuter Krisen-/Zeitdruck besteht, (3) der Mitarbeitende die Sachlage nicht überblicken kann. ✓ {2}

Grenze der Aussage: Die verbreitete Gleichung „Vereinbarung = gut, Vorgabe = schlecht“ ist zu einfach. Erstens gibt es **Scheinvereinbarungen** – ein Gespräch, dessen Ergebnis vorher feststeht, ist eine Vorgabe mit höherem Zeitaufwand und beschädigt zusätzlich das Vertrauen. Zweitens ist eine ehrlich als solche deklarierte Vorgabe („Das ist gesetzt, ich erkläre Ihnen warum“) glaubwürdiger als eine inszenierte Aushandlung. Entscheidend ist nicht das Etikett, sondern ob der Gestaltungsspielraum, den man anbietet, tatsächlich existiert. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Die Tabelle allein reicht nicht – erwartet wird, dass Sie MbO korrekt an die Vereinbarung binden (Selbstkontrolle, Ableitung aus Unternehmenszielen) und die Scheinvereinbarung als eigenständigen Fehler benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Abgrenzung

Was „verbindlich“ konkret heißt. Rohleders Beyond-SMART-Liste macht die Vereinbarung nachprüfbar, statt sie nur zu postulieren: Die Ziele gehören **verschriftlicht** (Projektauftrag), jedes Ziel bekommt eine **natürliche Person** als Verantwortliche, und die Verbindlichkeit entsteht durch **beidseitige Unterschrift**. Damit wird die Zielvereinbarung von einer Gesprächsatmosphäre zu einem prüfbaren Dokument – der Unterschied zur Vorgabe ist dann nicht mehr Behauptung, sondern Aktenlage. (✓){+1}

Die dritte Form, die in der Tabelle fehlt: die Rückdelegation. Rohleders Punkt 7 („Keine Erblasten als Ziele akzeptieren – Affe auf der Schulter“) beschreibt den Fall, in dem der Mitarbeitende ein Ziel zurückschiebt oder ein Altproblem als neues Ziel eingeschmuggelt wird. Weder Vorgabe noch Vereinbarung greifen hier – es braucht die explizite Prüfung, wessen Problem das Ziel eigentlich ist und ob der Zielempfänger es überhaupt beeinflussen kann (**Steuerbarkeit**). Ein Ziel, dessen Erreichung außerhalb des Einflussbereichs liegt, ist unabhängig von seiner Zustandekommensform unfair. (✓){+2}

Die Zweiteilung ist in Wahrheit ein Kontinuum. Zwischen reiner Vorgabe und ausgehandelter Vereinbarung liegen Anhörung (die Führungskraft entscheidet nach Rückfrage) und **Selbstsetzung** (der Mitarbeitende bringt den Zielvorschlag ein, die Führungskraft genehmigt nur). Die Selbstsetzung erzeugt das höchste Commitment, trägt aber zugleich das höchste Sandbagging-Risiko und garantiert keinen Strategiebezug. Die prüfungsfeste Formulierung lautet deshalb nicht „welcher der zwei Modi“, sondern: **wie viel Einfluss wird tatsächlich abgegeben**, und das ist eine graduelle Größe. (✓){+3}

Der Unterschied ist arbeitsrechtlich nicht folgenlos. Eine Zielvereinbarung mit Bonusbezug ist eine vertragliche Abrede: Unterbleibt die Vereinbarung, weil der Arbeitgeber kein Zielgespräch führt, kann dem Arbeitnehmer nach ständiger Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts Schadensersatz in Höhe des entgangenen Bonus zustehen. (*Grundsatz gesichert, konkrete Aktenzeichen hier nicht belegt – in der Klausur nur dem Grundsatz nach nennen.*) Die einseitige Vorgabe kennt dieses Risiko nicht. Die Wahl des Modus ist damit auch eine Haftungsentscheidung, nicht nur eine Führungsstilfrage. (✓){+4}

Zu b) – Bezug zu MbO

Der weggelassene Halbsatz. Drucker schrieb nicht „Management by Objectives“, sondern **„Management by Objectives and Self-Control“**, und der zweite Teil ist der tragende. Ohne Selbstkontrolle ist MbO lediglich Fremdkontrolle mit Zielrhetorik: Dieselben Zahlen, nur mit einem Gespräch davor. Wer den vollständigen Ausdruck zitiert, zeigt, dass er den Unterschied zwischen Konzept und Praxis kennt. (✓){+1}

Warum die vertikale Ableitung der schwierigere Teil ist. Ziele lassen sich nur dort sauber kaskadieren, wo der Beitrag **additiv** ist (Umsatz, Stückzahl, Kosten). Bei Qualitäts-, Sicherheits- und Innovationszielen ist der Beitrag der einzelnen Ebene nicht zerlegbar; die Kaskade erzeugt dann **Proxy-Ziele**, die mit dem Oberziel nur noch lose zusammenhängen (aus „Kundenzufriedenheit steigern“ wird „12 Kundenbesuche pro Monat“). Formal ist die Ableitung erfüllt, sachlich ist sie leer, und genau dieser Übergang ist die häufigste Stelle, an der ein MbO-System kippt. (✓){+2}

Anschluss an Aufgabe 6 (Deming). Wo die Ableitung nicht additiv ist, wird einer Person eine Zahl zugerechnet, die tatsächlich das System erzeugt. Die Kaskade produziert dann systematisch Ziele außerhalb des Einflussbereichs – Demings Kerneinwand, hier als Konstruktionsfehler der Ableitung und nicht als generelle Ablehnung von Zielen. Die Prüffrage „Kann diese Person dieses Ergebnis mit ihren Mitteln beeinflussen?“ gehört deshalb in jedes Kaskadierungsgespräch. (✓){+3}

Zu c) – situative Beurteilung

Anschluss an die Vergütung: Sobald variable Entgeltbestandteile am Ziel hängen, verschiebt sich die Machtbalance im Vereinbarungsgespräch – der Mitarbeitende verhandelt nicht mehr über Sinnhaftigkeit, sondern über sein Einkommen. Das ist der stärkste Treiber für weiche Ziele („Sandbagging“) und ein Argument dafür, Entwicklungsziele bewusst **nicht** zu bonifizieren. (✓){+1}

Die Zeitdruck-Begründung ist die am häufigsten missbrauchte. „Keine Zeit für Zielgespräche“ ist in den meisten Organisationen eine Priorisierungs-, keine Kapazitätsaussage. Belastbar ist das Argument bei akuter Störung – Anlagenausfall, Rückruf, Liquiditätsengpass –, nicht als Dauerzustand. Eine Organisation, in der Zeitdruck ganzjährig die Vorgabe rechtfertigt, hat kein Zeitproblem, sondern ein Führungsproblem. Der ehrliche Prüfsatz lautet: Wie oft war „keine Zeit“ im vergangenen Jahr die Begründung? (✓){+2}

Die dritte Option, die die Frage gar nicht anbietet: kein Ziel setzen. Nicht jede Aufgabe braucht ein Ziel. Routinetätigkeiten mit stabilem Standard werden durch Zielsetzung nicht besser, sondern nur dokumentationsaufwendiger. Die richtige Reihenfolge ist deshalb: erst „braucht diese Aufgabe überhaupt ein eigenes Ziel?“,

dann „Vorgabe oder Vereinbarung?“. Wer die erste Frage überspringt, produziert genau die „zu vielen Ziele“ aus Aufgabe 5, und zwar besonders zuverlässig im Vereinbarungsmodus, weil dort jeder Beteiligte noch ein Ziel beisteuern darf. (✓) {+3}

Aufgabe #199 · 12 P. · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: SMART definieren, einordnen und kritisieren (S. 1235) · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden (S. 1240) · Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse... (S. 1279)

Ein mittelständischer Maschinenbauer startet das Projekt „Digitalisierung der Rechnungseingangsprüfung“. Der Geschäftsführer formuliert als Ziel: „*Wir wollen die Rechnungsprüfung deutlich schneller machen und dabei Kosten sparen.*“ Wenden Sie **Rohleders Beyond-SMART-Anforderungen** auf diesen Fall an: Nennen Sie die Anforderungen vollständig und zeigen Sie an mindestens fünf davon konkret, was im Projektauftrag stehen müsste.

a) 6 P. – Die zehn Anforderungen (vollständig)

Rohleders Foliensatz „Beyond SMART: Effektive Ziele brauchen mehr als Phrasen!“ nennt zehn Zusatz-Anforderungen:

1. Die Ziele gehören in den **Projektauftrag** oder sind anderweitig **verschriftlicht**.
2. Jedes Ziel braucht eine **natürliche Person** als Verantwortliche(n). ✓ {1}
3. Die Ziele müssen **verbindlich** sein, also von beiden Seiten unterschrieben.
4. Ziele dürfen sich **kurzfristig nicht ändern (lassen)**: moving targets verhindern. ✓ {2}
5. **Nicht-Ziele** sollten ebenfalls verschriftlicht werden. ✓ {3}
6. **Unabdingbare Risiken** und ihre Wirkung auf die Ziele müssen dokumentiert werden.
7. Keine **„Erblasten“** als Ziele akzeptieren („Affe auf der Schulter“; Rückdelegation). ✓ {4}
8. Der **Beitrag zu Unternehmenszielen und -strategie** muss klar sein.
9. Das Ziel muss **von allen Teammitgliedern getragen** werden. ✓ {5}
10. Bei Kennzahl-Zielen ist die **Erhebung exakt zu definieren** und der **Ausgangswert (Baseline) zu sichern**. ✓ {6}

b) 6 P. – Anwendung auf den Fall

Die Ausgangsformulierung scheitert bereits an SMART (kein Was, kein Wieviel, kein Bis-wann, kein Verantwortlicher). Der Projektauftrag müsste konkret enthalten:

- **Zu Nr. 10 (Baseline + Erhebung):** Die Aussage „deutlich schneller“ ist wertlos ohne Ausgangswert. Zu fixieren ist: *Durchlaufzeit vom Rechnungseingang bis zur Freigabe, gemessen als Median über alle Eingangsrechnungen eines Quartals, erhoben aus dem ERP-Feld „Belegdatum → Freigabedatum“*. Baseline Q3: 11,4 Arbeitstage. Ziel: $\text{Median} \leq 4 \text{ Arbeitstage bis } 31.03$. Ohne die exakt definierte Erhebungsmethode ist am Jahresende jede Zielerreichung verhandelbar, und genau darüber entstehen die Konflikte, die das Ziel eigentlich verhindern sollte. ✓ **{1}**
- **Zu Nr. 2 (natürliche Person):** Verantwortlich ist nicht „die Buchhaltung“ und nicht „die IT“, sondern *Frau X, Leiterin Kreditorenbuchhaltung*. Ein Ziel, das einer Abteilung gehört, gehört niemandem – bei Zielverfehlung zeigen zwei Bereiche aufeinander. ✓ **{2}**
- **Zu Nr. 5 (Nicht-Ziele):** Ausdrücklich festzuhalten ist, was das Projekt **nicht** leistet, z. B.: *Kein Austausch des ERP-Systems, keine Änderung der Freigabe-Wertgrenzen, keine Einbeziehung der Reisekostenabrechnung*. Ohne Nicht-Ziele wächst der Umfang im Projektverlauf durch Zurufe („wenn ihr schon dabei seid...“), und die Terminzusage bricht – an der Ausweitung, nicht an der Leistung. ✓ **{3}**
- **Zu Nr. 6 (Risiken):** Zu dokumentieren ist z. B.: *Risiko – die drei größten Lieferanten senden weiterhin Papierrechnungen; Wirkung – für ca. 18 % des Volumens bleibt die Durchlaufzeit unverändert; Konsequenz für das Ziel – der Median-Zielwert gilt nur für elektronisch eingehende Rechnungen*. Damit ist das Risiko vorab am Ziel gespiegelt, statt am Ende als Ausrede zu dienen. ✓ **{4}**
- **Zu Nr. 8 (Strategiebeitrag):** Der Auftrag muss begründen, warum das Projekt gefahren wird: *Beitrag zum Unternehmensziel „Skontoquote von 41 % auf 85 % erhöhen“ – kurze Prüfzeiten sind die Voraussetzung, um Skontofristen einzuhalten*. Erst diese Verankerung macht aus einer IT-Maßnahme ein Führungsziel und liefert das Argument, wenn im Projektverlauf um Ressourcen konkurriert wird. ✓ **{5}**
- **Zu Nr. 4 (moving targets):** Der zweite Zielbestandteil „Kosten sparen“ ist ohne fixierte Größe eine Einladung zum Nachverhandeln. Entweder er wird beziffert (*Sachkosten Rechnungsprüfung von 62.000 € auf 40.000 € p. a.*) oder er wird als Nicht-Ziel gestrichen. Beides ist zulässig – offen lassen ist es nicht. ✓ **{6}**

Grenze der Anwendung: Die zehn Punkte kosten Vorbereitungszeit und sind für ein Zwei-Wochen-Vorhaben unverhältnismäßig. Ihr Nutzen steigt mit Laufzeit, Investitionshöhe und Zahl der beteiligten Bereiche – bei einem bereichsübergreifenden Projekt mit Budget ist der Aufwand jedoch klar geringer als die Kosten eines Streits über die Zielerreichung im Nachhinein.

Rohleders Erwartung: Die Liste vollständig zu reproduzieren ist die halbe Miete – die andere Hälfte ist, dass Baseline, Erhebungsmethode und Nicht-Ziele im konkreten Auftragstext auftauchen und nicht als Merkmalsnamen wiederholt werden.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die zehn Anforderungen

Die Liste hat eine Struktur, und die trägt sie durch die Klausur. Vier Klassen: **Verbindlichkeit** (1–3: verschriftlicht, personifiziert, unterschrieben) · **Stabilität und Abgrenzung** (4–7: keine moving targets, Nicht-Ziele, Risiken, keine Erblasten) · **Verankerung** (8–9: Strategiebeitrag, Trägerschaft im Team) · **Messbarkeit** (10: Erhebung und Baseline). Wer die vier Klassen kennt, rekonstruiert die zehn Punkte auch dann, wenn einer im Moment nicht einfällt, und ordnet sie beim Aufschreiben, statt sie zu haspeln. (✓){+1}

Was die Liste nicht enthält, obwohl die Literatur es fordert. Es fehlen das **Anspruchsniveau** (Locke/Latham: schwierige Ziele wirken stärker als leichte), die **horizontale Widerspruchsfreiheit** zwischen gleichrangigen Zielen und die Akzeptanz im Sinne innerer Zustimmung – Punkt 9 fordert „getragen“, operationalisiert das aber über die Unterschrift, also über Zustimmung im Verfahren, nicht über Überzeugung. Die Liste ist stark in der Absicherung und schwach in der Motivation; das ist keine Schwäche des Autors, sondern der Zweck einer Projektauftrags-Checkliste. (✓){+2}

Punkt 4 und Punkt 6 stehen im Spannungsverhältnis, und die Auflösung ist die eigentliche Erkenntnis. Wenn ein nach Punkt 6 dokumentiertes Risiko eintritt, *muss* das Ziel geändert werden dürfen, sonst ist die Risikodokumentation folgenlos. Punkt 4 verlangt aber Stabilität. Die Auflösung heißt nicht „keine Änderung“, sondern **„Änderung nur über den definierten Weg“**: Change-Request am Projektauftrag mit erneuter beidseitiger Unterschrift. Aus dem Verbot wird ein Verfahren, und genau darin unterscheidet sich ein festes Ziel von einem starren. (✓){+3}

Punkt 2 hat eine Kehrseite: Verantwortung ohne Kompetenz. Persönliche Zurechnung ist nur fair, wenn die benannte Person über die nötige Weisungs- und Budgetbefugnis verfügt. Wird jemand benannt, der die entscheidenden Ressourcen nicht steuert – der Klassiker in Matrixorganisationen –, entsteht ein Ziel, dessen Verfehlung vorprogrammiert und dessen Zurechnung unfair ist. Die Benennung gehört deshalb immer mit der Frage **„womit?“** zusammen: Welche Befugnis wird mit übertragen? (✓){+4}

Woher die Liste stammt, erklärt ihre Reichweite. Inhaltlich ist sie Projektmanagement-Wissen, in die Führungslehre übersetzt: Projektauftrag, Nicht-Ziele als Scope-Abgrenzung, Risikoregister, Change-Control, Abnahmekriterien. Das erklärt ihre Stärke bei Vorhaben mit Anfang und Ende, und ihre Schwäche bei

Linienzielen ohne Projektcharakter, wo es keinen Auftraggeber gibt, der gegenzeichnet, und keinen Endtermin, an dem abgenommen wird. Für Linienziele bleibt der Kern (Person, Baseline, Nicht-Ziele), das Auftragsgerüst entfällt. (✓){+5}

Warum die Unterschrift (Punkt 3) mehr ist als Symbolik. Zwei Wirkungen: Erstens der **Commitment-Effekt** – schriftlich und gegenüber anderen Festgelegtes wird konsequenter verfolgt als mündlich Zugesagtes (Konsistenzprinzip, in der Sozialpsychologie u. a. bei Cialdini als „Commitment and Consistency“ beschrieben). Zweitens, prosaischer und in der Praxis wirksamer: Die Unterschrift erzwingt, dass beide Seiten den Text **vorher lesen**, und das ist der Moment, in dem die meisten Unklarheiten auffallen, solange sie noch billig zu beheben sind. (✓){+6}

Zu b) – Anwendung auf den Fall

Warum ausgerechnet Nicht-Ziele und Baseline die wirksamsten Punkte sind.

Beide adressieren nicht die Formulierung, sondern den **späteren Streit**. Ohne Baseline lässt sich am Jahresende jede Zahl als Erfolg oder Misserfolg lesen, weil der Vergleichspunkt nachträglich gewählt wird – ein Fall von Ankereffekt in eigener Sache. Ohne Nicht-Ziele wandert Scope-Creep unbemerkt in das Projekt und macht die Terminusage unhaltbar. Beide Punkte sind damit weniger Zielsetzungs- als

Konfliktvermeidungsinstrumente. (✓){+1}

Die Brücke zur Entscheidungslehre: Nr. 10 verlangt, dass die Erhebung vor der Messung definiert wird. Das ist dasselbe Prinzip wie die Regel, Bewertungskriterien einer Entscheidung vor der Alternativenbewertung festzulegen – in beiden Fällen geht es darum, nachträgliche Rationalisierung zu verhindern. Wer den Maßstab erst kennt, nachdem er das Ergebnis sieht, wählt den Maßstab, der ihm recht gibt. (✓){+2}

Gegenprobe zum Fehlanreiz. Auch das SMART-formulierte Ziel „Median-Durchlaufzeit ≤ 4 Arbeitstage“ ist manipulierbar: Man kann schwierige Rechnungen liegen lassen und einfache schnell durchwinken – der Median sinkt, das Problem wächst. Deshalb gehört eine **Gegenkennzahl** dazu (Anteil Rechnungen > 15 Tage, Anzahl Skontoverluste). Ein einzelnes Mengenziel ohne Gegengröße ist die Grundform des Fehlanreizes. (✓){+3}

Warum überhaupt der Median, und warum er allein nicht reicht. Der Median ist gegenüber dem arithmetischen Mittel richtig gewählt, weil einzelne Extremfälle (die eine strittige Rechnung über 90 Tage) den Mittelwert verzerren würden. Genau diese Robustheit ist aber zugleich sein Nachteil: Er **verbirgt die Ausreißer**, und die Ausreißer sind es, die den Skontoverlust verursachen. Sauber ist deshalb ein Kennzahlenpaar – Median als Steuergröße plus ein **Quantil** als Wächter (z. B. 90 %

der Rechnungen ≤ 10 Arbeitstage). Wer beides begründet, zeigt Kennzahlenverständnis statt Kennzahlenwissen. (✓){+4}

Ein Messkonstruktionsfehler, der im Fall angelegt ist. Die Baseline von 11,4 Arbeitstagen stammt aus dem ERP-Feld „Belegdatum → Freigabedatum“. Das Belegdatum setzt der **Lieferant**, nicht das eigene Haus: Postlaufzeit, Liegezeit im Posteingang und Verzögerung bis zur Erfassung fallen damit aus der Messung heraus. Die Baseline ist systematisch zu günstig, und ein Teil der späteren „Verbesserung“ entstünde allein durch früheres Erfassen. Sauber wäre der Zeitstempel des Eingangs (Scan/Mail-Empfang) als Startpunkt. *(Das ist ein Messkonstruktionsfehler im Beispiel, kein Rechenfehler.)* (✓){+5}

Der Strategiebeitrag lässt sich betriebswirtschaftlich begründen, nicht nur behaupten. Skonto ist keine Kosten-, sondern eine **Renditegröße**: Wer Skonto zieht, zahlt früher und „verdient“ den Skontosatz auf die Differenz zwischen Skontofrist und Zahlungsziel – annualisiert ergibt das regelmäßig eine zweistellige implizite Verzinsung, die kaum eine Alternativanlage erreicht. Damit ist die Prozessinvestition nicht mit „schneller ist besser“ begründet, sondern mit einer Verzinsungsrechnung. *(Der konkrete Prozentsatz hängt an den Zahlungsbedingungen, die der Fall nicht nennt – die Rechnung deshalb nur dem Prinzip nach anführen, keine Zahl erfinden.)* (✓){+6}

Aufgabe #200 · 10 P. · Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen ·
von der KI erfunden – kein Original

Nennen und erläutern Sie **fünf verschiedene Gründe**, warum die Entscheidungsfindung nachvollziehbar gemacht werden muss. Erläutern Sie anschließend, worum es im **Prozess der Entscheidungsfindung** geht.

a) 6 P. – Fünf Gründe (je unterschiedlicher Adressat/Wirkung)

1. **Verantwortung und Rechenschaft (Accountability, Compliance/Governance).**
Wer entschieden hat, muss sich gegenüber Aufsichtsgremien, Wirtschaftsprüfern und ggf. Gerichten erklären können. Beispiel: Eine Vergabeentscheidung über 400.000 € ohne dokumentierte Kriterien ist gegenüber dem Beirat nicht verteidigbar, nicht weil sie falsch war, sondern weil sie nicht prüfbar ist. *Adressat: Aufsicht/Recht.* ✓ {1}
2. **Akzeptanz bei den Betroffenen.** Menschen tragen auch Entscheidungen mit, die gegen ihre Präferenz ausfallen, wenn sie die Begründung kennen. Wird nur das

Ergebnis verkündet, entsteht Widerstand gegen die Person statt gegen die Sache.
Adressat: Mitarbeitende/Stakeholder. ✓ {2}

3. **Lernfähigkeit der Organisation.** Nur eine dokumentierte Entscheidung lässt sich im Nachhinein bewerten: Waren die Annahmen falsch oder der Schluss? Ohne Dokumentation ist im Rückblick nicht mehr unterscheidbar, ob eine gute Entscheidung ein schlechtes Ergebnis hatte (Pech) oder eine schlechte Entscheidung ein gutes (Glück) – beides würde falsch gelernt. *Adressat: die Organisation selbst über die Zeit.* ✓ {3}
4. **Schutz vor dem Willkürvorwurf.** Wo Kriterien und Gewichtung offenliegen, lässt sich der Vorwurf der Bevorzugung entkräften, etwa bei Beförderungen oder bei der Auswahl unter Lieferanten, an denen persönliche Beziehungen bestehen. *Adressat: der Entscheider selbst.* ✓ {4}
5. **Konsistenz über vergleichbare Fälle.** Dokumentierte Kriterien wirken als Präzedenz: Der nächste gleichgelagerte Fall wird gleich behandelt. Ohne diese Bindung entstehen widersprüchliche Entscheidungen in derselben Sache, was Vertrauen und Vorhersehbarkeit zerstört. *Adressat: künftige Fälle.* ✓ {5}

(Die fünf Gründe sind bewusst nach unterschiedlichen Adressaten getrennt – Aufsicht, Betroffene, Organisation, Entscheider, Folgefälle, und nicht fünf Varianten von „damit man es begründen kann“.) ✓ {6}

b) 4 P. – Der Prozess

Im Prozess der Entscheidungsfindung geht es um die strukturierte Abfolge:

Entscheidungssituation klären → Ziele/Kriterien festlegen → Alternativen entwickeln → bewerten → entscheiden → umsetzen → kontrollieren. ✓ {1}

Der eigentliche Zweck dieser Reihenfolge ist die **Trennung von Optionsfindung und Bewertung** sowie die Festlegung der Kriterien **vor** dem Blick auf die Alternativen. Nur so wird verhindert, dass die Maßstäbe nachträglich auf die bereits favorisierte Option zugeschnitten werden (Rationalisierung im Nachhinein). ✓ {2}

Grenze: Nachvollziehbarkeit hat einen Preis. Vollständige Dokumentation kostet Zeit, kann bei Personalentscheidungen schutzwürdige Informationen offenlegen und verleitet zu **Dokumentation als Selbstzweck** – einer Papierlage, die die Entscheidung absichert, statt sie zu verbessern. ✓ {3} Die Tiefe ist deshalb an Tragweite und Reversibilität zu bemessen: Eine leicht revidierbare Routineentscheidung braucht keine Entscheidungsvorlage. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Genau fünf sachlich verschiedene Gründe mit unterschiedlichen Adressaten – wer fünfmal „Transparenz“ variiert, hat einen Grund genannt, nicht fünf.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die fünf Gründe

Der stärkste Grund wird meist übersehen: Nachvollziehbarkeit diszipliniert den Entscheider im Vollzug. Das Wissen, die eigene Begründung später aufschreiben zu müssen, verändert das Entscheiden selbst – schwache Argumente überleben die Vorstellung des eigenen Protokolls nicht. Die Dokumentation wirkt also nicht erst danach, sondern schon währenddessen. (✓){+1}

Anschluss an die Entscheidungsfehler: Nachvollziehbarkeit ist die Gegenmaßnahme mit der breitesten Wirkung. Sie erschwert den **Bestätigungsfehler** (die verworfenen Alternativen müssen erscheinen), den **Ankereffekt** (Kriterien stehen vor der ersten Zahl fest) und den **Sunk-Cost-Fehler** (die ursprüngliche Begründung ist nachlesbar und kann mit der heutigen Lage konfrontiert werden: „Würde ich heute neu so entscheiden?“). (✓){+2}

Die Kehrseite, die man kennen sollte: In stark dokumentierenden Organisationen entsteht **defensives Entscheiden** – gewählt wird nicht die beste, sondern die am leichtesten zu rechtfertigende Alternative. Das ist regelmäßig der Status quo oder der teure Marktführer („für den Kauf beim Marktführer wurde noch niemand entlassen“). Wer Nachvollziehbarkeit einfordert, muss deshalb zugleich Fehlertoleranz zusichern, sonst kauft er Absicherung statt Qualität. (✓){+3}

Ein sechster Adressat, der in keiner Liste steht: der Nachfolger. Entscheidungen binden Ressourcen weit über die Amtszeit des Entscheiders hinaus. Ohne dokumentierte Begründung erbt die nachfolgende Führungskraft eine Struktur, deren Zweck sie nicht kennt, und reagiert typischerweise in einem von zwei Extremen: Sie ändert nichts (Respekt vor dem Unbekannten) oder sie ändert alles (es steht ja kein Grund entgegen). Beides ist teuer. Dokumentation ist insofern nicht Rechenschaft, sondern schlicht **Übergabefähigkeit**. (✓){+4}

Eine Abgrenzung, die Punkte sichert: Nachvollziehbarkeit ≠ Transparenz ≠ Mitbestimmung. Nachvollziehbar heißt: für einen sachkundigen Dritten **rekonstruierbar**. Das verlangt weder, alle Betroffenen an der Entscheidung zu beteiligen (das wäre Partizipation), noch, die Unterlagen jedem zugänglich zu machen (das wäre Publizität). Gerade bei Personalentscheidungen ist die Kombination gefordert: vollständig rekonstruierbar für die Aufsicht, nicht öffentlich für alle. Wer die drei Begriffe trennt, beantwortet die Frage präziser, als sie gestellt ist. (✓){+5}

Was dokumentiert sein muss, damit Dokumentation ihren Zweck erfüllt. Nicht das Ergebnis, sondern die **Annahmen** und die **verworfenen Alternativen mit ihrem Verwerfungsgrund**. Ein Protokoll, das nur den Beschluss festhält, erfüllt keinen der fünf Gründe: Es belegt, *dass* entschieden wurde, nicht *warum*. Die brauchbare Faustregel lautet – dokumentiert ist eine Entscheidung dann, wenn sich aus dem Text ableiten lässt, **welche neue Information sie umgestoßen hätte**. Genau das ist auch die Bedingung dafür, dass später gelernt werden kann. (✓){+6}

Zu b) – der Prozess

Der Prozess ist idealtypisch linear und real iterativ. Beim Entwickeln der Alternativen zeigt sich regelmäßig, dass die Kriterienliste unvollständig war – das erzwingt einen Rücksprung, und der ist legitim. Unzulässig ist ausschließlich die Änderung der Kriterien, **nachdem** die Bewertungsergebnisse vorliegen. Die Regel heißt deshalb nicht „nie zurück“, sondern „Rücksprung dokumentieren und begründen“; nur so bleibt unterscheidbar, ob nachgebessert oder nachgeschoben wurde. (✓){+1}

Zwischen „entscheiden“ und „umsetzen“ fehlt ein Schritt: die Kommunikation der Entscheidung samt Begründung. Erst sie löst die Akzeptanzwirkung aus, um die es in Grund 2 geht. Eine dokumentierte, aber nicht kommunizierte Entscheidung erfüllt die Rechenschaftsfunktion vollständig und die Akzeptanzfunktion gar nicht – die beiden Gründe hängen also an verschiedenen Handlungen und dürfen nicht als eine behandelt werden. (✓){+2}

Die letzte Stufe wird am häufigsten übersprungen, weil sie keinen Termindruck erzeugt. „Kontrollieren“ hat keinen Auftraggeber, der mahnt. Wirksam ist deshalb, den Kontrollzeitpunkt **in der Entscheidung selbst** zu terminieren: Review-Datum plus vorab festgelegte Nachsteuer- und Abbruchkriterien. Fehlt dieser Vorabtermin, entscheidet über die Kontrolle faktisch derjenige, der ein Interesse an ihrem Ausbleiben hat. (✓){+3}

Anschluss an die Zielsetzung. Die Kette endet mit „kontrollieren“ und setzt damit genau das voraus, was Aufgabe 3 als Beyond-SMART-Punkt 10 fordert: eine **vorab definierte Erhebungsmethode** und eine **gesicherte Baseline**. Ohne beides ist der letzte Prozessschritt formal vorhanden und praktisch nicht durchführbar. Zielsetzungs- und Entscheidungsprozess formulieren an dieser Stelle dieselbe Anforderung in zwei Kapiteln – eine Querverbindung, die in der Klausur mehr wert ist als ein weiterer Einzelbegriff. (✓){+4}

Aufgabe #201 · 10 P. · Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

Kommentieren Sie folgende Aussage: *„Zu viele, zu dumme und zu kurzfristige Ziele richten Flurschaden an.“* Nehmen Sie begründet Stellung und belegen Sie jede der drei Teilaussagen an einem Beispiel.

a) 6 P. – Die drei Teilaussagen

„Zu viele Ziele.“ Ein Zielsystem konkurriert um eine begrenzte Ressource: Aufmerksamkeit. Wer 14 Jahresziele hat, hat faktisch keines – die Priorisierung wird von der Zielsetzung an die Tagesform delegiert. Verschärft wird das, wenn die Ziele aus verschiedenen Quellen stammen (Bereichsziel, Projektziel, persönliches Entwicklungsziel), weil dann niemand die Gesamtlast sieht. ✓ {1} Beispiel: Eine Teamleiterin trägt gleichzeitig Ziele für Durchlaufzeit, Fehlerquote, Krankenstand, Auszubildendenbetreuung, ein ERP-Teilprojekt und zwei Weiterbildungen – in jedem einzelnen Ziel ist sie unterdurchschnittlich, ohne dass eines davon falsch gesetzt wäre. Der Schaden entsteht durch die **Menge**, nicht durch den Inhalt. ✓ {2}

„Zu dumme Ziele.“ Gemeint sind Ziele, die formal korrekt und inhaltlich schädlich sind – typischerweise Mengenziele ohne Qualitätsgegengewicht. ✓ {3} Beispiel: Filialmitarbeitende einer Bank erhalten das Ziel, eine feste Stückzahl Konsumentenkredite pro Monat abzuschließen. Das Ziel ist spezifisch, messbar, zuweisbar, terminiert. Erreicht wird es, indem Kredite an Kunden mit zweifelhafter Bonität vermittelt werden. Die Kennzahl steigt sofort, die **faulen Kredite** erscheinen erst zwei bis drei Jahre später in der Risikovorsorge – zu einem Zeitpunkt, an dem die Boni längst ausgezahlt und die Verantwortlichen versetzt sind. Das ist der Kern des Flurschadens: Die Wirkung des Ziels und die Messung seiner Wirkung fallen zeitlich auseinander. ✓ {4}

„Zu kurzfristige Ziele.“ Kurze Zielhorizonte verschieben Handeln systematisch von Investition zu Ernte. ✓ {5} Beispiel: Ein auf das Quartalsergebnis bonifizierter Vertriebsleiter streicht Schulungsbudget und Neukundenaufbau – beides zahlt erst nach zwölf Monaten. Das Quartalsziel wird erreicht, die Pipeline des Folgejahres ist beschädigt. Auch hier ist das einzelne Ziel nicht falsch formuliert; falsch ist sein **Zeitfenster im Verhältnis zur Wirkungsdauer der Maßnahme**. ✓ {6}

b) 4 P. – Stellungnahme, Gegenposition, Grenze

Zustimmung mit Präzisierung: Die Aussage trifft, weil sie den Fehler an einer Stelle verortet, an der SMART blind ist. SMART bewertet jedes Ziel **einzelnd und formal** – Menge, Sinnhaftigkeit und Fristigkeit der Zielmenge fallen aus dem Raster. Genau deshalb reicht SMART nicht: Es ist ein guter Anfang, aber nicht das Ende der Fahnenstange. ✓ {1}

Die Antwort liegt in den ergänzenden Kriterien: **Widerspruchsfreiheit/Zielkonsistenz** (gegen „zu viele“ und gegen einander blockierende Ziele), **Vollständigkeit der Zielmenge** und **Vermeidung von Fehlanreizen** (gegen „zu dumm“), **Strategiebezug** und Zielhierarchie (gegen „zu kurzfristig“). ✓ {2}

Gegenposition, die man aushalten muss: Die Aussage lässt sich als Ausrede missbrauchen. Wer Ziele grundsätzlich für schädlich hält, landet bei Führung ohne Verbindlichkeit, und die ist nachweislich schlechter, nicht besser: Ohne klares, anspruchsvolles Ziel sinkt die Leistung, weil Erwartung und Anspruchsniveau unausgesprochen bleiben (Goal-Setting-Theory). Auch die Delegation von Ergebnisverantwortung bricht weg, denn ohne prüfbares Ergebniskriterium bleibt der Führungskraft nur die Kontrolle des Weges, also mehr Mikromanagement, nicht weniger. ✓ {3}

Grenze der Aussage: Sie ist eine **Warnung vor schlechter Zielsetzung, kein Argument gegen Zielsetzung**. Der Adressat der Kritik ist der, der Ziele setzt, nicht das Instrument. Praktische Konsequenz: wenige Ziele (Faustregel drei bis fünf pro Person und Periode), jedes Mengenziel mit Gegenkennzahl, jedes kurzfristige Ziel mit einem langfristigen gepaart, und vor der Verabschiedung die Frage: „Wie könnte jemand diese Kennzahl erfüllen, ohne das eigentliche Ziel zu erreichen?“ ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Erwartet wird kein Zustimmungsaufsatz, sondern ein Beispiel je Teilaussage plus die Gegenposition – dass Zielverzicht keine Lösung ist, weil unklare Erwartungen die Leistung ebenfalls senken.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die drei Teilaussagen

Warum „zu dumm“ nicht Dummheit meint. Die schädlichen Mengenziele werden regelmäßig von klugen Leuten gesetzt. Der Mechanismus ist strukturell: Gesteuert wird, was leicht messbar und schnell verfügbar ist (Stückzahl, Abschlüsse, Kontakte); die eigentliche Zielgröße (profitables, dauerhaftes Geschäft) ist schwer und spät messbar. Das Ziel wandert also zur bequemen Kennzahl, und genau dort entsteht die Lücke zwischen Kennzahl und Zweck, die ausgenutzt wird. „Dumm“ heißt hier: *am Zweck vorbei operationalisiert*. (✓){+1}

Der Zeitversatz als eigentliches Problem. In allen drei Teilaussagen steckt derselbe Kern: Nutzen und Schaden treten zu verschiedenen Zeitpunkten auf, und gemessen wird zum frühen. Gegenmittel sind **nachlaufende Kennzahlen mit Zeitversatz** (Ausfallquote der im Zeitraum X vergebenen Kredite, gemessen in X+24 Monaten) und **Malus-Regelungen**, die Boni rückwirkend korrigieren. Beides ist unbeliebt, weil es die Belohnung verzögert, und wirksam aus genau demselben Grund. (✓){+2}

Anschlussfrage, auf die man vorbereitet sein sollte: „Wie viele Ziele sind zu viele?“ Ehrliche Antwort: Es gibt keine belegte Zahl. Belastbar ist nur das Kriterium – so viele, wie die verantwortliche Person zugleich aktiv verfolgen kann, und die Probe darauf ist, ob sie ihre Ziele ohne Nachschlagen aufzählen kann. Kann sie es nicht, wirken sie ohnehin nicht steuernd. (✓){+3}

„Zu viele“ ist genau genommen kein Mengen-, sondern ein Rangfolgeproblem. Ziele konkurrieren nicht in erster Linie um Zeit, sondern um **Priorität**, und Priorität ist eine Rangordnung, die sich nicht vervielfachen lässt. Zwei Ziele mit „höchster Priorität“ sind ein Ziel weniger, nicht eines mehr. Der operative Test lautet deshalb nicht „Wie viele Ziele?“, sondern: **Ist die Rangfolge zwischen ihnen entschieden, und zwar von dem, der sie gesetzt hat?** Ein Zielsystem ohne entschiedene Rangfolge delegiert die Priorisierung nach unten, an die Person mit dem schlechtesten Gesamtüberblick. (✓){+4}

Die spiegelbildliche Fehlform fehlt in der Aussage: zu langfristige Ziele. Ein Ziel mit fünfjährigem Horizont ohne Zwischenstände wirkt in den ersten vier Jahren nicht steuernd, sondern aufschiebend – die Handlung kann immer noch später beginnen. Der Fehler ist in beiden Richtungen identisch: Der Zielhorizont passt nicht zur **Wirkungsdauer der Maßnahme und zur Rückmeldefrequenz**. Wer das ergänzt, zeigt, dass er den Mechanismus verstanden hat und nicht nur die Richtung der Kritik

nachspricht – „kurzfristig“ ist der häufigere, aber nicht der einzige Zeitfehler.

(✓){+5}

Warum ausgerechnet „Flurschaden“ das treffende Wort ist. Der Schaden entsteht nicht bei dem, der das Ziel verfehlt, sondern **nebenan**: beim Kunden mit dem faulen Kredit, beim Kollegen, dessen Anfrage liegen bleibt, beim Nachfolger mit der leeren Pipeline. Genau deshalb ist er im Zielcontrolling systematisch unsichtbar – es misst den Zielträger, nicht dessen Umfeld. Die Konsequenz ist eine Messstelle **außerhalb** des Verantwortungsbereichs: Beschwerdequote, interne Kundenzufriedenheit der nachgelagerten Abteilung, Ausfallquote im Folgejahr. Ohne sie bleibt der Flurschaden definitionsgemäß unbeobachtet und taucht erst als Ergebnisproblem auf, wenn ihn niemand mehr zuordnen kann. (✓){+6}

Zu b) – Stellungnahme

Die Gegenposition wird stärker, wenn man Locke/Latham genau zitiert. Die Goal-Setting-Theory belegt die Wirkung spezifischer und schwieriger Ziele nicht unbedingt, sondern unter **Moderatoren**: Commitment, Rückmeldung über den Zwischenstand, Aufgabenkomplexität und Fähigkeiten. Damit lässt sich die Verteidigung der Zielsetzung differenziert führen – Ziele wirken, *wenn* die Bedingungen stimmen. Besonders die Rückmeldung erklärt, warum ein einmal vereinbartes und dann bis zum Jahresgespräch unbeobachtetes Ziel praktisch wirkungslos ist. (✓){+1}

Zielfreiheit ist keine neutrale Option. Wer Ziele abschafft, schafft die Beurteilung nicht ab – er verschiebt sie ins Informelle. Beurteilt wird dann nach Eindruck, Anwesenheit und Nähe zur Führungskraft. Das ist nicht weniger Bewertung, sondern eine schlechter überprüfbare, und sie trifft die Benachteiligten härter, weil sie nicht angreifbar ist. Die Frage lautet also nie „Ziele oder keine Ziele“, sondern „explizite oder implizite Maßstäbe“. (✓){+2}

Ein wirksames Gegenmittel gegen „zu viele“, das über die Faustregel hinausgeht: das Zielbudget. Neue Ziele werden nicht addiert, sondern **getauscht** – wer ein Ziel aufnimmt, benennt zugleich das Ziel, das dafür entfällt oder in die Folgeperiode verschoben wird. Das legt die Priorisierungsentscheidung dorthin zurück, wo sie hingehört: zur zielsetzenden Führungskraft. Ohne diese Regel wächst jedes Zielsystem monoton, weil Hinzufügen kostenlos ist und Streichen begründet werden muss. (✓){+3}

Die schärfste Fassung der Stellungnahme führt alle drei Teilaussagen auf eine Ursache zurück. In allen drei Fällen ist das Objekt der Kritik die **Zielmenge**, nicht das einzelne Ziel: „zu viele“ ist eine Aussage über ihre Anzahl, „zu dumm“ über die

fehlende Gegengröße innerhalb der Menge, „zu kurzfristig“ über ihre fehlende Fristenmischung. Damit ist die Aussage keine Sammlung dreier Vorwürfe, sondern eine These: **Zielqualität ist eine Eigenschaft des Zielsystems, nicht des Einzelziels.** Genau deshalb kann SMART sie strukturell nicht prüfen – ein Instrument, das jedes Ziel für sich betrachtet, ist gegen Systemfehler blind, egal wie sorgfältig es angewandt wird. (✓){+4}

Aufgabe #202 · 12 P. · Management by Objectives kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik am **Management by Objectives (MbO)** als Führungskonzept. Stellen Sie dabei Druckers Konzeption der Kritik W. E. Demings gegenüber und beurteilen Sie die Reichweite des Konzepts.

a) 3 P. – Was MbO behauptet

MbO (Drucker 1954, *The Practice of Management*) ist Führung über **vereinbarte Ziele** statt über Anweisungen. Drei Konstruktionsmerkmale: (1) Die Ziele werden aus den **Unternehmenszielen abgeleitet** (vertikale Konsistenz), (2) sie werden im **Dialog vereinbart**, nicht verordnet, (3) die Steuerung erfolgt über **Selbstkontrolle** des Mitarbeitenden. ✓ {1} Die Führungskraft gibt das *Was und Wieviel bis wann* vor, das *Wie* verantwortet der Mitarbeitende – das ist die **Delegation von Ergebnisverantwortung**. SMART (Doran 1981) ist die spätere Technik, mit der MbO-Ziele formuliert werden. ✓ {2}

Leistung des Konzepts: MbO hat der Führungslehre den Schritt von der Tätigkeits- zur Ergebnisorientierung gebracht. Es macht Erwartungen explizit, ermöglicht Delegation ohne Wegvorschrift und liefert die Grundlage für Soll-Ist-Steuerung und für nachprüfbare variable Vergütung. Diese Leistung bleibt bestehen und ist in der Kritik nicht bestritten. ✓ {3}

b) 6 P. – Vier Kritikpunkte

Kritikpunkt 1 – Demings Systemeinwand: Ziele ohne Methode sind wirkungslos oder schädlich. W. E. Deming forderte in seinen 14 Punkten ausdrücklich die **Abschaffung numerischer Vorgaben und von „Management by Objective“**. Seine Begründung: Leistung wird überwiegend vom **System** bestimmt (Prozesse, Ausstattung, Zulieferqualität, Vorgaben), nicht von der Anstrengung des Einzelnen. Wer einer Person ein Zahlenziel setzt, ohne ihr die Methode und die Systemänderung mitzugeben, verlangt etwas, das außerhalb ihres Einflussbereichs liegt. Das Ergebnis ist eine von drei

Reaktionen: Verzerrung der Zahl, Beschädigung anderer Größen oder Angst. Beispiel: Das Ziel „Ausschussquote unter 2 %“ bei einer Anlage, die prozessbedingt 3,5 % produziert, senkt nicht den Ausschuss, sondern die Meldequote. ✓ {1} *Bezug zu SMART:* Deming trifft damit exakt das Kriterium **Steuerbarkeit/Beeinflussbarkeit**, das SMART nicht enthält. ✓ {2}

Kritikpunkt 2 – Fehlanreize: MbO belohnt die Kennzahl, nicht das Ziel. Sobald Ziele mit **variablen Entgeltbestandteilen** verknüpft werden, entsteht ein starkes Interesse an der Zahl statt an der Sache. Beispiel: Stückzahlziele im Kreditvertrieb erzeugen Abschlüsse mit schwacher Bonität – die Zielerreichung ist perfekt, die faulen Kredite kommen Jahre später. ✓ {3} Zusätzlich entsteht **Sandbagging**: Wer über sein Ziel mitverhandelt und daran verdient, handelt es weich. MbO produziert damit systematisch das Gegenteil des von Drucker gewollten anspruchsvollen Ziels. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Verdrängung des Nicht-Messbaren und der Zusammenarbeit. Weil MbO Ziele individuell zurechnet, wird belohnt, was einer Person zurechenbar ist. Kollegiale Unterstützung, Wissensweitergabe und bereichsübergreifende Hilfe erscheinen in keinem Zielbogen und werden zur unbezahlten Nebentätigkeit. Bei einander widersprechenden Bereichszielen (Vertrieb: Umsatz; Produktion: Rüstkosten; Logistik: Bestandssenkung) optimiert jeder sein Ziel – die Summe der erreichten Einzelziele kann ein schlechteres Gesamtergebnis sein als ihre Verfehlung. ✓ {5}

Kritikpunkt 4 – Zeitraster und Starrheit. MbO arbeitet mit Jahres- oder Quartalszyklen. In dynamischen Umfeldern ist ein im Januar vereinbartes Ziel im Juni überholt, und die Beyond-SMART-Regel „moving targets verhindern“ erzeugt hier einen echten Konflikt: Ändert man das Ziel, verliert es Verbindlichkeit; ändert man es nicht, arbeitet die Organisation auf ein überholtes Ziel hin. MbO hat für diesen Fall keine eingebaute Regel. ✓ {6}

c) 3 P. – Verteidigung, Reichweite, Gegenvorschlag

Verteidigung Druckers: Ein erheblicher Teil der Kritik trifft nicht Drucker, sondern seine Umsetzung. Drucker forderte **Selbstkontrolle**, nicht Fremdkontrolle; **Vereinbarung**, nicht Vorgabe; und die Ableitung aus dem Unternehmensziel, nicht ein Nebeneinander isolierter Bereichszahlen. Was in der Praxis als MbO scheitert, ist meist ein top-down verteiltes Quotensystem mit Bonusanbindung, also genau das, was Deming angreift und was Drucker nicht gemeint hat. Deming und Drucker widersprechen sich damit weniger, als es scheint: Beide wenden sich gegen die **Zahl ohne Methode und ohne Systemverantwortung**. ✓ {1}

Reichweite: MbO trägt, wo (1) das Ergebnis der Person tatsächlich zurechenbar ist, (2) der Zielhorizont zur Wirkungsdauer passt und (3) das Ziel vom Verantwortlichen beeinflusst

werden kann. Es trägt **nicht** bei stark verkoppelter Team- oder Prozessarbeit, bei hoher Systemabhängigkeit der Leistung und dort, wo die wesentlichen Erfolgsgrößen nicht messbar sind. ✓ **{2}**

Gegenvorschlag: MbO beibehalten, aber (a) die Bonusanbindung von der Zielerreichung entkoppeln (Ziele steuern, Vergütung belohnt nicht das Erreichen einer selbst mitverhandelten Zahl), (b) jedes Mengenziel mit einer **Gegenkennzahl** versehen, (c) neben dem Ergebnisziel die **Systemverantwortung** benennen (wer beseitigt die Hindernisse?) und (d) kürzere Zyklen mit ausdrücklicher Revisionsregel statt jährlicher Starre. ✓ **{3}**

Rohleders Erwartung: Wer MbO nur lobt, hat Drucker gelesen und Deming nicht – erwartet wird der Systemeinwand (Leistung wird vom System bestimmt) und die Einsicht, dass die schärfste MbO-Kritik meist die MbO-Praxis trifft, nicht Druckers Konzept.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – was MbO behauptet

MbO ist die Antwort auf ein konkretes historisches Problem. In den Großkonzernen der 1950er Jahre wuchsen Größe und Dezentralisierung schneller als die Möglichkeit, über Anweisungen zu führen; Drucker hatte diese Struktur zuvor bei General Motors untersucht (*Concept of the Corporation*, 1946). Führung über Anweisung skaliert nicht über Distanz und Fachfremdheit – Führung über vereinbarte Ergebnisse schon. Wer diese Entstehungslogik nennt, erklärt, *warum* es das Konzept gibt, statt es nur zu referieren; und er hat zugleich das Argument dafür, warum MbO in kleinen, fachlich dichten Einheiten weniger Nutzen stiftet. (✓){+1}

Die dritte, meist übergangene Voraussetzung: Selbstkontrolle braucht

Datenzugang. Wer sich selbst steuern soll, muss den eigenen Zwischenstand **selbst messen können**. Liegt die Zahl ausschließlich beim Controlling und erreicht den Mitarbeitenden erst im Quartalsbericht, ist die Selbstkontrolle formal vereinbart und faktisch abgeschafft – es bleibt Fremdmeldung mit Verzögerung. Diese stille Bruchstelle erklärt viele MbO-Systeme, die auf dem Papier korrekt und in der Wirkung folgenlos sind. (✓){+2}

Abgrenzung zu den benachbarten „Management-by“-Konzepten. *Management by Exception*: Die Führungskraft greift nur bei definierter Abweichung ein – Steuerung über Toleranzgrenzen, nicht über Ziele. *Management by Delegation*: Übertragen werden Aufgaben und Kompetenzen, nicht notwendig Ergebnisverantwortung. MbO ist demgegenüber **ergebniszentriert**: vereinbartes Ziel, freier Weg, Selbstkontrolle. Die drei Konzepte werden regelmäßig vermischt und sind ein naheliegender Kandidat für die Nachfrage im Anschluss an diese Aufgabe. (✓){+3}

Zu b) – die Kritik

Die entscheidende Diagnosefrage. Bevor ein Zahlenziel gesetzt wird: *Kann die verantwortliche Person dieses Ergebnis mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen – oder müsste dafür das System geändert werden, über das sie nicht verfügt?* Lautet die Antwort „System“, ist das Ziel an die falsche Ebene adressiert. Genau dieser Fehler ist der Kern von Demings Einwand und zugleich der praktischste Testschritt, den man aus ihm ableiten kann. (✓){+1}

Warum die Bonusanbindung der neuralgische Punkt ist. Drucker begründete MbO mit Selbstkontrolle – der Mitarbeitende misst sich selbst, um besser zu werden. Sobald das Ziel den Bonus bestimmt, kippt die Funktion der Messung: Sie

dient nicht mehr der Steuerung, sondern der Abrechnung. Aus dem Steuerungsinstrument wird ein Beurteilungsinstrument, und niemand liefert freiwillig ehrliche Daten über sich selbst an ein Beurteilungsinstrument. Die Datenqualität, auf der MbO beruht, wird also von der Vergütung zerstört, die man daran gehängt hat.

(✓){+2}

Deming präzise einordnen – er war kein Zahlengegner. In seinen 14 Punkten fordert er die Abschaffung von Quoten und numerischen Vorgaben und nennt „management by objective“ dort ausdrücklich (Punkt 11), daneben die Abschaffung der jährlichen Leistungsbeurteilung (Punkt 12) und „drive out fear“ (Punkt 8). *(Die Nummerierung wird in der Literatur leicht abweichend wiedergegeben; inhaltlich sind die drei Punkte gesichert.)* Entscheidend für die Genauigkeit der Kritik: Deming wandte sich gegen die **Zahl ohne Methode**, nicht gegen Zahlen – er selbst arbeitete mit statistischer Prozesskontrolle. Wer ihn als Gegner von Messung darstellt, hat ihn missverstanden und verliert das stärkste Argument. (✓){+3}

Das Rote-Perlen-Experiment als Beleg statt als Behauptung. Deming ließ Teilnehmer mit einer Schaufel Perlen aus einer Mischung weißer und roter Perlen ziehen; der Anteil roter („fehlerhafter“) Perlen schwankt rein zufällig. Das „Management“ lobt die guten Zieher, tadelt die schlechten, entlässt schließlich – obwohl alle demselben System ausgesetzt sind und niemand Einfluss hat. Das Experiment zeigt in wenigen Minuten, dass Rangfolgen und Zielvorgaben **Systemrauschen als individuelle Leistung fehldeuten**. In der Klausur wirkt es stärker als jedes Argument, weil es kein Argument ist, sondern ein Demonstrationsversuch. (✓){+4}

Ein fünfter Kritikpunkt, der in keiner Liste steht: MbO ist blind für das Weglassen. Das Verfahren fragt „Welche Ziele erreichen wir?“, nie „Welche Tätigkeiten stellen wir ein?“. Da Ziele additiv vereinbart werden und jede Runde neue hinzufügt, wächst die Last monoton, während nichts entfällt. Das Ergebnis ist dasselbe wie in Aufgabe 5 („zu viele Ziele“) – hier aber als **Konstruktionsfehler des Verfahrens**, nicht als Fehler des einzelnen Zielsetzers. Abhilfe wäre, jede Zielvereinbarung mit einer Streichliste zu verbinden. (✓){+5}

Die empirische Lage ehrlich benennen. Belegt ist die Wirkung von Zielsetzung auf **individueller** Ebene (Locke/Latham). Dass ein unternehmensweites Zielkaskadensystem die Unternehmensleistung hebt, ist damit nicht gezeigt – zwischen beiden Aussagen liegt ein Übertragungsschritt, den die Praxisliteratur regelmäßig überspringt. Das ist kein Nachweis des Gegenteils, sondern eine Aussage über die Beleglage; genau so gehört sie formuliert. Wer diesen Unterschied macht, argumentiert methodisch sauber statt meinungsstark. (✓){+6}

Zu c) – Verteidigung und Gegenvorschlag

Anschluss an die Entscheidungslehre: Der Sunk-Cost-Fehler hat in MbO eine strukturelle Entsprechung – ein einmal vereinbartes und unterschriebenes Ziel wird auch dann weiterverfolgt, wenn es sachlich überholt ist, weil das Abweichen als Scheitern gilt. Gegenmittel ist ein terminierter Zielreview mit expliziter Legitimität des Abbruchs: Die Frage lautet nicht „Sind wir noch im Plan?“, sondern „Würden wir dieses Ziel heute noch einmal so vereinbaren?“ (✓){+1}

Warum Punkt (a) des Gegenvorschlags der politisch schwierigste ist. Die Entkopplung von Bonus und Zielerreichung nimmt dem Management sein einfachstes Druckmittel, deshalb scheitert sie meist nicht an Argumenten, sondern an Interessen. Die tragfähige Zwischenform ist, die Vergütung an ein **Bündel** zu hängen (Ergebnisgröße, zugehörige Gegenkennzahl, Beitrag zur Zusammenarbeit) und die einzelne Zielzahl nicht mechanisch in Euro zu übersetzen. Die Manipulierbarkeit sinkt mit der Zahl der Größen, die gleichzeitig stimmen müssen – vollständig verschwindet sie nicht. (✓){+2}

Was an die Stelle träte, wenn man MbO tatsächlich aufgäbe. Deming schlug Führung über **Methodenverbesserung und statistische Prozesskontrolle** vor: Gesteuert wird nicht die Zielzahl, sondern die Fähigkeit des Prozesses, sie überhaupt zu erreichen. Neuere Praxisvarianten greifen denselben Gedanken auf, indem sie Ziele bewusst ambitioniert setzen und ausdrücklich **nicht** an die Vergütung binden (OKR). *(Der OKR-Bezug ist Praxisliteratur und nicht Teil des Vorlesungsstoffs – als Ausblick nennen, nicht als Prüfungsinhalt behaupten.)* Damit ist die Antwort auf die Kritik nicht „kein MbO“, sondern „MbO ohne Zahlungsverprechen“. (✓){+3}

Aufgabe #203 · 12 P. · Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen · von der KI erfunden – kein Original

Fall: Ein Automobilzulieferer (280 Mitarbeitende) erhält das Angebot, einen seiner Zulieferer zu übernehmen, der wirtschaftlich angeschlagen ist. Der Geschäftsführer will „in der nächsten Sitzung entscheiden“. Erläutern Sie die **Klärung der Entscheidungssituation** (alle Aspekte) und wenden Sie sie auf den Fall an. Ordnen Sie den Fall anschließend über den **Gestaltungsspielraum** ein.

a) 6 P. – Die vier Aspekte der Klärung, am Fall angewandt

1. Anlass der Entscheidung. Zu klären ist, *warum* überhaupt entschieden wird: Auslöser, Dringlichkeit, Tragweite, Reversibilität. ✓ {1} Im Fall: Der Anlass ist fremdbestimmt – der

Zulieferer bietet sich an, das Unternehmen hat den Zeitpunkt nicht gewählt. Genau das ist zu markieren, denn die naheliegende Fehlfrage lautet „Kaufen wir?“ statt „Welches Problem lösen wir damit?“. Das eigentliche Problem könnte **Liefersicherheit** sein – dann sind Zweitlieferant, Rahmenvertrag mit Bevorratung oder Eigenfertigung ebenfalls Alternativen. Ein Kauf ist zudem **kaum reversibel**, was ein hohes Klärungsniveau rechtfertigt. ✓ {2}

2. Identifikation von Rahmenbedingungen. Restriktionen und Freiheitsgrade: Finanzierungsrahmen und Covenants der Hausbank, kartellrechtliche Prüfung, gesellschaftsrechtliche Zustimmungserfordernisse (Gesellschafterbeschluss), arbeitsrechtliche Folgen des Betriebsübergangs (§ 613a BGB), technische Integrierbarkeit, verfügbare Managementkapazität für eine Sanierung, strategische Vorgabe der Eigentümer. Diese Bedingungen definieren den **zulässigen Lösungsraum** – ein Kaufpreis oberhalb des Finanzierungsrahmens ist keine schlechte Alternative, sondern gar keine. ✓ {3}

3. Entscheider und Zielgruppen. *Wer entscheidet* – überschreitet der Kaufpreis die Geschäftsführungsbefugnis, liegt die Entscheidung bei den Gesellschaftern, nicht beim Geschäftsführer. *Wer ist betroffen* – Belegschaft beider Unternehmen, Betriebsrat, Kunden (die von der Doppelbindung erfahren), verbleibende Lieferanten, Banken. *Wer setzt um* – es braucht eine benannte Integrationsverantwortung; ohne sie ist der Kauf zwar vollzogen, aber nicht wirksam. ✓ {4}

4. Entscheidungs-/Bewertungskriterien. *Woran* wird gemessen: Liefersicherheit, Wirkung auf die Herstellkosten, Kapitalbindung und Amortisationsdauer, Sanierungsaufwand und -risiko, Abhängigkeitsgrad, kulturelle Passung, strategischer Beitrag. Die Kriterien sind aus den Zielen abzuleiten, zu **gewichten** und möglichst messbar zu fassen. ✓ {5} Entscheidend: Sie müssen **vor** der Bewertung der Alternativen feststehen – sonst werden im Nachhinein die Maßstäbe gewählt, die die bereits präferierte Option gewinnen lassen. ✓ {6}

b) 3 P. – Probleme dieses Entscheidungsfalls

Der Fall gehört zum Typ **Unternehmenskauf** – die typischen Probleme sind: hohe Ausgaben und damit wirtschaftliches Risiko sowie die **fragliche Sinnhaftigkeit der Übernahme** (schlechte wirtschaftliche Lage, suboptimale Ausstattung und Besetzung, hoher Sanierungsaufwand). ✓ {1} Der zweite klassische Fall – der **Einstieg in einen fremden Markt** – hat ein anderes Profil: enorme Wertschöpfungspotenziale bei Erfolg, dafür hohes Risiko und fehlendes Know-how. ✓ {2}

Beiden gemeinsam: hohe Komplexität, Abhängigkeit von zahlreichen Faktoren, dadurch **fehlende Entscheidungssicherheit** – mit der Folge von Fehlentscheidungen oder, noch schädlicher, dem **Aufschieben der Entscheidung**. Im Fall wirkt genau das: Der

angeschlagene Zulieferer wartet nicht; Nichtentscheiden ist hier eine Entscheidung gegen den Kauf, nur ohne Begründung und ohne Dokumentation. ✓ {3}

c) 3 P. – Einordnung über den Gestaltungsspielraum

Der **Gestaltungsspielraum** beschreibt, wie frei der Entscheider zwischen Alternativen wählen kann. Er ist hoch bei wenigen Restriktionen und gering, wenn Vorgaben die Wahl weitgehend determinieren – dann liegt eher „Anwendung“ als „Entscheidung“ vor. ✓ {1}
Seine **Grundlage** sind die Rahmenbedingungen und Restriktionen: rechtliche und regulatorische Vorgaben, Budget, Zeit, Unternehmensstrategie, technische Möglichkeiten, die übertragene **Kompetenz/Befugnis** des Entscheiders und der Informationsstand. ✓
{2}

Im Fall ist der **inhaltliche** Spielraum hoch (Kauf, Teilbeteiligung, Lieferantenvertrag mit Vorauszahlung, Zweitlieferant, Verzicht – mehrere echte Alternativen), der **formale** Spielraum des Geschäftsführers dagegen möglicherweise gering, weil die Größenordnung Gesellschafterzustimmung erfordert. Es handelt sich um eine **nicht-programmierte Entscheidung**: neuartig, komplex, mit hohem Analyse- und Gestaltungsbedarf – im Unterschied zu programmierten, regelbasierten Wiederholentscheidungen wie einer Bestellpunktauslösung. ✓ {3}

Praktische Folge: Genau weil der Spielraum inhaltlich groß und formal begrenzt ist, gehört der Fall in eine **Entscheidungsvorlage** mit mehreren bewerteten Alternativen inklusive Status quo, nicht in eine mündliche Sitzungsentscheidung „in der nächsten Sitzung“.

Rohleders Erwartung: Die vier Klärungsaspekte sind eine 1:1-abfragbare Liste – Punkte gibt es dafür, sie am Fall zu füllen und zu erkennen, dass die richtige Frage nicht „Kaufen wir?“ lautet, sondern welches Problem der Kauf lösen soll.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Klärung der Entscheidungssituation

Die Alternative, die am häufigsten fehlt, ist der Status quo. In Kaufsituationen wird die Frage fast immer als Ja/Nein zu *einem* Objekt gestellt. Damit ist die Entscheidung faktisch schon getroffen, denn eine Alternative ohne Vergleich gewinnt gegen ein diffuses „nichts tun“. Sauber ist, das Nichtstun als **ausformulierte Alternative mit eigenen Konsequenzen** zu bewerten (Was kostet ein Lieferantenausfall? Wie wahrscheinlich ist er?) – erst dann existiert überhaupt eine Wahl. (✓){+1}

Warum die Reihenfolge Kriterien-vor-Alternativen hier besonders zählt. Ein angeschlagener Zulieferer erzeugt Zeitdruck und emotionalen Sog („bevor ein Wettbewerber zugreift“). Das ist der ideale Nährboden für den **Ankereffekt** – der zuerst genannte Kaufpreis wird zum Bezugspunkt aller Bewertungen, und für den **Bestätigungsfehler**, weil nach der ersten Sympathie nur noch nach Argumenten für den Kauf gesucht wird. Werden die gewichteten Kriterien vor der ersten Zahl fixiert, verlieren beide Effekte an Kraft. (✓){+2}

Und ein Fehler, der sich erst nach dem Kauf zeigt: Die Entscheidungssituation klärt, ob *gekauft* werden soll – nicht, ob *integriert* werden kann. Managementkapazität für eine Sanierung ist eine harte Restriktion und gehört unter Punkt 2, nicht in die Umsetzungsplanung. Wer sie erst danach prüft, hat einen zweiten Sanierungsfall im eigenen Haus. (✓){+3}

Eine fünfte Klärungsfrage, die die Liste nicht enthält: Bis wann muss entschieden sein? Ein Entscheidungstermin, den man nicht selbst setzt, wird vom Gegenüber gesetzt – hier vom Verkäufer und von dessen Insolvenzrisiko. Sauber ist, den eigenen Entscheidungstermin zu fixieren **und daraus abzuleiten**, welche Informationen bis dahin zwingend beschafft sein müssen (Umfang der Due Diligence). Der Geschäftsführer entscheidet im Fall „in der nächsten Sitzung“, weil dann eine Sitzung ist – das ist ein Kalender-, kein Sachgrund. (✓){+4}

Nicht alle Rahmenbedingungen sind gleich hart, und die Unterscheidung hat Bewertungsfolgen. Zu trennen sind **absolute Restriktionen** (K.-o.-Kriterien: Finanzierungsrahmen, kartellrechtliche Zulässigkeit, Gesellschafterzustimmung) und **weiche Randbedingungen** (kulturelle Passung, Managementkapazität, Zeit). K.-o.-Kriterien gehören als **Filter vor** die Bewertung, nicht als gewichtetes Kriterium in die Nutzwertanalyse. Sonst kompensiert eine Alternative einen absoluten Ausschlussgrund über gute Punkte an anderer Stelle – der häufigste

Konstruktionsfehler in Entscheidungsmatrizen. → Anschluss an Aufgabe 10. (✓)
{+5}

Bei „Entscheider und Zielgruppen“ fehlt regelmäßig eine Gruppe: die Gegenseite. Der Verkäufer verfolgt eigene Ziele und kennt den Zustand des Objekts besser als der Käufer. Bei asymmetrischer Information ist bereits der Umstand, dass gerade *dieses* Objekt gerade *jetzt* angeboten wird, selbst eine Information (Akerlof, *The Market for Lemons*, 1970). Die Frage „Warum wird es uns und warum jetzt angeboten?“ gehört damit in die Situationsklärung und nicht erst in die Verhandlung – sie ist im Fall die einzige, die den fremdbestimmten Anlass wieder in eigene Hand nimmt. (✓){+6}

Zu b) – die Probleme des Entscheidungsfalls

Der dritte Fall, den das Handout nicht nennt: der Rückzug. Desinvestition – Verkauf eines Bereichs, Aufgabe eines Marktes – ist die Kehrseite beider genannten Fälle und unterliegt denselben Problemen mit umgekehrtem Vorzeichen. Zusätzlich trifft sie auf den **Sunk-Cost-Fehler** und auf das Eingeständnisproblem, weshalb sie systematisch zu spät entschieden wird. Wer sie ergänzt, zeigt, dass er die Systematik hinter den zwei Beispielen erfasst hat und nicht nur die Beispiele. (✓)
{+1}

„Aufschieben ist schädlicher als eine Fehlentscheidung“ gilt nicht unbegrenzt. Die Aussage trifft bei **verfallenden Optionen** – der Zulieferer wird an einen anderen verkauft oder ist insolvent. Sie trifft nicht, wenn Warten zu geringen Kosten **bessere Information** bringt; dann hat das Warten einen eigenen Wert. Die Prüffrage lautet deshalb zweiteilig: *Wird die Entscheidungsgrundlage durch Warten besser, und verliere ich dabei die Option?* Erst wenn die zweite Antwort „ja“ lautet, ist der Aufschub der Fehler, als den ihn das Handout beschreibt. (✓){+2}

Beide Fälle sind Entscheidungen unter Unsicherheit, nicht unter Risiko.

Unbekannt sind hier nicht nur die Ergebnisse, sondern auch ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten. Damit scheidet die Erwartungswertrechnung als alleinige Grundlage aus; angemessen sind Szenarien, Bandbreiten und Regeln für den ungünstigsten Fall (Maximin). Die dabei entscheidende Frage ist nicht „Was ist der wahrscheinlichste Ausgang?“, sondern „Überlebt das Unternehmen den schlechtesten Ausgang?“ – bei 280 Mitarbeitenden und einem zu sanierenden Zukauf ist das keine akademische Größe, sondern das eigentliche K.-o.-Kriterium. (✓){+3}

Zu c) – Gestaltungsspielraum

Der Spielraum ist keine Feststellung, sondern selbst gestaltbar. Er lässt sich **erweitern**: Gesellschafterbeschluss vorab einholen, Finanzierungszusage verhandeln, mit dem Verkäufer eine längere Frist vereinbaren, ein Vorkaufsrecht sichern. Die Aussage „ich darf nicht“ ist in der Praxis häufig die Aussage „ich habe nicht gefragt“. Wer den Begriff so verwendet, wendet ihn an, statt ihn zu definieren, und beantwortet nebenbei, was der Geschäftsführer im Fall zuerst tun sollte. (✓) **{+1}**

Die harte Untergrenze des formalen Spielraums ist die Befugnisüberschreitung. Handelt der Geschäftsführer ohne den erforderlichen Gesellschafterbeschluss, ist das Geschäft im Außenverhältnis regelmäßig wirksam, im Innenverhältnis aber pflichtwidrig und damit haftungsbegründet. (*Grundsatz der Trennung von Außen- und Innenverhältnis; konkrete Normen hier nicht belegt.*) Genau deshalb steht „Wer entscheidet?“ in der Situationsklärung und nicht in der Umsetzungsplanung: Die Frage entscheidet nicht über den Ablauf, sondern über die persönliche Haftung. (✓) **{+2}**

Die Unterscheidung programmiert/nicht-programmiert (Simon) hat eine praktische Pointe. Sie bestimmt, **wie viel Verfahren angemessen ist**: Programmierte Entscheidungen gehören in eine Regel und damit in die Delegation nach unten, nicht in ein Gremium. Wird eine programmierbare Entscheidung wiederholt einzeln getroffen, ist nicht die Entscheidung das Problem, sondern die **fehlende Regel**, und die Führungsaufgabe besteht dann darin, die Regel zu schreiben, nicht den Einzelfall zu entscheiden. Umgekehrt ist es ein Fehler, eine nicht-programmierte Entscheidung wie den Zukauf in ein Standardformular zu pressen. (✓) **{+3}**

Aufgabe #204 · 10 P. · Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

These: „Führungskräfte sollten Entscheidungen ausschließlich analytisch treffen; Intuition und Bauchgefühl sind unprofessionell.“ – Formulieren Sie **These und Antithese** und entwickeln Sie eine begründete eigene Position.

a) 3 P. – These: Vorrang der Analytik

Begründung der These: Rationale Entscheidungen folgen einem systematischen, nachvollziehbaren Prozess – Ziele klären, Alternativen entwickeln, Konsequenzen

bewerten, nutzenmaximale Option wählen. ✓ {1} Entscheidungstechniken (Nutzwertanalyse, Entscheidungsmatrix, paarweiser Vergleich, Entscheidungsbaum) erhöhen **Objektivität und Nachvollziehbarkeit**, reduzieren **Bias**, machen Alternativen über definierte Kriterien vergleichbar und schaffen **Akzeptanz** und Begründbarkeit. ✓ {2} Intuition dagegen ist genau der Kanal, über den kognitive Verzerrungen wirken: Verfügbarkeitsheuristik (der letzte spektakuläre Fall dominiert), Halo-Effekt, Overconfidence. Wer aus dem Bauch entscheidet, kann sein Urteil weder prüfen noch verteidigen – bei Rechenschaftspflicht ist das nicht tragfähig. ✓ {3}

b) 3 P. – Antithese: Intuition als notwendige Ressource

Gegenbegründung: Die Voraussetzung des rein rationalen Modells – vollständige Information und konsistente Präferenzen (**Homo oeconomicus**) – ist real nie gegeben. Nach Simons **bounded rationality** verarbeiten Menschen begrenzt und **satisficen**: Sie wählen die erste Alternative, die ein Anspruchsniveau erfüllt, statt zu optimieren. Vollständige Analytik ist also nicht nur teuer, sondern unmöglich. ✓ {1}

Intuition ist zudem kein Zufall, sondern **schnelles, unbewusstes, erfahrungsbasiertes Urteilen** (Kahnemans „System 1“). Bei Experten mit langer Rückkopplungserfahrung im selben Feld ist sie erwiesenermaßen leistungsfähig (Klein, *Recognition-Primed Decision*): Der erfahrene Schichtleiter, der ein Anlagengeräusch als „gleich fällt sie aus“ erkennt, hat kein Gefühl, sondern eine gelernte Mustererkennung ohne verbalisierbare Herleitung. Verlangte man von ihm eine Entscheidungsmatrix, wäre die Anlage bereits ausgefallen. ✓ {2} Ein Verbot der Intuition wäre zudem selbstwidersprüchlich: Die Auswahl der Kriterien und ihrer Gewichte in der Nutzwertanalyse ist selbst ein Urteil. ✓ {3}

c) 4 P. – Eigene Position mit Abgrenzungskriterien

Die These ist in ihrer Absolutheit falsch, ihr Kern aber richtig. Vertretbar ist eine **Kombination mit klarer Rollenteilung**: Intuition liefert **Hypothese und Frühwarnung**, die analytische Technik dient der **Prüfung und Absicherung**. Entscheidungstechniken ersetzen das Urteil nicht – sie **disziplinieren** es. ✓ {1}

Wann welcher Modus überwiegt, lässt sich an drei Kriterien entscheiden:

Kriterium	eher intuitiv	eher analytisch
Erfahrung im <i>genau diesen</i> Feld	hoch, mit schneller Rückmeldung	gering oder Situation neuartig
Zeit- und Informationslage	Zeitdruck, wiederkehrendes Muster	Zeit vorhanden, Daten beschaffbar
Tragweite und Begründungspflicht	gering, reversibel	hoch, irreversibel, rechenschaftspflichtig ✓ {2}

Grenze der eigenen Position: Die Schwäche der Intuition ist, dass sie sich **von innen nicht von Selbstüberschätzung unterscheiden lässt** – beide fühlen sich identisch an. Deshalb ist das ehrliche Kriterium nicht „Wie sicher fühle ich mich?“, sondern „Habe ich in dieser Art Situation oft entschieden **und** zeitnah erfahren, ob es richtig war?“. Ohne diese Rückkopplungsschleife entsteht keine Expertenintuition, sondern nur gefestigte Routine.

✓ {3} Umgekehrt hat auch die Analytik eine Grenze: **Scheingenauigkeit**. Eine Nutzwertanalyse mit drei Nachkommastellen auf frei gewählten Gewichten sieht objektiv aus und ist es nicht, deshalb gehört zu jeder Analytik eine **Sensitivitätsprüfung**: Kippt das Ergebnis, wenn ein Gewicht um 10 % variiert? ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Kein Bekenntnis zu einer Seite, sondern Abgrenzungskriterien, und die Einsicht, dass reine Rationalität an der bounded rationality scheitert, während Intuition ohne Rückkopplungserfahrung nur Selbstüberschätzung ist.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These

Warum die Analytik trotz ihrer Grenzen unverzichtbar bleibt: Sie ist der einzige Modus, der **Dokumentation** hinterlässt. Eine intuitive Entscheidung kann richtig sein, ist aber im Nachhinein nicht bewertbar – es lässt sich nicht rekonstruieren, ob ein gutes Ergebnis aus gutem Urteil oder aus Glück entstand. Damit fällt die Lernschleife aus, und die Organisation verbessert ihre Entscheidungsqualität nicht. (✓){+1}

Die These lässt sich stärker fassen, als sie dasteht, und genau das gehört vor die Widerlegung. Ihr bester Kern ist nicht „Intuition ist unprofessionell“, sondern: **Intuition ist weder delegierbar noch skalierbar.** Analytische Verfahren kann eine Organisation an viele Personen weitergeben, schulen und prüfen; die Intuition eines erfahrenen Entscheiders verlässt mit ihm das Haus. Aus Sicht der Institution ist die Analytik deshalb auch dann überlegen, wenn sie im Einzelfall unterlegen ist. Wer die These zuerst in dieser Form stärkt (Steelman), macht die eigene Position anschließend widerstandsfähiger. (✓){+2}

Wo die These rechtlich sogar zwingend wird. Für Organentscheidungen gilt die **Business Judgement Rule**: Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Organmitglied vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage **angemessener Information** zum Wohl der Gesellschaft zu handeln (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG). Geschützt wird also nicht das richtige Ergebnis, sondern das ordentliche Verfahren. Wer sich hier auf Bauchgefühl beruft, verliert den Haftungsschutz – bei Entscheidungen dieser Tragweite ist die Analytik keine Stilfrage, sondern Sorgfaltspflicht. (✓){+3}

Zu b) – die Antithese

Der stärkste Beleg stammt von beiden Lagern gemeinsam. Kahneman (Bias-Forschung) und Klein (Intuitionsforschung) haben ihre gegensätzlichen Positionen gemeinsam überprüft und sich auf zwei Bedingungen geeinigt, unter denen Expertenintuition zuverlässig ist: eine hinreichend **regelmäßige Umwelt**, in der überhaupt Muster existieren, und die **Gelegenheit, diese Muster durch Übung mit zeitnaher Rückmeldung zu lernen** („Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree“, *American Psychologist*, 2009). Damit ist die Antithese keine Meinung, sondern eine von zwei gegnerischen Forschungslinien gemeinsam gezogene Grenze – argumentativ deutlich stärker als jede Einzelquelle. (✓){+1}

Der Gegenbeleg gehört dazu, sonst ist die Antithese zu weich. In Umgebungen mit geringer Regelmäßigkeit und später Rückmeldung – Aktienauswahl, langfristige Prognosen, Teile der klinischen Vorhersage – ist Erfahrung praktisch wertlos; einfache statistische Regeln schlagen das Expertenurteil dort regelmäßig (Forschungslinie zur Überlegenheit mechanischer gegenüber klinischer Vorhersage, seit Meehl 1954). „Erfahrung“ ist also kein Ausweis an sich, sondern nur unter Bedingungen einer. Wer beides nennt, verteidigt Intuition präzise statt pauschal. (✓){+2}

Simon und Klein widersprechen sich nicht – sie beschreiben dieselbe Ökonomie. Satisficing und Mustererkennung sind beide Anpassungen an **begrenzte Verarbeitungskapazität bei knapper Zeit**. In dieser Lesart ist Intuition keine Abweichung von der Rationalität, sondern die Form, in der Rationalität unter realen Bedingungen überhaupt vorkommt. Damit verschiebt sich die Antithese von „Intuition ist auch nützlich“ zu: **Intuition ist der Normalfall, die vollständige Analyse die begründungsbedürftige Ausnahme.** (✓){+3}

Zu c) – eigene Position

Ein praktisches Verfahren, das beides verbindet. Die intuitive Antwort **zuerst und schriftlich** festhalten, dann die Analyse durchführen, dann vergleichen. Weichen beide voneinander ab, ist das der informativste Moment der ganzen Entscheidung: Entweder die Analyse hat ein Kriterium übersehen, das die Erfahrung kennt – oder die Intuition folgt einem Bias. In beiden Fällen weiß man hinterher mehr als bei jedem der beiden Wege allein. Wird die Intuition dagegen erst *nach* der Analyse geäußert, ist sie von deren Ergebnis kontaminiert. (✓){+1}

Der praktisch häufigste Fehler ist keiner der beiden Extreme: Es ist die **nachgeschobene Analytik** – zuerst entschieden, dann die Nutzwertanalyse gebaut, deren Gewichte so gewählt sind, dass die bereits gewählte Option gewinnt. Das ist die schlechteste aller Varianten, weil sie die Nachteile beider Wege verbindet: die Verzerrung der Intuition und den Aufwand der Analyse – plus den Anschein von Objektivität. Der Schutz dagegen ist strukturell und einfach: Kriterien und Gewichte werden **vor** dem Blick auf die Alternativen festgelegt und protokolliert. (✓){+2}

Eine dritte Kombinationsform, die in Gremien funktioniert: Rollen trennen statt Phasen. Eine Person trägt die Analyse vor; eine zweite ist ausdrücklich beauftragt, ihren Eindruck zu formulieren, **ohne ihn begründen zu müssen**. Das entlastet die intuitive Aussage vom Rechtfertigungsdruck, der sie sonst in nachgeschobene Pseudo-Argumente zwingt, und macht sie damit erst auswertbar. Der Effekt ist

derselbe wie beim benannten Gegenredner: Was als Rolle vergeben ist, gilt nicht mehr als Illoyalität. (✓)(+3)

Man darf sagen, dass die Frage falsch gestellt ist. Sie unterstellt eine Wahl zwischen zwei Modi. Tatsächlich steckt in jeder analytischen Entscheidung ein intuitiver Anteil – in der Auswahl der Alternativen (also darin, was gar nicht erst auf die Liste kommt), in der Wahl der Kriterien und in den Gewichten. Die tragfähige Frage lautet deshalb nicht „intuitiv oder analytisch?“, sondern: **An welcher Stelle des Verfahrens steckt das Urteil, und ist es dort sichtbar?** Sichtbares Urteil ist diskutierbar und korrigierbar; unsichtbares wirkt genauso, nur unkontrolliert. (✓)(+4)

Aufgabe #205 · 10 P. · Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen · von der KI erfunden – kein Original

Nennen und erläutern Sie **fünf verschiedene Entscheidungsfehler** und geben Sie zu jedem eine passende Gegenmaßnahme an. Zeigen Sie an einem zusammenhängenden Beispiel, wie mehrere dieser Fehler in derselben Entscheidung zusammenwirken.

a) 6 P. – Fünf Fehler mit Gegenmaßnahme

Entscheidungsfehler sind systematische, meist kognitiv bedingte Abweichungen von einer rationalen Wahl (Biases). ✓(1)

#	Entscheidungsfehler	Beschreibung	Gegenmaßnahme
1	Bestätigungsfehler (Confirmation Bias)	Es werden nur Informationen gesucht und gewichtet, die die eigene Meinung stützen	Gezielt Gegenargumente suchen (Advocatus Diaboli), bewusst nach Falsifikation fragen ✓ {2}
2	Ankereffekt (Anchoring)	Die erste genannte Zahl oder Information dominiert alle folgenden Bewertungen	Kriterien und Maßstäbe vor der ersten Zahl festlegen; mehrere unabhängige Referenzpunkte einholen ✓ {3}
3	Sunk-Cost-Fehler	Festhalten an einem Vorhaben wegen bereits versunkener Kosten	Nur künftige Kosten und Nutzen bewerten; Prüffrage „Würde ich heute neu so entscheiden?“ ✓ {4}
4	Overconfidence	Systematische Selbstüberschätzung der eigenen Treffsicherheit	Szenarien und Sensitivitätsanalyse, externe Sicht (Outside View), Premortem ✓ {5}
5	Gruppendenken (Groupthink)	Konformitätsdruck unterdrückt abweichende Meinungen	Anonyme Voten, heterogene Besetzung, getrennte Meinungsbildung vor der Diskussion ✓ {6}

(Weitere prüfungsrelevante Fehler: Verfügbarkeitsheuristik – leicht erinnerbare Fälle werden überschätzt, Gegenmaßnahme Datenbasis statt Anekdote; Status-quo-/Verlustaversion – Gegenmaßnahme, den Status quo als eine Alternative explizit mitbewerten; Halo-Effekt – Gegenmaßnahme, Kriterien einzeln und getrennt bewerten.)

b) 4 P. – Zusammenwirken an einem Fall

Ein Unternehmen führt seit 20 Monaten ein neues CRM-System ein. Budget 400.000 €, davon 310.000 € ausgegeben, der Termin ist zweimal verschoben, die Nutzerakzeptanz ist niedrig. In der Lenkungssitzung wird über Fortführung oder Abbruch entschieden.

- **Ankereffekt:** Der Projektleiter eröffnet mit „Wir sind zu 78 % fertig.“ Diese Zahl wird zum Bezugspunkt jeder weiteren Aussage – obwohl sie den Aufwand misst, nicht den Nutzen. Die anschließende Diskussion dreht sich um die verbleibenden 22 %, nicht um die Frage, ob das Ergebnis trägt. *Gegenmaßnahme:* Das

Bewertungskriterium (Nutzen für den Vertrieb, gemessen in X) hätte vor der Sitzung feststehen müssen, nicht der Fertigstellungsgrad. ✓ {1}

- **Sunk-Cost-Fehler:** Das stärkste Argument in der Runde lautet „Jetzt können wir nicht mehr aufhören, wir haben schon 310.000 € investiert.“ Diese Summe ist versunken und für die künftige Wahl irrelevant – relevant ist allein, ob die noch fehlenden 90.000 € plus Verzögerung mehr Nutzen bringen als eine Alternative. *Gegenmaßnahme:* „Würden wir dieses Projekt heute, ohne Vorgeschichte, mit 90.000 € starten?“ ✓ {2}
- **Bestätigungsfehler:** Der Statusbericht zitiert drei zufriedene Pilotnutzer und erwähnt die Abmeldequote der übrigen Nutzer nicht. Gesucht wurde nach Belegen für das Gelingen. *Gegenmaßnahme:* Jemand wird ausdrücklich beauftragt, den Fall gegen die Fortführung vorzutragen.
- **Gruppendenken:** Der Vertriebsleiter hält das System für untauglich, sagt nichts, weil der Geschäftsführer das Projekt sichtbar unterstützt. Das Schweigen wird als Zustimmung protokolliert. *Gegenmaßnahme:* Schriftliche, anonyme Einzelvoten vor der Aussprache – so entsteht das Meinungsbild, bevor die Hierarchie wirkt. ✓ {3}
- **Overconfidence:** Die Restlaufzeit wird auf „acht Wochen“ geschätzt, obwohl dieselbe Schätzung zweimal um insgesamt sieben Monate verfehlt wurde. *Gegenmaßnahme:* Premortem – „Wir sind in sechs Monaten gescheitert: Woran lag es?“ – plus Outside View, also die Frage nach der realen Dauer vergleichbarer Einführungen.

Übergreifend wirken: strukturierte Techniken und Checklisten, Vier-Augen-Prinzip, Dokumentation und die **Trennung von Optionsfindung und Bewertung**. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Fünf verschiedene Fehler mit je einer passenden – nicht einer generischen – Gegenmaßnahme; und der Nachweis am Fall, dass Biases nicht einzeln auftreten, sondern sich gegenseitig stützen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die fünf Fehler und ihre Gegenmaßnahmen

Warum Gegenmaßnahmen auf individueller Ebene kaum wirken. Biases verschwinden nicht dadurch, dass man sie kennt – genau das macht sie zu Biases. Wirksam sind fast ausschließlich **strukturelle** Vorkehrungen, die unabhängig von der Einsicht der Beteiligten greifen: Kriterien vor Alternativen, anonyme Voten vor der Aussprache, ein fest benannter Gegenredner (nicht ein freiwilliger), verbindliche Abbruchkriterien, die zu Projektbeginn festgelegt werden. Der Merksatz: Man baut die Gegenmaßnahme in den **Prozess** ein, nicht in den Kopf. (✓){+1}

Die stärkste Einzelmaßnahme ist das Premortem. Statt zu fragen „Welche Risiken sehen Sie?“ (worauf Optimismus und Konformität antworten), wird das Scheitern als eingetreten gesetzt: „Es ist zwölf Monate später, das Projekt ist gescheitert – schreiben Sie in fünf Minuten auf, warum.“ Das verändert die soziale Kostenlage: Kritik ist nun keine Illoyalität mehr, sondern die gestellte Aufgabe. Damit greift eine einzige Übung gleichzeitig gegen Overconfidence, Bestätigungsfehler und Gruppendenken. (✓){+2}

Der Bias, den keine Technik erwischt: Die Auswahl und **Gewichtung** der Kriterien ist selbst eine Urteilshandlung und damit verzerrbar. Eine Nutzwertanalyse lässt sich über die Gewichte auf jedes gewünschte Ergebnis einstellen – sie sieht dabei objektiver aus als eine Bauchentscheidung. Deshalb gehört zu jeder Nutzwertanalyse die **Sensitivitätsprüfung**: Wie stark dürfen die Gewichte variieren, bevor die Rangfolge kippt? Bleibt der Sieger nur bei exakt einer Gewichtung vorn, ist die Entscheidung nicht analytisch abgesichert, sondern durch die Gewichtswahl vorweggenommen. (✓){+3}

Die Fehler lassen sich nach ihrem Angriffspunkt im Prozess ordnen – dann muss man sie nicht auswendig können, sondern kann sie ableiten.

Informationssuche: Bestätigungsfehler, Verfügbarkeitsheuristik. *Bewertung:* Ankereffekt, Halo-Effekt. *Wahl:* Status-quo-Neigung, Verlustaversion. *Revision:* Sunk-Cost. *Gruppenphase:* Groupthink. *Über allem:* Overconfidence, weil sie die Selbsteinschätzung in jeder Phase betrifft. Wer so ordnet, findet zu jedem Prozessschritt sofort den zugehörigen Fehler und die zugehörige Vorkehrung, und beantwortet nebenbei die Nachfrage „Wo im Prozess greift Ihre Gegenmaßnahme?“. (✓){+4}

Eine Präzisierung, die den Sunk-Cost-Fehler erst erklärt. Er ist streng genommen kein Wahrnehmungs-, sondern ein **Rechtfertigungsfehler**: Er entsteht

aus dem Bedürfnis, die eigene frühere Entscheidung nicht zu entwerten (Dissonanzreduktion). Das erklärt einen sonst rätselhaften Befund – bei **fremden** Projekten fällt der Abbruch leicht, beim eigenen nicht, obwohl die Rechnung identisch ist. Die wirksame Gegenmaßnahme heißt deshalb nicht „besser rechnen“, sondern: **Die Entscheidung über die Fortführung trifft jemand, der den Start nicht zu verantworten hat.** (✓){+5}

Auch Gegenmaßnahmen haben Nebenwirkungen – das gehört zur ehrlichen

Antwort. Ein dauerhaft installierter Advocatus Diaboli wird rituell und damit folgenlos; anonyme Voten erschweren die inhaltliche Auseinandersetzung, weil niemand für seine Position einsteht und niemand nachfragen kann; ein Premortem in jeder Sitzung verkommt zur Formalie. Wirksam bleiben die Verfahren, wenn sie **rollierend besetzt** und **an Schwellen gebunden** sind (ab definierter Tragweite oder Irreversibilität) – nicht, wenn sie zur Routine werden. Genau dieselbe Dosierungslogik gilt für die Dokumentationstiefe in Aufgabe 4. (✓){+6}

Zu b) – das Zusammenwirken am Fall

Ein sechster Effekt steckt im Fall, der nicht mit Sunk-Cost identisch ist:

eskalierendes Commitment. Der Projektleiter verteidigt nicht nur die investierten 310.000 €, sondern seinen Ruf als jemand, der liefert. Das ist die **soziale** Verstärkung des Sunk-Cost-Fehlers und erklärt, warum der Abbruchvorschlag praktisch nie von der Person kommt, die das Vorhaben führt. Die konstruktive Folge: Abbruchkriterien werden **zu Projektbeginn** vereinbart – zu einem Zeitpunkt, an dem noch niemandes Ruf daran hängt. (✓){+1}

Die „78 % fertig“ verdienen eine zweite Bemerkung. Die Zahl entspricht dem ausgegebenen Budgetanteil (310.000 von 400.000 € = 77,5 %, gerundet 78 % – insoweit rechnerisch stimmig) und misst damit **Aufwand, nicht Fortschritt**. Aufwandsbasierte Fertigstellungsgrade sind zirkulär: Wer mehr ausgibt, ist per Definition „weiter“. Belastbar wäre allein eine ergebnisbezogene Größe – abgenommene Funktionen, produktiv arbeitende Nutzer, abgelöste Altsysteme. Dass die Runde diese Zahl unwidersprochen übernimmt, ist Ankereffekt und Bestätigungsfehler in einem Satz. (✓){+2}

Bei Bias-Gegenmaßnahmen ist die Reihenfolge nicht Formalie, sondern die Wirkung selbst. Richtig ist: erst anonyme Einzelvoten (bevor die Hierarchie wirkt), dann der beauftragte Gegenredner, dann die Zahlen. Wird umgekehrt vorgegangen – Statusbericht, Aussprache, Meinungsbild –, sind sämtliche späteren Maßnahmen entwertet, weil der Anker gesetzt und die Position des Ranghöchsten bekannt ist.

Eine spät eingesetzte Gegenmaßnahme dokumentiert nur noch, dass es sie gab.

(✓){+3}

Warum das Zusammenwirken gefährlicher ist als die Summe der Einzelfehler.

Im Fall wirken alle Verzerrungen **in dieselbe Richtung**: Anker, Sunk-Cost, Bestätigungsfehler, Konformität und Overconfidence stützen sämtlich die Fortführung – keine einzige begünstigt den Abbruch. Bei gleichgerichteten Verzerrungen mitteln sich Fehler nicht heraus, sondern addieren sich. Damit ist die verbreitete Erwartung „im Gremium gleicht sich das schon aus“ genau dort falsch, wo sie gebraucht würde: Das Gremium verstärkt die Richtung, statt sie zu korrigieren. (✓){+4}

Aufgabe #206 · 12 P · Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden (S. 1240) · SMART definieren, einordnen und kritisieren (S. 1235) · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag... (S. 1245)

Definieren Sie den Begriff **Entscheidungsvorlage**, nennen Sie ihre Aufgaben und die drei Formen. Erläutern Sie anschließend die **Nutzwertanalyse** als Schrittfolge und wenden Sie sie an einem selbst gewählten Zahlenbeispiel an.

a) 4 P. – Definition, Aufgaben, Formen, Aufbau

Definition: Eine Entscheidungsvorlage ist ein **strukturiertes Dokument**, das einem Entscheidungsträger oder Gremium alle für eine Entscheidung nötigen Informationen aufbereitet vorlegt: Anlass/Problem, Rahmenbedingungen, **Lösungsalternativen**, deren **Bewertung** anhand definierter Kriterien und einen begründeten

Entscheidungsvorschlag. ✓ {1}

Aufgaben: (1) die Entscheidung **vorbereiten und beschleunigen**, (2) **Transparenz und Nachvollziehbarkeit** schaffen, (3) Alternativen **vergleichbar** machen, (4) den Entscheider durch Vorarbeit und Empfehlung **entlasten**, (5) die Entscheidung **dokumentieren** (Rechenschaft/Compliance). ✓ {2}

Die drei Formen (nach Medium/Format): (a) **Dokumentation** – schriftliche Vorlage, Memo, Beschlussvorlage; (b) **Präsentation** – Foliensatz für das Gremium; (c) **Formblatt** – standardisiertes Template, tabellarische Kurzvorlage, One-Pager mit Matrix. ✓ {3}

Gliederung: Titel/Betreff, Datum, Adressat → Anlass/Ausgangslage → Ziele und Rahmenbedingungen → gewichtete Bewertungskriterien → Lösungsalternativen inkl. Status quo → Bewertung (Entscheidungsmatrix/Nutzwertanalyse) → Risiken und

Konsequenzen → Entscheidungsvorschlag → nächste Schritte und Termine → Anlagen.

✓ {4}

Zum Entscheidungsvorschlag: Er ist eine **eindeutige, begründete Empfehlung für genau eine Alternative**, mit Bezug auf die Bewertungsergebnisse und Nennung der Konsequenzen und Risiken – formuliert so, dass der Entscheider nur noch zustimmen, ablehnen oder modifizieren muss. Wichtig: **Vorschlag ≠ Entscheidung** – die Entscheidungsbefugnis bleibt beim Entscheidungsträger.

b) 5 P. – Nutzwertanalyse: Schrittfolge und Rechenbeispiel

Schritte: Kriterien festlegen → gewichten (Summe 100 %) → Alternativen je Kriterium bepunkten (z. B. 1–10) → gewichtete Punktsommen bilden → Rangfolge → Empfehlung →

Sensitivitätsprüfung. ✓ {1}

Beispiel: Auswahl eines Dienstleisters für die Wartung der Betriebs-IT. Alternativen: **A** regionaler Anbieter, **B** überregionaler Konzernanbieter, **C** Status quo (interne Betreuung durch einen Mitarbeiter, unverändert).

Kriterium	Gewicht	A	B	C
Reaktionszeit vor Ort	30 %	9	4	7
Jahreskosten	25 %	6	5	9
Ausfallsicherheit / Vertretung	25 %	7	9	2
Erweiterbarkeit auf zweiten Standort	20 %	5	9	3

Die Gewichte summieren sich auf 100 %; als Alternative C ist ausdrücklich der Status quo mitbewertet. ✓ {2}

Gewichtete Summen:

- **A:** $0,30 \cdot 9 + 0,25 \cdot 6 + 0,25 \cdot 7 + 0,20 \cdot 5 = 2,70 + 1,50 + 1,75 + 1,00 = 6,95$
- **B:** $0,30 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 9 + 0,20 \cdot 9 = 1,20 + 1,25 + 2,25 + 1,80 = 6,50$
- **C:** $0,30 \cdot 7 + 0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 2 + 0,20 \cdot 3 = 2,10 + 2,25 + 0,50 + 0,60 = 5,45$ ✓ {3}

Rangfolge: A (6,95) vor B (6,50) vor C (5,45). **Empfehlung:** Alternative A. ✓ {4}

Sensitivitätsprüfung: Der Abstand A–B beträgt nur 0,45 Punkte. Wird „Erweiterbarkeit“ von 20 % auf 30 % erhöht (zulasten der Reaktionszeit, die auf 20 % sinkt), ergibt sich

- **A:** $0,20 \cdot 9 + 0,25 \cdot 6 + 0,25 \cdot 7 + 0,30 \cdot 5 = 1,80 + 1,50 + 1,75 + 1,50 = 6,55$
- **B:** $0,20 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 9 + 0,30 \cdot 9 = 0,80 + 1,25 + 2,25 + 2,70 = 7,00$

– die Empfehlung kippt zugunsten von B. Das Ergebnis hängt also an der strategischen Frage, ob der zweite Standort tatsächlich kommt. Genau diese Abhängigkeit gehört in die Vorlage, nicht die Zahl allein. ✓ {5}

! **Korrigierter Rechenfehler:** In der Sensitivitätsprüfung stand bisher **A = 6,45**. Richtig ist **A = 6,55** ($1,80 + 1,50 + 1,75 + 1,50$). Die Aussage ändert sich dadurch **nicht** – B (7,00) überholt A auch bei korrekter Rechnung; B liegt danach 0,45 statt der bisher ausgewiesenen 0,55 Punkte vorn. Alle übrigen Werte ($6,95 / 6,50 / 5,45$ sowie $B = 7,00$) wurden nachgerechnet und stimmen; die Gewichte summieren sich in beiden Varianten auf 100 %.

c) 3 P. – Weitere Bewertungsmethoden und Kritik

Neben der Nutzwertanalyse kommen zum Einsatz: **paarweiser Vergleich** (Alternativen oder Kriterien paarweise gegeneinander, daraus Gewichtung/Rangfolge), **Kosten-Nutzen- bzw. Wirtschaftlichkeitsrechnung** (Kapitalwert, Amortisation – bei quantifizierbaren Effekten), ✓ {1} **SWOT** und **Pro-Contra-Liste** (qualitativ, für Übersicht), sowie die **Entscheidungsmatrix** als Darstellungsrahmen. ✓ {2}

Kritik der Nutzwertanalyse: Stärke ist, dass qualitative Kriterien vergleichbar werden. Schwäche ist die **Scheingenauigkeit** – die Zahl 6,95 suggeriert Messung, wo subjektive Punktvergabe und frei gewählte Gewichte stehen. Wer das Ergebnis steuern will, steuert die Gewichte. Deshalb sind drei Regeln nicht verhandelbar: Gewichte **vor** der Bepunktung festlegen, Bepunktung möglichst durch mehrere Personen getrennt vornehmen, und das Ergebnis nie ohne **Sensitivitätsprüfung** berichten. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Die Nutzwertanalyse ist als Schrittfolge und am Zahlenbeispiel zu beherrschen – Punkte gibt es für den sichtbaren Rechenweg und dafür, dass die **Sensitivitätsprüfung** nicht vergessen wird. Wer nur die Rangfolge nennt, hat gerechnet; wer den Kipp-Punkt nennt, hat entschieden.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Entscheidungsvorlage

Die härteste Qualitätsprobe einer Vorlage ist ihre Alternativenmenge, nicht ihr Umfang. Die Prüffrage lautet: Enthält sie mindestens eine Alternative, die der Verfasser selbst für vertretbar hält und die **nicht** seine Empfehlung ist? Vorlagen mit einer echten und zwei Strohmann-Optionen sind der Normalfall – sie sehen aus wie eine Wahl und sind eine Zustimmungsaufforderung. Der Entscheider hat dagegen genau einen wirksamen Satz: „Welche der Alternativen hätten Sie gewählt, wenn ich Ihre Empfehlung streiche?“ (✓){+1}

Die drei Formen unterscheiden sich nicht nur im Medium, sondern in der Beweislast, die sie erzwingen. Das **Formblatt** erzwingt Vollständigkeit – leere Felder fallen auf. Die **Präsentation** erzwingt Priorisierung – der Platz ist knapp, Nebensächliches fällt heraus. Die **Dokumentation** erlaubt Begründungstiefe und ist die einzige Form, die eine Prüfung Jahre später trägt. Deshalb ist die Kombination der Regelfall: Formblatt als Prüfraster, Dokumentation als Anlage, Präsentation als Vortrag – dieselbe Entscheidung in drei Verdichtungsgraden. (✓){+2}

Ein Gliederungspunkt fehlt fast immer und gehört zwingend hinein: was nicht geprüft wurde. Welche Alternativen wurden aussortiert, bevor sie in die Bewertung kamen, und aus welchem Grund? Ohne diese Angabe erfährt der Entscheider nur, worüber er entscheiden soll – nicht, worüber bereits jemand anders für ihn entschieden hat. Die eigentliche Vorentscheidung fällt bei der **Auswahl** der Alternativen, nicht bei ihrer Bewertung; genau dort ist die Vorlage am wenigsten transparent. (✓){+3}

Die Vorlage ist zugleich ein Delegationsdokument. Sie teilt zu, welcher Teil der Entscheidung beim Ersteller liegt (Analyse, Bewertung, Empfehlung) und welcher beim Entscheider (Wahl und Verantwortung). Deshalb ist „Vorschlag ≠ Entscheidung“ mehr als eine Formalie: Wo die Vorlage die Wahl faktisch vorwegnimmt, verschiebt sich die inhaltliche Macht zum Ersteller, während die Verantwortung beim Entscheider bleibt – Kompetenz ohne Verantwortung auf der einen, Verantwortung ohne Kompetenz auf der anderen Seite. Das ist dieselbe Konstellation wie bei Rohleders Punkt 2 in Aufgabe 3, nur mit vertauschten Vorzeichen. (✓){+4}

Zu b) – Nutzwertanalyse

Die stille Voraussetzung heißt Kompensierbarkeit. Die Nutzwertanalyse unterstellt, dass Schwäche in einem Kriterium durch Stärke in einem anderen ausgleichbar ist. Für **K.-o.-Kriterien** gilt das nicht – Rechtskonformität,

Mindestverfügbarkeit, Datenschutz sind nicht verrechenbar. Im Beispiel wäre das sofort relevant, wenn „Ausfallsicherheit/Vertretung“ eine Mindestschwelle hätte: Alternative C mit 2 Punkten müsste dann **ausscheiden**, statt als Dritter im Ranking zu erscheinen und dort den Anschein einer zulässigen Option zu erwecken. K.-o.-Kriterien gehören als Filter **vor** die Bewertung. → derselbe Punkt wie in Aufgabe 7. (✓){+1}

Das Skalenproblem, das die Scheingenauigkeit erst erzeugt. Punkte von 1 bis 10 sind eine **Ordinalskala**, die wie eine Kardinalskala verrechnet wird: Multiplikation mit Gewichten und Addition setzen gleiche Abstände voraus, die niemand geprüft hat – der Sprung von 4 auf 5 muss nicht so viel wert sein wie der von 8 auf 9. Praktisch nimmt man das hin; sauber ist, die Punktvergabe an **beschriebene Skalenstufen** zu binden („9 = Reaktion vor Ort unter zwei Stunden, vertraglich zugesichert; 5 = nächster Werktag“). Erst dann hat die Zahl eine Bedeutung außerhalb des Bauchgefühls. (✓){+2}

Die Sensitivitätsprüfung wird stärker, wenn man sie umkehrt: nicht variieren, sondern den Kipp-Punkt ausrechnen. Verschiebt man x Prozentpunkte von „Reaktionszeit“ zu „Erweiterbarkeit“, gilt $A = 6,95 - 4x$ und $B = 6,50 + 5x$. Gleichsetzen ergibt $0,45 = 9x$, also **$x = 0,05$** : Bei Reaktionszeit 25 % und Erweiterbarkeit 25 % stehen A und B exakt gleich bei **6,75**; ab jeder darüber hinausgehenden Verschiebung führt B. Fünf Prozentpunkte sind also der gesamte Puffer der Empfehlung. In der Vorlage steht damit kein Zahlenwert, sondern eine beantwortbare Sachfrage: „Ist uns der zweite Standort fünf Gewichtspunkte mehr wert als die Reaktionszeit?“ Diese Frage kann ein Geschäftsführer beantworten – die Zahl 6,95 kann er nur glauben. (✓){+3}

Und eine Beobachtung, die das Beispiel entlarvt: Bei **Gleichgewichtung aller vier Kriterien** haben A und B dieselbe Punktschmme – A: $9+6+7+5 = 27$, B: $4+5+9+9 = 27$, jeweils 6,75; C liegt mit 21 (5,25) klar dahinter. Die gesamte Empfehlung für A ruht also **ausschließlich auf der Gewichtung**, nicht auf der Bewertung. Wer das erkennt, hat die Kernkritik an der Nutzwertanalyse nicht behauptet, sondern am eigenen Zahlenbeispiel bewiesen – das ist die stärkste Form, sie vorzutragen. (✓){+4}

Der Status quo hat einen systematischen Bewertungsnachteil, und den muss man korrigieren. Alternative C ist im Beispiel korrekt mitgeführt – schon das ist mehr, als die meisten Analysen leisten. Aber seine Nachteile sind **bekannt und erlebt**, während die Nachteile von A und B noch unbekannt sind: Die neue Lösung wird mit ihrem Versprechen bewertet, die alte mit ihrer Erfahrung. Fair wird der Vergleich erst durch einen **Anlauf- und Umstellungsabschlag** für die neuen

Alternativen – oder dadurch, dass man den Status quo mit den Verbesserungen bewertet, die auch ohne Anbieterwechsel möglich wären. (✓){+5}

Zu c) – weitere Methoden und Kritik

Die Verfahrenswahl folgt der Datenlage, nicht der Gewohnheit. Sind alle Wirkungen monetär bewertbar → **Wirtschaftlichkeitsrechnung** (Kapitalwert, Amortisation), weil sie als einzige eine *absolute* Aussage liefert. Sind sie es nur teilweise → Nutzwertanalyse oder **Kosten-Wirksamkeits-Betrachtung**, bei der Nutzen in Punkten und Kosten in Euro **getrennt** ausgewiesen und nicht miteinander verrechnet werden. Sind sie es gar nicht → paarweiser Vergleich oder Argumentbilanz. Der häufigste Fehler ist, monetär Bewertbares in Punkte zu übersetzen – damit wirft man Information weg und tauscht eine harte Größe gegen eine weiche. (✓){+1}

Der paarweise Vergleich kann etwas, was die Nutzwertanalyse nicht kann: Inkonsistenz sichtbar machen. Wer A über B, B über C und zugleich C über A stellt, hat eine **intransitive** Präferenz. Das ist mit keiner Gewichtung darstellbar und ein verlässliches Signal dafür, dass in den Kriterien mehrere Ziele vermisch sind. Weiterführende Verfahren machen daraus eine messbare Konsistenzkennzahl (Analytic Hierarchy Process nach Saaty). (AHP ist weiterführende Literatur und im Handout nicht genannt – nur als Ausblick anführen.) (✓){+2}

Die schärfste Kritik trifft nicht die Methode, sondern ihren Gebrauch. Die Nutzwertanalyse wird in der Praxis überwiegend erstellt, **nachdem** die Entscheidung gefallen ist. Dann ist sie kein Bewertungs-, sondern ein Begründungsinstrument, und ihre Objektivitätsanmutung wird zur Waffe gegen Widerspruch („die Zahlen sagen es“). Der einzige wirksame Schutz ist verfahrenstechnisch: Gewichte werden **datiert und protokolliert, bevor** die Alternativen bewertet werden. Damit ist der rote Faden dieses ganzen Kapitels benannt – derselbe Grundsatz erscheint bei den Zielen als „Baseline und Erhebung vor der Messung“, in der Situationsklärung als „Kriterien vor Alternativen“ und hier als „Gewichte vor Bepunktung“. Drei Kapitel, ein Prinzip: **Der Maßstab steht fest, bevor das Ergebnis bekannt ist.** (✓){+3}

Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #207 · 6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1603) · KPI erklären und Fehlanreize der... (S. 1621) · Opportunistisches Bonusverhalten eines... (S. 1503)

Ein Vorstand will das Unternehmen künftig nur noch über eine einzige zentrale Kennzahl (KPI) steuern. Beurteilen Sie diesen Ansatz.

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Kennzahlen* und steht deshalb auch dort.

Pro: Ein einzelner, klarer **KPI** schafft Fokus, ist kommunizierbar und wirkt als „Health Check“ ✓ **{1}** – als **vorübergehender Problemlösungsturbo** (ein konkreter, existenzieller Missstand) ist die Ein-Kennzahl-Steuerung sinnvoll; hier ist Tunnelblick sogar gewollt. ✓ **{2}**

Contra: Als **Dauerkonzept** fördert sie **Opportunismus** (eigennütziges Anpassen zulasten des Ganzen) ✓ **{3}** und **Tunnelblick** (alles außerhalb des KPI wird ausgeblendet, Silodenken). Kein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen wird mit **nur einer** Kennzahl geführt. ✓ **{4}**

Fazit: Ein KPI als temporärer Turbo – ja. Als nachhaltiges Patentrezept – nein; ✓ **{5}** nötig ist ein **ausgewogenes, aber schlankes** Kennzahlenset (wenige aussagekräftige statt Kennzahlenkatalog). ✓ **{6}**

Rohleders Erwartung: Kein reiner Verriss – er will beide Seiten und im Fazit die **Zeitdimension**: als temporärer Turbo ja, als Dauerkonzept nein. Wer „Tunnelblick“ sagt, ohne den legitimen Anwendungsfall zuzugestehen, liefert die halbe Antwort.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Ausgewogenheit liefert die **Balanced Scorecard** (Finanzen · Kunde · Prozesse · Lernen/Entwicklung). (✓){+1} Und: Kennzahlen wirken nur mit **Rollenkonzept** (Zielsetzung/Zielverfolgung/Zielerreichung) und wenn sie in der **Zielvereinbarung** verankert sind – „sie muss jemandem im Portemonnaie wehtun“. (✓){+2}

Der Mechanismus hat einen Namen: Goodharts Gesetz. „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Kennzahl zu sein“ – je enger die Steuerung, desto größer der Anreiz, die Kennzahl statt der Sache zu bedienen. Eine einzelne KPI ist deshalb maximal exponiert: Sie bündelt den gesamten Manipulationsdruck der Organisation auf eine Größe. Praxisbeleg: Wells Fargo steuerte den Filialvertrieb jahrelang über im Kern eine Größe (Cross-Selling-Quote); 2016 wurde öffentlich, dass in großer Zahl Konten ohne Kundenauftrag eröffnet worden waren, woraufhin das Vertriebszielsystem abgeschafft wurde. (*Größenordnung, keine exakte Zahl – als Beispiel verwendbar, nicht als Zitat.*) (✓){+3}

Eine einzelne Kennzahl ist fast immer eine nachlaufende. Ergebnisgrößen – Umsatz, Marge, Deckungsbeitrag – melden, dass etwas geschehen *ist*, nicht, dass es geschehen *wird*. Steuerbar wird ein Unternehmen erst mit mindestens einer **vorlaufenden** Größe daneben (Angebotseingang, Pipeline, Qualifizierungsstand, Reklamationsquote). Ein-Kennzahl-Steuerung ist deshalb strukturell Rückspiegel-Steuerung: Sie kann Abweichungen feststellen, aber nicht mehr verhindern. (✓){+4}

Ein System mit einer Kennzahl hat kein Korrektiv. Ist die Größe falsch gewählt – misst sie das Falsche oder misst sie es falsch –, fällt das niemandem auf, weil keine zweite Größe widerspricht. Redundanz ist in Kennzahlensystemen kein Luxus, sondern die einzige verfügbare **Fehlererkennung**. Daraus folgt eine unbequeme Auswahlregel: Ein zweites Maß, das dem ersten regelmäßig **widerspricht**, ist wertvoller als eines, das es bestätigt – Bestätigung erzeugt Sicherheitsgefühl ohne Informationsgewinn. (✓){+5}

Die Grenze der eigenen Kritik: Auch die Balanced Scorecard löst das Problem nicht automatisch. Kaplan und Norton (1992) haben die vier Perspektiven als Ausgewogenheitsraster gedacht; in der Praxis entartet die BSC regelmäßig zum Kennzahlenkatalog mit zwanzig und mehr Größen, und dann greift der Einwand „zu viele Ziele“ mit umgekehrtem Vorzeichen. Der tragfähige Satz lautet deshalb nicht „mehr Kennzahlen“, sondern: **so wenige wie möglich, aber aus mehr als einer Perspektive.** Ausgewogenheit ist eine Aussage über die **Verteilung**, nicht über die Anzahl – genau das trennt die richtige Antwort von der bequemen. (✓){+6}

Kap. 15 · Roadmapping & Strategiekommunikation · U20

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus?.....	1289
Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt.....	1299
Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum?.....	1294
Fortschreibung und Pflege einer Roadmap.....	1297
Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, Streuung 20/40).....	1305
Nutzen einer Technologie-Roadmap.....	1292
Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap.....	1296
Reden und Handeln in Einklang bringen.....	1304
3 · Roadmap im Unternehmen nutzen.....	1296
Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion.....	1328
1 · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche.....	1288
Scharnierfunktion des mittleren Managements.....	1302
Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap.....	1296
5 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.).....	1301
4 · Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.).....	1298
Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation.....	1301
Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation.....	1303
Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell.....	1324
Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen.....	1300
Vorgehensweise beim Roadmapping.....	1294
2 · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge.....	1293
Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap.....	1291
Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig?.....	1293
Was ist eine Roadmap?.....	1288
Was versteht man unter einer Kernbotschaft?.....	1300
Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation?.....	1298
Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche.....	1290

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)

Aufgabe #208 · 12 P. · Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrate... (S. 526) · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188)

Fall: Ein Zulieferer (900 Mitarbeitende) verkündet in einer Betriebsversammlung die neue Strategie. Der Geschäftsführer sagt: „*Wir konzentrieren uns ab 2027 auf die margenstärksten 20 Prozent unseres Portfolios und trennen uns vom Rest.*“ Im Saal sitzt der Abteilungsleiter Fertigung, dessen Bereich zu 60 Prozent Kleinserien fertigt.

Analysieren Sie diese Botschaft mit dem **Vier-Seiten-Modell** und die Aufnahme mit dem **Vier-Ohren-Modell**. Geben Sie **zu jedem Ohr eine konkrete Handlungsempfehlung** für die Strategiekommunikation. Benennen Sie abschließend die Grenze des Modells.

a) 4 P. – Die vier Seiten der gesendeten Botschaft

Jede Nachricht enthält gleichzeitig vier Botschaften; der Sender kontrolliert nur eine davon bewusst.

Seite	Was in diesem Satz tatsächlich gesendet wird
Sachinhalt (worüber ich informiere)	Das Produktportfolio wird bis 2027 auf die margenstärksten 20 % reduziert; der Rest wird abgegeben oder eingestellt. Ungesagt bleibt: nach welcher Marge (DB I, DB II, Vollkosten?), mit welchem Stichtag der Bewertung und wer die Auswahl trifft ✓ {1}
Selbstoffenbarung (was ich von mir kundtue)	„Wir haben ein Ertragsproblem.“ Zugleich: „Wir haben entschieden und sind entscheidungsfähig.“ Mitgesendet, ungewollt: „Wir trauen uns die Breite nicht mehr zu“, und je nach Kontext „wir stehen unter Gesellschafterdruck“ ✓ {2}
Beziehung (was ich von dir halte / wie wir zueinander stehen)	„Ich setze die Richtung, ihr setzt um.“ Die Entscheidung ist ohne die Anwesenden gefallen; sie erfahren sie zeitgleich mit allen anderen. Für den Abteilungsleiter zusätzlich: „Dein Bereich war kein Gesprächspartner bei dieser Entscheidung“ ✓ {3}
Appell (wozu ich dich veranlassen will)	Prüft eure Bereiche auf Marge, priorisiert die 20 %, stellt Kapazitäten um, investiert nicht mehr in Kleinserie. Der Appell ist der schwächste Teil der Botschaft – er ist weder benannt noch terminiert noch adressiert ✓ {4}

Kernbefund: Der Geschäftsführer glaubt, **Sachinhalt** gesendet zu haben. Tatsächlich ist der wirkmächtigste Teil der Botschaft die **Beziehungsseite**, und die hat er nicht formuliert, sondern durch das Format (Verkündung statt Kaskade) erzeugt.

b) 6 P. – Die vier Ohren des Abteilungsleiters, je mit Handlungsempfehlung

Sach-Ohr – „Wie ist das gemeint?“ Was er hört: *Welche 20 %? Gemessen an welcher Marge? Zählt mein Bereich dazu? Bis wann?* Ohne Antwort füllt er die Lücke mit Vermutungen, und kommuniziert diese Vermutungen ab morgen als Fakten weiter. →

Handlungsempfehlung: Die **Kernbotschaft** mit definierten Kenngrößen unterlegen: eine Seite mit der verwendeten Margendefinition, dem Bewertungsstichtag, dem Entscheidungsgremium und dem Zeitplan – ausgegeben **am selben Tag**, nicht nachgereicht. Dazu ein moderiertes Q&A-Format, damit Verständnisfragen im Raum und nicht in der Kaffeeküche beantwortet werden. Grundsatz: Reine Weitergabe des Strategiedokuments scheitert, weil es abstrakt und nicht adressatengerecht ist; verlangt ist die **Verdichtung auf wenige Kernbotschaften plus Definitionen**. ✓ **{1}**

Selbstoffenbarungs-Ohr – „Was ist mit dem los?“ Was er hört: *Die da oben haben Angst. Vermutlich ist es schlimmer, als sie sagen.* Je souveräner der Auftritt, desto stärker dieser Effekt – Sicherheit ohne Zahlen wird als Beschwichtigung gelesen. →

Handlungsempfehlung: Das **„Warum“ offenlegen** statt Stärke zu simulieren: die

tatsächliche Ertragslage zeigen, den Handlungsdruck benennen, **Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität aussprechen statt verschweigen**. Transparenz ist hier kein Wert an sich, sondern die einzige Möglichkeit, das Selbstoffenbarungs-Ohr mit belegten statt vermuteten Informationen zu füllen. ✓ {2}

Beziehungs-Ohr – „Wie steht er zu mir?“ Was er hört: *Mein Bereich ist „der Rest“. Ich bin abgeschrieben, und man hat es mir vor 900 Leuten mitgeteilt.* Dieses Ohr ist im Fall das lauteste, weil er persönlich betroffen ist, und es überschreibt alles, was auf der Sachseite noch gesagt wird. → **Handlungsempfehlung:** Die **Kaskade über das mittlere Management** aktivieren, nicht per Mail: persönliches Gespräch der direkten Führungskraft **innerhalb von 48 Stunden**, mit expliziter Rollenklärung („dein Bereich ist Teil der Umstellung, nicht ihr Objekt“) und einem konkreten Auftrag. ✓ {3} Bei Betroffenheit gilt: **Wer zuerst persönlich angesprochen wird, wird nicht zum Gegner.** Zusätzlich einen **Rückkanal** öffnen – das mittlere Management ist nicht nur Übersetzer nach unten, sondern **Sensor nach oben**, und genau diese Richtung braucht es hier. ✓ {4}

Appell-Ohr – „Was soll ich jetzt tun?“ Was er hört: *Ich soll ab morgen Kleinserien ablehnen.* Das ist die klassische **überschießende Umsetzung** – der Empfänger handelt schneller und radikaler als gemeint, weil der Appell unpräzise war, und storniert Aufträge, die noch gebraucht werden. ✓ {5} → **Handlungsempfehlung:** Den Appell **explizit, terminiert und je Bereich** formulieren, und dabei zwingend die **Negativabgrenzung** mitliefern: was ausdrücklich **nicht** gemeint ist („bis zur Portfolioentscheidung im Q2 werden alle laufenden Aufträge unverändert gefertigt“). Ein unbeantwortetes Appell-Ohr erzeugt nicht Untätigkeit, sondern falsche Aktivität, und die ist teuer. ✓ {6}

c) 2 P. – Grenze des Modells

1. **Es ist ein Deutungsmodell, kein Steuerungsmodell.** Es erklärt im Nachhinein, warum eine Botschaft anders ankam als gemeint. Es sagt **nicht** voraus, welches Ohr bei welchem Empfänger dominiert – das hängt von Betroffenheit, Vorgeschichte und Vertrauensstand ab und ist nicht aus der Botschaft ableitbar. ✓ {1}
2. **Es bildet die Machtasymmetrie nicht ab.** Das Modell unterstellt gleichrangige Kommunikationspartner. In der Strategiekommunikation ist die Beziehung strukturell asymmetrisch: Der Empfänger kann die Botschaft nicht folgenlos zurückweisen. Genau deshalb ist das Beziehungs-Ohr hier systematisch lauter als in Alltagskommunikation. ✓ {2}
3. **Es adressiert keine strukturellen Ursachen.** Wenn der Bonus des Abteilungsleiters weiterhin an Ausbringungsmenge hängt, hilft keine noch so saubere Vier-Ohren-Kommunikation. **Konsistenz von Reden und Handeln**

entsteht über Anreiz- und Zielsysteme, Budgets und Prozesse, nicht über Formulierungsqualität. Wer nur an der Botschaft arbeitet, behandelt das Symptom.

Rohleders Erwartung: Alle vier Seiten **und** alle vier Ohren müssen kommen, jedes am konkreten Fall belegt und mit einer Handlungsempfehlung versehen – eine Aufzählung der Modellbegriffe ohne Anwendung ist Reproduktion und keine Analyse.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Seiten

(✓){+1} Urheber, Jahr und der Vorläufer, der den Kernbefund begründet. Das Vier-Seiten-Modell (Nachrichtenquadrat) stammt von Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander reden 1*, Rowohlt 1981. Es baut auf Watzlawick/Beavin/Jackson auf (*Menschliche Kommunikation*, englische Erstausgabe 1967, deutsch 1969) und deren Satz, dass jede Mitteilung einen Inhalts- **und** einen Beziehungsaspekt hat und der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt bestimmt. Damit ist der Kernbefund oben nicht nur behauptet, sondern hergeleitet: Die Beziehungsseite ist keine von vier gleichrangigen Seiten, sondern diejenige, die die Deutung der übrigen drei steuert.

(✓){+2} Das Format ist selbst eine Botschaft – das Modell auf die Kanalwahl angewandt. Nicht nur der Satz sendet vierfach, auch seine Verpackung: *Sachinhalt* „es gibt eine Information“; *Selbstoffenbarung* „wir informieren alle gleichzeitig, es gab also keine Vorabgespräche“; *Beziehung* „ihr seid Publikum, nicht Gesprächspartner“; *Appell* „nehmt zur Kenntnis“. Daraus folgt eine Regel, die unabhängig von der Formulierung gilt: Für eine Botschaft mit hoher persönlicher Betroffenheit ist die Betriebsversammlung der falsche Kanal – kein Satz ist gut genug, um ein Format zu heilen, das den Empfänger zum Zuhörer erklärt.

(✓){+3} Verortung auf der Kommunikationstreppe, und die je Stufe passende Maßnahme. Die Kette *gemeint* → *gesagt* → *gehört* → *verstanden* → *einverstanden* → *umgesetzt* bricht in diesem Fall an **zwei** Stellen, und sie verlangen gegensätzliche Mittel: bei *gehört* → *verstanden*, weil „margenstärkste 20 %“ ohne Kenngröße nicht dekodierbar ist (Mittel: Definitionsblatt, Glossar, Übersetzung je Bereich), und bei *verstanden* → *einverstanden*, weil der Abteilungsleiter persönlich betroffen ist (Mittel: Dialogformat, Beteiligung, Rückkanal). Wer die Versammlung wiederholt, arbeitet auf der Stufe *gesagt* und trifft damit keine der beiden Lücken.

(✓){+4} Was die ungeklärte Sachseite kostet (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt und offengelegt*). Angenommen, der Fertigungsbereich verantwortet 40 Mio. € Jahresumsatz, davon 60 % Kleinserie = 24 Mio. €/a = 2,0 Mio. €/Monat; bei 25 % Deckungsbeitrag sind das **0,5 Mio. € DB je Monat**. Hält der Bereich bis zur Klärung der Margendefinition drei Monate lang Angebote zurück, sind das **rund 1,5 Mio. € entgangener Deckungsbeitrag**. Dem steht ein Definitionsblatt plus 90-minütiges Q&A gegenüber: zwei Personentage à 600 € zuzüglich Saalzeit, **rund 5 T€** – Verhältnis etwa **1 : 300**. Grenze der Rechnung: Umsatz, DB-Satz und Dauer sind gesetzt, nicht erhoben; belastbar ist nicht die Zahl, sondern die Struktur – eine

ungeklärte Kennzahl wirkt nicht einmalig, sondern auf jede Angebotsentscheidung, bis sie geklärt ist.

Zu b) – die vier Ohren

(✓){+1} Die Diagnoseregeln für die Praxis. Wenn eine Antwort unverhältnismäßig heftig ausfällt, wurde nicht auf dem Sach-Ohr gehört. Sachliche Gegenrede zu einer Sachaussage ist normal; Empörung über eine Sachaussage zeigt an, dass **Beziehungs- oder Selbstoffenbarungs-Ohr** aktiv war. Die Konsequenz ist kontraintuitiv: Wer dann **noch mehr Sachargumente** nachlegt, verstärkt den Konflikt, weil er auf dem falschen Kanal antwortet.

(✓){+2} Warum das Modell zur Strategiekommunikation gehört und nicht zur Gesprächsführung – Anschluss an die Strategieumsetzung. Der Standard-Lehrsatz lautet: Strategien scheitern nicht an der Formulierung, sondern an der Umsetzung. Das Vier-Ohren-Modell liefert die Mikroerklärung dazu – an jeder Kaskadenstufe wird nicht nur Information weitergegeben, sondern **neu gedeutet**, und die Deutung folgt der Beziehungsseite, nicht der Sachseite. Deshalb ist das mittlere Management der neuralgische Punkt: Dort wird viermal gedeutet und einmal übersetzt.

(✓){+3} Ein Satz, der drei Ohren gleichzeitig bedient – als Formulierungsmuster: „Wir müssen das Portfolio straffen, weil uns die Breite 2026 rund 4 Mio. € gekostet hat [Sach + Selbstoffenbarung]. Welche Produkte das sind, entscheiden wir bis Ende Q2 gemeinsam mit den Bereichsleitungen [Beziehung]; bis dahin ändert sich in der Fertigung nichts [Appell + Negativabgrenzung].“

(✓){+4} Die Betroffenheitsregel, und die Reihenfolge, die sich daraus ergibt. Je höher die persönliche Betroffenheit, desto lauter sind Beziehungs- und Selbstoffenbarungs-Ohr und desto leiser das Sach-Ohr. Daraus folgt eine Regel, die nichts kostet und trotzdem fast nie eingehalten wird: **Betroffene vor Unbeteiligten, einzeln vor Plenum.** Der Abteilungsleiter hätte die Botschaft vor der Versammlung erfahren müssen, nicht aus Höflichkeit, sondern weil sein Sach-Ohr nur dann überhaupt aufnahmefähig ist. Wer die Reihenfolge umdreht, muss den Inhalt anschließend gegen eine bereits gefallene Beziehungsdeutung durchsetzen.

(✓){+5} Der Vorbehalt, der die Antwort stärker macht statt schwächer. Das Modell ist ein **Deutungsangebot**, keine gemessene Größe: Welches Ohr „dominiert“, wird nicht beobachtet, sondern aus der Reaktion erschlossen. Es ist didaktisch außerordentlich verbreitet und praktisch nützlich, trägt aber keine Prognose. Wer in der Klausur schreibt „das Beziehungs-Ohr wird dominieren“,

behauptet mehr, als das Modell hergibt; „bei dieser Betroffenheit ist mit einer Dominanz des Beziehungs-Ohrs zu rechnen“ ist die Fassung, die hält.

(✓){+6} Anschluss an die andere Hälfte der Unit: Die Roadmap ist die Antwort auf das Sach-Ohr. Was das Sach-Ohr verlangt – was genau, in welcher Reihenfolge, bis wann, wovon abhängig –, ist exakt der Inhalt einer Roadmap: Zeitachse, Meilensteine, Abhängigkeiten zwischen Markt-, Produkt- und Technologieebene. Deshalb steht sie in der Werkzeugliste der Strategiekommunikation unter „visuelle Mittel“. Ihre Grenze gehört mitgenannt: Sie **erklärt sich nicht selbst** und wirkt nur als Gesprächsgrundlage in der Kaskade, nie als Aushang.

Zu c) – Grenzen des Modells

(✓){+1} Die vierte Grenze, die die erste verschärft: Zirkelschluss-Risiko. Die Ohr-Dominanz wird aus der Reaktion des Empfängers erschlossen, und dieselbe Reaktion wird anschließend mit der so erschlossenen Dominanz erklärt. Eine Aussage, die jede Reaktion im Nachhinein erklären kann, ist nicht widerlegbar und damit kein Prognoseinstrument. Für die Klausur ist das die präzisere Fassung von „Deutungsmodell“: Es ist nicht deshalb kein Steuerungsmodell, weil es zu grob wäre, sondern weil es **nicht falsifizierbar** ist.

(✓){+2} Reichweiten-Aussage und Gegenvorschlag – nach demselben Muster, das die Kritik-Aufgabe (Typ 9) verlangt. **Tragfähig** ist das Modell als Checkliste vor heiklen Botschaften („was sende ich auf den drei Seiten, die ich nicht formuliert habe?“) und als Nachbereitungsraster nach missglückter Kommunikation. **Nicht tragfähig** ist es als Steuerungs- oder Prognoseinstrument. Der Gegenvorschlag ist zweiteilig und billig: erstens ein **Vorab-Test** – die Botschaft zwei Betroffenen aus verschiedenen Bereichen vorlegen und nicht fragen „ist das verständlich?“, sondern „was hörst du?“; zweitens die **strukturelle Absicherung** über Anreiz- und Zielsysteme, weil eine sauber formulierte Botschaft gegen einen gegenläufigen Bonus regelmäßig verliert.

Aufgabe #209 · 10 P. · Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts... (S. 823) · Demingsche Reaktionskette herleiten und... (S. 1013)

Stellen Sie die Kommunikationskette **gemeint → gesagt → gehört → verstanden → einverstanden → umgesetzt** dar. Benennen Sie zu jedem Übergang die typische Verlustquelle, rechnen Sie den kumulierten Durchsatz und dessen Euro-Wirkung an einem Beispiel durch und zeigen Sie, wo im Unternehmen die Kette am häufigsten reißt.

a) 5 P. – Die Kette mit ihren fünf Verlustquellen

Übergang	Verlustquelle	Konkrete Erscheinungsform
gemeint → gesagt	Verbalisierung- gs- und Verdichtungs- verlust	Das Strategiepapier ist abstrakt und nicht adressatengerecht; der Sender lässt weg, was ihm selbstverständlich erscheint (Margendefinition, Zeitrahmen), und benutzt die Sprache seiner Ebene ✓ {1}
gesagt → gehört	Kanal- und Aufmerksam- keitsverlust	Schichtbetrieb, Urlaub, Außendienst – ein Teil war nicht im Saal. Die Mail wird überflogen. Einweg-Medien (Rundschreiben, Newsletter, Aushang) erreichen nicht, wen sie erreichen sollen ✓ {2}
gehört → verstande- n	Semantikver- lust	Begriffe sind ebenen- und bereichsspezifisch belegt („Marge“, „Serienreife“, „Fokus“); Abkürzungen bleiben unaufgelöst; der Kontext fehlt. Beim Weiterreichen über die Ebenen entsteht der Stille-Post-Effekt ✓ {3}
verstande- n → einversta- nden	Akzeptanzve- rlust	Der Empfänger hat verstanden, und ist dagegen, weil er betroffen ist, weil sein Bonus etwas anderes belohnt oder weil er nicht gefragt wurde. Reines Senden erzeugt kein Commitment ✓ {4}
einversta- nden → umgesetz- t	Umsetzungs- verlust	Tagesgeschäft schlägt Strategie; Ressourcen und Strukturen sind nicht angepasst; die alten Kennzahlen gelten weiter; Abweichung hat keine Konsequenz ✓ {5}

Entscheidend für die Bewertung: **Die Übergänge sind qualitativ verschieden.** Die ersten drei sind **Informationsprobleme** (mehr Klarheit, mehr Kanäle, mehr Wiederholung helfen). Die letzten beiden sind **Willens- und Systemprobleme** – dagegen hilft keine bessere

Präsentation, sondern nur Dialog, Beteiligung und angepasste Anreiz- und Zielsysteme. Wer alle fünf Lücken mit „besser kommunizieren“ schließen will, repariert die Hälfte.

b) 3 P. – Durchsatzrechnung und Euro-Wirkung (Modellrechnung, Annahmen offengelegt)

Angenommene Durchsatzquoten je Übergang bei reiner Top-Down-Verkündung ohne Dialog: $0,8 \cdot 0,8 \cdot 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,7$

Kumulierter Durchsatz $\approx 25\%$. Von dem, was der Vorstand meinte, wird ein Viertel umgesetzt, und das bei **einer** Ebene. Über eine dreistufige Kaskade ohne Rückkopplung multipliziert sich der Semantikverlust erneut. ✓ {1}

Euro-Wirkung: Das Strategieprogramm soll 4,0 Mio. € EBIT p. a. bringen.

- Bei 25 % Durchsatz realisiert: **1,0 Mio. €**
- Mit Gegenmaßnahmen (Kernbotschaft mit Definitionen, Mehrkanal-Kommunikation, Führungskräftekaskade mit Q&A, Anpassung der Zielvereinbarungen) angenommen $0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,9 \cdot 0,85 \cdot 0,85 = \approx 53\%$ → realisiert: **2,1 Mio. €**
- **Differenz $\approx 1,1$ Mio. € p. a.** ✓ {2}

Aufwand der Gegenmaßnahmen: 900 Mitarbeitende $\times$ 2 h Kaskaden-/Dialogformate $\times$ 55 €/h Vollkosten $\approx$ **99 T€**, zuzüglich Vorbereitung $\approx$ 20 T€ → rund **0,12 Mio. €**.

Verhältnis rund 1 : 9. Die Aussage, Kommunikation sei „weiche“ Führung, ist damit an dieser Stelle widerlegt – sie ist die Stelle mit dem höchsten Hebel je eingesetztem Euro, weil sie nicht die Strategie verbessert, sondern deren **Durchsatz**. ✓ {3}

Grenze der Rechnung: Die Quoten sind **gesetzte Modellannahmen**, keine gemessenen Größen; kein Unternehmen misst „einverstanden“. Belastbar ist nicht die Zahl 25 %, sondern die **Struktur**: fünf multiplikative Übergänge, von denen keiner bei 100 % liegt. Genau deshalb ist der Gesamtdurchsatz immer dramatisch niedriger, als die Einzelquoten vermuten lassen – 80 % je Stufe fühlen sich gut an und ergeben trotzdem ein Viertel.

c) 2 P. – Wo die Kette reißt

Am häufigsten beim **mittleren Management**, und zwar an **zwei** Übergängen gleichzeitig:

- **gehört → verstanden:** Es ist die Ebene, die als einzige übersetzen muss, statt nur weiterzugeben. Hier entsteht der Stille-Post-Effekt, weil jede Führungskraft ihre eigene Deutung mitliefert. ✓ {1}
- **verstanden → einverstanden:** Es muss nach oben loyal und nach unten überzeugend sein, Tagesgeschäft und Strategieumsetzung zugleich balancieren.

Fehlt Verständnis, Akzeptanz oder schlicht Kapazität, blockiert oder verwässert es die Strategie, nicht aus Böswilligkeit, sondern weil das Tagesgeschäft messbar ist und die Strategie nicht. ✓ (2)

Das ist keine Schwäche der Personen, sondern die **Systemstelle**: Das mittlere Management ist das **Scharnier** – Übersetzer und Multiplikator nach unten, Sensor und Rückkanal nach oben. Ein Scharnier trägt in beide Richtungen oder gar nicht.

Gegenmittel, gestaffelt nach Wirksamkeit: (1) **Gegenstromverfahren** statt reiner Kaskade – die Richtung bleibt top-down, die Konkretisierung läuft bottom-up zurück; (2) das mittlere Management **eine Stufe früher** einbinden als die Belegschaft, damit es beim Verkünden bereits Antworten hat statt selbst überrascht zu sein; (3) **Zielvereinbarungen** dieser Ebene an die Strategie koppeln, sonst konkurriert die Umsetzung dauerhaft mit dem Bonus.

Rohleders Erwartung: Verlangt ist die vollständige Kette **mit** der Einsicht, dass die Verluste multiplikativ wirken und dass die letzten beiden Übergänge Willensprobleme sind, die man nicht weggemuniziert, sondern nur über Dialog und Anreizsysteme schließt.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Kette und ihre Verlustquellen

(✓){+1} **Herkunft der Treppe – mit ausgewiesenem Belegstand.** Die Stufenfolge kursiert in der Führungs- und Trainingsliteratur als „Kommunikationstreppe“ oder „Lernleiter“ und wird sehr häufig **Konrad Lorenz** zugeschrieben. Diese Zuschreibung ist in seinen Schriften **nicht nachgewiesen**; sie ist eine der verbreitetsten unbelegten Zitatzuschreibungen im Managementschrifttum. Für die Klausur folgt daraus die sichere Fassung: die Treppe inhaltlich verwenden, den Namen weglassen oder ausdrücklich als „gemeinhin zugeschrieben, nicht belegt“ kennzeichnen. Eine falsche Quellenangabe kostet mehr, als der Name einbringt.

(✓){+2} **Das Vier-Seiten-Modell erklärt, warum schon die erste Stufe verliert – an einer konkreten Botschaft.** Der Satz „*Wir müssen effizienter werden.*“ sendet: *Sachinhalt* – das Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis soll sich verbessern (unbestimmt: wo, gemessen woran, um wie viel); *Selbstoffenbarung* – „ich sehe ein Problem und habe noch keine Lösung“; *Beziehung* – „ihr arbeitet derzeit nicht effizient genug“; *Appell* – unbestimmt, und genau deshalb gefährlich. Der Verdichtungsverlust auf der Stufe *gemeint* → *gesagt* ist also kein Formulierungsunfall: Der Sender kontrolliert nur die Sachseite und lässt weg, was ihm selbstverständlich ist – die Beziehungsseite sendet er unfreiwillig mit und die Appellseite gar nicht.

(✓){+3} **Die sechste Stufe, die im Modell fehlt: umgesetzt → rückgemeldet.** Die Kette ist als **Einbahnstraße** gezeichnet und endet mit der Umsetzung. Damit fehlt ihr genau das, was wirksame Strategiekommunikation ausmacht: der Rückkanal. Ohne die sechste Stufe merkt der Sender nie, an welchem Übergang er verloren hat – er sieht nur das Ergebnis und schließt daraus meist auf Unwillen. Das Modell erklärt den Verlust, hilft aber aus sich heraus nicht bei der **Ortung** des Verlusts; die Ortung leistet erst die Rückkopplung, und die ist im Bild nicht vorgesehen.

(✓){+4} **Ein Indikator je Übergang – damit die Ortung überhaupt möglich wird.** *gesagt* → *gehört*: Teilnahme- und Öffnungsquoten, systematisch abgeglichen mit Schicht-, Urlaubs- und Außendienstplänen. *gehört* → *verstanden*: der Ein-Satz-Test (siehe unten). *verstanden* → *einverstanden*: die Zahl der offen geäußerten Einwände – **wenige Einwände sind kein gutes Zeichen**, sondern meist der Beleg, dass kein Rückkanal existiert. *einverstanden* → *umgesetzt*: der Anteil der Strategie-Meilensteine, der es in Zielvereinbarungen und Kalender geschafft hat. Keiner dieser Indikatoren kostet eine Befragung.

(✓){+5} Anschluss an die Zielkaskade und an das Gegenstromverfahren. Die letzte Stufe der Kette ist keine Kommunikations-, sondern eine **Organisationsstufe**: Umgesetzt wird, was in Zielen, Budgets und Kennzahlen wiederauftaucht. Die Zielkaskade ist damit die formale Fortsetzung der Kommunikationskette mit anderen Mitteln, und das Gegenstromverfahren ist der Mechanismus, der die fehlende sechste Stufe organisatorisch nachrüstet: Richtung top-down, Konkretisierung bottom-up zurück. Wer die Kette ohne diesen Anschluss darstellt, endet bei „besser kommunizieren“ und damit bei dem Mittel, das für zwei der fünf Übergänge nachweislich nicht wirkt.

Zu b) – Durchsatzrechnung

(✓){+1} Die Sensitivität, die die Aussage trägt (gleiche Annahmenbasis, nur die Quoten variiert). Bei 90 % je Stufe: $0,9^5 \approx 59 \%$. Bei 80 %: $0,8^5 \approx 33 \%$. Bei 70 %: $0,7^5 \approx 17 \%$. Zehn Prozentpunkte je Stufe verdoppeln bzw. halbieren das Gesamtergebnis nahezu – das ist die eigentliche Botschaft der Rechnung und sie hängt an keiner einzelnen gesetzten Zahl.

(✓){+2} Was die Kaskade zusätzlich frisst (Annahme: drei Führungsebenen, Rückkopplung fehlt). Die beiden Übergänge *gesagt* → *gehört* und *gehört* → *verstanden* laufen je Ebene erneut ab: $(0,8 \cdot 0,8)^3 \approx 0,26$; multipliziert mit $0,7 \cdot 0,7$ ergibt sich ein Gesamtdurchsatz von **rund 13 %**. Die Verkündung erreicht damit in der dritten Ebene nur noch jeden achten Adressaten sinngemäß. Genau das ist der quantitative Ausdruck des Stille-Post-Effekts, und die Begründung dafür, das mittlere Management **eine Stufe früher** einzubinden statt es als Durchleiter zu behandeln.

(✓){+3} Die belastbarere Kennzahl als das Verhältnis 1 : 9 – der Break-even in Prozentpunkten. Die Gegenmaßnahmen kosten rund 0,12 Mio. €, das Programm soll 4,0 Mio. € bringen. Die Maßnahmen tragen sich damit, sobald sie den Durchsatz um **3 Prozentpunkte** erhöhen – von 25 % auf 28 %. Diese Aussage ist der Verhältniszahl überlegen, weil sie **ohne** die zweite Annahmenkette (die 53 %) auskommt: Sie braucht nur den Programmwert und die Kosten, beide sind bekannt. Genau so argumentiert man eine Kommunikationsmaßnahme im Investitionsausschuss, nicht mit dem erhofften Endzustand, sondern mit der Schwelle, ab der sie sich nicht mehr rechtfertigen muss.

Zu c) – wo die Kette reißt

(✓){+1} Die Kette ist auch eine Diagnosecheckliste. Bei jeder gescheiterten Strategieumsetzung lässt sich rückwärts fragen, welcher Übergang gerissen ist, und jede Antwort verweist auf ein anderes Gegenmittel:

Befund im Unternehmen	Gerissener Übergang	Falsches Gegenmittel	Richtiges Gegenmittel
„Davon wusste ich nichts“	gesagt → gehört	Inhalt überarbeiten	Kanäle und Wiederholung
„Ja, aber was heißt das für uns?“	gehört → verstanden	noch eine Mail	Übersetzung je Bereich, Glossar
„Verstanden, halte ich für falsch“	verstanden → einverstanden	noch klarer erklären	Dialogformat, Rückkanal, Beteiligung
„Finde ich richtig, komme nur nicht dazu“	einverstanden → umgesetzt	Appell an Engagement	Ressourcen, Prioritäten, Kennzahlen, Konsequenz

Der häufigste Führungsfehler steht in Spalte drei: Auf jede dieser vier grundverschiedenen Diagnosen wird dieselbe Maßnahme angewendet – **noch einmal erklären**. Sie hilft nur in Zeile zwei.

(✓){+2} Ein messbarer Indikator ohne Befragungsaufwand. Drei Wochen nach der Verkündung fünf zufällig ausgewählte Mitarbeitende bitten, die Strategie in **einem Satz** wiederzugeben. Weichen die fünf Sätze inhaltlich voneinander ab, ist die Kette bei „verstanden“ gerissen – unabhängig davon, wie gut die Präsentation war. Der Test hat eine Eigenschaft, die ihn von jeder Mitarbeiterbefragung unterscheidet: Er misst **das Ergebnis beim Empfänger**, nicht dessen Zufriedenheit mit dem Sender. Und er ist so billig, dass er wiederholbar ist – womit er als einziges der genannten Mittel eine Zeitreihe liefert.

Aufgabe #210 · 10 P · Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen (S. 1328) · Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung... (S. 1336) · Roadmap-Fortschreibung organisatorisch... (S. 1344)

In einem bereichsübergreifenden Roadmapping-Workshop (Marketing, F&E, Produktion, Controlling) kommt es wiederholt zu Missverständnissen, weil dieselben Begriffe unterschiedlich verwendet werden. Erläutern Sie **Glossar, Abkürzungsverzeichnis, Projektmanagement-Handbuch und DIN 69901** als Gegenmaßnahmen, beziffern Sie Nutzen und Aufwand und benennen Sie, welche Art von Missverständnis diese Instrumente *nicht* beheben.

a) 5 P. – Die vier Instrumente, nach Reichweite geordnet

Vorab die Ursache, sonst wirkt die Maßnahmenliste beliebig: Roadmapping bringt **Marketing, F&E und Produktion an einen Tisch**, um Silos aufzubrechen. Genau dadurch treffen **drei Fachsprachen** aufeinander, die dieselben Wörter unterschiedlich belegen. Der Anspruch an eine Roadmap ist zugleich **Objektivität und Intersubjektivität** – Nachvollziehbarkeit für Dritte. Beides ist ohne geklärte Begriffe nicht erreichbar: Eine Roadmap, deren Einträge zwei Bedeutungen haben, ist keine Abstimmung, sondern eine dokumentierte Verwechslung.

1. Glossar – projektbezogene Begriffsdefinition Verzeichnis aller fachlich belasteten Begriffe des Vorhabens mit **je einer verbindlichen Definition**. Der Nutzen liegt nicht im Nachschlagen, sondern im **Erstellen**: Beim Definieren wird sichtbar, dass F&E unter „Serienreife“ das freigegebene B-Muster versteht und die Produktion den Start of Production. Diese Differenz bleibt sonst monatelang unentdeckt, weil beide Seiten dasselbe Wort hören und zustimmend nicken. Pflichtbestandteil je Eintrag: **Begriff, Definition, Abgrenzung („nicht gemeint ist ...“), Verantwortlicher**. Die Abgrenzungszeile ist die wichtigste – sie erledigt genau die Verwechslung, die sonst passiert. ✓ {1}

2. Abkürzungsverzeichnis – Auflösung mehrdeutiger Kürzel Weniger anspruchsvoll, aber mit hoher Trefferquote, weil Abkürzungen **bereichsabhängig kollidieren**: „SOP“ bedeutet in der Produktion Start of Production, in der Qualitätssicherung Standard Operating Procedure. Ein Kürzel wird nicht hinterfragt – anders als ein unbekanntes Wort erzeugt es kein Stutzen, sondern eine falsche Sicherheit. Deshalb trifft es exakt den Übergang **gehört → verstanden**: Der Empfänger merkt nicht, dass er nichts verstanden hat. ✓ {2}

3. Projektmanagement-Handbuch – unternehmensweiter Standard Das unternehmenseigene Regelwerk für Projektarbeit: Rollen und Verantwortlichkeiten,

Phasen- und Meilensteinlogik, Freigabe- und Eskalationswege, Dokumentenvorlagen, **Versionierung und Owner-Zuweisung**. Es hebt die Begriffsklärung vom Einzelprojekt auf die Organisation: Nicht jedes Projekt definiert „Meilenstein“ neu, sondern übernimmt die Hausdefinition. Direkter Bezug zum Roadmapping: Die Roadmap ist ein **lebendes Dokument** und braucht klar zugewiesenen **Owner**, dokumentierte Versionsstände und einen Fortschreibungsrhythmus – ohne diese Festlegungen ist nach zwei Aktualisierungen unklar, welche Version gilt, und das nächste Missverständnis ist strukturell erzeugt statt sprachlich. ✓ {3}

4. DIN 69901 – die Norm als externe Referenz Normenreihe „Projektmanagement – Projektmanagementsysteme“, gegliedert in mehrere Teile (Grundlagen, Prozesse und Prozessmodell, Methoden, Daten und Datenmodell, **Begriffe**). Ihre Funktion in diesem Zusammenhang ist der **Teil Begriffe**: Statt hausinterner Definitionen, die bei jedem Personalwechsel neu verhandelt werden, existiert eine **externe, unstrittige Referenz**.

Zwei Vorteile, die das Hausglossar nicht hat: Sie ist **nicht verhandelbar** – bei Streit über eine Definition entscheidet nicht der Ranghöhere, sondern die Norm. Und sie wirkt **über die Unternehmensgrenze**: Bei Lieferanten, Entwicklungspartnern und Kunden bedeutet „Meilenstein“ dasselbe, was Schnittstellenkonflikte erspart. Kosten: eine gewisse Starrheit, nicht jede normierte Definition passt auf jedes Haus. ✓ {4}

Zusammenhang statt Aufzählung: Glossar = **projektspezifisch**, Handbuch = **unternehmensweit**, DIN 69901 = **unternehmensübergreifend**. Die drei stehen nicht nebeneinander, sondern **ineinander**: Das Handbuch übernimmt die Normbegriffe, das Glossar ergänzt nur das, was die Norm nicht kennt (die eigenen Technologien, Produkte, Verfahren). Wer alle drei parallel und unabgestimmt führt, hat drei Definitionen desselben Begriffs und damit das Ausgangsproblem verdreifacht. ✓ {5}

b) 3 P. – Nutzen und Aufwand (Modellrechnung, Annahmen offengelegt)

Schadensfall ohne Glossar: In der Roadmap wird „Serienreife Technologie X: Q1/2028“ eingetragen. F&E meint das freigegebene B-Muster, die Produktion liest Start of Production. Der Fehler fällt bei der Werkzeugbeschaffung auf – **vier Monate zu spät** gegenüber dem geplanten Marktfenster.

- Entgangener Deckungsbeitrag: $2.000 \text{ Stück/Monat} \times 180 \text{ €/Stück} = 360 \text{ T€/Monat} \times 4 \text{ Monate} = \mathbf{1,44 \text{ Mio. €}}$
- Zusätzlich Beschleunigungskosten (Sonderschichten, Express-Werkzeuge): geschätzt **0,2 Mio. €**
- **Gesamtschaden $\approx 1,6 \text{ Mio. €}$** aus **einem** unterschiedlich verstandenen Wort ✓
{1}

Aufwand der Gegenmaßnahmen:

- Glossar für das Vorhaben: 2 Personentage à ca. 600 € = **1,2 T€**, Pflege 0,5 Tage/ Quartal
- Abkürzungsverzeichnis: **0,3 T€**, praktisch ein Nebenprodukt des Glossars
- PM-Handbuch: einmalig 15–20 Personentage = **9–12 T€**, danach unternehmensweit wiederverwendet
- DIN 69901: Beschaffung im niedrigen dreistelligen Bereich plus Einarbeitung
✓ {2}

Der Vergleich ist nicht knapp: **1,2 T€ gegen 1,6 Mio. €** – Faktor über 1.000, und der Schaden muss dafür nur mit weniger als einem Promille Wahrscheinlichkeit eintreten, um die Maßnahme zu rechtfertigen. Das ist der eigentliche Punkt: Begriffsarbeit ist kein Qualitätsanspruch, sondern die **billigste Versicherung im Projektgeschäft**. ✓ {3}

Vorsicht bei der Argumentation: Der Nutzen ist **asymmetrisch verteilt**. Die Kosten fallen sofort, sichtbar und bei den Beteiligten an; der Nutzen ist ein **vermiedener Schaden** – er wird nie sichtbar und taucht in keiner Kennzahl auf. Deshalb wird Begriffsarbeit systematisch gestrichen, obwohl sie sich rechnet. Wer sie durchsetzen will, muss den **eingetretenen** Schaden aus einem früheren Projekt zeigen, nicht den vermiedenen.

c) 2 P. – Was diese Instrumente nicht beheben

Sie wirken ausschließlich auf der **Sachseite** und schließen nur den Übergang **gehört → verstanden**. Drei Missverständnisarten bleiben unberührt:

1. **Beziehungsstörungen.** Wenn der Produktionsleiter dem Entwicklungsleiter grundsätzlich nicht traut, hört er auf dem **Beziehungs-Ohr**, und dann ist ihm gleichgültig, wie „Serienreife“ definiert ist. Kein Glossar der Welt heilt eine Beziehung; es liefert dem Konflikt allenfalls ein neues Vokabular. ✓ {1}
2. **Akzeptanzverweigerung.** Wer verstanden hat und **nicht einverstanden** ist, hat kein Definitionsproblem. Dagegen helfen Dialogformate, Beteiligung und Anreizsysteme, nicht Dokumentation. ✓ {2}
3. **Falsche Inhalte.** Eine präzise definierte, aber sachlich falsche Annahme wird durch die Definition nur **präziser falsch**. Das Glossar normiert Wörter, nicht Wahrheit, und erzeugt bei schlechten Eingangsannahmen genau die **Scheinpräzision**, vor der beim Roadmapping ohnehin zu warnen ist.

Merksatz für die Klausur: **Ein Glossar löst Verständnisprobleme, keine Verständigungsprobleme.**

Rohleders Erwartung: Alle vier Instrumente müssen benannt und **in ihrer Reichweite gestaffelt** werden (projekt-, unternehmens-,

unternehmensübergreifend), und es muss stehen, dass sie nur die Sachseite treffen und gegen Beziehungs- und Akzeptanzprobleme wirkungslos sind.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Instrumente

(✓){+1} Die drei Begriffe, an denen es in Roadmapping-Workshops fast immer hängt – es lohnt sich, sie in der Klausur konkret zu nennen statt abstrakt von „Fachbegriffen“ zu sprechen:

- **„Serienreife“** – freigegebenes B-Muster (F&E) versus Start of Production (Produktion). Zeitdifferenz typischerweise **6–12 Monate**.
- **„fertig“** – Entwicklung abgeschlossen (F&E) versus abgenommen und dokumentiert (QS) versus verkaufbar (Vertrieb).
- **„Marktfenster“** – frühestmöglicher Markteintritt (Marketing) versus letztmöglichster, bevor der Wettbewerb da ist (Vertrieb). Dieselben zwei Wörter, gegenläufige Richtung.

(✓){+2} Die Norm genauer zitiert – mit Belegvorbehalt. DIN 69901 ist eine **mehrteilige** Normenreihe zum Projektmanagement, Ausgabestand **2009**; die Teile decken Grundlagen, Prozesse/Prozessmodell, Methoden, Daten/Datenmodell und **Begriffe** ab, wobei die Begriffe im letzten Teil stehen. Sie hat die ältere Normenfamilie zum Projektmanagement abgelöst; für die Netzplantechnik existiert mit **DIN 69900** eine eigene Begriffsnorm. *Teilenummern und Jahreszahl gehören vor der Klausur einmal an der eigenen Mitschrift geprüft – die Reihe ist mehrteilig, das ist gesichert; welche Ziffer welchen Teil trägt, ist die Art Detail, die man besser weglässt als falsch nennt.*

(✓){+3} Das fünfte Instrument, das die Aufgabe nicht nennt und das den Fall am schnellsten löst: Abnahmekriterien je Meilenstein. Glossar und Norm definieren **Wörter**; der Konflikt entsteht aber an **Ereignissen**. Statt „Serienreife“ zu definieren, legt man fest, was vorliegen muss, damit der Meilenstein als erreicht gilt: freigegebene Zeichnung, bestandener Dauerlauf, abgenommenes Werkzeug, dokumentierte Erstbemusterung. Das ist unstrittiger als jede Definition, weil man über das Vorliegen eines Dokuments nicht streiten kann, und es wirkt sofort, ohne dass jemand ein Verzeichnis lesen muss.

(✓){+4} Verortung auf der Kommunikationstreppe – mit einer Zusatzwirkung, die meist übersehen wird. Die vier Instrumente wirken am Übergang *gehört* → *verstanden*, und nur dort; das steht im schwarzen Teil. Die **Erstellung** des Glossars wirkt zusätzlich eine Stufe früher, bei *gemeint* → *gesagt*: Wer eine Definition schreiben muss, merkt selbst, was er bisher nicht gesagt hat, weil es ihm

selbstverständlich erschien. Das ist derselbe Mechanismus wie beim Roadmapping – der Nutzen entsteht im **Prozess** des Erarbeitens, nicht im fertigen Dokument.

(✓){+5} Die Gegenposition: Begriffsnormung kann auch schaden. Drei

Einwände, die eine Beurteilung von einer Befürwortung unterscheiden. Erstens **Scheinklarheit**: Übernommene Normdefinitionen erzeugen die Illusion geklärter Begriffe, solange sich niemand angeeignet hat, was dort steht – ein kopiertes Glossar ist wirkungslos, weil der Klärungsnutzen im Definieren lag. Zweitens

Erstarrung: Für neue Technologien und Verfahren existiert per Definition keine Norm; wer nur normierte Begriffe zulässt, kann Neues nicht benennen. Drittens

Verlagerung: Ein Glossar kann einen Sachkonflikt in einen Definitionsstreit übersetzen, der leichter zu führen und schwerer zu entscheiden ist. Die Konsequenz ist kein Verzicht, sondern eine Reichweiten-Aussage – Begriffsarbeit ist eine

Voraussetzung für Abstimmung, kein Ersatz für sie.

Zu b) – Nutzen und Aufwand

(✓){+1} Die Schwelle statt des Faktors – Erwartungswert sauber gerechnet.

Der Vergleich „1,2 T€ gegen 1,6 Mio. €“ beeindruckt, argumentiert aber mit einem sicheren gegen einen unsicheren Betrag. Sauber ist die Schwellenfrage: Die Maßnahme rechnet sich, sobald $1,2 \text{ T€} \div 1,6 \text{ Mio. €} = 0,075 \%$

Eintrittswahrscheinlichkeit erreicht sind, also **weniger als ein Promille**. Wer den Satz so formuliert, hat die Rechnung nicht abgeschwächt, sondern immunisiert: Über die Höhe des Schadens lässt sich streiten, über eine Schwelle von 0,075 % nicht.

(✓){+2} Die Kostenseite, die in der Rechnung fehlt, und der Fall, in dem die Maßnahme schadet.

Angesetzt sind nur Erstellungskosten. Es fehlen die **Pflegekosten** über die Vorhabensdauer, die **Nutzungskosten** (jemand muss nachschlagen, und zwar in dem Moment, in dem er sicher ist, den Begriff zu kennen – genau dann tut es niemand) und das **Verfallungsrisiko**: Ein Glossar mit überholten Definitionen ist schlechter als keines, weil es Autorität beansprucht. Daraus folgt derselbe Mechanismus wie bei der Roadmap – ein Glossar ohne **Owner** und ohne Versionsstand ist nach zwei Projektphasen ein Papier, auf das sich zwei Bereiche in verschiedenen Fassungen berufen.

(✓){+3} Die günstigste Sofortmaßnahme, wenn kein Glossar existiert.

Am Ende jedes Roadmapping-Workshops fünf Minuten: Der Moderator liest die drei zentralsten Einträge der Zeitachse vor und lässt sie von **zwei Personen aus verschiedenen Bereichen** in eigenen Worten wiederholen. Weichen die Formulierungen ab, wird der Eintrag sofort präzisiert. Aufwand: fünf Minuten, also **rund 30 €** an Teilnehmerzeit. Er findet den überwiegenden Teil dessen, was ein

Glossar in zwei Tagen findet, und er findet es **im Raum**, wo die Klärung noch nichts kostet. Bezogen auf den Schadensfall oben ist das ein Verhältnis jenseits von 1 : 50.000; die Zahl ist so groß, dass sie nur noch eines zeigt: Der Engpass ist nicht das Budget, sondern die Aufmerksamkeit.

Zu c) – was die Instrumente nicht beheben

(✓){+1} Verbindung zu Aufgabe 1 und 2 – Kommunikation als

Querschnittsthema. Diese drei Aufgaben beschreiben dieselbe Kette an drei Punkten: Das **Vier-Ohren-Modell** erklärt, *warum* Botschaften anders ankommen; die **Kommunikationskette** zeigt, *wo* auf dem Weg sie verloren gehen; Glossar, Handbuch und Norm sind die **Werkzeuge für genau einen** dieser Übergänge. Wer das in der Klausur explizit verknüpft, zeigt, dass Kommunikation hier ein Querschnittsthema ist und keine drei getrennten Modelle, und liefert nebenbei die Begründung dafür, warum die Instrumente gegen zwei der fünf Übergänge nichts ausrichten: Sie sind Sachseiten-Werkzeuge, und die letzten beiden Übergänge sind keine Sachprobleme.

(✓){+2} Die vierte Nicht-Wirkung und der Gegenvorschlag: Sie wirken nicht

gegen Nicht-Benutzung. Ein Glossar im Anhang wird gelesen, wenn jemand **weiß**, dass er etwas nicht weiß, und das ist bei einem vertrauten Wort nie der Fall. Damit greift keines der vier Instrumente in dem Moment, in dem es gebraucht würde. Der Gegenvorschlag verlagert die Klärung von der Ablage in den Ablauf: die drei strittigsten Begriffe als **stehenden Tagesordnungspunkt** an den Anfang jedes Workshops, mit dem Auftrag an zwei Bereiche, sie in eigenen Worten wiederzugeben. **Reichweiten-Aussage:** Die vier Instrumente sind wirksam als *Gedächtnis* einer bereits erfolgten Klärung; als *Auslöser* einer Klärung sind sie es nicht – dafür braucht es ein Format, keinen Text.

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #211 · 8 P. · Führungsappell an das Team kommunikativ zerlegen · von der

KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell... (S. 856) · Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell... (S. 1305) · Kernbotschaft formulieren und... (S. 1364)

Eine Führungskraft sagt zum Team: „Wir müssen hier alle mehr Gas geben.“ a) 4 P. Analysieren Sie die Botschaft mit dem Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun). b) 4 P. Warum kann dieselbe Botschaft beim Empfänger ganz anders ankommen?

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Organisationspsychologie* & *Stakeholder-Management* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Vier Seiten der Botschaft:

- **Sachinhalt:** Die aktuelle Leistung reicht nicht aus. ✓ **{1}**
- **Appell:** Arbeitet schneller/mehr! ✓ **{2}**
- **Beziehung:** „Ich als Chef bewerte eure bisherige Leistung als ungenügend.“ ✓ **{3}**
- **Selbstoffenbarung:** „Ich stehe selbst unter Druck / mir fehlt ein konkreter Plan.“ ✓ **{4}**

b) 4 P. Weil Empfänger mit **vier Ohren** hören und je nach dominantem Ohr unterschiedlich reagieren: Das **Sachohr** hört eine Leistungsdiagnose und fragt nach der Kennzahl, an der „mehr Gas“ gemessen wird – bleibt sie aus, ist die Aussage nicht handlungsfähig (→ Rückfrage oder Folgenlosigkeit) ✓ **{1}**. Das **Beziehungsohr** hört Kritik/Geringschätzung (→ Demotivation) ✓ **{2}**, das **Appellohr** hört den Arbeitsbefehl (→ Aktionismus) ✓ **{3}**, das **Selbstoffenbarungsohr** hört die Hilflosigkeit des Chefs. ✓ **{4}** Sender-*gemeint* und Empfänger-*verstanden* fallen auseinander → Kommunikationsstörung. Abhilfe: konkret, sachbezogen und wertschätzend formulieren.

Rohleders Erwartung: Vier Seiten und vier Ohren müssen **vollständig** kommen – bei 4 Punkten für vier Seiten ist ein fehlendes Ohr ein sicherer Punktverlust. Und jede Seite am konkreten Satz belegen, statt nur die Modellbegriffe abzuschreiben.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Seiten der Botschaft

(✓){+1} **Urheber und das Axiom, das den Fall erst erklärt.** Das Vier-Seiten-Modell stammt von Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander reden 1* (Rowohlt 1981). Es setzt auf Watzlawick/Beavin/Jackson auf (*Menschliche Kommunikation*, 1967, deutsch 1969) und deren erstem Axiom: **Man kann nicht nicht kommunizieren.** Angewandt auf den Fall heißt das: Hätte die Führungskraft geschwiegen, wäre auch das eine Botschaft gewesen. Sie kann also nicht wählen, ob sie auf der Beziehungsseite sendet, sondern nur, was. Genau darin liegt der Unterschied zwischen einer schlechten und einer bewussten Formulierung.

(✓){+2} **Das entscheidende Wort ist „alle“ – Modellanwendung auf die Wortwahl.** Der Satz bewertet nicht eine Leistung, sondern ein Kollektiv. Auf der Beziehungsseite erzeugt das zwei gegenläufige Fehler zugleich: Wer überdurchschnittlich arbeitet, hört eine **ungerechte** Zuschreibung und zieht sich zurück; wer unterdurchschnittlich arbeitet, hört sich **gedeckt** und bleibt unberührt. Die Kollektivansprache trifft damit systematisch die Falschen – sie demotiviert die Leistungsträger und entlastet die Adressaten. Wer nur ein Wort ändern darf, streicht „alle“.

(✓){+3} **Was eine unspezifische Leistungsansage kostet** (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt*). Team mit 12 Personen, Vollkosten 55 €/h. Lenkt der Satz in der Folgewoche 10 % der Arbeitszeit auf falsch gesetzte Prioritäten – sichtbarer Aktionismus statt der eigentlich wichtigen Aufgabe –, sind das $12 \times 40 \text{ h} \times 10 \% \times 55 \text{ €} \approx 2.640 \text{ € in einer Woche}$. Die Alternative kostet 30 Minuten Vorbereitung: ein benanntes Ziel, eine Kennzahl, ein Termin. Belastbar ist nicht der Betrag, sondern die Richtung: Ein unpräziser Appell erzeugt nicht Untätigkeit, sondern **falsche Aktivität**, und die ist teurer als gar keine.

(✓){+4} **Verortung auf der Kommunikationstreppe: Der Satz reißt schon bei gemeint → gesagt.** Die Führungskraft hat mit hoher Wahrscheinlichkeit etwas Konkretes im Kopf – einen Rückstand, einen Termin, einen Kunden, und sendet eine Parole. Der Verdichtungsverlust entsteht also nicht beim Empfänger, sondern beim Sender, und keine spätere Stufe kann ihn reparieren. Passende Maßnahme: Verdichtung auf **eine Kernbotschaft mit Kennzahl und Termin** statt auf eine Stimmungsaussage – das ist derselbe Schritt, den die Strategiekommunikation „Übersetzung in Kernbotschaften“ nennt, nur auf Teamebene.

Zu b) – warum dieselbe Botschaft anders ankommt

(✓){+1} Die Kommunikationskette hinter dem Effekt. *gemeint → gesagt → gehört → verstanden → einverstanden → umgesetzt*: Auf jeder Stufe geht Information verloren, und die Verluste wirken **multiplikativ**, nicht additiv. Führung heißt an dieser Stelle nicht, lauter zu senden, sondern den Verlust je Übergang zu minimieren. Ein zweites „mehr Gas“ verbessert ausschließlich die Stufe *gesagt* – die einzige, an der es kein Problem gab.

(✓){+2} Vision statt Druckparole – mit ausgewiesenem Zitatvorbehalt. Das gängige Bild dazu: Wer ein Schiff bauen will, soll nicht Arbeit verteilen, sondern die **Sehnsucht nach dem weiten Meer** wecken. Der Gedanke ist tragfähig, weil er auf die Stufe *einverstanden* zielt statt auf *gesagt*: Intrinsische Motivation überlebt die Abwesenheit des Senders, ein Appell nicht. **Aber:** Die verbreitete Zuschreibung an Antoine de Saint-Exupéry ist in seinen Werken **nicht wörtlich belegt** und gilt als nachträgliche Zuspitzung. In der Klausur deshalb als Bild verwenden, nicht als Zitat mit Quellenangabe – dieselbe Vorsicht wie bei der Zuschreibung der Kommunikationstreppe.

(✓){+3} Warum der Appell das nachweislich falsche Mittel ist – Anschluss an die Diagnoselogik. Zu jedem gerissenen Übergang gehört genau ein Gegenmittel: fehlende Information → Kanäle; fehlendes Verständnis → Übersetzung; fehlende Zustimmung → Dialog und Beteiligung; fehlende Umsetzung → **Ressourcen, Prioritäten, Kennzahlen, Konsequenz**. „Mehr Gas geben“ ist ein Appell an Engagement und adressiert damit die letzte Stufe mit dem Mittel, das dort als einziges nicht wirkt. Wer die Ursache nicht kennt, wählt statistisch das falsche Gegenmittel, und der Appell ist der wahrscheinlichste Fehlgriff, weil er der billigste ist.

(✓){+4} Der Umkehrtest entlarvt den Satz als Floskel. Eine Aussage ist nur dann handlungsleitend, wenn ihre **Umkehrung eine denkbare Entscheidung** wäre. „Gebt weniger Gas“ ist keine, also trifft der Satz keine Wahl, sondern beschreibt einen Wunsch. Dasselbe Prüfmuster trennt eine Kernbotschaft von einer Leerformel: „Wir konzentrieren uns ab 2027 auf die margenstärksten 20 %“ ist umkehrbar und damit eine Botschaft; „wir wollen näher am Kunden sein“ ist es nicht. Der Test kostet fünf Sekunden und erspart die vierte Erklärungsrunde.

Grün = über das Gefragte hinaus. Verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion

Aufgabe #212 · 13 P. · Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop... (S. 1318) · Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung... (S. 1336) · Roadmap-Fortschreibung organisatorisch... (S. 1344)

Fall: Ein Hersteller von Kühl- und Klimasystemen für Nutzfahrzeuge (320 Mitarbeitende) will erstmals mit Roadmapping arbeiten. Die Geschäftsführung fragt: „Wir haben doch schon einen Projektplan – wozu noch eine Roadmap?“

- a) 4 P. – Skizzieren Sie den **Aufbau** einer Roadmap für diesen Fall und nennen Sie die Merkmale, die *jede* Roadmap unabhängig vom Typ aufweist.
- b) 3 P. – Grenzen Sie **Ziele** des Roadmappings von seinen **Anwendungsbereichen** ab.
- c) 3 P. – Unterscheiden Sie den Nutzen des **Roadmapping-Prozesses** vom Nutzen des **Roadmap-Dokuments**.
- d) 3 P. – Beantworten Sie die Frage der Geschäftsführung: Worin unterscheidet sich die Roadmap vom Projektplan/Gantt-Chart, und was geht schief, wenn man beides verwechselt?

a) 4 P. – Aufbau am Fall plus die typübergreifenden Merkmale

Eine Roadmap ist eine zeitbezogene, grafisch-visuelle Darstellung, die Ziele, Maßnahmen und deren zeitlich-sachliche Abhängigkeiten auf einer gemeinsamen Zeitachse abbildet. Sie verbindet das **Wohin** (Ziel), das **Was** (Maßnahmen, Technologien, Produkte) und das **Wann** (Meilensteine). Das Bild dazu: ein **Maßnahmenbebauungsplan**.

Der Aufbau ist zweidimensional: **x-Achse = Zeit**, **y-Achse = Ebenen (Layer)**, klassisch von oben nach unten Markt/Kunde → Produkt → Technologie → Ressourcen/Kompetenzen. ✓ **1** Für den Fall befüllt:

Layer	2026	2027	2028	2029
Markt / Kunde	Flottenkunden verlangen TCO-Nachweis	Verschärfte Kältemittel-Vorgaben greifen	Ausschreibungen fordern Ferndiagnose	Nachfrage nach rein elektrischer Aufbaukühlung
Produkt	Bestandsbaureihe, Konformitätsprüfung	▲ Launch Baureihe mit natürlichem Kältemittel (R-290)	Telematik-Modul als Option	▲ Elektrische Variante mit Batteriekopplung
Technologie	Kompetenzaufbau brennbare Kältemittel (A3-Sicherheitskonzept)	▲ Serienreife A3-Sicherheitskonzept	Hochvolt-Integration	Regelalgorithmus Batterie/Kälte
Ressourcen	2 Kälteanlagenbauer mit A3-Qualifikation	▲ Prüfstand mit Ex-Schutz (CAPEX)	Softwareentwickler Telematik	Prüfkapazität Hochvolt ✓ (2)

Weitere Bestandteile: **Objekte** (Balken/Knoten für Produkte, Technologien, Projekte), **Meilensteine** (▲ markante Zeitpunkte: Launch, Technologiereife, Markteintritt) und **Verbindungen** – die vertikalen Pfeile zwischen den Layern, die zeigen, *welche* Technologie *welches* Produkt ermöglicht. Diese vertikalen Verknüpfungen sind der eigentliche Erkenntnisträger: Der Prüfstand in 2027 ist kein isoliertes Investitionsvorhaben, sondern die Vorbedingung für den Produktlaunch – ohne Pfeil sieht man das nicht, mit Pfeil ist die Investitionsentscheidung begründet. ✓ {3}

Merkmale, die jede Roadmap teilt (fünf verschiedene Dimensionen, keine Umformulierungen): (1) **Zeitbezug** – alles ist auf einer Zeitachse verortet; (2) **Zielorientierung** – Ausrichtung auf ein definiertes Soll; (3) **Visualisierung** – auf einen Blick erfassbares Gesamtbild; (4) **Mehrebenen-Verknüpfung** – Verbindung verschiedener Aspekte (Markt, Produkt, Technologie); (5) **sichtbare Abhängigkeiten** – die sachlich-zeitliche Logik zwischen den Einträgen. ✓ {4}

b) 3 P. – Ziele ≠ Anwendungsbereiche

Die Trennung ist die geprüfte Pointe, weil beides regelmäßig in einen Topf geworfen wird.

Ziele beantworten „wozu“, Anwendungsbereiche „wo“. ✓ {1}

	Ziele des Roadmappings (wozu)	Anwendungsbereiche (wo)
Charakter	Zweck, angestrebte Wirkung	Einsatzfeld, Roadmap-Typ
Beispiel	Orientierung/gemeinsames Zukunftsbild · Operationalisierung der Strategie · Alignment von Markt-, Produkt- und Technologieplanung · Frühaufklärung · Priorisierung und Ressourcenfokus · Kommunikation ✓ {2}	Technologie-Roadmap · Produkt-Roadmap · Markt-/Branchen-Roadmap · Projekt-/Programm-Roadmap · F&E-/Innovations-Roadmap · Kompetenz-/Ressourcen-Roadmap ✓ {3}
Ebenen	funktional	gegenständlich

Roadmapping wird zudem auf verschiedenen Aggregationsstufen eingesetzt: Unternehmen, Geschäftsbereich, Branche, teilweise national/politisch. Im Fall oben liegt eine **Produkt-Roadmap mit Technologie-Layer** vor – das Ziel dahinter ist die **Synchronisation** von Regulierungsfenster, Produktreife und Prüfkapazität.

Was schiefeht bei Verwechslung: Wer auf die Frage nach den Zielen mit „Technologie-Roadmap, Produkt-Roadmap, Markt-Roadmap“ antwortet, hat den Zweck nicht benannt und bekommt in der Sache null Punkte – die Antwort ist nicht unvollständig, sondern eine Antwort auf die andere Frage.

c) 3 P. – Prozess ≠ Dokument

Merksatz: Roadmapping stiftet Nutzen aus dem **Prozess**, die Roadmap aus dem **Produkt**. ✓ {1}

Vorteile des Roadmapping-Prozesses: ein strukturierter Denk- und Diskussionsprozess, der zum Explizitmachen von Annahmen zwingt;

bereichsübergreifende Zusammenarbeit – Marketing, F&E, Produktion und Controlling sitzen an einem Tisch, was Silos aufbricht; frühzeitiges Erkennen von Lücken, Risiken und Abhängigkeiten; **Konsensbildung** über Ziele und Prioritäten; eine bessere Entscheidungsgrundlage für Investitionen. ✓ {2}

Nutzen des Roadmap-Dokuments: gemeinsames Zielbild und klare Kommunikation der Strategie; **Transparenz** über Meilensteine und Abhängigkeiten; **Steuerungs- und Kontrollinstrument** über den Soll-Ist-Abgleich; Orientierung und Verbindlichkeit für alle Beteiligten. ✓ {3}

Der praktische Ertrag dieser Unterscheidung: Eine Roadmap, die eine Stabsstelle allein erstellt und anschließend verteilt, liefert die Dokumentwirkung und verliert die gesamte Prozesswirkung, und damit den größeren Teil. Deshalb ist ein extern zugekauft, fertig gezeichnetes Roadmap-Bild fast immer eine Fehlinvestition: Es kauft das Nebenprodukt und lässt das Hauptprodukt beim Dienstleister. Umgekehrt gilt: Wer #05 und #06 in der Klausur gleich beantwortet, hat zweimal dieselbe Antwort geschrieben, und dafür gibt es keine doppelten Punkte.

d) 3 P. – Roadmap ≠ Projektplan

	Roadmap	Projektplan / Gantt-Chart
Leitfrage	Wohin entwickeln wir uns, und was muss wann reif sein?	Wer macht was bis wann in diesem einen Vorhaben?
Gegensand	mehrere Vorhaben, Technologien, Produkte über Bereichsgrenzen	Vorgänge, Ressourcen und Termine eines Projekts
Horizont	mehrfährig, gröber werdend	Projektlaufzeit, durchgängig fein
Zweck	Orientierung, Abstimmung, Kommunikation	Ressourcensteuerung, Terminverfolgung
Adressat	Management, alle beteiligten Bereiche, teils Externe	Projektteam, Projektleitung
Detaillierung	bewusst grob, nach hinten zunehmend unschärfer	tagesgenau, mit Vorgangsdauern und Abhängigkeiten ✓ {1}

Was bei Verwechslung schiefgeht – in beide Richtungen:

Wird die **Roadmap wie ein Projektplan** behandelt, verlangt man tagesgenaue Termine für 2029. Das Ergebnis ist **Scheinpräzision**: Die Darstellung suggeriert eine Belastbarkeit, die die Datenlage nicht hergibt, und sobald der erste Termin reißt, gilt das ganze Dokument als unseriös. Zusätzlich verschwindet die Übersicht – eine Roadmap mit 300 Vorgängen erfüllt ihre Kernfunktion Visualisierung nicht mehr. ✓ {2}

Wird der **Projektplan wie eine Roadmap** behandelt, fehlt die Ebenenverknüpfung: Man sieht Termine, aber nicht, dass der Produktlaunch von einer Technologiereife abhängt, die in einem *anderen* Projekt entsteht. Genau diese Querabhängigkeit ist die häufigste Ursache für zu späte Technologie bei bereits fixiertem Marktfenster. ✓ {3}

Antwort an die Geschäftsführung in einem Satz: Der Projektplan sagt, ob *ein* Vorhaben im Zeitplan ist; die Roadmap sagt, ob die Vorhaben *zueinander* passen.

Rohleders Erwartung: Die Trennung Zweck [?] Einsatzfeld und Prozess
[?] Dokument muss ausdrücklich benannt sein, und die Abgrenzung zum
Gantt-Chart braucht die Konsequenz-Zeile – wer nur definiert und nicht
sagt, *was schiefgeht*, bleibt bei der halben Punktzahl.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Aufbau und Merkmale

(✓){+1} Der Detaillierungsgrad gehört auf die Zeitachse. Eine handwerklich gute Roadmap wird nach hinten bewusst größer: Quartale im ersten Jahr, Halbjahre im zweiten, Jahre ab dem dritten. Diese Staffelung ist kein Nachlässigkeitszugeständnis, sondern eine **Aussage über die Prognosequalität** – sie macht die Unsicherheit sichtbar, statt sie hinter einheitlicher Balkengrafik zu verstecken. Wer stattdessen durchgängig Quartale zeichnet, hat die Unsicherheit nicht beseitigt, sondern nur unsichtbar gemacht.

(✓){+2} Warum die Ressourcen-Ebene der ehrlichste Layer ist. Markt-, Produkt- und Technologie-Layer lassen sich beliebig ambitioniert befüllen – sie kosten beim Zeichnen nichts. Erst die Ressourcen-Zeile zwingt zur Antwort, wer die Arbeit tun soll und woher die Qualifikation kommt. Im Fall oben ist genau das der Engpass: „2 Kälteanlagenbauer mit A3-Qualifikation“ ist keine Zeile, die man beschließt, sondern eine, die man einstellt oder ausbildet. Roadmaps, denen dieser Layer fehlt, sind fast immer zu voll. Faustregel aus der Praxis, nicht aus der

(✓){+3} Der Layer, der im Fall fehlt: Regulatorik als eigener Treiber statt als Markt-Zeile. „Verschärfte Kältemittel-Vorgaben“ steht oben in der Markt/Kunde-Zeile – dorthin gehört es nicht: Es ist kein Kundenwunsch, sondern eine Rahmenbedingung, die auch dann greift, wenn kein Kunde sie verlangt. In der Kälte- und Klimatechnik ist die europäische F-Gase-Regulierung seit Jahren der stärkste einzelne Treiber der Produktarchitektur (Verordnung (EU) 517/2014, 2024 durch eine Neufassung ersetzt – *Nummern und Jahr vor Verwendung prüfen; belastbar ist der Sachverhalt, nicht die Fundstelle*). Ein eigener Regulatorik-Layer über dem Markt-Layer hätte im Fall eine sichtbare Folge: Der Termin des Produktlaunchs wäre nicht mehr verhandelbar, weil er nicht mehr aus einer Absatzschätzung, sondern aus einer Frist stammt.

(✓){+4} Was ein fehlender vertikaler Pfeil kostet (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt*). Ohne den Pfeil vom Prüfstand (Ressourcen, 2027) zum Launch der R-290-Baureihe (Produkt, 2027) erscheint der Prüfstand im Investitionsantrag als isolierte Ausgabe und ist der erste Streichkandidat der Budgetrunde. Angenommen 1.500 Einheiten der neuen Baureihe pro Jahr bei 2.400 € Deckungsbeitrag je Einheit, ergibt eine Verschiebung des Launches um zwölf Monate **rund 3,6 Mio. €** entgangenen Deckungsbeitrag; die Investition selbst liegt bei geschätzt 450 T€. Verhältnis **rund 1 : 8**, und der gesamte Unterschied liegt darin, ob eine Linie zwischen zwei

Kästchen gezeichnet ist oder nicht. Genau das ist der Grund, warum die vertikalen Verknüpfungen und nicht die Balken der Erkenntnisträger sind.

Zu b) – Ziele und Anwendungsbereiche

(✓){+1} Die Ziele lassen sich ordnen statt aufzählen – drei Klassen.

Erkenntnisziele: Frühaufklärung, Lückenbestimmung, Explizitmachen von Annahmen.

Abstimmungsziele: Alignment von Markt-, Produkt- und Technologieplanung, Konsens über Prioritäten, gemeinsames Zukunftsbild. *Steuerungsziele:*

Operationalisierung der Strategie, Ressourcenfokus, Soll-Ist-Abgleich, Kommunikation nach innen und außen. Die Ordnung ist mehr als Kosmetik: Sie zeigt, dass die drei Klassen **unterschiedlich schnell** eintreten – Erkenntnis im Workshop, Abstimmung bei der Verabschiedung, Steuerung erst in der Fortschreibung. Wer die Roadmap nach dem ersten Workshop bewertet, misst nur ein Drittel.

(✓){+2} Anwendungsbereiche jenseits des Unternehmens – mit belegtem

Beispiel. Roadmapping ist nicht auf die Unternehmensebene begrenzt; das bekannteste Beispiel einer **Branchen-Roadmap** ist die *International Technology Roadmap for Semiconductors* (ITRS), die die Halbleiterindustrie über Jahre hinweg auf gemeinsame Technologiegenerationen und Zeitpunkte abgestimmt hat und später in die *International Roadmap for Devices and Systems* (IRDS) überführt wurde. Der Fall ist lehrreich, weil er beide Seiten zeigt: Die Roadmap hat eine ganze Industrie synchronisiert, und sie war zugleich eine sich selbst erfüllende Erwartung, weil alle Beteiligten ihre Investitionen an ihr ausrichteten. (*Zusatzwissen, nicht aus dem Vorlesungsmaterial.*)

(✓){+3} Anschluss an „strategisch ≠ langfristig“.

Eine Roadmap ist nicht deshalb strategisch, weil sie fünf Jahre umfasst. Strategisch ist sie dort, wo sie **Potenziale** betrifft, und Potenziale schaffen heißt am Ende immer investieren. Im Fall oben ist der Prüfstand mit Ex-Schutz der strategische Eintrag (**CAPEX**, neues Potenzial), die Konformitätsprüfung der Bestandsbaureihe dagegen operativ (**OPEX**, vorhandenes Potenzial nutzen), obwohl beide auf derselben Karte stehen. Dieselbe Logik trägt die Unterscheidung operative/strategische Lücke: Trennkriterium ist zusätzliches Geld, nicht die Fristigkeit.

Zu c) – Prozess und Dokument

(✓){+1} Der Prozessnutzen hat ein Nebenprodukt, das die Aufgabe nicht nennt:

geklärte Begriffe. Wenn Marketing, F&E, Produktion und Controlling gemeinsam eine Zeitachse befüllen, müssen sie sich auf die Bedeutung jedes Eintrags einigen – „Serienreife A3-Sicherheitskonzept 2027“ zwingt zur Entscheidung, ob damit das

freigegebene Muster oder der Produktionsstart gemeint ist. Das ist derselbe Ertrag, den ein Glossar liefert, und er entsteht hier beiläufig. Der Anspruch, den die Methodik an eine Roadmap stellt – **Objektivität und Intersubjektivität**, also Nachvollziehbarkeit für Dritte –, ist ohne diesen Schritt gar nicht einlösbar.

(✓){+2} Woran man misst, ob der Prozessnutzen eingetreten ist. Es gibt einen Indikator, der keine Befragung braucht: die Zahl der **im Workshop geänderten Annahmen**. Wurde am Ende nichts verschoben, gestrichen oder neu begründet, war es keine Erarbeitung, sondern eine Präsentation mit Publikum, und dann liegt genau der Teil des Nutzens brach, der laut Merksatz der größere ist. Ein zweiter Indikator: Wie viele Einträge stammen aus einem anderen Bereich als dem, der sie umsetzt? Ist die Antwort null, haben vier Bereiche nebeneinander geplant und nicht miteinander.

(✓){+3} Die Gegenposition – es gibt Fälle, in denen nur das Dokument zählt. Die Aussage „das zugekaufte Roadmap-Bild ist fast immer eine Fehlinvestition“ gilt für die **interne** Verwendung. Für ein Investorengespräch, eine Kundenpräsentation im Nominierungsprozess oder einen Förderantrag ist der Zweck ausschließlich Kommunikation nach außen; dort ist professionelle Aufbereitung durch Dritte rational, solange der Inhalt aus dem eigenen Prozess stammt. **Reichweiten-Aussage:** Zugekauft werden darf die Darstellung, nie die Erarbeitung – die Trennlinie verläuft nicht zwischen intern und extern, sondern zwischen Form und Annahmen.

Zu d) – Roadmap und Projektplan

(✓){+1} Die dritte Verwechslung, die teurer ist als die beiden genannten: Roadmap gegen Strategie. Eine verabschiedete Roadmap fühlt sich wie eine getroffene Strategieentscheidung an – sie ist aber nur deren **Zeitprojektion**. Die Strategie beantwortet, in welchen Märkten man mit welchen Fähigkeiten warum gewinnen will; die Roadmap beantwortet nur, in welcher Reihenfolge das umgesetzt wird. Wer eine Roadmap beschließt, ohne diese Frage vorher beantwortet zu haben, hat eine Reihenfolge für ein unbestimmtes Ziel festgelegt. Erkennbar ist der Fehler an einem Symptom: Auf der Karte steht, was gemacht wird, aber nirgends, *worauf verzichtet* wird.

(✓){+2} Der gemeinsame blinde Fleck beider Instrumente, und hier ist der Projektplan der bessere. Ein Projektplan hat ein definiertes Ende, eine Abnahme und damit einen Zeitpunkt, an dem entschieden wird, ob das Ziel erreicht wurde. Die Roadmap hat das nicht: kein Layer „Auslauf“, keine Abbruchkriterien, keine Regel, ab wann ein Pfad als gescheitert gilt. Sie ist damit strukturell auf **Aufbau** kalibriert. Das ist ein echter Kritikpunkt am Instrument und keine Anwendungsschwäche, und

er erklärt, warum Portfoliobereinigungen praktisch nie aus der Roadmap kommen, sondern aus der Ergebnisrechnung.

(✓){+3} Die Schnittstellenregel, die die Verwechslung praktisch verhindert.

Was **tagesgenau** terminierbar ist, gehört in den Projektplan; was nur quartals- oder jahresgenau bestimmbar ist, gehört auf die Roadmap. Die Verbindung zwischen beiden ist definiert und einseitig: Ein **Meilenstein der Roadmap ist das Startereignis eines Projektplans**, nie umgekehrt. Daraus folgt die Arbeitsregel für den Fall – die Roadmap sagt „Seriensreife A3-Sicherheitskonzept in 2027“, der Projektplan sagt, wer bis zum 14. März das Ex-Schutz-Gutachten beauftragt. Wer beides in einem Dokument führt, verliert zwangsläufig eines von beidem, und meistens ist es die Übersicht.

Aufgabe #213 · 13 P · Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop... (S. 1318) · Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen (S. 1328) · Roadmap-Fortschreibung organisatorisch... (S. 1344)

Fall: Ein Zulieferer für Hydraulikkomponenten (600 Mitarbeitende, Umsatzschwerpunkt mobile Arbeitsmaschinen) sieht sein Kerngeschäft durch die Elektrifizierung der Antriebe unter Druck. Die Geschäftsführung beauftragt eine **Technologie-Roadmap** bis 2032.

- a) 5 P. – Erläutern Sie, was eine Technologie-Roadmap in diesem Fall *spezifisch* leistet.
- b) 4 P. – Beginnt man mit dem Markt oder mit der Technologie? Stellen Sie **market-pull** und **technology-push** gegenüber und entscheiden Sie begründet für diesen Fall.
- c) 4 P. – Begründen Sie, warum Methoden zur Analyse und Prognose der Einflussfaktoren beim Roadmapping so wichtig sind, ordnen Sie drei Methoden zu und erläutern Sie, in welche Richtung die Erweiterungen von **Specht/Behrens** und von **Geschka/Schaufele/Zimmer** gehen.

a) 5 P. – Was die Technologie-Roadmap hier leistet

Eine Technologie-Roadmap verknüpft den geplanten Markt- und Produktbedarf mit der **Verfügbarkeit und Reife von Technologien** auf einer Zeitachse. Sie beantwortet eine einzige Leitfrage: *Welche Technologien müssen wir wann beherrschen, um unsere künftigen Produkt- und Marktziele zu erreichen?*

Auf den Fall bezogen, nicht allgemein, sondern an diesem Gegenstand:

1. **Synchronisation Markt ? Produkt ? Technologie.** Das Risiko dieses Unternehmens ist nicht, die falsche Technologie zu wählen, sondern die richtige zu spät zu beherrschen. Wenn der Maschinenhersteller 2029 die elektrifizierte Baureihe auslegt, wird der Lieferant festgelegt – wer dann kein serienreifes elektrohydraulisches Kompaktaggregat vorweisen kann, ist für den gesamten Produktlebenszyklus dieser Maschine draußen. Die Roadmap zwingt dazu, vom **Nominierungszeitpunkt des Kunden** rückwärts zu terminieren, nicht vom eigenen Entwicklungswunsch vorwärts. ✓ {1}
2. **Technologie-Frühaufklärung und Lückenbestimmung.** Sie macht sichtbar, welche Schlüsseltechnologien fehlen: Leistungselektronik, Regelungstechnik für drehzahlvariable Pumpenantriebe, Hochvolt-Sicherheit, thermisches Management. Das sind Kompetenzen, die in einem Hydraulikhaus typischerweise nicht vorhanden sind – die Lücke ist damit keine Vermutung mehr, sondern ein Eintrag mit Datum. ✓ {2}
3. **Make-or-Buy und Kooperationsentscheidungen.** Für jede Lücke wird entscheidbar, ob Eigenentwicklung, Zukauf, Lizenz oder Entwicklungspartnerschaft nötig ist, und zwar terminlich rückwärts gerechnet: Eine Kompetenz, die 2029 serienreif sein muss und über Eigenentwicklung fünf Jahre braucht, ist 2026 keine Make-Option mehr. Diese Rechnung kann man ohne Zeitachse nicht führen. ✓ {3}
4. **F&E-Priorisierung und Investitionssteuerung.** Das Entwicklungsbudget ist begrenzt; die Roadmap lenkt es auf die **zeitkritischen** Pfade statt auf die technisch interessantesten. Bewertungsmaßstab sind die **Opportunitätskosten** – was hätte dasselbe Geld auf dem zweitbesten Pfad gebracht? ✓ {4}
5. **Risikotransparenz.** Sie zeigt Abhängigkeiten von kritischen Technologien und Zulieferungen. Aktuell relevant: Leistungselektronik und Permanentmagnete hängen an Vorprodukten, deren Verfügbarkeit 2025 politisch reguliert wurde (Exportkontrollen bei seltenen Erden). Ein Eintrag „Hochvolt-Aggregat 2029“ ohne den darunterliegenden Beschaffungs-Layer verschweigt genau dieses Risiko. ✓ {5}

Der Zusatzpunkt, den viele auslassen: Die Technologie-Roadmap ist hier zugleich ein **Argumentationsinstrument gegenüber dem Kunden**. Ein Zulieferer, der beim Entwicklungsgespräch eine belastbare Technologie-Roadmap vorlegt, verkauft nicht das heutige Produkt, sondern seine künftige Lieferfähigkeit – das ist bei drohendem Technologiewechsel oft das einzige, was die Nominierung noch hält.

b) 4 P. – market-pull vs. technology-push

	market-pull / outside-in	technology-push / inside-out
Startpunkt	künftiger Markt- und Kundenbedarf	vorhandene bzw. absehbare Technologie
Richtung	Markt → Produkt → Technologie → Ressourcen	Technologie → mögliche Produkte → mögliche Märkte
Stärke	hohe Trefferwahrscheinlichkeit, Bedarf ist belegt	Zugang zu Sprüngen, die aus dem Bedarf nicht ableitbar sind
Schwäche	findet nur, was der Kunde heute artikulieren kann	Lösungen ohne Problem, hohe Floprate
Regelfall	ja, als Grundrichtung des Roadmappings	ergänzend, in Technologie-getriebenen Feldern ✓ {1}

Entscheidung für diesen Fall: primär market-pull, mit einem definierten technology-push-Fenster. ✓ {2}

Begründung, und zwar aus dem Fall und nicht allgemein: Der Bedarf ist hier bereits bekannt und terminiert – die Kunden elektrifizieren, die Nominierungszeitpunkte liegen fest. Es gibt nichts zu explorieren, es gibt einen Termin einzuhalten. Wer in dieser Lage bei der eigenen Technologie beginnt, landet zwangsläufig bei Verbesserungen der Hydraulik, weil das die vorhandene Kompetenz ist, und optimiert damit ein Geschäft, dessen Marktfenster sich schließt. Das ist der klassische Fall, in dem die vorhandene Struktur die Wahrnehmung filtert. ✓ {3}

Das technology-push-Fenster bleibt trotzdem nötig, aber begrenzt und benannt: ein fester, kleiner Anteil des Entwicklungsbudgets (Größenordnung 10–15 %, Praxis-Faustregel, keine Vorgabe aus der Quelle) für Technologien ohne heute artikulierten Bedarf. Ohne dieses Fenster bleibt das Unternehmen dauerhaft im Reaktionsmodus – reiner market-pull kann per Konstruktion nur finden, was der Kunde schon benennen kann. ✓ {4}

In der Praxis werden beide Richtungen kombiniert; die Roadmap ist die Stelle, an der sich die zwei Suchrichtungen treffen und aneinander prüfen lassen.

c) 4 P. – Methodik, Methodenzuordnung, Erweiterungen

Warum Methodik überhaupt. Roadmapping ist zukunftsgerichtet und damit grundsätzlich von **Unsicherheit** geprägt. Die Qualität der Roadmap hängt unmittelbar an der Qualität der Annahmen über künftige Einflussfaktoren – falsche Eingangsannahmen führen zwangsläufig zu einer falschen Roadmap, egal wie sauber gezeichnet wird. Methoden leisten vier Dinge: Sie machen die Annahmenbildung **systematisch und nachvollziehbar** statt willkürlich; sie machen **Unsicherheit handhabbar** statt sie zu

ignorieren; sie sichern **Vollständigkeit**, damit kein relevanter Treiber übersehen wird; und sie erzeugen **Intersubjektivität** – nur eine für Dritte nachvollziehbare Annahme ist konsensfähig, und nur eine konsensfähige Annahme trägt eine bereichsübergreifende Abstimmung.

Der Kausalzusammenhang in einem Satz: **Unsicherheit → Methodik → Belastbarkeit**.
Fällt die Methodik weg, bleibt Bauchgefühl in grafischer Form, und das ist gefährlicher als gar keine Roadmap, weil es wie eine Analyse aussieht. ✓ {1}

Drei Methoden, zugeordnet:

Method e	Charakter	Wofür in diesem Fall
Szenari otechni k	qualitativ-explorativ, mehrere alternative Zukünfte	Tempo der Elektrifizierung: von „Hybridisierung bleibt jahrzehntelang dominant“ bis „Vollelektrifizierung ab 2030“ – die Roadmap wird gegen beide Szenarien geprüft
Delphi- Befrag ung	mehrstufige, anonymisierte Expertenprognose mit Rückkopplung	Reifezeitpunkte einzelner Technologien, wo keine Zeitreihen existieren; die Anonymität verhindert, dass sich die Runde am Ranghöchsten ausrichtet
Trende xtrapol ation	quantitativ, Fortschreibung vorhandener Zeitreihen	kurz- bis mittelfristige Mengen- und Preisentwicklung im Bestandsgeschäft – belastbar nur, solange keine Strukturbrüche auftreten ✓ {2}

Ergänzend gebräuchlich: Umfeldanalyse-Raster (STEEP/PESTEL),
Technologiefrüherkennung, Portfolio- und Wettbewerbsanalysen.

Die beiden Erweiterungen – mit ausgewiesenem Belegstand. Beide Zuordnungen betreffen Detailfragen, bei denen es sich lohnt, ehrlich zu trennen zwischen dem, was gesichert ist, und dem, was aus der Aufgabenlogik folgt:

- **Specht/Behrens.** Belegbar ist Dieter Specht als Autor des Technologiemanagements (u. a. Specht/Möhrle, *Gabler Lexikon Technologiemanagement*). Die konkrete Erweiterung ist im schriftlichen Material nicht belegt; ihre **Richtung** ist eine zusätzliche Ebene bzw. zusätzliche Einflussgrößen, die das Grundmodell vollständiger und realitätsnäher machen – eine Ausbaustufe, keine Gegenkonzeption. ✓ {3}
- **Geschka/Schauffele/Zimmer.** Belegbar ist der Beitrag zum szenariobasierten bzw. explorativen Technologie-Roadmapping im Sammelband Möhrle/Isenmann, *Technologie-Roadmapping*; Horst Geschka steht für Szenariotechnik und

Innovationsmanagement. Die **Richtung** der Erweiterung: zusätzliche Umfeldfaktoren über die rein markt- und technologiebezogenen hinaus – gesellschaftlich, politisch, ökologisch, regulatorisch. ✓ **4**

- **Vergleich in einem Satz:** Beide erweitern das Grundmodell um zusätzliche Einflussgrößen; Geschka et al. betonen dabei stärker das **szenariobasierte Umfeld**, Specht/Behrens die zusätzliche Ebene im Modell selbst.

Für diesen Fall ist die zweite Erweiterung die praktisch wichtigere: Der stärkste Treiber der Elektrifizierung mobiler Arbeitsmaschinen ist regulatorisch (Emissionsgrenzwerte, kommunale Beschaffungsvorgaben, Ausschreibungskriterien) – ein rein markt- und technologiebezogenes Faktorensatz würde ihn systematisch untergewichten.

Rohleders Erwartung: Die Nutzenpunkte müssen **an diesem Gegenstand** hängen – Sätze, die für jede beliebige Roadmap gelten, zählen nicht als konkret; und bei den Autorenuordnungen ist die offengelegte Unsicherheit der bessere Weg als eine glatte Behauptung.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Leistung der Technologie-Roadmap

(✓){+1} Der Timing-Fehler hat zwei Richtungen, und die zweite wird fast immer vergessen. „Technologie zu spät“ kostet das Marktfenster – das ist bekannt. „Markt zu früh“ kostet ebenso: Wer die Technologie beherrscht, bevor der Bedarf da ist, finanziert Vorhaltekosten, während der Wettbewerber später mit der dann billigeren Technologiesgeneration einsteigt. Die Technologie-Roadmap ist deshalb kein Beschleunigungs-, sondern ein **Synchronisationsinstrument**. Beide Fehler sind teuer, und die Roadmap ist die einzige Darstellung, in der man beide gleichzeitig sehen kann.

(✓){+2} Anschluss an die Gap-Analyse. Die Technologielücke ist strukturell dieselbe Größe wie die strategische Lücke: Sie lässt sich nicht durch Intensivierung vorhandener Maßnahmen schließen, sondern nur durch zusätzliche, **auszahlungswirksame** Maßnahmen – Potenziale schaffen heißt investieren. Wer eine Technologielücke mit „mehr Anstrengung im bestehenden Entwicklungsteam“ beantworten will, hat sie als operative Lücke fehlklassifiziert. Die Roadmap legt die Gap-Analyse auf die Zeitachse: Sie zeigt nicht nur, dass eine Lücke besteht, sondern *ab wann sie geschlossen sein muss*.

(✓){+3} Die Technologien einordnen statt aufzählen – zwei Standardraster, die den Fall sofort schärfer machen. Nach der verbreiteten Dreiteilung in **Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien** (geläufig in der Fassung von Arthur D. Little) ist die klassische Hydraulik in diesem Unternehmen eine **Basistechnologie** – beherrscht von allen, kein Wettbewerbsvorteil mehr –, während die Leistungselektronik und die Regelung drehzahlvariabler Antriebe **Schlüsseltechnologien** sind, an denen die künftige Differenzierung hängt. Ergänzend erklärt das **S-Kurven-Konzept** (Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage*, 1986), warum weiteres Geld in der Hydraulik immer weniger bringt: Am oberen Ende der S-Kurve steigt der Ertrag je zusätzlichem Entwicklungseuro nicht mehr. Genau das ist die betriebswirtschaftliche Begründung der Roadmap-Entscheidung, nicht „Elektrifizierung ist Trend“, sondern abnehmender Grenzertrag auf dem alten Pfad. (*Standardliteratur, nicht Vorlesungsmaterial.*)

(✓){+4} Was eine verpasste Nominierung kostet (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt*). Angenommen, die Baureihe des Maschinenherstellers läuft sieben Jahre mit 8.000 Aggregaten pro Jahr bei 140 € Deckungsbeitrag je Stück: **1,12 Mio. € pro Jahr, rund 7,8 Mio. € über den Lebenszyklus**, und zwar aus **einer** Nominierungsentscheidung, die an **einem** Termin fällt. Dem steht die

Eigenentwicklung des Kompaktaggregats gegenüber: acht Entwickler über drei Jahre bei 130 T€ Vollkosten je Kopf und Jahr = **rund 3,1 Mio. €**. Das Verhältnis ist mit etwa 2,5 : 1 positiv, aber nicht überwältigend, und genau das ist der Punkt: Die Entscheidung ist eine echte Investitionsentscheidung mit Alternativen (Zukauf, Lizenz, Partnerschaft), keine Selbstverständlichkeit. Grenze: Stückzahl, Deckungsbeitrag und Laufzeit sind gesetzt; belastbar ist die Struktur, dass der Ertrag am Zyklus und der Aufwand an der Vorlaufzeit hängt.

(✓){+5} Reifegrad statt Datum – wie man die Technologie-Zeile prüfbar macht.

Ein Eintrag „Hochvolt-Sicherheitskonzept 2029“ ist eine Behauptung; ein Eintrag „TRL 6 bis Q2/2028, TRL 8 bis Q4/2029“ ist eine überprüfbare. Die **Technology-Readiness-Level-Skala 1–9** stammt aus der Raumfahrt (NASA) und ist über die europäische Forschungsförderung längst allgemein gebräuchlich. Ihr Nutzen auf der Roadmap ist genau der, den die Kritik an der Roadmap sonst vermisst: Sie **codiert die Unsicherheit im Eintrag selbst**, statt sie hinter einem einheitlichen Balken zu verstecken, und sie liefert dem Fortschreibungstermin ein Kriterium, an dem sich ein Verzug feststellen lässt, bevor der Endtermin reißt.

Zu b) – market-pull und technology-push

(✓){+1} Die Gegenposition mit Beleg: Der beste Kunde ist der schlechteste Ratgeber. Reiner market-pull hat eine dokumentierte Schwäche – etablierte Kunden lehnen neue Technologien anfangs systematisch ab, weil sie auf den heutigen Bewertungsmaßstäben schlechter abschneiden; wer ihnen folgt, verpasst den Wechsel (Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma*, 1997). Für den Fall heißt das: Die Aussage „unsere Kunden fragen weiter nach Hydraulik“ ist kein Gegenbeweis zur Elektrifizierung, sondern der erwartbare Befund. Deshalb ist das technology-push-Fenster keine Spielwiese, sondern die einzige Stelle im Budget, an der etwas entstehen kann, das kein Kunde bestellt hat.

(✓){+2} Die Größe des Fensters lässt sich begründen statt raten. Die im schwarzen Teil genannten 10–15 % sind eine Faustregel; die verbreitetste Systematisierung dazu ist die Aufteilung des Innovationsbudgets in Kern-, angrenzende und transformatorische Vorhaben im Verhältnis **70 : 20 : 10** (Nagji/Tuff, *Harvard Business Review*, 2012). Der Vorbehalt gehört dazu: Die empirische Grundlage dieser Zahl ist schmal, sie ist eine Orientierung und kein Gesetz. Der eigentliche Wert liegt nicht in der Zahl, sondern darin, dass das Fenster **vorab als fester Anteil** festgelegt wird – ein Budget, das jedes Jahr neu verhandelt wird, verliert im Tagesgeschäft immer.

(✓){+3} Die dritte Suchrichtung, die die Gegenüberstellung nicht kennt: regulation-push. market-pull unterstellt einen Kunden, der einen Bedarf artikuliert;

technology-push unterstellt eine eigene Technologie, die eine Anwendung sucht. Der stärkste Treiber im Fall ist beides nicht: Emissionsgrenzwerte, kommunale Beschaffungsvorgaben und Ausschreibungskriterien erzeugen einen Bedarf, den **niemand wollte** und den auch keine eigene Erfindung ausgelöst hat. Wer nur die zwei klassischen Richtungen kennt, ordnet ihn dem market-pull zu und unterschätzt ihn dadurch systematisch, denn eine Frist verhandelt nicht, verschiebt sich nicht mit der Konjunktur und lässt sich nicht durch besseren Vertrieb kompensieren.

(✓){+4} Wie man beide Richtungen praktisch auf eine Karte bringt. Die Roadmap zweimal befüllen: einmal **rückwärts** vom Nominierungstermin des Kunden (market-pull) und einmal **vorwärts** von den vorhandenen Kompetenzen (technology-push). Interessant ist nicht die Übereinstimmung, sondern die Stelle, an der sich die beiden Befüllungen **nicht treffen** – dort liegt entweder eine Lücke (Kompetenz fehlt zum Termin) oder ein Überhang (Kompetenz ohne Abnehmer). Beides ist eine Entscheidung, beides bleibt bei einer einzigen Befüllungsrichtung unsichtbar. Aufwand: ein zusätzlicher Workshop-Halbtage.

Zu c) – Methodik und Erweiterungen

(✓){+1} Warum die Delphi-Methode ausgerechnet hier passt. Bei einem Technologiewechsel gibt es per Definition keine Zeitreihe, aus der sich der Reifezeitpunkt extrapolieren ließe – die Vergangenheit enthält die Antwort nicht. Wer trotzdem extrapoliert, begeht einen Schluss vom Bisherigen aufs Künftige, der genau dann bricht, wenn es darauf ankommt. Der zweite Grund ist organisatorisch: In der Runde sitzen Entwicklungsleitung und Vertrieb mit gegenläufigen Interessen; die anonymisierte, mehrstufige Befragung entkoppelt die Prognose von der Hierarchie. Das ist kein methodischer Luxus, sondern der Unterschied zwischen einer Prognose und der Meinung des Ranghöchsten.

(✓){+2} Zwei Handwerksregeln für die Szenariotechnik, die den Unterschied machen. Erstens: **zwei bis vier** Szenarien, nie mehr, und ausdrücklich **kein „wahrscheinlichstes“ Szenario**, denn sobald eines so benannt ist, wird nur noch dieses geplant und die Methode fällt auf die Ein-Zukunft-Logik zurück, die sie überwinden sollte. Zweitens: Szenarien werden nicht bewertet, sondern **gegen die Roadmap gehalten** – jeder Eintrag bekommt die Kennzeichnung, in welchen Szenarien er trägt. Einträge, die in allen Szenarien tragen, sind die robusten Investitionen (im Fall: Leistungselektronik-Kompetenz); Einträge, die nur in einem tragen, sind Optionen und werden entsprechend klein gehalten. *(Handwerksregeln aus der Praxis der Szenarioarbeit, nicht aus dem Vorlesungsmaterial.)*

(✓){+3} Die Geschka-Erweiterung operationalisiert: ein Umfeldraster mit vier Spalten. Die Richtung „gesellschaftlich, politisch, ökologisch, regulatorisch“ bleibt

folgenlos, solange sie eine Aufzählung ist. Prüfbar wird sie über ein Raster (STEEP/PESTEL) mit je einer Zeile pro Faktor und den Spalten **Treiber – Wirkung auf uns – Zeitpunkt – Quelle**. Für den Fall: *politisch/rechtlich* Emissions- und Lärmvorgaben für mobile Arbeitsmaschinen, Wirkung: erzwingt Elektrifizierung unabhängig vom Kundenwunsch; *ökonomisch* Investitionsklima der Maschinenhersteller, Wirkung: verschiebt Nominierungen; *ökologisch* Baustellenauflagen in Städten, Wirkung: schafft Nischenmärkte früher als die Fläche; *sozial* Verfügbarkeit von Hochvolt-Fachkräften, Wirkung: begrenzt die Ressourcen-Zeile; *technologisch* Zellchemie und Ladeleistung, Wirkung: bestimmt die Auslegung. Die Spalte **Quelle** ist die wichtigste – sie verhindert, dass ein Umfeldfaktor als Meinung in die Roadmap gerät.

(✓){+4} Der ehrliche Vorbehalt gegen die eigene Methodik. Methoden erhöhen **Nachvollziehbarkeit und Konsensfähigkeit** – dass sie die Trefferquote erhöhen, ist damit nicht gesagt. Für Expertenprognosen über längere Zeiträume ist die Trefferquote empirisch ernüchternd; die bekannteste Untersuchung dazu stammt von Philip Tetlock (*Expert Political Judgment*, 2005) und betrifft politische Prognosen – sie ist auf Technologieprognosen **nicht ohne Weiteres übertragbar**, aber sie ist die beste vorhandene Warnung. Konsequenz für die Roadmap: Der Wert der Methodik liegt darin, dass die Annahme **explizit und damit widerlegbar** wird, nicht darin, dass sie stimmt. Eine falsche, offengelegte Annahme ist einer richtigen, impliziten überlegen, weil man nur die erste korrigieren kann.

Aufgabe #214 · 10 P. · Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren (S. 1351) · Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop... (S. 1318) · Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen (S. 1328)

Ein Unternehmen hat vor drei Jahren mit erheblichem Aufwand eine Roadmap erstellt. Seither wurde sie nicht mehr angefasst; sie hängt gerahmt im Besprechungsraum.

- a) 5 P. – Stellen Sie die **erstmalige Erstellung** und die **Fortschreibung/Pflege** einer Roadmap gegenüber.
- b) 3 P. – Beschreiben Sie, wie die Fortschreibung organisatorisch zu verankern ist.
- c) 2 P. – Benennen Sie die Risiken mangelnder Pflege *und* die Gegenfälle einer überpfligten Roadmap.

a) 5 P. – Erst-Erstellung und Fortschreibung im Vergleich

Die Schritte der **erstmaligen Erstellung**: (1) Anlass und Ziel klären – wofür und für welchen Geltungsbereich; (2) Rahmen festlegen – Zeithorizont, Roadmap-Typ, Detaillierungsgrad, Layer; (3) Team und Rollen bestimmen – beteiligte Bereiche, Verantwortliche, Moderation; (4) Informationsbasis schaffen – Daten, Analysen, Prognosen zu den Einflussfaktoren; (5) Erstbefüllung – Ziele und Objekte sammeln und auf der Zeitachse einordnen; (6) Abstimmung, Verabschiedung, Kommunikation. ✓ **{1}**

Kriterium	Erstmalige Erstellung	Fortschreibung / Pflege
Anlass	einmalig, Einführungsentscheidung	zyklisch (halbjährlich/jährlich) und anlassbezogen ✓ {2}
Leitfrage	Wie bauen wir das auf – welcher Rahmen, welche Layer?	Gilt das noch? Was hat sich geändert, was fliegt raus?
Schwerpunkt	Setup: Rahmen, Team, Methodik, leeres Grundgerüst befüllen	Aktualisierung des bestehenden Dokuments, Delta-Arbeit ✓ {3}
Aufwand	hoch, Workshopserie über Wochen	deutlich geringer je Runde, aber dauerhaft wiederkehrend ✓ {4}
Beteiligte	breit bereichsübergreifend plus Moderation und Management	Owner plus die betroffenen Bereiche, kleinerer Kreis
Methodik	volle Umfeld-, Trend- und Szenarioanalyse	Überprüfung und Nachjustierung der Annahmen, Soll-Ist-Abgleich ✓ {5}
Ergebnis	verabschiedete Erstversion, Grundgerüst	neue Version mit dokumentiertem Änderungsstand
Typisches Risiko	Silo-Kompromiss, Begriffsverwechslungen, Scheinpräzision	Aussetzen der Pflege – genau der Fall hier

Die Pointe, die über die Tabelle hinausgeht: Roadmapping scheitert selten am ersten Workshop. Der Anfangsaufwand wird bewilligt, weil er sichtbar, terminiert und begeisternd ist. Es scheitert regelmäßig an der **zweiten Fortschreibung** – dann ist der Initiator versetzt, die Neuheit weg, und der Termin konkurriert mit dem Tagesgeschäft. Der teure Teil ist nicht die Erstellung, sondern die **Institutionalisierung**.

b) 3 P. – Wie die Fortschreibung verankert wird

Eine Roadmap ist ein **lebendes Dokument**, kein Einmal-Ergebnis. Konkret verankert wird das über sechs Festlegungen:

1. **Owner benennen – eine Person, kein Gremium.** Ein Gremium ist niemand. Der Owner verantwortet Termin, Einladung, Versionsstand und Kommunikation der neuen Fassung. ✓ {1}
2. **Fester Rhythmus im Führungskalender**, nicht „bei Gelegenheit“. Sinnvoll ist die Kopplung an die Budget- und Investitionsplanung – dann konkurriert die Roadmap-Review nicht mit ihr, sondern liefert deren Vorlage. ✓ {2}
3. **Trigger-Liste für anlassbezogene Reviews**, vorab definiert: Technologiesprung, Regulierungsänderung, Eintritt eines neuen Wettbewerbers, Strategiewechsel, gerissener Meilenstein jenseits einer festgelegten Schwelle. Vorab definiert deshalb, weil sonst im Ereignisfall diskutiert wird, ob es ein Anlass war. ✓ {3}
4. **Soll-Ist-Abgleich und Annahmen-Update.** Erreichte Meilensteine prüfen, Verzögerungen und Vorsprünge einarbeiten, geänderte Einflussfaktoren neu bewerten – die Annahmen sind das Fundament, nicht die Balken.
5. **Versionierung mit Änderungsprotokoll.** Ohne dokumentierten Versionsstand ist nach zwei Runden unklar, welche Fassung gilt, und dann arbeiten zwei Bereiche nachweisbar gegen verschiedene Pläne.
6. **Pflichtfrage „Was streichen wir?“** in jeder Runde. Ohne sie wächst die Karte monoton, weil Hinzufügen belohnt und Weglassen als Rückzug gelesen wird.

Anschließend: **Rückkopplung in die Strategie** – die Erkenntnisse aus der Pflege gehen in die nächste Planungsrunde, und die neue Version wird erneut kommuniziert, nicht nur abgelegt. Roadmapping ist ein Regelkreis, kein Projekt mit Ende.

Für den Umgang mit gerissenen Meilensteinen gilt die Eskalationsleiter in dieser Reihenfolge: zuerst **vorhandene Maßnahmen** intensivieren oder vorziehen (operative Lücke, kein oder wenig zusätzliches Budget), dann **zusätzliche, auszahlungswirksame Maßnahmen** (strategische Lücke), und **erst dann** die Ziel- oder Strategiefraße stellen. Sofort an der Strategie zu drehen, ist der teuerste und langsamste Weg – ein Strategiewechsel ist für ein Unternehmen ein Kraftakt und geht nicht über Nacht.

c) 2 P. – Beide Fallen

Ungepflegt (der Fall hier): Die Roadmap wird unrealistisch, weil die Annahmen von 2023 nicht mehr gelten. Sie verliert zuerst die Steuerungsfunktion (Soll-Ist-Abgleich gegen ein überholtes Soll ist wertlos), dann die Orientierungsfunktion, zuletzt die Glaubwürdigkeit, und das ist der eigentliche Schaden: Wer einmal erlebt hat, dass ein solches Dokument folgenlos veraltet, beteiligt sich am nächsten Roadmapping-Workshop nur noch pro forma. Aus dem Steuerungsinstrument wird ein **Papiertiger**; der Rahmen im Besprechungsraum ist dafür das treffende Symbol. ✓ {1}

Überpflegt (die Gegenfälle): Wird die Roadmap bei jeder Abweichung neu gezeichnet, verliert sie ihre **Verbindlichkeit**. Ein Termin, der planmäßig alle sechs Wochen verschoben wird, ist kein Termin mehr; die Beteiligten hören auf, danach zu disponieren, und warten die nächste Version ab. Zusätzlich frisst die Dauerrevision genau die Kapazität, die für die Umsetzung fehlt. ✓ (2)

Die Auflösung liegt in der Trennung: **fester Zyklus für die planmäßige Fortschreibung, definierte Trigger für außerplanmäßige.** Alles andere wird gesammelt und in der nächsten Runde behandelt. Nicht jede Abweichung ist ein Anlass, und wer das nicht vorab festlegt, entscheidet es unter Druck falsch.

Rohleders Erwartung: Es reicht nicht, „lebendes Dokument“ zu schreiben – verlangt sind die konkreten Pflegemechanismen (Owner, Zyklus, Trigger, Versionierung) und die Einsicht, dass es **zwei** Fehlerrichtungen gibt, nicht nur die vernachlässigte Roadmap.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Erst-Erstellung und Fortschreibung

(✓){+1} Die dritte Kategorie, die die Aufgabe nicht nennt und die auf diesen Fall zutrifft: der Neustart. Zwischen „aufbauen“ und „fortschreiben“ liegt ein dritter Zustand – die Karte ist so weit von der Realität entfernt, dass Delta-Arbeit teurer wird als Neuaufsetzen. Ein brauchbares Trennkriterium: Sind **mehr als die Hälfte der Einträge oder die tragenden Annahmen** überholt, ist es kein Fortschreibungsfall mehr. Nach drei unangetasteten Jahren ist das hier der Regelfall. Praktische Konsequenz und zugleich die unangenehme Nachricht an das Unternehmen: Es steht keine Aktualisierung an, sondern eine **Erst-Erstellung mit Altlast** – mit dem vollen Workshop-Aufwand, aber ohne die Aufbruchstimmung des ersten Mals.

(✓){+2} Was beides kostet, und warum genau der billigere Teil gestrichen wird (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt*). Erst-Erstellung: vier Workshops mit acht Teilnehmenden plus Vorbereitung und Aufbereitung, rund **40 Personentage à 600 € ≈ 24 T€**. Fortschreibung: ein Halbtage mit sechs Beteiligten plus Vorbereitung, rund **5 Personentage ≈ 3 T€ je Runde**, bei zwei Runden im Jahr **≈ 6 T€ p. a.** Die laufende Pflege kostet damit etwa **ein Viertel der Erstinvestition pro Jahr** – ein Betrag, der in keiner Vorlage auftaucht, weil er nicht beantragt wird. Genau deshalb scheitert Roadmapping nicht am Budget, sondern am nicht eingeplanten Betriebsaufwand: Der teure Teil wird bewilligt, der billige nicht einmal benannt.

(✓){+3} Die Fortschreibung hat eine Kommunikationsstufe, die im Ablauf regelmäßig fehlt. Eine neue Version ist erst wirksam, wenn sie **angekommen** ist. Auf der Kommunikationstreppe heißt das: Nach *aktualisiert* folgt *gesagt* → *gehört* → *verstanden*, und zwar für die **Änderung**, nicht für die Roadmap. Fehlt dieser Schritt, arbeitet die Organisation mit der alten Fassung weiter, und der Owner hält für Ablehnung, was schlicht Unkenntnis ist. Aufwandsarme Fassung: Jede neue Version wird mit **einer** Seite ausgeliefert, auf der nur steht, was sich gegenüber der Vorversion geändert hat und warum. Ohne diese Seite ist die Fortschreibung eine Dateiablage.

(✓){+4} Nicht nur der Aufwand unterscheidet sich, auch die Rollen. Die Erst-Erstellung braucht einen **Moderator** – neutral, methodisch, ohne eigenes Interesse am Ergebnis; die Fortschreibung braucht einen **Owner** – verantwortlich, inhaltlich beteiligt, mit einem Interesse daran, dass die Karte stimmt. Das sind gegenläufige Anforderungen, und sie gehören auf zwei Personen verteilt. Wer den Moderator

anschließend zum Owner macht, bekommt eine Roadmap ohne Anwalt: jemanden, der den Termin einlädt, aber niemanden, der ein Interesse an ihrer Richtigkeit hat.

(✓){+5} Der Indikator, an dem man eine tote Roadmap in zwei Minuten erkennt

– ohne sie inhaltlich zu prüfen: Man sucht den letzten Eintrag, der **gestrichen** wurde. Findet man keinen, ist das Dokument nicht gepflegt worden, sondern nur ergänzt. Eine lebendige Roadmap schrumpft an mindestens einer Stelle pro Runde, weil sich Annahmen als falsch erwiesen haben. Monotones Wachstum ist kein Zeichen von Ambition, sondern von fehlender Revision.

Zu b) – organisatorische Verankerung

(✓){+1} Warum das Streichen so schwerfällt, und was strukturell dagegen hilft.

Wer ein Vorhaben auf die Roadmap gebracht hat, hat damit Budget und Sichtbarkeit gesichert; das Zurücknehmen wird als Eingeständnis gelesen, und die bereits investierten Mittel wirken als Bindung an den einmal eingeschlagenen Pfad. Der Appell „bitte ehrlich bewerten“ hilft dagegen nicht. Was hilft, ist eine Verfahrensregel: Die Entscheidung über die Streichung trifft **nicht** derjenige, der den Eintrag verantwortet, und jede Review beginnt mit den Streichkandidaten, nicht mit den Neuanschlägen. Damit wird aus einer Charakterfrage eine Ablauffrage – derselbe Mechanismus wie beim Einklang von Reden und Handeln: nicht an die Tugend appellieren, sondern das System ändern.

(✓){+2} Trigger werden erst wirksam, wenn sie einen Schwellenwert und einen Melder haben.

„Technologiesprung“ oder „Marktbruch“ sind keine Trigger, sondern Themen – im Ereignisfall wird darüber diskutiert, ob der Fall vorliegt, und die Diskussion gewinnt das Tagesgeschäft. Prüfbar wird die Liste erst mit Schwellen und Zuständigkeit, zum Beispiel: Meilensteinverzug über **ein Quartal** → meldet der jeweilige Bereichsleiter; Abweichung einer tragenden Mengen- oder Preisannahme über **20 %** → meldet Controlling; neue regulatorische Vorgabe mit Frist unter **24 Monaten** → meldet Qualität/Recht; Markteintritt eines neuen Wettbewerbers im Kernsegment → meldet Vertrieb. Ohne benannten Melder ist jeder Trigger ein Zufallsfund.

(✓){+3} Die Fortschreibung ist der Ort, an dem Roadmapping mit der Investitionsrechnung zusammenkommt.

Jede Verschiebung eines Meilensteins verschiebt eine Auszahlung und die daran hängenden Einzahlungsüberschüsse. Wer die Roadmap-Review zeitlich **vor** die Investitionsplanung legt, liefert die Vorlage für die CAPEX-Entscheidung; wer sie danach legt, dokumentiert nur noch, was ohnehin beschlossen wurde. Die Reihenfolge im Kalender entscheidet also darüber, ob die

Roadmap steuert oder protokolliert, und sie ist die einzige der sechs Festlegungen, die nichts kostet.

Zu c) – die Fallen

(✓){+1} Die dritte Fehlerrichtung: die heimlich gepflegte Roadmap. Sie wird aktualisiert, aber nicht kommuniziert. Der Owner arbeitet mit Version 4, die Bereiche disponieren nach Version 1, und weil das Dokument formal gepflegt ist, fällt der Fehler bei keiner Prüfung auf. Der Schaden ist derselbe wie bei der ungepflegten Roadmap, nur ohne das Warnsignal des sichtbaren Alterns. Erkennungsfrage in zwei Sätzen: *Welche Version hängt im Besprechungsraum, und welche liegt beim Owner?* Weichen sie ab, liegt der Fall vor.

(✓){+2} Die Auflösung braucht zwei Regeln, nicht eine – Frequenz und Verbindlichkeitshorizont. Erstens: Der Fortschreibungszyklus richtet sich nach der **Taktrate des Umfelds**, nicht nach dem Kalendergefühl – als Orientierung etwa die Hälfte des kürzesten relevanten Umfeldzyklus (Regulierungsfristen, Produktlebenszyklus, Budgetjahr). Zweitens: Der Verbindlichkeitshorizont wird ausdrücklich gestaffelt – **Termine des ersten Jahres sind Zusagen, ab dem zweiten Jahr sind es Planwerte.** Erst diese Staffelung löst den Widerspruch, den die Aufgabe aufmacht: Verbindlichkeit und Aktualität schließen einander nur so lange aus, wie beide für den gesamten Horizont gelten sollen.

Aufgabe #215 · 12 P. · Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Roadmap-Fortschreibung organisatorisch... (S. 1344) · Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop... (S. 1318) · Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen (S. 1328)

Ein Werkstudent legt Ihnen den folgenden Entwurf für die erste Roadmap Ihres Unternehmens vor:

„(1) Aufbau: Auf der y-Achse tragen wir die Zeit ab, auf der x-Achse die Ebenen Markt, Produkt und Technologie. (2) Ziele des Roadmappings sind die Technologie-Roadmap, die Produkt-Roadmap und die Markt-Roadmap. (3) Nach der Verabschiedung wird die Roadmap eingefroren, damit alle Beteiligten Planungssicherheit haben; ein einzelner Verantwortlicher ist nicht nötig, das Team trägt sie gemeinsam. (4) Da die Roadmap fünf Jahre umfasst, ist sie automatisch strategisch. (5) Die Einflussfaktoren haben wir ermittelt, indem wir Umsatz und Marktvolumen der letzten fünf Jahre linear fortgeschrieben haben. (6) Kommunikation: Die fertige Roadmap wird als PDF ins Intranet gestellt und per Rundmail angekündigt – damit ist die Strategie kommuniziert.“

- a) 9 P. – Der Entwurf enthält **sechs sachliche Fehler**. Benennen, korrigieren und begründen Sie jeden.
b) 3 P. – Welche zwei Fehler sind die teuersten? Begründen Sie Ihre Rangfolge mit einem offengelegten Kriterium.

a) 9 P. – Die sechs Fehler

Fehler 1 – Achsen vertauscht. Falsch ist die Belegung: Zeit gehört auf die **x-Achse**, die Ebenen/Layer auf die **y-Achse**. Die Konvention ist nicht Geschmackssache: Der horizontale Zeitstrahl macht die Leserichtung „von heute in die Zukunft“ intuitiv, und erst dadurch werden die **vertikalen** Verknüpfungen zwischen den Layern als lesbar, was sie sind – Abhängigkeiten zum selben Zeitpunkt. Dreht man die Achsen, verlaufen die Abhängigkeitspfeile horizontal und werden mit dem Zeitverlauf verwechselt. ✓ **{1}**

Fehler 2 – Ziele mit Anwendungsbereichen verwechselt. Technologie-, Produkt- und Markt-Roadmap sind **Anwendungsbereiche** (das Wo, die Typen), keine Ziele. **Ziele** des Roadmappings sind Orientierung durch ein gemeinsames Zukunftsbild, Operationalisierung der Strategie, Alignment von Markt-, Produkt- und Technologieplanung, Frühaufklärung, Priorisierung und Kommunikation, also das Wozu. Der Fehler ist inhaltlich schwer, weil er zeigt, dass der Zweck des Vorhabens nicht

bestimmt wurde: Wer den Zweck nicht benennen kann, kann später auch nicht beurteilen, ob die Roadmap ihn erfüllt. ✓ {2}

Fehler 3 – „eingefroren“ und ohne Owner. Zwei zusammenhängende Fehler in einem Satz, deshalb gemeinsam: Eine Roadmap ist ein **lebendes Dokument** und wird zyklisch sowie anlassbezogen fortgeschrieben. Einfrieren erzeugt keine Planungssicherheit, sondern nur die Sicherheit, mit veralteten Annahmen zu arbeiten, und da Zukunftsannahmen sich ändern, verliert das eingefrorene Dokument seinen Steuerungs- und Orientierungswert innerhalb weniger Quartale. Korrekt: fester Fortschreibungszyklus, definierte Trigger, **Soll-Ist-Abgleich**, dokumentierte Versionsstände. Und dafür braucht es genau eine verantwortliche **Person** als Owner: Ein Dokument, das „das Team gemeinsam trägt“, trägt in der Praxis niemand, weil kein Kalendereintrag daran hängt. ✓ {3}

Fehler 4 – „fünf Jahre, also strategisch“.

Strategisch ist kein Synonym für langfristig. Trennkriterium ist nicht die Fristigkeit, sondern der Bezug zu den **Potenzialen**: Strategisch ist, was Potenziale schafft, und Potenziale schaffen heißt investieren. Eine Fünfjahres-Roadmap, auf der ausschließlich die Fortführung des Bestandsgeschäfts steht, ist langfristig und rein operativ. Umgekehrt kann eine Entscheidung, die morgen fällt, strategisch sein, wenn sie ein Potenzial aufbaut oder zerstört. Korrekt ist also: Die Roadmap ist strategisch, soweit sie Potenzialaufbau enthält – erkennbar daran, dass die Einträge **auszahlungswirksam** sind und CAPEX-Charakter haben. ✓ {4}

Fehler 5 – lineare Fortschreibung als einzige Prognosemethode. Trendextrapolation ist ein zulässiges, aber eng begrenztes Verfahren: quantitativ, sinnvoll für kurz- bis mittelfristige Größen, und **nur gültig, solange keine Strukturbrüche auftreten**. Genau die sind bei einem Fünfjahreshorizont der Regelfall, nicht die Ausnahme. Der methodische Kern des Fehlers ist ein unzulässiger Schluss vom Bisherigen auf das Künftige – verwandt mit dem Muster „das haben wir immer so gemacht“, das nichts begründet. Korrekt ist ein Methodenmix mit mindestens einem Verfahren, das **alternative Zukünfte** zulässt: **Szenariotechnik** für die Bandbreite, **Delphi** für Reifezeitpunkte ohne Zeitreihe, dazu ein Umfeldraster (STEEP/PESTEL), damit regulatorische und gesellschaftliche Treiber überhaupt erfasst werden. Die lineare Fortschreibung bleibt als eine Eingangsgröße erhalten, nicht als Grundlage. ✓ {5}

Fehler 6 – „PDF im Intranet, damit ist kommuniziert“. Hier wird **Senden mit Ankommen** gleichgesetzt. Die Kommunikationstreppe: gemeint ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist längst nicht einverstanden, und einverstanden ist noch lange nicht durchgeführt – die letzte Stufe ist die **Handlungsschwelle**. Ein PDF plus Rundmail ist ein reines Einweg-Medium und schließt bestenfalls den Übergang *gesagt* → *gehört*, und selbst den unvollständig (Schicht, Urlaub,

Außendienst, Produktion ohne Bildschirmarbeitsplatz). Korrekt ist ein **Methodenmix mit Wiederholung**: Führungskräftekaskade mit persönlicher Übersetzung je Bereich, Dialogformat mit Q&A, visuelle Darstellung als begleitendes Mittel, und ein **Rückkanal**, weil ohne Bottom-up-Rückmeldung weder Verständnisprobleme noch Ablehnung sichtbar werden. Zusatzargument mit Zahl: Nur Gehörtes bleibt in der Größenordnung von 20 % hängen, Gehörtes und Gesehenes bis etwa 50 %, und mit eigenem Handeln mehr. ✓ {6}

b) 3 P. – Rangfolge nach offengelegtem Kriterium

Kriterium: nicht „welcher Fehler ist der größte“, sondern **Schadenspotenzial x Eintrittswahrscheinlichkeit ÷ Behebungsaufwand**, und als zweite Dimension die **Selbstmeldefähigkeit**: Fehler, die sich beim ersten Hinsehen offenbaren, sind harmlos; Fehler, die stumm bleiben und erst über Jahre wirken, sind teuer. ✓ {1}

Nach diesem Maßstab sind die Achsenvertauschung (1) und die Ziele/Anwendungsbereiche-Verwechslung (2) trotz ihrer sachlichen Schwere **nicht** die teuersten: Sie fallen in der ersten Abstimmungsrunde auf und sind in Minuten korrigiert.

Platz 1 – Fehler 5, die lineare Fortschreibung. Er ist stumm und wirkt auf alles. Falsche Eingangsannahmen erzeugen zwangsläufig eine falsche Roadmap, und der Fehler wird erst sichtbar, wenn die Entwicklungsbudgets bereits in den falschen Pfad geflossen sind. Größenordnung, damit die Behauptung nicht in der Luft hängt: Ein mittelgroßes Entwicklungsvorhaben mit sechs Entwicklern über zwei Jahre bindet bei rund 130 T€ Vollkosten je Kopf und Jahr etwa **1,6 Mio. €** – hinzu kommen die Opportunitätskosten, also der Ertrag desselben Teams auf dem richtigen Pfad, der nach betriebswirtschaftlichem Maßstab der eigentliche Bewertungsmaßstab ist. Behebungsaufwand dagegen: ein Szenario-Workshop, wenige Personentage. ✓ {2}

Platz 2 – Fehler 3, das Einfrieren ohne Owner. Ebenfalls stumm, mit einem verzögerten, aber sicheren Eintritt: Bei einem Fünfjahreshorizont ist der Eintritt einer relevanten Änderung nicht wahrscheinlich, sondern gewiss. Der Schaden ist zweistufig – erst laufen Ressourcen in überholte Vorhaben, dann verliert das Instrument die Glaubwürdigkeit, und der zweite Teil ist der teurere, weil er die nächste Roadmap gleich mit entwertet. Behebungsaufwand: eine Kalenderregel und ein benannter Name. ✓ {3}

Fehler 6 liegt knapp dahinter: Sein Schadenspotenzial ist hoch, aber er meldet sich – spätestens in der ersten Rückfragewelle merkt die Führung, dass nichts angekommen ist. Er ist damit vergleichsweise früh korrigierbar.

Rohleders Erwartung: Jeder Fehler braucht drei Teile – Benennung, Korrektur und Begründung; und die Rangfolge in b) zählt nur mit **explizit**

genanntem Ordnungskriterium, denn das Kriterium ist frei wählbar, seine Nennung nicht.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – je Fehler eine Vertiefung, plus drei übergreifende Befunde

(✓){+1} Zu Fehler 1 – die Achsenkonvention hat eine Ausnahme, und die zu kennen ist mehr wert als die Regel. Die horizontale Zeitachse ist deshalb Standard, weil sie die Leserichtung nutzt und die **vertikalen** Verknüpfungen als gleichzeitige Abhängigkeiten lesbar macht. Zulässig ist eine gedrehte Darstellung dort, wo die Abhängigkeiten **anders codiert** sind, etwa in gestapelten Bereichsplänen für eine Präsentation, in denen ohnehin keine Layer-Pfeile vorkommen. **Reichweiten-Aussage:** Die Konvention schützt die Abhängigkeitsdarstellung; wo es keine gibt, schützt sie nichts. Das ist die Fassung, die von „so macht man das“ zu einer Begründung wird.

(✓){+2} Zu Fehler 2 – die Gegenprobe, die die Verwechslung in fünf Sekunden auflöst. Ein Ziel lässt sich mit „damit ...“ fortsetzen, ein Anwendungsbereich nicht. „Orientierung schaffen, **damit** alle Bereiche dieselbe Zukunft unterstellen“ – trägt. „Technologie-Roadmap, damit ...“ – bricht ab, weil eine Technologie-Roadmap kein Zweck, sondern ein Gegenstand ist. Derselbe Test funktioniert bei jeder Zweck/Mittel-Verwechslung und ist damit über diese Aufgabe hinaus verwendbar.

(✓){+3} Zu Fehler 3 – das Bedürfnis hinter dem Fehler ist berechtigt, nur die Antwort ist falsch. Planungssicherheit ist kein Missverständnis: Wer Werkzeuge beschafft, Personal einstellt oder Lieferanten bindet, braucht belastbare Termine. „Nie einfrieren“ ist deshalb die falsche Korrektur. Richtig ist der **gestaffelte Verbindlichkeitshorizont**: Termine des ersten Jahres sind Zusagen, ab dem zweiten Jahr sind es Planwerte, ab dem dritten Absichten. Damit bekommt die Beschaffung ihre Sicherheit und die Karte ihre Aktualität – der scheinbare Widerspruch entsteht nur, solange beides für den gesamten Horizont gelten soll.

(✓){+4} Zu Fehler 4 – zwei Prüffragen, die strategisch von operativ trennen, und die Falle daneben. Erstens: *Schafft der Eintrag ein Potenzial, das wir heute nicht haben?* Zweitens: *Ist er auszahlungswirksam?* Zweimal ja heißt strategisch. Die Falle daneben ist die Verwechslung von **wichtig** und **strategisch**: Ein Großauftrag kann existenziell wichtig und trotzdem rein operativ sein, weil er vorhandene Potenziale nutzt statt neue zu schaffen. Wer beides gleichsetzt, klassifiziert am Ende alles als strategisch, und dann trägt der Begriff nichts mehr.

(✓){+5} Zu Fehler 5 – die Trendextrapolation ist nicht wertlos, sie steht nur an der falschen Stelle. Ihr legitimer Platz ist das **Basisszenario**: die Fortschreibung des Bisherigen als ausdrücklich benannte Nullhypothese, gegen die alternative

Zukünfte geprüft werden. Erst der Vergleich macht den Unterschied sichtbar – wie groß die Abweichung ist, wenn der Strukturbruch eintritt, und ab welchem Zeitpunkt sie entscheidungsrelevant wird. Als Kriterium für ihre Anwendbarkeit taugt eine einfache Frage: *Gibt es einen Mechanismus, der die vergangene Entwicklung erzeugt hat, und wirkt er weiter?* Bei Mengen im Bestandsgeschäft meist ja, bei einem Technologiewechsel per Definition nein.

(✓){+6} Zu Fehler 6 – Vorsicht mit den Behaltensquoten, sie sind der wackeligste Teil der Musterlösung. Die Zahlen „rund 20 % des Gehörten, rund 50 % des Gehörten und Gesehenen“ stammen aus der Tradition der sogenannten **Lernpyramide**, die auf Edgar Dales *Cone of Experience* zurückgeführt wird. Dales ursprüngliche Darstellung enthielt **keine Prozentwerte**; die Zahlen wurden später hinzugefügt und sind **empirisch nicht belegt**. Sie kursieren seit Jahrzehnten in Trainingsunterlagen und werden dort ungeprüft weitergereicht. Für die Klausur gilt dieselbe Regel wie bei den verbreiteten Anteilen zu Sprache, Stimme und Körpersprache: entweder ohne Zahlen argumentieren – mehrkanalige und wiederholte Kommunikation bleibt besser haften als einmaliges Zuhören, das ist unstrittig – oder die Zahl mit ausdrücklichem Vorbehalt nennen. **Eine genannte Zahl, die auf Nachfrage nicht belegbar ist, kostet mehr als der Punkt, den sie einbringen sollte.**

(✓){+7} Der siebte Fehler, der im Entwurf noch nicht steht, aber im nächsten Schritt kommt: die tagesgenaue Terminierung aller Einträge „damit die Roadmap belastbar ist“. Das ist **Scheinpräzision** – die Darstellung suggeriert eine Genauigkeit, die die Datenlage nicht deckt. Ein Balken für 2031 sieht dann genauso definitiv aus wie einer für das kommende Quartal, obwohl sich die Unsicherheit um Größenordnungen unterscheidet. Gegenmittel: Detaillierungsgrad nach hinten bewusst gröber staffeln und die Unsicherheit grafisch codieren – Balkenbreite, Farbsättigung oder eine eigene Konfidenzzeile.

(✓){+8} Warum Entwürfe systematisch genau diese sechs Fehler enthalten. Fünf der sechs sind keine Wissenslücken, sondern **Vereinfachungen in Richtung Handhabbarkeit**: Einfrieren ist einfacher als Fortschreiben, lineare Fortschreibung ist einfacher als Szenarien, PDF-Verteilung ist einfacher als eine Kaskade. Jede der falschen Varianten ist die billigere. Das ist der eigentliche Befund und gilt weit über diesen Fall hinaus: Roadmapping degeneriert nicht durch Unkenntnis, sondern durch **Aufwandsvermeidung an genau den Stellen, an denen der Nutzen entsteht**.

(✓){+9} Ein Prüfsatz für jeden künftigen Entwurf. Man streiche gedanklich das Wort „Roadmap“ und ersetze es durch „Bild“. Bleibt die Aussage des Entwurfs richtig, war das Dokument nie mehr als eine Grafik. „Das Bild wird nach

Verabschiedung eingefroren und ins Intranet gestellt" – stimmt, und genau das ist das Problem.

Zu b) – Rangfolge

(✓){+1} Die Rangfolge kippt mit dem Kriterium, und das gehört gesagt. Nach dem gewählten Maßstab (stummer, lang wirkender Schaden) führt die lineare Fortschreibung. Legt man stattdessen **Außenwirkung** zugrunde, führt Fehler 6: Eine misslungene Erstkommunikation entwertet nicht nur diese Roadmap, sondern die Bereitschaft der Belegschaft, sich am nächsten Vorhaben überhaupt zu beteiligen – dieser Schaden trifft künftige Projekte, nicht nur das laufende. Legt man **Reversibilität** zugrunde, führt Fehler 3: Ein eingefrorenes Dokument lässt sich jederzeit auftauen, eine falsch investierte Entwicklungskapazität nicht zurückholen. Wer eine Rangfolge aufstellt und die Abhängigkeit vom Kriterium mitliefert, beantwortet die Frage – wer nur eine Reihenfolge behauptet, rät.

(✓){+2} Der Erwartungswert macht die Rangfolge nachrechenbar (*Annahmen gesetzt und offengelegt*). Fehler 5: Schaden **1,6 Mio. €** (das fehlgeleitete Entwicklungsvorhaben aus dem schwarzen Teil), Eintrittswahrscheinlichkeit angenommen **50 %** → Erwartungswert **0,8 Mio. €**. Fehler 3: Eintritt bei fünf Jahren Horizont praktisch **100 %**, Schaden aber gestreckt und schwerer zu fassen, angesetzt **0,3 Mio. €** → Erwartungswert **0,3 Mio. €**. Die Rangfolge dreht sich, sobald die Wahrscheinlichkeit von Fehler 5 unter **rund 19 %** fällt ($0,3 \div 1,6$). Genau diese Kippgrenze ist die aussagekräftige Zahl – sie zeigt, wie robust die eigene Rangfolge ist, statt sie nur zu behaupten.

(✓){+3} Die Frage, die die Aufgabe nicht stellt: In welcher Reihenfolge repariert man? Nicht in der Reihenfolge des Schadens. Zuerst kommt, was bei gleicher Wirkung am billigsten zu beheben ist – **Owner benennen und einen Fortschreibungstermin in den Kalender setzen** kostet fünf Minuten und schließt den zweitteuersten Fehler; der **Szenario-Workshop** gegen Fehler 5 kostet zwei Tage und muss terminiert werden. Schadensrangfolge und Bearbeitungsreihenfolge fallen also auseinander, und das ist kein Widerspruch, sondern die übliche Lage: Die teuersten Fehler sind selten die, die man zuerst abstellen kann.

Aufgabe #216 · 12 P. · Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an der **Roadmap als Planungsinstrument**.

- a) 2 P. – Geben Sie das Instrument korrekt wieder und benennen Sie seine Leistung.
- b) 8 P. – Führen Sie vier **verschiedene** Kritikpunkte aus, je mit Begründung und Beispiel.
- c) 2 P. – Schließen Sie mit einer Reichweiten-Aussage und einem Gegenvorschlag.

a) 2 P. – Wiedergabe und Leistung

Die Roadmap ist eine zeitbezogene, grafisch-visuelle Darstellung, die strategische Ziele, die zu ihrer Erreichung nötigen Maßnahmen und deren zeitlich-sachliche Abhängigkeiten auf einer gemeinsamen Zeitachse abbildet – Layer für Markt, Produkt, Technologie und Ressourcen, verbunden durch Meilensteine und Abhängigkeitspfeile. Sie ist zugleich Planungs-, Steuerungs- und Kommunikationsinstrument und soll die Lücke zwischen abstrakter Strategie und konkretem operativem Handeln schließen. ✓ {1}

Leistung, die nicht bestritten wird: Sie ist eines der wenigen Instrumente, die **Abhängigkeiten über Bereichsgrenzen hinweg sichtbar** machen. Dass ein Produktlaunch von einer Technologiereife abhängt, die in einer anderen Abteilung mit eigenem Budget entsteht, steht in keinem Projektplan und in keiner Kostenstellenrechnung – es steht nur auf der Roadmap. Und der Erarbeitungsprozess zwingt Marketing, F&E, Produktion und Controlling dazu, ihre Annahmen über die Zukunft explizit zu machen und gegeneinander zu halten. Beides ist ein echter, nicht-trivialer Ertrag. ✓ {2}

b) 8 P. – Vier Kritikpunkte

Kritikpunkt 1 – Prämissen: das Instrument unterstellt Prognostizierbarkeit. Eine Roadmap ist ihrer Form nach ein **Pfad**: Sie kann Entwicklung nur als Fortschreiten entlang einer Linie abbilden, und Störungen erscheinen darin als Verzug – als Balken, der nach rechts rutscht. Genau das ist die Prämisse, die in einem volatilen Umfeld nicht trägt. Die relevanten Ereignisse der letzten Jahre kamen nicht als Trend, sondern als Sprung: Exportkontrollen für kritische Rohstoffe als politisches Instrument (2025), sprunghaft gestiegene Speicherpreise durch die KI-getriebene Nachfrage, kurzfristig geänderte regulatorische Rahmenbedingungen bei Flottengrenzwerten. Keines dieser Ereignisse ist ein „drei Monate später“ – jedes verändert die Reihenfolge oder streicht einen Pfad ganz. ✓ {1} Ein Instrument, das Brüche nur als Verzögerung darstellen kann, bildet den

wichtigsten Teil der Zukunft strukturell falsch ab. Formal gesagt: Die Roadmap arbeitet mit einer Zukunft; belastbar wäre nur die Arbeit mit mehreren, also Szenarien. ✓ {2}

Kritikpunkt 2 – Denkfehler: die Grafik erzeugt Sicherheit, die die Daten nicht decken.

Der visuelle Charakter, der als Vorteil gilt, ist zugleich der Angriffspunkt. Auf dem Blatt sieht ein Meilenstein für Q3/2031 exakt so aus wie einer für Q3/2026: gleiche Kantenschärfe, gleiche Farbe, gleiche Beschriftung. Die dahinterliegende Unsicherheit unterscheidet sich um Größenordnungen, ist aber in der Darstellung nicht kodiert. Das ist **Scheinpräzision**, und sie ist gefährlicher als offene Unwissenheit, weil sie wie Analyse aussieht und deshalb Entscheidungen trägt, die sie nicht tragen kann. ✓ {3} Der logische Kern: Aus der Darstellbarkeit eines Zustands folgt nicht seine Eintrittswahrscheinlichkeit. Beobachtbare Folge: In Gremien wird über die Frage diskutiert, ob ein Balken zwei Monate früher beginnt, während die Annahme, auf der er beruht, gar nicht mehr geprüft wird – die Präzision der Form verdrängt die Prüfung des Inhalts. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Fehlanreize: die Roadmap wird zum politischen Instrument und bindet an einmal gewählte Pfade.

Wer sein Vorhaben auf die Roadmap bringt, hat Sichtbarkeit und faktisch Budget gesichert. Damit bildet die Karte auf Dauer nicht ab, was nötig ist, sondern was durchsetzungsfähig war – die Layer-Struktur ändert daran nichts, weil sie die Frage nach der Herkunft eines Eintrags gar nicht stellt. ✓ {5} Hinzu kommt die Bindung nach der Entscheidung: Ein einmal eingetragenes Vorhaben zurückzunehmen, wird als Führungsfehler gelesen, und die bereits geflossenen Mittel wirken als zusätzliches Argument für das Weitermachen. Beides zusammen erzeugt das beobachtbare Muster, dass Roadmaps **monoton wachsen**: Es kommt regelmäßig etwas dazu, es fällt fast nie etwas weg. Damit verliert das Instrument genau die Funktion, für die es angetreten war – Priorisierung. Eine Karte, auf der alles steht, priorisiert nichts. ✓ {6}

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: Wettbewerb, Regulatorik und der Ausstieg fehlen im Grundmodell.

Die klassische Layer-Struktur Markt → Produkt → Technologie → Ressourcen ist eine reine **Innensicht mit Kundenanschluss**. Der Wettbewerber kommt darin nicht vor – dabei ist die entscheidende Frage bei jedem Marktfenster nicht, wann wir liefern können, sondern ob dann schon jemand anderes liefert. Ebenso fehlt die Regulatorik als eigener Treiber, obwohl sie in vielen Branchen inzwischen der stärkste ist. Genau hier setzen die Modellerweiterungen an: Die Ergänzung um gesellschaftliche, politische, ökologische und regulatorische Umfeldfaktoren (Richtung Geschka/Schauffele/Zimmer) ist die Reaktion auf diesen blinden Fleck – das Grundmodell hatte ihn. ✓ {7} Und drittens fehlt die **Ausstiegssseite**: Die Roadmap zeigt, was kommt, nie was aufhört. Es gibt keinen Layer „Auslauf“, keine Abbruchkriterien und keine Regel, ab wann ein Pfad als gescheitert gilt. Damit ist das Instrument systematisch auf Aufbau kalibriert – was erklärt, warum Portfoliobereinigungen fast nie aus der Roadmap kommen, sondern aus der Ergebnisrechnung. ✓ {8}

Ergänzend, kürzer: **Aufwand-Nutzen**. In kleinen Organisationen mit kurzen Entwicklungszyklen übersteigt der Pflegeaufwand den Steuerungsnutzen – dort erfüllt eine halbjährliche Prioritätenliste denselben Zweck ohne den Apparat.

c) 2 P. – Reichweite und Gegenvorschlag

Reichweite: Die Roadmap bleibt tragfähig als **Abstimmungs- und Kommunikationsinstrument über Bereichsgrenzen** und als Ableitungsbrücke von der Strategie zum operativen Handeln – dort ist sie kaum ersetzbar. Sie taugt **nicht** als Prognoseinstrument, nicht als Verbindlichkeitszusage jenseits eines Horizonts von etwa drei Jahren und nicht als alleinige Priorisierungsgrundlage. Die Kritik trifft dabei das **Dokument** deutlich härter als den **Prozess**: Der Ertrag des gemeinsamen Erarbeitens – explizit gemachte Annahmen, aufgedeckte Abhängigkeiten, geklärte Begriffe – bleibt auch dann bestehen, wenn sich das Bild als falsch erweist. Wer nur das Bild kauft, kauft den kritisierten Teil. ✓ {1}

Gegenvorschlag, dreiteilig: (1) **Unsicherheit sichtbar machen** – Detaillierungsgrad nach hinten staffeln, je Eintrag die Prämisse ausweisen, unter der er gilt, und die Konfidenz grafisch codieren. (2) **Szenarien statt einer Zukunft** – mindestens zwei Umfeldszenarien, gegen die dieselbe Roadmap geprüft wird; Einträge, die nur in einem Szenario tragen, werden als solche markiert. (3) **Streichquote und Abbruchkriterien** – jede Fortschreibung beginnt mit der Frage, was rausfliegt, und jeder größere Eintrag bekommt beim Anlegen ein Kriterium, an dem er als gescheitert gilt. Ohne diesen dritten Punkt bleibt die Roadmap ein Aufbauinstrument in einer Welt, in der die schwierigeren Entscheidungen die Ausstiegsentscheidungen sind. ✓ {2}

Rohleders Erwartung: Verlangt ist strukturierte Würdigung, nicht Ablehnung – die Leistung muss anerkannt werden, die vier Punkte müssen aus **verschiedenen** Angriffsrichtungen kommen (mindestens ein Denkfehler und ein blinder Fleck), und das Fazit ist eine Reichweiten-Aussage mit Gegenvorschlag, kein Verriss.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Wiedergabe und Leistung

(✓){+1} Das Schema explizit machen, statt es nur zu befolgen. Eine Kritik-Aufgabe vom Typ 9 hat vier Stufen: **korrekte Wiedergabe → anerkannte Leistung → Kritik aus verschiedenen Angriffsrichtungen → Reichweiten-Aussage mit Gegenvorschlag.** Die erste Stufe ist keine Höflichkeit: Wer ein Instrument angreift, das er falsch wiedergegeben hat, hat einen Strohmann kritisiert, und die gesamte Argumentation ist wertlos. Die zweite Stufe hat denselben Zweck in die andere Richtung – wer keine Leistung anerkennt, liefert eine Ablehnung statt einer Beurteilung, und Ablehnung ist in einer Prüfung nie die verlangte Leistung. Zwei Sätze pro Stufe reichen; entscheidend ist, dass beide dastehen.

(✓){+2} Die Leistung präziser: Die Roadmap ist auf Abhängigkeit geschnitten, alle anderen Instrumente auf Zuständigkeit. Kostenstellenrechnung, Budget, Projektplan und Organigramm folgen sämtlich der Frage „wer verantwortet was“ – sie sind entlang der Aufbauorganisation geschnitten und blenden deshalb systematisch aus, was **zwischen** den Zuständigkeiten liegt. Die Roadmap ist das einzige verbreitete Instrument, dessen Schnitt die **Abhängigkeit** ist. Daraus folgt eine Konsequenz, die die Kritik in b) nicht aufhebt: Selbst wenn alle vier Kritikpunkte zuträfen, existierte für diese eine Funktion kein Ersatz – man müsste sie neu erfinden, vermutlich mit denselben Schwächen.

Zu b) – weitere Angriffsrichtungen und Gegenpositionen

(✓){+1} Die Gegenposition, die man kennen sollte, bevor man zu weit geht. Die Kritik an der Prognostizierbarkeit lässt sich gegen die Roadmap wenden – sie trifft aber jede Form der Zukunftsplanung gleichermaßen, einschließlich der Alternative „gar nicht planen“. Der Verzicht auf ein Zukunftsbild ist keine Vorsicht, sondern die Entscheidung, Abhängigkeiten unsichtbar zu lassen. Der Wert der Roadmap liegt deshalb nicht in der Richtigkeit ihrer Termine, sondern darin, dass sie eine **prüfbare Behauptung** über die Zukunft aufstellt. Eine falsche, explizite Annahme ist einer richtigen, impliziten überlegen, weil man nur die erste widerlegen kann.

(✓){+2} Der Zusammenhang mit der Kritik am Leitbild – dieselbe Lücke. Beide Instrumente beschreiben ausführlich Entstehung, Inhalt und Kommunikation und schweigen zur Frage, **wann man merkt, dass es nicht mehr gilt**. Beim Leitbild fehlt die Sanktionsseite, bei der Roadmap die Abbruchregel. Das ist kein Zufall: Instrumente, die Orientierung stiften sollen, werden systematisch ohne Verfallsdatum

entworfen, weil ein Verfallsdatum die Orientierungswirkung zu schwächen scheint. Tatsächlich ist es umgekehrt – was nie abläuft, wird irgendwann nicht mehr geglaubt.

(✓){+3} Fünfter Kritikpunkt: Kapazitätsblindheit. Auf der Roadmap ist alles parallel machbar. Zwei Technologieentwicklungen, die dieselben drei Spezialisten brauchen, stehen nebeneinander, ohne dass die Darstellung den Konflikt zeigt – die Zeitachse kennt Termine, aber keine Auslastung. Das ist mehr als ein Detail: Es ist der Grund, warum Roadmaps regelmäßig termintreu aussehen und trotzdem reißen. Gegenmittel innerhalb des Instruments: die Ressourcen-Zeile nicht mit Rollen, sondern mit **Kapazitäten in Personenjahren** befüllen und je Periode gegen die verfügbare Kapazität rechnen. Sobald das geschieht, halbiert sich die Zahl der Einträge regelmäßig von selbst.

(✓){+4} Sechster Kritikpunkt: Es gibt keinen Ort für das Lernen aus Fehlprognosen. Die Fortschreibung korrigiert die Karte, aber niemand vergleicht systematisch, was vor drei Jahren für heute prognostiziert wurde und was tatsächlich eingetreten ist. Damit fehlt dem Verfahren die einzige Rückmeldung, aus der sich die eigene Prognosegüte verbessern ließe – man wird nicht besser im Vorhersagen, sondern nur schneller im Umschreiben. Gegenmittel und zugleich der billigste Zusatz zur Fortschreibung: ein **Prognose-Review** zu Beginn jeder Runde, fünfzehn Minuten, mit genau zwei Fragen – *Was haben wir vor drei Jahren für heute angenommen? Woran lag die Abweichung?*

(✓){+5} Der ehrliche Umgang mit der Evidenzlage. Die Wirkungsbelege für Roadmapping bestehen überwiegend aus **Fallstudien und Selbstauskünften** beteiligter Unternehmen; kontrollierte Vergleiche gibt es praktisch nicht, weil man dieselbe Organisation nicht zweimal mit und ohne Roadmap führen kann. Das ist kein Argument gegen das Instrument – es ist die übliche Lage bei Managementmethoden –, wohl aber eines gegen starke Wirkungsbehauptungen. Wer in der Klausur schreibt „Roadmapping erhöht die Innovationsleistung“, behauptet mehr, als sich belegen lässt; „Roadmapping macht Abhängigkeiten sichtbar, die sonst unsichtbar bleiben“ ist die Aussage, die trägt. (*Eigene Einschätzung der Belegsituation, nicht aus dem Vorlesungsmaterial.*)

(✓){+6} Der Aufwand-Nutzen-Einwand quantifiziert – mit einer Grenze, ab der das Instrument sich nicht mehr rechnet. In der Fortschreibung kostet eine Roadmap rund **6 T€ pro Jahr** an Beteiligtenzeit (zwei Runden, sechs Beteiligte, Vorbereitung). Ihr Nutzen entsteht ausschließlich dort, wo **bereichsübergreifende Abhängigkeiten mit langem Vorlauf** existieren. Daraus lässt sich eine Anwendungsgrenze formulieren: Liegt der Entwicklungsvorlauf unter etwa zwölf Monaten und wird ein Vorhaben von einem Bereich allein verantwortet, erfüllt eine

halbjährlich gepflegte Prioritätenliste denselben Zweck ohne den Apparat. Die Roadmap ist kein universelles, sondern ein **vorlaufabhängiges** Instrument.

(✓){+7} Als Kommunikationsinstrument hat sie eine Schwäche, die die vier Kritikpunkte nicht erfassen. Auf der Kommunikationstreppe schließt eine ausgehängte oder ins Intranet gestellte Roadmap bestenfalls den Übergang *gesagt* → *gehört*. Sie **erklärt sich nicht selbst**: Wer die Annahmen hinter einem Balken nicht kennt, liest ein Versprechen statt einer Planung. Damit wirkt sie als Einwegmedium und erzeugt genau die Situation, gegen die die Strategiekommunikation antritt – verbreitete Information ohne Verständnis. Ihr Platz ist deshalb die **Gesprächsgrundlage in der Führungskräftekaskade**, nicht der Aushang; das ist eine Aussage über den Einsatz, nicht über die Qualität des Bildes.

(✓){+8} Was die Kritik für die Klausurantwort bedeutet, wenn nach Vorteilen gefragt wird. Man kann die Vorteile vollständig nennen und trotzdem zeigen, dass man sie einordnen kann, indem man an einer Stelle die Bedingung nennt: „Transparenz über Meilensteine – **soweit die Detaillierungstiefe zur Prognosequalität passt**.“ Ein solcher Konditionalsatz kostet fünf Wörter und ist genau das Signal, das eine Aufzählung von einer Beurteilung unterscheidet.

Zu c) – Reichweite und Gegenvorschlag

(✓){+1} Ein Kriterium, das die Reichweiten-Aussage prüfbar macht statt sie zu behaupten. Die Grenze zwischen Steuerungs- und Kommunikationsinstrument lässt sich an einer Größe festmachen: der **längsten Vorlaufzeit**, die im Unternehmen tatsächlich gebunden wird – Werkzeugbeschaffung, Qualifizierung, Prüfstandbau, Zulassung. Bis zu diesem Horizont steuert die Roadmap, weil ihre Einträge Entscheidungen auslösen, die heute getroffen werden müssen. Jenseits davon kommuniziert sie nur noch eine Absicht, weil keine heutige Entscheidung daran hängt. Für den typischen Maschinen- und Fahrzeugzulieferer liegt diese Grenze bei etwa drei Jahren – nicht, weil drei Jahre eine schöne Zahl wären, sondern weil dort die längste gebundene Vorlaufzeit endet.

(✓){+2} Der vierte Teil des Gegenvorschlags: Optionen statt Zusagen jenseits der Grenze. Für alles, was hinter dem Steuerungshorizont liegt, wird nicht terminiert, sondern eine **Option** angelegt: eine kleine, bewusst begrenzte Vorleistung, die das Recht auf eine spätere Entscheidung erhält – eine Kooperation, eine Lizenzverhandlung, ein Vorserienmuster –, verbunden mit dem Zeitpunkt, zu dem die Option gezogen oder verfallen muss. Damit verschwindet der Balken für 2033 und an seine Stelle tritt eine Entscheidung für 2027. Das ist der einzige Vorschlag, der die vier Kritikpunkte gleichzeitig entschärft: Er arbeitet mit mehreren

Zukünften, er behauptet keine Präzision, er ist billig genug, um zurückgenommen zu werden, und er hat ein eingebautes Verfallsdatum.

Aufgabe #217 · 12 P. · Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell... (S. 856) · Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell... (S. 1305) · Führungsappell an das Team kommunikativ... (S. 1325)

Fall: Ein Hersteller von Verpackungsmaschinen (1.100 Mitarbeitende) stellt sein Geschäftsmodell um: statt Maschinenverkauf künftig Verträge über garantierte Betriebsstunden. Nach mehreren Informationsveranstaltungen sagt der Vorstandsvorsitzende: „*Ich habe die Strategie jetzt dreimal erklärt. Wer sie immer noch nicht verstanden hat, will sie nicht verstehen.*“

- a) 4 P. – Kommentieren Sie die Aussage. Arbeiten Sie zwei **unabhängige** Argumente heraus, warum sie in der Sache falsch ist.
- b) 4 P. – Was ist eine **Kernbotschaft**? Formulieren Sie eine für diesen Fall und prüfen Sie sie.
- c) 4 P. – Vergleichen Sie die Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation und leiten Sie eine Auswahlregel ab.

a) 4 P. – Kommentar zur Aussage

Paraphrase: Der Vorstandsvorsitzende schließt aus der Zahl seiner Erklärungen, dass die Kommunikationsleistung erbracht sei, und deutet die verbleibende Lücke als **Unwillen** der Empfänger. Er verschiebt damit die Verantwortung für das Kommunikationsergebnis vom Sender auf den Empfänger. ✓ {1}

Argument 1 – Sendehäufigkeit ist keine Empfangsleistung (Kommunikationstreppe).

Die Stufenfolge lautet: gemeint ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist längst nicht einverstanden, einverstanden ist noch lange nicht durchgeführt – die letzte Schwelle heißt **Handlungsschwelle**. Der Vorstandsvorsitzende hat dreimal auf der Stufe *gesagt* gearbeitet. Ob die Botschaft gehört wurde (Schichtbetrieb, Montage beim Kunden, Elternzeit), ob sie verstanden wurde (was heißt „garantierte Betriebsstunden“ für die Ersatzteillogistik?) und ob sie akzeptiert wird, ist damit in keiner Weise berührt. Die daraus folgende Regel für den Sender: Er muss sicherstellen, **dass das Richtige angekommen ist**, nicht dass er richtig gesendet hat. Wiederholung desselben Sendevorgangs verbessert nur die zweite Größe. ✓ {2}

Argument 2 – Verstehen und Einverstandensein werden gleichgesetzt, und das führt zum falschen Gegenmittel. Der Satz kennt nur zwei Zustände: verstanden oder unwillig. Tatsächlich ist der häufigste Fall bei einer Geschäftsmodelländerung der dritte:

verstanden und nicht einverstanden. Der Vertriebler, dessen Provision am Maschinenumsatz hängt, hat die Strategie vollständig verstanden, deshalb ist er dagegen. Das ist kein Informationsproblem, sondern ein Willens- und Systemproblem, und dagegen hilft eine vierte Erklärung nicht, sie verschärft es. Das ist der teuerste Führungsfehler in der Strategiekommunikation: auf vier grundverschiedene Diagnosen dieselbe Maßnahme anzuwenden, nämlich noch einmal zu erklären. Sie hilft nur bei einer davon. ✓ {3}

Beide Argumente sind unabhängig: Das erste betrifft die **Übertragung** (die Botschaft ist nicht angekommen), das zweite die **Annahme** (die Botschaft ist angekommen und wird abgelehnt). ✓ {4}

Ergänzend, was der Satz selbst anrichtet. Nach dem Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun, *Miteinander reden*, Band 1) sendet er auf der **Beziehungsseite** die Botschaft „Ihr seid unwillig“, und da drei der vier Seiten die Beziehungsebene betreffen, ist das der wirksamste Teil. Er beschädigt damit genau die Vertrauensbasis, auf die er für die vierte Runde angewiesen wäre. Zusätzlich ein Faktenhinweis, den die Aussage übergeht: Bei rein gehörter Information liegt die Behaltensquote in der Größenordnung von 20 %, bei gehört und gesehen bis etwa 50 % – drei Vorträge sind deshalb nicht drei Chancen, sondern dreimal derselbe schwache Kanal.

b) 4 P. – Kernbotschaft: Definition, Formulierung, Prüfung

Definition. Eine **Kernbotschaft** ist die auf das Wesentliche verdichtete zentrale Aussage einer Strategie – kurz, klar, einprägsam und eindeutig. Sie beantwortet „worum geht es im Kern und warum“, ist merkbar und wiederholbar und dient als roter Faden für alle weitere Kommunikation und das Handeln. Merkmale: **prägnant, verständlich, relevant, konsistent, handlungsleitend.** Ihre Zahl ist bewusst zu begrenzen, weil konkurrierende Botschaften einander verwässern. ✓ {1}

Warum die Weitergabe des Strategiepapiers das nicht ersetzt: Strategiedokumente sind abstrakt, komplex und nicht adressatengerecht. Ohne Verdichtung und Übersetzung in den Arbeitsalltag entsteht kein Verständnis und erst recht kein Handeln. ✓ {2}

Formulierungsvorschlag für den Fall:

„Ab 2029 verkaufen wir keine Maschinen mehr, sondern Laufzeit – wir verdienen erst, wenn die Anlage beim Kunden produziert. Bis dahin ändert sich am Neumaschinengeschäft nichts.“ ✓ {3}

Prüfung an den fünf Merkmalen:

Merkm al	Prüfung
prägnant	zwei Sätze, kein Nebensatzgebäude, eine Jahreszahl
verständlich	keine Fachbegriffe, kein Anglizismus; auch in der Montage verständlich
relevant	jede Funktion erkennt die eigene Betroffenheit: Service wird Ertragsträger, Vertrieb verkauft Verfügbarkeit statt Technik, Controlling bewertet Erlöse periodisch statt bei Auslieferung
konsistent	prüfbar an den Investitionsentscheidungen – wer Laufzeit verkauft, muss in Fernwartung, Ersatzteilverfügbarkeit und Vertragsrecht investieren; tut er es nicht, ist die Botschaft widerlegt
handlungsleitend	der zweite Halbsatz nennt den Mechanismus („wir verdienen erst, wenn ...“) und leitet damit Entscheidungen an, statt nur ein Ziel zu benennen ✓ {4}

Zwei Prüfungen über die Merkmalsliste hinaus:

Umkehrtest. Ist die Umkehrung eine denkbare Unternehmensentscheidung? „Wir bleiben beim Maschinenverkauf“ – ja, das ist eine reale Alternative, die Wettbewerber tatsächlich wählen. Die Botschaft trifft also eine echte Wahl. Zum Vergleich: „Wir wollen näher am Kunden sein“ – die Umkehrung wäre absurd, also ist das keine Kernbotschaft, sondern eine Floskel, die null Verhaltenswirkung hat.

Negativabgrenzung. Der zweite Satz ist kein Füllmaterial, sondern der teuerste Teil. Ein unpräziser Appell erzeugt nicht Untätigkeit, sondern **falsche Aktivität** – ohne ihn beginnt der Vertrieb, laufende Maschinenangebote zurückzuziehen, und das kostet sofort Umsatz für einen Effekt, der erst 2029 eintreten soll.

c) 4 P. – Werkzeuge im Vergleich und die Auswahlregel

Werkzeug	Richtung	Reichweite	Stärke	Grenze
Betriebs-/Mitarbeiterversammlung, Town Hall	Einweg, mit Q&A dialogisch	hoch, einmalig	gemeinsamer Startpunkt, Führung sichtbar	erreicht Schicht/Außendienst nicht; ohne Q&A reine Verkündung
Führungskräftekasse	top-down mit Rückkanal	vollständig, gestuft	adressatengerechte Übersetzung je Bereich	Stille-Post-Effekt; steht und fällt mit dem mittleren Management
Persönliches Gespräch	dialogisch	sehr gering	höchste Wirkung bei Betroffenheit	teuer, skaliert nicht
Workshop, Großgruppenformat	dialogisch	mittel	erzeugt Beteiligung und damit Akzeptanz	zeitaufwendig, ergebnisoffen
Intranet, Rundschreiben, Newsletter	Einweg	hoch, billig	Dokumentation, Nachschlagbarkeit, Wiederholung	kein Dialog, geringe Behaltenswirkung
Videobotschaft der Führung	Einweg	hoch	Ton und Körpersprache transportieren mit	keine Rückfrage möglich
Visuelle Mittel: Roadmap, Strategie-Schaubild, Strategy Map	Einweg, als Gesprächsgrundlage dialogisch	hoch	macht Abhängigkeiten und Zeitbezug auf einen Blick sichtbar	erklärt sich nicht selbst
Zielvereinbarungen (MbO), Kennzahlen-Cockpit	verankernd	vollständig	koppelt Strategie an Konsequenz	wirkt erst nach Verstehen und Akzeptieren ✓ {1}

Auswahlregel: Der Kanal muss zu der **Stufe der Kommunikationstreppe** passen, an der es hakt, nicht zur Vorliebe des Senders. ✓ {2}

- *gesagt* → *gehört* reißt: Kanäle und Wiederholung, Mehrkanaligkeit. (Inhalt überarbeiten hilft nicht.)
- *gehört* → *verstanden* reißt: Übersetzung je Bereich, Glossar, visuelle Mittel, Kaskade. (Noch eine Mail hilft nicht.)
- *verstanden* → *einverstanden* reißt: Dialogformat, Rückkanal, Beteiligung. (Noch klarer erklären hilft nicht.)

- *einverstanden* → *umgesetzt* reißt: Ressourcen, Prioritäten, Kennzahlen, Zielvereinbarungen, Konsequenz. (Ein Appell an das Engagement hilft nicht.)

✓ {3}

Daraus folgt zugleich, warum ein einzelner Kanal grundsätzlich nicht reicht: Eine einmalige Einweg-Botschaft erreicht nicht alle, ermöglicht keinen Dialog und verankert nichts.

Verlangt ist ein **Methodenmix mit Wiederholung über mehrere Medien**, und im Fall oben mindestens ein Dialogformat, weil das Problem des Vorstandsvorsitzenden erkennbar nicht auf der Verständnis-, sondern auf der Akzeptanzstufe liegt. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Die zwei Argumente in a) müssen wirklich unabhängig sein (Übertragung vs. Annahme), die Kernbotschaft in b) muss **ausformuliert und geprüft** werden statt nur definiert, und der Werkzeugvergleich braucht die Zuordnungsregel – eine bloße Aufzählung von Kanälen ist Reproduktion.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Kommentar zur Aussage

(✓){+1} Warum der Satz trotzdem verständlich ist, und was daraus folgt. Der Vorstandsvorsitzende ist der einzige im Raum, für den die Strategie vollständig durchdacht ist; er hat monatelang daran gearbeitet. Für ihn ist sie evident, und Evidenz macht blind für den Erklärungsbedarf anderer. Das ist kein Charakterfehler, sondern eine strukturelle Asymmetrie zwischen Sender und Empfänger, und sie ist die Standarderklärung dafür, dass der **Verdichtungsverlust** ausgerechnet an der Spitze entsteht: Weggelassen wird, was dem Sender selbstverständlich erscheint. Praktische Konsequenz: Die Kernbotschaft sollte nicht von dem formuliert werden, der die Strategie entwickelt hat, sondern von ihm **geprüft** werden.

(✓){+2} Der Satz selbst, vierseitig gelesen, und warum er die einzige wirksame Maßnahme zerstört. *Sachinhalt:* „Es gab drei Informationsveranstaltungen.“ *Selbstoffenbarung:* „Ich bin am Ende meiner Mittel und weiß nicht, was ich noch tun soll.“ *Beziehung:* „Ihr seid unwillig.“ *Appell:* „Hört auf, Fragen zu stellen.“ Der letzte Teil ist der teuerste: Der Appell schließt den **Rückkanal**, und der Rückkanal ist genau das Instrument, mit dem sich die Akzeptanzlücke schließen ließe. Der Satz beschädigt also nicht nur die Vertrauensbasis für die vierte Runde – er beseitigt die einzige Maßnahme, die auf der tatsächlich gerissenen Stufe wirkt. Nach dem Satz wird niemand mehr sagen, dass er die Strategie ablehnt; man wird sie nur nicht umsetzen.

(✓){+3} Vorsicht mit den Behaltensquoten im schwarzen Teil. Die dort genannten Größenordnungen – rund 20 % des nur Gehörten, bis etwa 50 % des Gehörten und Gesehenen – stammen aus der Tradition der **Lernpyramide**, die auf Edgar Dales *Cone of Experience* zurückgeführt wird. Dales Darstellung enthielt **keine Prozentwerte**; sie wurden später ergänzt und sind **empirisch nicht belegt**. Dasselbe gilt für die verbreiteten Anteile zu Sprache, Stimme und Körpersprache. Sichere Fassung für die Klausur: die **qualitative** Aussage verwenden – mehrkanalig und wiederholt kommunizierte Inhalte bleiben besser haften als einmaliges Zuhören, und drei Vorträge sind deshalb nicht drei Chancen, sondern dreimal derselbe Kanal. Wer die Zahl nennt, liefert den Vorbehalt mit; wer sie ohne Vorbehalt nennt, riskiert eine Rückfrage, die er nicht beantworten kann.

(✓){+4} Was die vierte Erklärungsrunde kostet (*Modellrechnung, Annahmen gesetzt*). $1.100 \text{ Mitarbeitende} \times 1,5 \text{ Stunden} \times 55 \text{ € Vollkosten} \approx \mathbf{91 \text{ T€}}$ je Vollversammlung – die drei bisherigen Runden haben damit rund **270 T€** gekostet. Eine Führungskräftekaskade mit rund 60 Führungskräften $\times 2 \text{ Stunden} \times 70 \text{ €}$ kostet

rund 8 T€ an Vorbereitung dieser Ebene, die anschließenden Bereichsgespräche laufen in der ohnehin stattfindenden Teamzeit. Der Befund ist unbequem: Die Maßnahme, die nicht wirkt, ist zugleich die **mit Abstand teuerste** im Katalog. Kommunikationskosten gehören deshalb nicht je Empfänger gerechnet, sondern je **angekommener** Botschaft, und nach diesem Maßstab ist die vierte Vollversammlung eine Ausgabe ohne Gegenwert.

Zu b) – Kernbotschaft

(✓){+1} Der Konsistenztest, der über die Formulierung hinausgeht. Eine Kernbotschaft ist erst dann glaubwürdig, wenn sie an mindestens einer sichtbaren Entscheidung nachweisbar ist, die **ohne sie anders ausgefallen wäre**. Für diesen Fall: Wird der Servicebereich aus dem Kostenblock in die Ergebnisverantwortung überführt? Wird die Vertriebsprovision von der Maschine auf den Vertragswert umgestellt? Solange das nicht passiert, ist die Botschaft eine Ankündigung, und die Belegschaft liest sie zu Recht als eine. **Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn Worte durch Taten gedeckt sind** – andernfalls entstehen Zynismus und Vertrauensverlust, und die vierte Erklärung wird dann tatsächlich nicht mehr geglaubt, aber aus einem anderen Grund als dem vermuteten.

(✓){+2} Zwei Regeln zur Zahl und zur Wiederholung, die in der Merkmalsliste nicht stehen. Erstens: **eine** Kernbotschaft, höchstens drei abgeleitete Unterbotschaften je Funktionsbereich. Ab der vierten konkurrieren sie, und die Belegschaft wählt aus, welche sie für die eigentliche hält – meist die bequemste. Zweitens, und das wird fast immer verletzt: **Wiederholung heißt gleicher Wortlaut**. Wer variiert, um Langeweile zu vermeiden, sendet für den Empfänger eine neue Botschaft und löst die Frage aus, was sich geändert hat. Der Sender langweilt sich lange vor dem Empfänger – das ist keine Anekdote, sondern die direkte Folge derselben Evidenzasymmetrie wie in (✓){+1} zu a).

(✓){+3} Adressatengerecht übersetzen heißt: Beispiel wechseln, Satz behalten. Die Kernbotschaft bleibt in jeder Ebene wörtlich gleich; was sich ändert, ist die **Konsequenz**, die die Führungskraft daraus für ihren Bereich ableitet – Service: „unsere Reaktionszeit wird zur Erlösgröße“; Vertrieb: „wir verhandeln Verfügbarkeit, nicht Technik“; Controlling: „Erlöse werden periodisch statt bei Auslieferung erfasst“; Fertigung: „bis 2029 ändert sich hier nichts“. Wird stattdessen der Satz je Ebene neu formuliert, entsteht der **Stille-Post-Effekt** an genau der Stelle, an der er am teuersten ist, und der Ein-Satz-Test drei Wochen später liefert fünf verschiedene Antworten.

(✓){+4} Anschluss an die Roadmap: Sie ist das Beweisstück zur Kernbotschaft. Die Botschaft behauptet ein Datum („ab 2029“). Eine Behauptung

ohne hinterlegten Weg ist eine Absichtserklärung; die Roadmap ist die Darstellung, die zeigt, **was bis dahin wann fertig sein muss** – Fernwartungsfähigkeit, Ersatzteilverfügbarkeit, Vertragsrecht, Kalkulationsmodell, und damit, dass das Datum nicht geraten ist. Umgekehrt gilt die Bedingung, die schon in der Kritik-Aufgabe steht: Eine Roadmap, deren Meilensteine in keiner Zielvereinbarung auftauchen, belegt gar nichts. Die Kernbotschaft sagt das **Wohin**, die Roadmap das **Wann**, die Zielvereinbarung das **Wer** – fehlt eines der drei, bleibt es bei der Ankündigung.

Zu c) – Werkzeuge und Auswahlregel

(✓){+1} Die Auswahlregel hat eine zweite Dimension: Betroffenheit. Die Stufe der Kommunikationstreppe bestimmt die **Art** des Mittels, die persönliche Betroffenheit bestimmt seine **Nähe**. Daraus wird eine Matrix: geringe Betroffenheit und Informationsproblem → Intranet und Rundschreiben; geringe Betroffenheit und Akzeptanzproblem → Workshop; **hohe** Betroffenheit und Informationsproblem → **persönliches Gespräch, ohne Alternative**. Der Grund steht im Vier-Ohren-Modell: Bei hoher Betroffenheit ist das Beziehungs-Ohr das lauteste, und auf dieses Ohr antwortet kein Massenkanal.

(✓){+2} Der Mix braucht eine Reihenfolge, sonst erzeugt er den Schaden, den er verhindern soll. Wirksam ist die Sequenz **mittleres Management → unmittelbar Betroffene → Plenum → schriftliche Dokumentation**, und zwar in dieser Reihenfolge und innerhalb weniger Tage. Wird sie umgedreht – erst Plenum, dann Einzelgespräche –, erfährt die Führungskraft die Strategie zeitgleich mit ihren Leuten, steht ohne Antwort da und gibt die Botschaft aus Selbstschutz distanziert weiter. Genau dieser Fehler liegt der Betriebsversammlung in der ersten Aufgabe zugrunde: Dort war nicht der Kanal falsch, sondern seine Position in der Reihenfolge.

(✓){+3} Kosten und Reichweite je Kanal, und die Kennzahl, die daraus folgt (Annahmen gesetzt: 1.100 Mitarbeitende, 60 Führungskräfte, 55 € bzw. 70 € Vollkosten je Stunde). Town Hall: **≈ 91 T€**, Reichweite hoch, Wirkung auf der Akzeptanzstufe gering. Führungskräftekaskade: **≈ 8 T€** Vorbereitung dieser Ebene, Reichweite vollständig, Wirkung auf Verständnis und Akzeptanz hoch. Intranet und Newsletter: **nahe null**, Wirkung nur auf *gesagt* → *gehört*. Persönliches Gespräch: teuer je Kopf, aber nur für Betroffene nötig. Die brauchbare Kennzahl ist deshalb nicht der Preis je Empfänger, sondern der **Preis je angekommener Botschaft auf der Stufe, an der es hakt** – nach diesem Maßstab ist die Kaskade das mit Abstand günstigste Instrument und die Vollversammlung das teuerste.

(✓){+4} **Was in der Tabelle fehlt, und die Gegenposition dazu.** Es fehlt das Zuhören als eigenständiges Werkzeug: Fokusgruppen, ausgewertete Rückfragen, der Ein-Satz-Test. Ohne diese Mittel weiß der Sender nicht, welche Stufe gerissen ist, und wählt sein Instrument blind. Der Indikator ist dabei kontraintuitiv:

Abnehmende Einwände sind kein Fortschritt, sondern meist das Zeichen, dass der Rückkanal geschlossen wurde. **Gegenposition, die dazugehört:** Dialog ist nicht in jeder Lage richtig. Wird eine bereits getroffene, nicht verhandelbare Entscheidung in Beteiligungsformate gegeben, entsteht **Scheinbeteiligung**, und die beschädigt das Vertrauen stärker als eine klare Verkündung, weil sie eine Einflussmöglichkeit vortäuscht. Die Trennlinie ist dieselbe wie beim Gegenstromverfahren: Über die **Richtung** wird informiert, über die **Machbarkeit** wird beteiligt.

Aufgabe #218 · 14 P. · Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrate... (S. 526) · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188)

Fall: Eine Konzerntochter (1.400 Mitarbeitende, drei Werke) verlagert ihren Schwerpunkt vom Standardproduktgeschäft auf Systemlösungen mit Serviceanteil. Die Strategie wird vom Vorstand entschieden und über die Hierarchie kaskadiert. Die variable Vergütung der 46 Führungskräfte des mittleren Managements hängt zu 70 % an Ausbringungsmenge und Auslastung, zu 30 % am Umsatz – nichts davon am Systemgeschäft.

- a) 4 P. – Würdigen Sie die **Top-Down-Strategiekommunikation** kritisch nach dem Schema These – Antithese – Synthese.
- b) 6 P. – Erläutern Sie die **Scharnierfunktion** des mittleren Managements und beziffern Sie, was es dieses Unternehmen kostet, wenn das Scharnier klemmt.
- c) 4 P. – Zeigen Sie, wie „Reden und Handeln in Einklang bringen“ hier *strukturell* umzusetzen ist.

a) 4 P. – These, Antithese, Synthese

These: Strategie muss top-down kommuniziert werden. Top-down bedeutet: Die Strategie wird an der Unternehmensspitze festgelegt und stufenweise über die Hierarchieebenen kaskadiert und in immer konkretere Ziele heruntergebrochen – von der Gesamtstrategie über Bereichs- und Abteilungsziele bis zu individuellen Zielen. Die Begründung ist nicht Bequemlichkeit, sondern Logik: Richtung lässt sich nicht abstimmen,

sie muss entschieden werden. 1.400 Meinungen sind nicht integrierbar, und eine Richtungsentscheidung ist nicht rückdelegierbar. Die Vorteile sind entsprechend: klare Richtung, Konsistenz über die Bereiche, Entscheidungstempo, einheitliche Ausrichtung.

✓ {1}

Antithese: Top-down erzeugt Verkündung, nicht Umsetzung. Die Schwächen sind systematisch, nicht handwerklich. Erstens **Akzeptanzverlust**: Wer nicht beteiligt war, entwickelt kein Commitment; die Strategie ist bekannt, aber nicht getragen. Zweitens **Realitätsferne**: Das Wissen der operativen Ebene über Kunden, Prozesse und Machbarkeit fließt nicht ein, weil kein Rückkanal vorgesehen ist. Drittens der **Stille-Post-Effekt**: Bei jeder Kaskadenstufe wird die Botschaft nicht nur weitergegeben, sondern neu gedeutet – mit drei Ebenen multiplizieren sich Semantik- und Akzeptanzverluste. Der gravierendste Einzelnachteil ist die Kombination aus mangelnder Identifikation an der Basis und Informationsverlust beim Kaskadieren: Die Strategie wird verkündet, aber nicht gelebt.

✓ {2}

Synthese: Gegenstromverfahren, und zwar als Arbeitsteilung nach Entscheidungsgegenstand, nicht als Kompromiss in der Mitte. Die Richtung bleibt top-down: das **Wohin** und das **Warum** entscheidet die Spitze. Die Konkretisierung läuft bottom-up zurück: das **Wie** und das **Wann je Bereich** kommt von denen, die es umsetzen müssen, und wird nach oben verdichtet, bevor die Zielkaskade endgültig festgezurt wird. Das Kriterium ist damit benannt und nicht beliebig – es lautet: **Alles, was Richtung ist, wird entschieden; alles, was Machbarkeit ist, wird erhoben.** Wer diese Grenze verschiebt und auch die Richtung zur Abstimmung stellt, bekommt keine Beteiligung, sondern Handlungsunfähigkeit; wer auch die Machbarkeit von oben festlegt, bekommt Termine, die niemand hält. ✓ {3}

Für den Fall folgt daraus konkret: Die Entscheidung für Systemlösungen steht nicht zur Disposition. Welches Werk welchen Anteil übernimmt, mit welchen Qualifizierungsschritten und in welcher Reihenfolge – das gehört bottom-up erhoben, bevor die Bereichsziele fixiert werden. ✓ {4}

b) 6 P. – Scharnierfunktion und ihre Bezifferung

Die Funktion, in beide Richtungen. Das mittlere Management ist das **Gelenk** zwischen Top-Management und operativer Ebene:

- **Nach unten – Übersetzer und Multiplikator:** Es nimmt die Kernbotschaften der Spitze auf, übersetzt sie adressatengerecht in konkrete Ziele und Maßnahmen des eigenen Bereichs und vertritt sie gegenüber den Mitarbeitenden. Es ist die einzige Ebene, die **übersetzen** muss, statt nur weiterzugeben. ✓ {1}

- **Nach oben – Sensor und Rückkanal:** Es trägt Rückmeldungen, Bedenken, Praxiswissen und Umsetzungsprobleme nach oben und speist damit Realität in die Strategie zurück. ✓ {2}
- **Umsetzungsverantwortung:** Es sorgt für die tatsächliche operative Umsetzung, also für das Übersetzen von Worten in Taten.

Warum es der neuralgische Punkt ist: Diese Ebene muss zugleich nach oben loyal und nach unten überzeugend sein und dabei Tagesgeschäft und Strategieumsetzung balancieren. Fehlt Verständnis, Akzeptanz oder schlicht Kapazität, blockiert oder verwässert sie die Strategie – meist nicht aus Böswilligkeit, sondern weil das Tagesgeschäft gemessen wird und die Strategieumsetzung nicht. Ein Scharnier trägt in beide Richtungen oder gar nicht. ✓ {3}

Bezifferung (Modellrechnung; die Annahmen sind gesetzt, nicht gemessen, und werden deshalb offengelegt)

Ausgangsgrößen und Annahmen:

- Der Strategiewechsel soll ab dem dritten Jahr **6,0 Mio. € EBIT p. a.** beitragen; im Hochlaufjahr sind **3,5 Mio. €** geplant.
- 46 Führungskräfte des mittleren Managements; ihre variable Vergütung zeigt zu 100 % auf das alte Geschäftsmodell.
- **Kernannahme:** Solange die Zielvereinbarungen nicht angepasst sind, wird das Systemgeschäft nachrangig betrieben; angesetzt wird eine Verzögerung des Hochlaufs um **12 Monate**. Diese Zahl ist eine gesetzte Annahme – niemand misst „das Scharnier klemmt“.

Schaden:

- Verzögerung des Hochlaufjahres um 12 Monate → entgangener EBIT-Beitrag **≈ 3,5 Mio. €**, das sind rund **292 T€ je Monat** Verzögerung. ✓ {4}
- Nebenrechnung, bewusst getrennt gehalten: Reibungs- und Nacharbeitszeit der 46 Führungskräfte durch widersprüchliche Prioritäten, angesetzt 10 % der Arbeitszeit bei 120 T€ Vollkosten je Kopf und Jahr = **552 T€ p. a.** Diese Größe ist weicher, weil die Zeit nicht verschwindet, sondern umgewidmet wird; sie gehört genannt, aber nicht in dieselbe Spalte wie der EBIT-Ausfall.

Kosten der Gegenmaßnahmen im ersten Jahr:

Maßnahme	Ansatz	Betrag
Zielvereinbarungen umstellen (HR-Aufwand)	20 Personentage à 600 €	12 T€
Übergangssicherung, damit niemand durch die Umstellung schlechter dasteht	46 × 3.000 € einmalig	138 T€
Vorabkaskade: mittleres Management eine Stufe früher einbinden	46 × 1 Tag à 550 € + 15 T€ Vorbereitung/Moderation	40 T€
Institutionalisierter Rückkanal (Sensorfunktion)	46 × 4 × 2 h à 70 €	26 T€
Summe		≈ 216 T€

Bewertung:

- Verhältnis Gegenmaßnahmen zu vermiedenem Schaden: **216 T€ zu 3,5 Mio. €**, also rund **1 : 16**.
- Aussagekräftiger als das Verhältnis ist der **Break-even**: $216 \text{ T€} \div 292 \text{ T€ je Monat} \approx \mathbf{0,74 \text{ Monate}}$. Die Maßnahmen rechnen sich bereits, wenn sie den Hochlauf um **gut drei Wochen** beschleunigen. Alles darüber hinaus ist Ertrag. ✓ **{5}**

Grenze der Rechnung – gehört zwingend dazu: Die 12 Monate sind gesetzt, nicht erhoben; wer sie halbiert, halbiert den Schaden, und der Break-even liegt dann bei gut sechs Wochen – die Aussage kippt nicht. Belastbar ist nicht die Zahl, sondern die **Struktur**: Der Schaden entsteht als entgangener Ergebnisbeitrag über die Zeit und skaliert mit dem Programmvolumen; die Gegenmaßnahmen sind Einmal- und Kleinbeträge und skalieren mit der Kopfzahl der Führungsebene. Diese beiden Größen wachsen unterschiedlich schnell, und deshalb ist das Verhältnis bei größeren Programmen nicht besser oder schlechter, sondern **noch deutlicher**. ✓ **{6}**

Und der eigentliche Befund: Die Führungskraft, die unter diesen Zielvereinbarungen das Systemgeschäft nachrangig behandelt, handelt nicht illoyal, sondern **rational**. Sie verfolgt genau das Ziel, das ihr gesetzt wurde. Der Fehler liegt im System, nicht in der Person, und deshalb ist er auch nicht durch eine bessere Ansprache zu beheben.

c) 4 P. – Reden und Handeln strukturell in Einklang bringen

Ziel ist die Konsistenz zwischen kommunizierter Strategie und tatsächlichem Verhalten, vor allem der Führung. Der Unterschied zwischen einer 2,7- und einer 1,3-Antwort liegt darin, ob man beim Appell stehen bleibt oder die **strukturellen Hebel** benennt.

1. **Anreiz- und Zielsysteme angleichen.** Gemessen und belohnt werden muss, was die Strategie verlangt. Konkret: Der variable Anteil der 46 Führungskräfte wird umgebaut – Systemgeschäftsanteil und Servicedeckungsbeitrag als eigenständige Zielgrößen, Ausbringungsmenge deutlich abgewichtet. Ohne diesen Schritt konkurriert die Umsetzung dauerhaft mit dem Bonus, und der Bonus gewinnt. ✓ **{1}**
2. **Ressourcen und Strukturen anpassen.** Wer Systemlösungen verkauft, braucht Servicekapazität, Ersatzteilverfügbarkeit und Vertragskompetenz. Bleiben Budget und Personalplanung unverändert, widerspricht das System der Botschaft, und die Belegschaft liest das System, nicht die Präsentation. Der Serviceverantwortliche gehört aus der Kostenstellen- in die Ergebnisverantwortung. ✓ **{2}**
3. **Vorbildfunktion mit sichtbarer Entscheidung („walk the talk“).** Vorbild wird nicht durch Bekenntnis erzeugt, sondern durch eine Entscheidung, die ohne die Strategie anders ausgefallen wäre, etwa eine abgelehnte Großbestellung im Standardgeschäft, weil sie Kapazität bindet, die für den Systemhochlauf gebraucht wird. Eine solche Entscheidung ist teuer und genau deshalb glaubwürdig. ✓ **{3}**
4. **Verbindlichkeit und Konsequenz.** Strategiekonformes Verhalten wird eingefordert, Abweichungen werden angesprochen. Ohne spürbare Folgen – auch und gerade auf Führungsebene – ist die Aufforderung eine Bitte, kein Mechanismus. ✓ **{4}**
5. **Transparenz und Rückkopplung.** Fortschritt offen kommunizieren und Diskrepanzen zwischen Anspruch und Realität benennen, statt sie zu verschweigen. Wer die verfehlten Zwischenziele nicht zeigt, macht die nächste Ankündigung wertlos.

Kernsatz: Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn Worte durch Taten gedeckt sind. Fallen Reden und Handeln auseinander, folgen Vertrauensverlust, Zynismus und Resignation, und die Strategie wird nicht umgesetzt, unabhängig von der Qualität der Kommunikation.

Rohleders Erwartung: In b) muss die Bezifferung mit **offengelegten Annahmen** und einer Grenze der Rechnung kommen, und in c) reicht „Vorbildfunktion“ nicht – verlangt sind die strukturellen Hebel Anreizsystem, Ressourcen und Konsequenz, weil nur sie erklären, warum das Scharnier hier klemmt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – These, Antithese, Synthese

(✓){+1} Das Gegenstromverfahren präzise benannt, und die dritte Variante, die man ausschließen muss. Das Gegenstromverfahren ist ein klassisches Planungsverfahren der deutschen Managementlehre: vorläufige Vorgabe von oben, Rücklauf und Konkretisierung von unten, endgültige Festlegung oben – **iterativ**, nicht einmalig (dargestellt u. a. bei Hungenberg, *Strategisches Management in Unternehmen*, Springer Gabler). Die Gegenüberstellung wird erst vollständig, wenn man die dritte Variante ausdrücklich ausschließt: **reines Bottom-up** – bei 1.400 Mitarbeitenden in drei Werken führt es zur Addition von Bereichsinteressen und damit zu einem Ergebnis, das keine Richtung enthält, sondern einen Ausgleich. Die Synthese ist also keine Mitte zwischen zwei Extremen, sondern eine **Arbeitsteilung nach Entscheidungsgegenstand**.

(✓){+2} Was die These verschweigt: Top-down ist nicht nur eine Kommunikations-, sondern eine Entscheidungsrechtsfrage, und im Fall kommt Standortkonkurrenz dazu. Drei Werke bedeuten, dass hinter der Frage „wer übernimmt welchen Anteil am Systemgeschäft“ eine Verteilungsfrage steht: Auslastung, Investitionen, langfristig Beschäftigung. Wird **diese** Frage bottom-up gestellt, entsteht keine Beteiligung, sondern Blockade, weil kein Werk sich selbst zurücknimmt. Die Grenze des Gegenstromverfahrens verläuft damit im Fall nicht nur zwischen Richtung und Machbarkeit, sondern zusätzlich zwischen **Verteilungs- und Ausführungsfragen** – Verteilung wird entschieden, Ausführung wird erhoben.

(✓){+3} Was drei Ebenen quantitativ mit der Botschaft machen (*Annahmen gesetzt*). Nimmt man je Kaskadenstufe 80 % Durchsatz für *gesagt* → *gehört* und 80 % für *gehört* → *verstanden* an, bleiben nach drei Ebenen $(0,8 \cdot 0,8)^3 \approx 26\%$; mit den Akzeptanz- und Umsetzungsstufen $(0,7 \cdot 0,7)$ liegt der Gesamtdurchsatz bei **rund 13 %**. Das ist der Stille-Post-Effekt in Zahlen und zugleich die Begründung für die wirksamste Einzelmaßnahme: Wird das mittlere Management **eine Stufe früher** eingebunden, entfällt eine Übersetzungsstufe für diese Gruppe vollständig – sie hört die Botschaft aus erster statt aus dritter Hand.

(✓){+4} Die Grenze der Synthese – es gibt Lagen, in denen reines Top-down richtig ist. Das Gegenstromverfahren kostet Zeit: Rücklauf, Verdichtung, zweite Runde. Bei akutem Handlungsdruck – gerissene Kundenfrist, Liquiditätsenge, regulatorische Frist – ist die Verzögerung teurer als der Akzeptanzgewinn, und dann ist die reine Kaskade die richtige Wahl. Was in diesem Fall **nicht** entfällt, ist die Akzeptanzlücke; sie muss nur anders bezahlt werden: durch offengelegte

Begründung („warum jetzt und ohne Beteiligung“), durch Konsequenz und durch nachgeholte Beteiligung an der Ausführung. **Reichweiten-Aussage:** Das Gegenstromverfahren ist der Regelfall, nicht das Gesetz – wer es als Dogma vorträgt, hat die Zeitkosten der Beteiligung nicht bedacht.

Zu b) – Scharnierfunktion

(✓){+1} Die billigste Einzelmaßnahme ist nicht die Bonusumstellung, sondern die Reihenfolge. Das mittlere Management **eine Stufe früher** zu informieren als die Belegschaft kostet 40 T€ und einen Tag Kalenderkoordination. Ohne diesen Schritt erfährt die Führungskraft die Strategie zeitgleich mit ihren eigenen Leuten und steht in der ersten Rückfragerunde ohne Antwort da – mit der Folge, dass sie die Botschaft aus Selbstschutz distanziert weitergibt („der Vorstand hat entschieden, dass ...“). Diese Distanzierung ist praktisch nicht mehr rückholbar, weil sie das Scharnier vor allen Beteiligten als bloßen Durchleiter definiert hat. Wer nur eine einzige Maßnahme umsetzen darf, nimmt diese.

(✓){+2} Warum die Bonusumstellung eine Übergangssicherung braucht. Die 138 T€ sehen aus wie eine Zugabe und sind der entscheidende Posten. Eine Zielumstellung, bei der Führungskräfte im ersten Jahr mit hoher Wahrscheinlichkeit schlechter abschneiden, weil das neue Geschäft naturgemäß langsam anläuft –, erzeugt Widerstand gegen die Strategie selbst, und zwar bei genau der Gruppe, die sie tragen soll. Die Übergangssicherung entkoppelt die Umstellung des Maßstabs von der Frage des Einkommens. Sie ist kein Geschenk, sondern der Preis dafür, dass der Anreizumbau nicht als Bestrafung ankommt.

(✓){+3} Der Anschluss an die Roadmap. Hier greifen die beiden Themen dieser Unit ineinander: Die Roadmap ist das Instrument, mit dem sich die Bereichsziele der 46 Führungskräfte aus der Gesamtstrategie **ableiten und terminlich verknüpfen** lassen – sie macht sichtbar, welcher Bereich wann worauf einzahlt, und liefert dem mittleren Management das Material für die Übersetzung nach unten. Ohne Roadmap kaskadiert man Zahlen, mit Roadmap kaskadiert man Zusammenhänge. Umgekehrt gilt: Eine Roadmap, deren Meilensteine in keiner Zielvereinbarung auftauchen, ist ein Bild ohne Konsequenz, und dann ist die Diskussion über ihre Layer-Struktur vergeudete Zeit.

(✓){+4} Präzisierung zur Grenzbetrachtung: Der Break-even hängt gar nicht an der Länge der Verzögerung. Er ergibt sich aus $\text{Maßnahmenkosten} \div \text{monatlicher Ausfallrate}$: $216 \text{ T€} \div 292 \text{ T€} \approx 0,74 \text{ Monate}$, und zwar unabhängig davon, ob man 6, 12 oder 18 Monate Verzug unterstellt. Was mit der Annahme skaliert, ist der **Gesamtschaden** (1,75 / 3,5 / 5,25 Mio. €), nicht die Schwelle. Die Schwelle bewegt

sich erst, wenn die monatliche Rate sich ändert, also der geplante Ergebnisbeitrag oder sein Hochlaufprofil:

monatliche Ausfallrate	150 T€	292 T€	450 T€
Break-even der 216 T€	≈ 1,4 Monate	≈ 0,74 Monate	≈ 0,48 Monate

Die Aussage wird dadurch **stärker**, nicht schwächer: Selbst bei halbiertem Ertragsannahme rechnen sich die Maßnahmen, wenn sie den Hochlauf um sechs Wochen beschleunigen.

(✓){+5} Was in der Kostenaufstellung fehlt, und was passiert, wenn man es übersieht. Drei Posten sind nicht enthalten. Erstens die **Messbarmachung** der neuen Zielgrößen: „Systemgeschäftsanteil“ und „Servicedeckungsbeitrag“ existieren im Berichtswesen zunächst nicht; bis Controlling sie sauber abgrenzt und je Werk ausweist, vergeht ein Quartal und kostet Aufwand. Zweitens die **Fortführung**: Die Zielumstellung ist kein Einmalposten, sie wird jedes Jahr neu verhandelt. Drittens die **Schiedskosten** – bei drei Werken wird über die Zurechnung von Systemumsätzen gestritten. Wer den ersten Posten übersieht, erlebt den häufigsten Umsetzungsfehler: Der Bonus wird auf eine Kennzahl umgestellt, die noch niemand berechnen kann, und dann wird ein Jahr lang über Zahlen gestritten statt über Verhalten.

(✓){+6} Drei Indikatoren, ob das Scharnier trägt – ohne Mitarbeiterbefragung. Erstens: Anteil der 46 Führungskräfte, in deren Bereichszielen **mindestens ein** Meilenstein des Systemgeschäfts auftaucht – messbar am Tag der Zielvereinbarung, nicht erst am Jahresende. Zweitens: Zeit bis zur **ersten Rückmeldung von unten nach oben**, die zu einer Änderung geführt hat; kommt in drei Monaten keine, existiert der Rückkanal nur auf dem Papier. Drittens der Ein-Satz-Test in den Werken. Alle drei kosten nichts und liefern eine Antwort, bevor der Hochlauf gerissen ist – was den entscheidenden Unterschied zur Bezifferung oben ausmacht: Die Rechnung begründet die Maßnahme, die Indikatoren zeigen, ob sie wirkt.

Zu c) – Reden und Handeln strukturell

(✓){+1} Die Präzisierung, die aus dem Lehrsatz eine Diagnose macht. Die verbreitete Beobachtung, dass Strategien nicht an der Formulierung, sondern an der Umsetzung scheitern, ist in diesem Fall **lokalisierbar**: Das Problem ist nicht, dass niemand die Strategie kennt, sondern dass 46 Menschen mit gegenläufigem Bonus sie kennen. Diese Präzisierung – vom allgemeinen Lehrsatz zur benannten Systemstelle – ist der Unterschied zwischen einer richtigen und einer verwertbaren

Antwort. Sie hat zudem eine praktische Folge: Sie benennt die Zahl der Personen, mit denen gesprochen werden muss, und die ist mit 46 überschaubar.

(✓){+2} Die Gegenposition zum eigenen Vorschlag: Anreizsysteme erzeugen auch das falsche Verhalten. Wird der **Systemgeschäftsanteil** belohnt, entstehen Verträge um jeden Preis – lange Laufzeiten zu schlechten Konditionen, weil die Kennzahl den Anteil misst und nicht den Ertrag. Bei garantierten Betriebsstunden ist das besonders gefährlich, weil der Fehler erst über Jahre sichtbar wird. Die Konsequenz ist keine Rücknahme des Vorschlags, sondern eine **Doppelgröße**: Anteil **und** Deckungsbeitrag über die Vertragslaufzeit, ergänzt um eine Mindestmarge als Nebenbedingung. Wer nur eine Kennzahl umstellt, tauscht ein Fehlverhalten gegen ein anderes.

(✓){+3} Die Reihenfolge der Hebel entscheidet über den Erfolg: Messbarkeit → Ziel → Bonus. Zuerst muss die neue Größe **sauber berechenbar** sein, dann wird sie zur Zielgröße, und erst danach hängt Geld daran. Wer die Reihenfolge umdreht und den Bonus zuerst ändert, bekommt ein Jahr Streit über die Berechnungsmethode – geführt von genau den Personen, die durch das Ergebnis betroffen sind. Das ist derselbe Mechanismus wie bei der Streichhemmung in der Roadmap-Fortschreibung: Wer über eine Zahl entscheidet, die sein eigenes Einkommen bestimmt, entscheidet vorhersehbar; die Lösung ist nicht Appell, sondern Verfahren.

(✓){+4} Warum die teure Entscheidung die glaubwürdigste Botschaft ist – die ökonomische Begründung der Vorbildfunktion. Ein abgelehnter Großauftrag im Standardgeschäft ist eine Botschaft, die auf allen vier Seiten sendet, und sie wird stärker gelesen als jede Rede – aus einem Grund, den die Signalisierungslogik beschreibt: Nur **kostspielige** Signale sind glaubwürdig, weil nur sie von jemandem, der es nicht ernst meint, nicht imitiert werden können (Grundgedanke der Signaling-Theorie, Michael Spence, *Job Market Signaling*, 1973). Eine Rede kostet nichts und ist deshalb kein Beleg; ein verzichteter Umsatz kostet und ist deshalb einer. Daraus folgt eine Regel für die Strategiekommunikation, die über den Fall hinausgeht: **Die erste sichtbare Entscheidung nach der Verkündung bestimmt, ob die Verkündung geglaubt wird**, und sie sollte deshalb bewusst ausgewählt und terminiert werden, nicht dem Zufall überlassen bleiben.

Kap. 16 · Planung & Budgetierung — Mittelfrist · rollierend · Gap · CAPEX/OPEX · Soll/Plan/Ist · U21

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

CAPEX vs. OPEX.....	1384
CAPEX-Allokation (Priorisierung)	1386
12 P. · CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren CAPEX/OPEX	1416
Die Vergleiche	1383
Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema)	1388
5 P. · Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen	1431
12 P. · Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen Forecast	1403
Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke.....	1383
10 P. · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen CAPEX/OPEX ..	1421
Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil).....	1388
• Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!)	1382
Kostenstelle vs. Profitcenter	1385
Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich	1392
• Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)	1385
7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden Gap-Analyse	1436
12 P. · Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten	
Rechnen · EBITDA	1412
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)	1387
• 10 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen	1408
8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich Forecast	1439
8 P. · Strategisch von langfristig unterscheiden Strategie	1433
TOTEX und Finanzierungsbedarf	1384
10 P. · Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen CAPEX/ OPEX	1426
Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum)	1385

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
Definition	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)

Aufgabe #219 · 10 P. · CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen (S. 1392) · CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex... (S. 1416) · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen... (S. 1421)

a) 4 P. Grenzen Sie **CAPEX** von **OPEX** ab und erläutern Sie die Bedeutung der Unterscheidung für die Mittelfristplanung. b) 6 P. Ein Bereich meldet zur Jahresmitte eine Prognose **unter** dem Jahres-Soll. Erläutern Sie mit der **Gap-Analyse**, wie Sie vorgehen (operative vs. strategische Lücke).

a) 4 P. – CAPEX vs. OPEX: **CAPEX** (Capital Expenditure) = **Investitionsausgaben** für langfristige Vermögenswerte (Maschinen, Gebäude, IT) – sie werden **aktiviert** und über die Nutzungsdauer **abgeschrieben**, treffen die GuV also nur anteilig. ✓ **(1) OPEX** (Operational Expenditure) = **laufender Betriebsaufwand** (Material, Löhne, Miete, Energie) – sofort voll ergebniswirksam. ✓ **(2) Bedeutung für die Mittelfristplanung:** CAPEX bindet Kapital langfristig, muss finanziert werden (Innen-/Außenfinanzierung) und schafft

die **Potenziale von morgen**; OPEX steuert die laufende Wirtschaftlichkeit. ✓ {3} Die Planung muss beide getrennt führen, weil sie unterschiedlich finanziert, bilanziert und gesteuert werden, und weil eine strategische Lücke oft **zusätzliches CAPEX** erfordert. ✓ {4}

b) 6 P. – Gap-Analyse bei Prognose < Soll: Auslöser benennen: Angestoßen wird die Analyse nicht vom Plan-Ist-, sondern vom **Prognose-Soll-Vergleich** – dem einzigen zukunftsgerichteten Vergleich; er deckt die Zielverfehlung auf, *bevor* sie eingetreten ist, und läuft ereignis- **oder** kalendergesteuert an. ✓ {1}

1. **Lücke quantifizieren:** Differenz zwischen **Soll** (Jahresziel) und **Prognose** (Forecast, z. B. „Ist Jan–Jun + Prognose Jul–Dez“, Last Estimate „6+6“). ✓ {2}
2. **Ursachenanalyse (Five-Why):** Symptom vs. Ursache trennen – woran liegt die absehbare Verfehlung? ✓ {3}
3. **Lückenart bestimmen:**
 - **Operative Lücke** → durch **Intensivierung bereits laufender Maßnahmen** schließbar (mehr Vertriebsdruck, Effizienz, ggf. OPEX-Umschichtung) – **wenig/kein** zusätzliches Budget. ✓ {4}
 - **Strategische Lücke** → laufende Maßnahmen reichen nicht; es braucht **neue Maßnahmen** und meist **zusätzliches CAPEX** (neues Produkt, neuer Markt, Kapazität). ✓ {5}
4. **Gegensteuern & nachverfolgen:** Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen hinterlegen (PDCA), im nächsten Forecast die Wirkung prüfen. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: In a) die **bilanzielle** Wirkung (aktivieren/abschreiben vs. sofort aufwandswirksam) benennen, nicht nur „einmalig vs. laufend“. In b) die **operative vs. strategische** Lücke klar unterscheiden und den **zukunftsgerichteten** Charakter des Prognose-Soll-Vergleichs betonen (rechtzeitig gegensteuern, bevor es zu spät ist).

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – CAPEX/OPEX weitergedacht.

- **Gleiche Auszahlung, völlig anderer ausgewiesener Gewinn (Alternativrechnung).** 1,0 Mio. € als OPEX gebucht senkt das EBIT der Periode um **1,0 Mio. €**; dieselbe 1,0 Mio. € als CAPEX aktiviert und linear über fünf Jahre abgeschrieben senkt es um **0,2 Mio. € pro Jahr**. Die Auszahlung ist in beiden Fällen identisch, nur die Erfolgswirkung wird gestreckt. Die Zuordnung ist damit eine **Ergebnis-Stellschraube**, kein Buchungsdetail. (✓){+1}
- **Die Rückkopplung CAPEX → Abschreibung → OPEX.** Jede genehmigte Investition erhöht das **künftige OPEX-Budget**, ohne dass ein zusätzlicher Euro abfließt: 14,0 Mio. € über sieben Jahre sind 2,0 Mio. € Abschreibung jährlich, die als Aufwand der laufenden Periode im OPEX landen. Wer CAPEX bewilligt und das OPEX-Budget unverändert lässt, kürzt den Bereich faktisch. (✓){+2}
- **Benannte Falle: „CAPEX = groß, OPEX = klein“ ist falsch.** Abgrenzungskriterium ist die **Nutzungsdauer (> 1 Jahr)** bzw. die Aktivierungsfähigkeit, nicht der Betrag – Rohleder zählt „kleine Einmalausgaben“ ausdrücklich zum OPEX. Zweite Verwechslungsgefahr: Seine CAPEX-Liste enthält **F&E und Marketing-Kampagnen**, die handelsrechtlich überwiegend gar nicht aktivierbar sind (Forschungskosten nicht, § 255 Abs. 2a HGB; selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens nur als Wahlrecht, § 248 Abs. 2 HGB). Kein Widerspruch, sondern der Beleg: CAPEX/OPEX ist hier **Budget- und Steuerlogik**, keine Bilanzierungsvorschrift. (✓){+3}
- **Anschluss nach oben – TOTEX und Finanzierungsbedarf.** CAPEX + OPEX = **TOTEX** = Bruttokapitalbedarf der Periode; abzüglich Anfangsliquidität und Cashflow ergibt sich der **Nettofinanzbedarf**, der tatsächlich zu beschaffen ist. Erst auf dieser Ebene wird der MFP-Satz „der Finanzrahmen begrenzt die Maßnahmen“ rechenbar. (✓){+4}
- **Anschluss nach unten – Kostenstelle oder Profitcenter.** Wird für einen Verantwortungsbereich **nur** Ausgabenbudget geplant, ist er eine **Kostenstelle**; werden auch Umsätze geplant, ein **Profitcenter** – nur dort ist ein wirtschaftlicher Erfolg und damit ein Cashflow-Beitrag zurechenbar. (✓){+5}

Zu b) – Gap-Analyse weitergedacht.

- **Eskalationsleiter statt Reflex.** Erst **Stufe 1** (vorhandene Maßnahmen intensivieren oder vorziehen = operative Lücke), dann **Stufe 2** (zusätzliche, bislang nicht budgetierte Maßnahmen = strategische Lücke, CAPEX), **erst zuletzt Stufe 3** (Ziel- oder Strategiefrage). Trennkriterium zwischen Stufe 1 und 2 ist **zusätzliches Geld bzw. der Bezug zu Potenzialen, nicht die Zeitachse**: „strategisch“ heißt nicht „langfristig“. (✓){+6}
- **Sensitivität der Lücke (Annahmen offengelegt).** Soll 120,0 Mio. €, Ist Jan–Jun 57,0 Mio. €. Annahme A – glatte Fortschreibung des Halbjahres: 57,0 + 57,0 = **114,0 Mio. €**, Lücke **6,0 Mio. € (5,0 %)**. Annahme B – zweites Halbjahr 10 % stärker: $57,0 \times 1,10 = 62,7 \rightarrow$ **119,7 Mio. €**, Lücke **0,3 Mio. € (0,25 %)**. Eine einzige, unbelegte Annahme entscheidet über die **Ampelfarbe** und damit darüber, ob überhaupt eine Gap-Analyse startet. Konsequenz: Baseline und Annahmen dokumentieren, Bandbreite (Best/Base/Worst) statt Punktwert berichten. (✓){+7}
- **Time-to-Impact – der Grund, warum die Jahresmitte der letzte sinnvolle Zeitpunkt ist.** Eine strategische Maßnahme (neuer Markt, neue Kapazität) wirkt in aller Regel **nicht mehr in der laufenden Periode**; das im Juli genehmigte CAPEX rettet die Folgeperiode. Im laufenden Jahr bleiben deshalb faktisch nur operative Hebel und die ehrliche Zielrevision – wer die strategische Lücke als Rettung des laufenden Jahres verkauft, verwechselt Budgetantrag mit Wirkung. (✓){+8}
- **Gegenposition: die fehlende dritte Antwort.** Die Gap-Analyse behandelt den **Soll-Wert als gegeben** und kennt strukturell nur „Leistungsdefizit“. Bei politisch überhöhtem Ziel misst sie einen **Zielsetzungsfehler** und verordnet dafür Maßnahmen. Abhilfe: eine dritte Kategorie **„Zielrevisions-Lücke“** und die Trennung von **Antragsteller und Klassifizierer** (Lückenart nicht vom Zielerreichungsverantwortlichen bestätigen lassen). (✓){+9}
- **Benannte Asymmetrie.** Ausgelöst wird nur bei **Unterschreitung**. Läge die Prognose 10 % **über** dem Soll, startete kein Prozess – obwohl das genauso auf Fehlplanung oder **Sandbagging** hindeutet und ungenutzte Mittel bindet. Symmetrische Schwellen sind die billigste wirksame Gegenmaßnahme. (✓){+10}
- **Konstruktionsregel für den Steckbrief.** Die Ampelschwelle gehört an die **Prognose**, nicht ans Ist, und muss **horizontabhängig** gestaffelt sein: 5 % Abweichung bedeuten im 3+9 etwas anderes als im 11+1, erscheinen im Report aber in derselben Spalte mit derselben Schwelle. (✓){+11}
- **Einbettung in den Steuerungsrahmen.** Die Gegensteuerung gehört in den **PDCA-Regelkreis** und in die **rollierende Planung** (statt in den starren

Jahresplan); als Zielsystem die **Balanced Scorecard**, damit nicht eine einzige Finanzkennzahl steuert (**Opportunismus/Tunnelblick** bei Ein-KPI-Steuerung). Für die Prognose selbst gilt „shit in, shit out“, deshalb die **Prognosetreue selbst zur Kennzahl** machen, mit Owner im Controlling statt beim Prognostiker. (✓) {+12}

Grün = über das Gefragte hinaus. Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

Aufgabe #220 · 10 P · Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an der klassischen starren Jahresplanung/Jahresbudgetierung als Verfahren der Mittelfristplanung.

Antwort.

(1) Worum es geht. Bei der starren (statischen) Planung werden die Maßnahmen einmal beschlossen, „alles“ wird geplant und bis zum Ende des Planungszeitraums umgesetzt. Die Planabschnitte sind gleich lang und einheitlich detailliert, der Planungshorizont ist fest definiert; eine Maßnahme wird **nur einmal geplant**. Steuerungsgröße ist der Plan-Ist-Vergleich.

(2) Was sie leistet. Die starre Planung hat einen realen Vorzug: Verbindlichkeit. Wer einmal plant, erzeugt eine stabile Vorgabe, an der sich Budgets, Zielvereinbarungen und Verantwortlichkeiten festmachen lassen, und sie ist unschlagbar wirtschaftlich in Bereichen, in denen sich ohnehin nichts mehr ändern darf: die „frozen zone“ der Produktionsplanung ist genau das.

(3) Kritikpunkte.

- **Prämissen.** Sie unterstellt, dass die Zukunft über den gesamten Horizont in **gleicher Tiefe** planbar ist. (✓) {1} Diese Prämisse wird von der Praxis selbst widerlegt: Bei einer Mittelfristplanung über 3 Jahre planen viele Unternehmen Jahr 2 nur grob und Jahr 3 nur pro forma. Von 36 Monatsscheiben sind damit realistisch **12 belastbar** – der Anspruch auf einheitlichen Detailgrad ist bereits im eigenen Verfahren aufgegeben. (✓) {2}

- **Aufwand-Nutzen.** Der Detaillierungsaufwand für die ferne Zukunft ist unwirtschaftlich, weil für sie keine belastbaren Daten existieren. ✓ **{3}** Man erkauft Scheingenauigkeit mit realer Arbeitszeit, und zwar genau dort, wo der Ertrag am geringsten ist. ✓ **{4}**
- **Statik vs. Dynamik (Kern).** Weil eine Maßnahme nur **einmal** geplant wird, fehlt der Korrekturzyklus: Planungsfehler bleiben unentdeckt, weil sie nie erneut geprüft werden, und der Plan kann zwischen Beschluss und Umsetzung beliebig veralten. ✓ **{5}** Hinzu kommt ein Endspiel-Effekt: Bei fixem Fünfjahreshorizont schrumpft der umzusetzende Teil von 60 über 48, 36 und 24 auf 12 Monate – im letzten Jahr plant faktisch niemand mehr über den Horizont hinaus. ✓ **{6}**
- **Fehlanreize / Interessengebundenheit.** Weil Ziele, Maßnahmen und Budgets in die **Zielvereinbarungen** der Führungskräfte eingehen und der Bonus daran hängt, wird die einmalige Planung zum einmaligen Verhandlungsereignis mit Dauerwirkung. ✓ **{7}** Genau das beschreibt Rohleder für die CAPEX-Allokation: Das genehmigte Investitionsprogramm ist **nicht** das kapitalwertrationale, sondern ein auch emotionaler Verhandlungsprozess um Macht, bereichspolitische Ziele, Prestige und Gesichtswahrung – „Gewinner und Verlierer, Kuhhandel und Trostpflaster“. Bei starrer Planung gibt es keinen turnusmäßigen Revisionspunkt, an dem sich dieser Kuhhandel korrigieren ließe; er wird für den ganzen Horizont festgeschrieben, und Zielwerte werden aus demselben Grund vorsorglich zu niedrig verhandelt (Sandbagging). ✓ **{8}**
- **Blinder Fleck.** Die starre Planung misst am **eigenen Plan**, nicht am Ziel und nicht am Markt. Der Plan-Ist-Vergleich ist vergangenheitsbezogen – er zeigt, dass ein Meilenstein verfehlt wurde, wenn nichts mehr zu ändern ist. ✓ **{9}** Und niemand misst je die **Planungsqualität selbst**: Wie oft der Plan schon nach einem Quartal unbrauchbar war, taucht in keinem Bericht auf. ✓ **{10}**

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Starre Planung ist sachgerecht für **kurze, stabile, technisch oder rechtlich determinierte Abschnitte** – Produktionsfeinplanung in der frozen zone, Projekte mit fixiertem Leistungsumfang. Für die Mittelfristplanung, deren Gegenstand vor Maßnahmen und Budgets erst Strategie und Zielsetzung sind, ist sie ungeeignet. **Gegenvorschlag:** rollierende Planung als Standardverfahren – mindestens quartalsweise rollierend analysiert und geplant, monatlich überwacht, mit hohem Detailgrad kurz vor Umsetzung und abnehmendem Detailgrad in die Zukunft. Als Leitvergleich nicht der Plan-Ist-, sondern der **Prognose-Soll-Vergleich**, damit Abweichungen gefunden werden, solange Gegensteuern noch möglich ist.

Rohleders Erwartung: Die drei Mechanismen der rollierenden Planung als Spiegelbild der Kritik benennen – mehrmaliges Überplanen findet Fehler, die Nahplanung kann nie veralten, und die unwirtschaftliche Detailplanung ferner Zukunft entfällt.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Der Gegenentwurf besteht aus drei Elementen, nicht aus einem.**

Rohleder betont ausdrücklich, dass „die nächsten Schritte detailliert planen“ allein die rollierende Planung **nicht** beschreibt: Es gehört dazu, (i) den **ganzen Plan zu überplanen**, (ii) dabei die **nächsten Schritte detailliert auszufertigen** und (iii) **hinten eine Planungsphase zu ergänzen**, sodass der Horizont **immer gleich lang** bleibt – „das sind drei Themen“. (✓){+1}

- **Der Detailgrad-Gradient ist das Wesensmerkmal.** Konkret: Jahr 1 in **Monatsscheiben**, Jahr 2 in **Quartalen**, Jahr 3 auf **Jahresebene**. Daraus folgt die benannte Falle: „rollierend“ heißt **nicht** „viermal im Jahr denselben Detailplan neu rechnen“ – wer das tut, hat die Unwirtschaftlichkeit der starren Planung vervierfacht statt sie zu beheben. (✓){+2}

- **Beide Auslöser, nicht nur der Kalender.** Rollierend geplant wird **kalendergesteuert** (mindestens quartalsweise, monatlich überwacht) **und ereignisgesteuert**. Ein rein kalendergetriebener Zyklus verpasst Schocks systematisch um bis zu ein Quartal – genau der Fehler, den die Kritik an der Starrheit eigentlich beheben wollte. (✓){+3}

- **Ehrliche Aufwand-Nutzen-Abwägung (Faustregel, als solche gekennzeichnet).** Der Planungsaufwand steigt näherungsweise **linear mit der Frequenz** (1 Durchlauf/Jahr → 4), der Nutzen dagegen mit der **Änderungsrate des Umfelds**. In einem stabilen, technisch determinierten Umfeld ist die starre Planung deshalb nicht „veraltet“, sondern **wirtschaftlich überlegen**; die Kritik trägt nur unter Dynamik. Wer das nicht sagt, kritisiert ein Verfahren für seinen Zweck. (✓){+4}

- **Nachteil des Gegenvorschlags benennen.** Rollierende Planung ist kein Freifahrtschein: realer Mehraufwand für Planung und Datenaktualisierung, und die Gefahr, in „**Dauerplanung**“ zu kippen, in der niemand mehr Verbindlichkeit spürt. (✓){+5}

- **Die saubere Auflösung liegt in der Trennung der Ausprägungen.** Der **Soll-Wert** (Zielwert mit Termin und Verantwortung, ohne konkrete Maßnahmen) bleibt über den Zyklus **stabil** und trägt die Zielvereinbarung; die **Plan-Werte** (Meilensteine mit konkreten Maßnahmen, Terminen und Verantwortung) werden zyklisch überplant. So bleibt der Bonusanker fest, während der Weg dorthin lernfähig bleibt – ein „moving target“ beim Soll wird zur bewussten, begründeten Ausnahme statt zur Nebenwirkung des Verfahrens. (✓){+6}

- **Wechsel des Leitvergleichs als eigentliche Konsequenz.** Die Kritik endet nicht bei der Planungsform: Wer rollierend plant, muss auch den **Leitvergleich** wechseln – vom vergangenheitsbezogenen **Plan-Ist** - zum

zukunftsgerichteten **Prognose-Soll-Vergleich**. Sonst rolliert die Planung, während die Steuerung weiter in den Rückspiegel schaut. (✓){+7}

- **Praxisbefund zum dritten Jahr (Urheber gekennzeichnet)**. Rohleder gibt eine anonymisierte Aussage aus seinem Netzwerk wieder: Jahr 3 werde „im Grunde genommen nur noch für den Aufsichtsrat“ geplant, indem man Jahr 2 kopiert und abstrahiert; faktisch seien nur noch zwei Jahre relevant. Seine Begründung: Corona, Ever Given, Ukrainekrieg – „die letzten Jahre drei ... sind [dem] zum Opfer gefallen“. *Anekdotisch, kein empirischer Befund – genau so kennzeichnen*. (✓){+8}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel: Starrheit als Rechtspflicht**. In der Produktionsfeinplanung ist die **frozen zone** funktional (Rüst- und Materialdisposition brauchen Unveränderlichkeit). Im öffentlichen Haushaltswesen ist die Jahresplanung nicht einmal wählbar: Der Haushaltsplan wird für ein (oder mehrere) Rechnungsjahre festgestellt – Art. 110 Abs. 2 GG. Wo die Jährlichkeit rechtlich vorgegeben ist, richtet sich die Kritik nicht gegen das Verfahren, sondern gegen den Rahmen. (✓){+9}
- **Benannte Gegenposition aus der Literatur**. Der radikalere Gegenentwurf zur Jahresbudgetierung ist **Beyond Budgeting** (Jeremy Hope / Robin Fraser, Beyond Budgeting Round Table): fixe Jahresbudgets ganz abschaffen und durch **relative, mitlaufende Ziele** (Benchmarks, Vorjahr, Wettbewerb) ersetzen, weil das fixe Budget selbst die Fehlanreize erzeugt. Das ist **nicht** Rohleders Stoff, aber die saubere Referenz, wenn man Kritik als Reichweitemaßnahme abschließt: Rohleder repariert die Planung, Beyond Budgeting streicht den Anker. (✓){+10}
- **Verhaltensfolge des fixen Jahresbudgets**. Die starre Jahresbudgetierung erzeugt das **Novemberfieber** („nicht ausgeschöpft heißt nächstes Jahr gekürzt“) und ihr Spiegelbild, den **Spending Freeze**, der wiederum zum Januar-Vollverbrauch des CAPEX führt. Die Kritik an der Starrheit ist damit nicht nur methodisch, sondern anreizökonomisch. (✓){+11}

Aufgabe #221 · 8 P · Gap-Analyse kritisch beurteilen · von der KI erfunden – kein

Original

Ähnlich: Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage (S. 1169) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604)

Üben Sie Kritik an der Gap-Analyse mit ihrer Unterscheidung in operative und strategische Lücke.

Antwort.

(1) Worum es geht. Sobald eine Abweichung zwischen Plan- und Ist-Werten **oder** zwischen Soll- und Prognose-Werten auftritt, startet – ereignis- oder kalendergesteuert – die Gap-Analyse. Ergebnis ist einer von zwei Lückentypen: die **operative Lücke**, die sich durch Intensivierung bereits beschlossener Maßnahmen schließen lässt (kein oder wenig Zusatzbudget, ggf. OPEX-Umwidmung), und die **strategische Lücke**, für die es zusätzliche, bislang weder geplante noch budgetierte Maßnahmen und meist zusätzliches **CAPEX** braucht.

(2) Was sie leistet. Die Gap-Analyse übersetzt eine Zahl in eine Entscheidung. Sie beantwortet nicht nur, *dass* etwas fehlt, sondern *welcher Art von Antwort* es bedarf, und koppelt damit Abweichungserkennung direkt an die Budgetlogik. Als permanenter „Stachel im Fleisch“ der Kostenstellenverantwortlichen hält sie den Handlungsdruck aufrecht.

(3) Kritikpunkte.

- **Prämisse / Sein-Sollen-Denkfehler.** Die Gap-Analyse behandelt den **Soll-Wert als gegeben** und die Lücke ausschließlich als Leistungsdefizit. ✓ **{1}** Ist der Soll-Wert aber politisch überhöht – was bei Bonuskopplung systematisch vorkommt –, misst sie einen **Zielsetzungsfehler** und verordnet dafür Maßnahmen. Ein Verfahren, das die dritte mögliche Antwort („das Ziel war falsch“) strukturell nicht kennt, kann Fehlplanung nicht von Minderleistung unterscheiden. ✓ **{2}**
- **Operationalisierbarkeit.** Die Grenze zwischen „Intensivierung bereits beschlossener Maßnahmen“ und „neue Maßnahme“ ist **nicht trennscharf definiert**. ✓ **{3}** Beispiel: Jahres-Soll Umsatz 120,0 Mio. €, 6+6-Prognose 111,0 Mio. € → Lücke 9,0 Mio. € (7,5 %). Bereich A meldet „operativ“ und schichtet 0,3 Mio. € OPEX in Vertriebsaktivitäten um; Bereich B meldet bei identischer Sachlage „strategisch“ und beantragt 4,0 Mio. € CAPEX für einen neuen Markt. Beides ist mit der Definition vereinbar – die Klassifikation ist eine Ermessensentscheidung mit Budgetfolge. ✓ **{4}**
- **Fehlanreize.** Genau deshalb wird die Lückenart **verhandelt statt diagnostiziert**. Wer Budget will, deklariert strategisch; wer Sichtbarkeit und Eskalation vermeiden will, deklariert operativ und behält das Problem im eigenen Bereich. ✓ **{5}** Da die CAPEX-Allokation ohnehin ein Verhandlungsprozess um Macht und Prestige ist, wird die Gap-Analyse zum Eingangstor dieses Prozesses, und die Klassifikation dient dem Antrag, nicht der Erkenntnis. ✓ **{6}**
- **Denkfehler / blinder Fleck.** Die Ursachenanalyse per Five-Why suggeriert **eine** Kausalkette; die erste plausible Erklärung wird zur Ursache erklärt (Scheinkausalität). Bei rein marktbedingten Lücken – Nachfrageeinbruch – ist die Lücke von keinem Maßnahmenpaket schließbar, und beide Kategorien gehen ins

Leere. ✓ {7} Der eigentliche blinde Fleck ist jedoch die **Asymmetrie**: Die Gap-Analyse kennt nur die Unterschreitung. Liegt die Prognose deutlich **über** dem Soll, löst das keinen Prozess aus – obwohl eine positive Abweichung von 10 % genauso auf Fehlplanung oder Sandbagging hindeutet und ungenutzte Mittel bindet. ✓ {8}

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Die Gap-Analyse ist ein **Auslöse- und Kanalisierungsinstrument**, kein Erklärungs- und kein Entscheidungsinstrument. Sie beantwortet zuverlässig *dass* und *wie viel*, nur bedingt *warum* und gar nicht *ob das Ziel richtig war*. **Gegenvorschlag:** eine dritte Kategorie „**Zielrevisions-Lücke**“ für extern verursachte oder auf Zielsetzungsfehler zurückgehende Abweichungen; die Klassifikation nicht durch den Zielerreichungs-Verantwortlichen, sondern durch die Rolle **Zielsetzung** bestätigen lassen (Trennung von Antragsteller und Klassifizierer); Symmetrie herstellen, indem auch positive Abweichungen oberhalb einer Schwelle analysiert werden; und die im Steckbrief hinterlegten, nicht zu vertretenden **Risiken** als Erstprüfung vorschalten, bevor eine Lücke überhaupt jemandem zugerechnet wird.

Rohleders Erwartung: Die operative von der strategischen Lücke sauber trennen **und** erkennen, dass diese Trennung wegen ihrer Budgetfolge ein Anreizproblem ist, nicht nur eine Definitionsfrage.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Die Gap-Analyse ist nur so gut wie ihr Auslöser.** Kommt sie aus dem **Plan-Ist-Vergleich**, ist sie vergangenheitsbezogen – die Ist-Werte sind historisch und nicht mehr verbesserbar, die Analyse also bestenfalls eine gut sichtbare „gelbe Karte“. Ihren eigentlichen Wert entfaltet sie erst am **Prognose-Soll-Vergleich**, weil dort noch Reaktionszeit besteht. (✓){+1}
- **Konstruktionsregel für den Kennzahlensteckbrief.** Die Ampelschwelle, ab der eine Gap-Analyse startet, gehört an die **Prognose**, nicht an das Ist, und sie muss **horizontabhängig** sein, weil eine 5-%-Abweichung im 3+9-Forecast etwas völlig anderes bedeutet als im 11+1. (✓){+2}
- **Die Klassifikation ließe sich rechnen statt verhandeln (Alternativrechnung, Annahmen offengelegt).** Deckungsbeitrags-Lücke 1,1 Mio. €, angenommene DB-Quote 35 %: zu schließen sind $1,1 \div 0,35 = 3,14$ Mio. € **Zusatzumsatz**. Bezogen auf den Jahresumsatz von 120,0 Mio. € sind das 2,6 % – klingt „operativ“. Bezogen auf den **Restumsatz der verbleibenden vier Monate** (rund 40,0 Mio. €) sind es **7,9 %** in einem Quartal, und das ist mit Intensivierung allein realistisch nicht zu holen. Die Lückenart ist damit keine Ermessensfrage, sondern eine **Machbarkeitsrechnung gegen den Resthorizont**, und exakt diese Rechnung fehlt im Verfahren. (✓){+3}
- **Time-to-Impact als harte Grenze.** Eine strategische Maßnahme (neuer Markt, neue Kapazität) wirkt fast nie in der laufenden Periode; das im Juli genehmigte CAPEX rettet die Folgeperiode. Im laufenden Jahr bleiben deshalb nur operative Hebel und die ehrliche Zielrevision – wer die strategische Lücke als Rettung des laufenden Jahres ausweist, verwechselt **Budgetantrag mit Wirkung**. (✓){+4}
- **Vor der Zurechnung gehört die Risikoprüfung.** Der Kennzahlensteckbrief hält die **nicht zu vertretenden Risiken** fest; sie sind als Erstprüfung vorzuschalten, bevor eine Lücke überhaupt jemandem zugerechnet wird. Sonst wird höhere Gewalt als Minderleistung behandelt, und der Verantwortliche lernt, künftig vorsorglich zu sandbaggen. (✓){+5}
- **Fehlendes Mengengerüst.** Die Gap-Analyse quantifiziert in **Euro**, die Ursache liegt aber in **Preis, Menge oder Mix**. Ohne eine Zerlegung in Preis- und Mengenabweichung bleibt „Ursachenanalyse“ eine Erzählung: 9,0 Mio. € Lücke aus 3 % Preisverfall verlangen eine andere Antwort als dieselben 9,0 Mio. € aus 8 % Mengenrückgang. (✓){+6}
- **Netting-Falle bei der Aggregation.** Lücken werden je Verantwortungsbereich klassifiziert, aber verdichtet berichtet. Kompensieren sich ein Minus von 9,0 Mio. € und ein Plus von 9,0 Mio. € aus zwei

Bereichen, zeigt die Konzernebene **keine Lücke** – während unten ein Bereich Maßnahmen fährt und der andere seinen Puffer behält. Auf verdichteter Ebene ist die Gap-Analyse blind für genau die Steuerungsfälle, die sie auslösen sollte. (✓){+7}

- **Zweites, anders gelagertes Beispiel – nicht-monetäre Kennzahl.** Soll Liefertreue 95 %, Prognose 91 %: Die Lücke ist real, aber die Budgetlogik „operativ = kein Geld / strategisch = CAPEX“ trägt hier nicht, weil die Ursache prozessual ist (Kapazität, Priorisierung, Datenqualität). Die Zweikategorien-Logik ist auf **budgetgetriebene Finanzziele zugeschnitten** – das ist ihre Reichweitengrenze. (✓){+8}
- **Literaturbezug (Urheber gekennzeichnet).** Die Lückenanalyse geht in der Managementliteratur auf **H. I. Ansoffs** Gap-Konzept zurück (*Corporate Strategy*, 1965): Dort wird die Lücke gegen die **Fortschreibung des Basisgeschäfts** gemessen und in eine mit vorhandenen Potenzialen schließbare und eine nur mit neuen Potenzialen schließbare Lücke geteilt – begrifflich dasselbe Paar, aber ohne Forecast-Bezug. *Rohleder verwendet den Bezug nicht; er ist als Einordnung zu kennzeichnen, nicht als seine Definition.* (✓){+9}

Aufgabe #222 · 8 P · Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an Prognosen (Forecasts) und am Prognose-Soll-Vergleich als Steuerungsinstrument.

Antwort.

(1) Worum es geht. Die **Prognose** ist der erwartete zukünftige Ist-Wert: Sie baut auf den aktuellen Ist-Werten auf und prognostiziert den bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen wahrscheinlich erreichten Wert zum Stichtag des Soll-Werts, etwa als 6+6- oder 8+4-Forecast. Der **Prognose-Soll-Vergleich** stellt diesen Wert dem Zielwert gegenüber und deckt eine drohende Zielverfehlung auf, *bevor* sie eingetreten ist; bei negativer Abweichung folgt die Gap-Analyse.

(2) Was er leistet. Er ist der **einzige zukunftsgerichtete** der gängigen Vergleiche. Während Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich Rückspiegel sind – die Ist-Werte sind historisch und nicht mehr verbesserbar –, hat der Prognose-Soll-Vergleich **Radarfunktion**: Auf

Prognosewerte kann realistisch noch hingewirkt werden. Er ist damit die Voraussetzung dafür, dass Steuerung überhaupt Steuerung heißt und nicht Nachbetrachtung.

(3) Kritikpunkte.

- **Prämisse.** Der Vergleich unterstellt eine **unverzerrte Erwartung**. ✓ {1} Erstellt wird die Prognose aber von genau dem Verantwortlichen, dessen Bonus am Soll hängt und dessen Bereich bei negativer Abweichung eine Gap-Analyse über sich ergehen lassen muss. Die Prognose ist damit zugleich Aussage über die Zukunft **und** Verhandlungszug – die Unabhängigkeit von Messung und Gemessenem ist strukturell verletzt. ✓ {2}
- **Fehlanreize in beide Richtungen. Sandbagging:** Soll 120,0 Mio. €, echte Erwartung 126,0 Mio. €, gemeldet werden 120,0 Mio. € – ein Puffer von 6,0 Mio. €, der nie in die CAPEX-Allokation einfließt und damit anderswo fehlt. ✓ {3}
Schönfärben: Soll 120,0 Mio. €, echte Erwartung 111,0 Mio. €, gemeldet 118,0 Mio. € – die ausgewiesene Lücke schrumpft von 9,0 auf 2,0 Mio. € und bleibt unter der Ampelschwelle. Es startet keine Gap-Analyse, es wird kein CAPEX beantragt; sichtbar wird die Wahrheit erst im 11+1, wenn noch ein Monat Reaktionszeit bleibt. Beide Verhaltensweisen sind für den Einzelnen rational und zerstören genau die Radarfunktion, wegen der man den Forecast eingeführt hat. ✓ {4}
- **Datenqualität und Scheingenauigkeit.** Für die Prognose gilt „shit in, shit out“ in Reinform: Ihre Güte entscheidet alles. Ein 8+4-Forecast besteht zu einem Drittel aus Annahme, wird aber als ein Punktwert berichtet und wie ein Ist-Wert behandelt – die Verdichtung vernichtet die Bandbreite. ✓ {5} Zudem ist die Prognosegüte **horizontabhängig**: Ein 11+1 ist praktisch Ist, ein 3+9 ist überwiegend Fiktion; im Report erscheinen beide in derselben Spalte, mit derselben Ampelschwelle. ✓ {6}
- **Blinder Fleck.** Es gibt Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche, aber üblicherweise **keinen Prognose-Ist-Vergleich im Nachhinein**. ✓ {7} Damit fehlt ausgerechnet die Kennzahl, die zeigt, ob den Prognosen zu trauen ist – die Prognosetreue wird nie gemessen, obwohl die gesamte vorausschauende Steuerung auf ihr aufsetzt. Ein Instrument, dessen Zuverlässigkeit systematisch unbeobachtet bleibt, kann seine eigene Fehlfunktion nicht anzeigen. ✓ {8}

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Der Prognose-Soll-Vergleich bleibt der **unverzichtbare** Vergleich, aber seine Aussagekraft reicht nur so weit, wie die Prognose anreizfrei erstellt, in ihren Annahmen dokumentiert und in ihrer Treffsicherheit überprüft ist. Er ersetzt weder Ursachenanalyse noch Bandbreitenbetrachtung. **Gegenvorschlag:** die **Prognosetreue selbst zur Kennzahl** machen – mit eigenem Steckbrief, Formel (Abweichung Prognose zu späterem Ist) und einem Owner im Controlling statt beim Prognostiker; zu jedem Forecast **Baseline und Annahmen** verbindlich dokumentieren; statt eines Punktwerts eine **Bandbreite** (Best/Base/Worst) berichten; die Ampelschwellen

horizontabhängig staffeln; und den Bonus am **Soll** verankern, nicht an der Prognose, damit die Prognose keine Verhandlungsmasse mehr ist.

Rohleders Erwartung: Den zukunftsgerichteten Charakter als eigentlichen Wert benennen, und zugleich zeigen, dass genau dieser Wert durch Anreizkopplung und ungemessene Prognosegüte zerstört wird.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Die Rangfolge, die Rohleder selbst zieht. Plan-Werte sind nur Mittel zum Zweck**, deshalb ist der Prognose-Soll-Vergleich dem Prognose-Plan-Vergleich vorzuziehen, und Prognosen laufen immer bis zum nächsten Soll-Wert bzw. Jahresende (6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1). (✓)(+1)
- **Ventil gegen den verzerrenden Anreiz: der Vorjahres-Ist-Vergleich (ytd)**. Ist der Soll-Wert unrealistisch hoch angesetzt, können Führungskräfte über das Übertreffen der Vorjahreswerte trotzdem Erfolge nachweisen – unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Umfelds. Wer neben dem unerreichbaren Soll auch am Vorjahr gemessen wird, muss den Forecast nicht mehr schönen. (✓)(+2)
- **Benannte Falle: Die x+y-Faustregel trägt bei Saisongeschäft nicht**. „Je größer x, desto belastbarer“ gilt nur bei gleichmäßigem Anfall. Trägt das vierte Quartal 40 % des Jahresumsatzes, dann sind selbst im 9+3 noch 40 % des Werts reine Annahme, obwohl neun von zwölf Monaten (75 %) als Ist gemeldet werden. Der Anteil der Ist-Monate ist eben nicht der Anteil des Ist-Werts – genau hier entsteht die gefährlichste Scheinsicherheit. (✓)(+3)
- **Verwechslungsgefahr Prognose Soll**. Die Prognose ist der erwartete Ist-Wert bei Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, nicht das Ziel. Die häufigste Praxisverzerrung ist der Forecast, der bis November exakt auf dem Soll liegt: Dann wird nicht prognostiziert, sondern das Ziel abgeschrieben, und der Vergleich misst sich selbst. Ein Forecast, der nie vom Soll abweicht, ist kein Radar, sondern ein Spiegel. (✓)(+4)
- **Gegenposition mit Benchmark: Forecast Value Added**. Bevor man einer Expertenprognose glaubt, sollte sie die naive Fortschreibung (Vorperiode bzw. Ø-Fortschreibung) schlagen. Tut sie das nicht, verschlechtert der Prozess die Prognose und kostet zusätzlich Arbeitszeit. Das Konzept ist unter dem Namen Forecast Value Added verbreitet (Michael Gilliland, SAS); es liefert das fehlende Gütemaß, dessen Fehlen oben kritisiert wurde. Nicht Rohleders Stoff – als Einordnung kennzeichnen. (✓)(+5)
- **Prognosetreue als eigene Kennzahl konstruieren**. Eigener Steckbrief, Formel „Abweichung Prognose zu späterem Ist“ je Horizont (3+9, 6+6, 8+4 getrennt ausgewertet), Owner im Controlling statt beim Prognostiker. Erst dann lässt sich sagen, welchen Bereichen man ihre Forecasts glauben kann. (✓)(+6)
- **Bandbreite statt Punktwert**. Best/Base/Worst mit dokumentierter Baseline und Annahmenliste; die Ampelschwelle greift dann am Base-Case, während die Spreizung selbst die Diskussion über Risiken auslöst. Ein

einzelner Punktwert erzeugt eine Genauigkeit, die die Datenlage nicht hergibt. (✓){+7}

- **Anreizarchitektur: Bonus ans Soll, nicht an die Prognose.** Solange die gemeldete Prognose bonusrelevant ist, bleibt sie Verhandlungsmasse. Wird der Bonus am **stabilen Soll-Wert** verankert und die Prognose nur als Steuerungsinformation behandelt, verliert das Schönen seinen Zweck. (✓){+8}
- **Latenz des Prozesses.** Auch eine ehrliche Prognose steuert nur, wenn sie rechtzeitig vorliegt: Ein Forecast, dessen Erstellung und Konsolidierung vier Wochen dauert, ist bei Vorlage bereits vier Wochen alt – im 11+1 ist die Reaktionszeit dann rechnerisch null. Monatliche Überwachung bei quartalsweiser Planung ist genau deshalb der Mindesttakt. (✓){+9}
- **Merksatz-Ebene (Rohleder wörtlich).** Ist-Werte sind **Pathologie** – „den Tod bin ich schon gestorben, die Kohle gibt mir keiner wieder, sunk cost“; Prognosewerte sind **Gestaltung**. Daraus sein Leitsatz: „**Kosten gestalten geht vor Kosten verwalten.**“ Das ist die Ein-Satz-Begründung dafür, warum der Vergleich trotz aller Kritik unverzichtbar bleibt. (✓){+10}

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbedarf

Aufgabe #223 · 12 P. · Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergl... (S. 1439) · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche... (S. 1616) · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen... (S. 2099)

Der Geschäftsbereich Industrietechnik hat für 2026 einen **Soll-Umsatz von 120,0 Mio. €** (Stichtag 31.12.). Das Ist Januar–August beträgt **74,0 Mio. €**. Der Vertrieb schreibt September und Oktober mit dem bisherigen Monatsdurchschnitt fort und rechnet für November und Dezember wegen des Jahresendgeschäfts mit **+10 %** gegenüber diesem Durchschnitt. a) 3 P. Erläutern Sie die Forecast-Notation und benennen Sie den vorliegenden Forecast. b) 4 P. Berechnen Sie den Prognosewert und die Lücke (absolut und in % des Soll). c) 5 P. Beschreiben Sie das weitere Vorgehen – welcher Vergleich löst was aus, und in welcher Reihenfolge wird reagiert?

a) 3 P. – Forecast-Notation $x+y$ Die Notation $x+y$ bezeichnet die Zusammensetzung des Prognosewerts: **x Monate Ist + y Monate Prognose**, wobei stets **$x + y = 12$** gilt und die Prognose bis zum Stichtag des Soll-Werts (31.12.) durchläuft. ✓ **{1}** Hier liegen acht Ist-Monate vor, prognostiziert werden vier – es ist ein **8+4-Forecast**. ✓ **{2}** Bewertung der Belastbarkeit: Je größer x , desto **breiter der Aufsatzpunkt** und desto belastbarer die Prognose. Bei einem 3+9 lehnt man sich statistisch weit aus dem Fenster (drei Viertel des Werts sind Annahme), ein 11+1 ist praktisch schon Ist. Der 6+6 ab Jahresmitte gilt als erste belastbare Marke. ✓ **{3} Einschränkung:** Bei ausgeprägtem Saisongeschäft trägt diese Faustregel nicht – wenn 40 % des Jahresumsatzes im vierten Quartal anfallen, ist auch ein 8+4 überwiegend Fiktion, weil der prognostizierte Teil den ertragsstärksten enthält. Genau das ist im vorliegenden Fall relevant, weil die Annahme „+10 % im Jahresendgeschäft“ den ganzen Rest trägt. **{Reserve}**

b) 4 P. – Prognosewert und Lücke

Schritt	Rechnung	Wert
Ø-Monat Jan–Aug	$74,0 \div 8$	9,25 Mio. € ✓ {1}
Sep + Okt	$2 \times 9,25$	18,50 Mio. €
Nov + Dez	$2 \times 9,25 \times 1,10$	20,35 Mio. € ✓ {2}
Prognose Restjahr	$18,50 + 20,35$	38,85 Mio. €
Forecast 8+4	$74,00 + 38,85$	112,85 Mio. € ✓ {3}
Lücke	$120,00 - 112,85$	7,15 Mio. € ✓ {4}
Lücke relativ	$7,15 \div 120,00$	5,96 % ✓ {4}

Sensitivität (gehört zwingend dazu): Ohne die Jahresend-Annahme, also bei glatter Fortschreibung von $4 \times 9,25 = 37,0$ Mio. €, läge der Forecast bei **111,0 Mio. €** und die Lücke bei **9,0 Mio. €**. Eine einzige, nicht belegte Annahme verschiebt die berichtete Lücke also um 1,85 Mio. € – **gut ein Fünftel**. Deshalb gehören Baseline und Annahmen dokumentiert; der Punktwert allein ist Scheingenauigkeit. **(✓){+1}** (zählt bereits zum grünen Teil – steht hier, weil die Rechnung sonst auseinandergerissen würde.)

c) 5 P. – Auslöser und Eskalationsreihenfolge

- 1. Auslöser ist der Prognose-Soll-Vergleich**, nicht der Plan-Ist-Vergleich. Der Plan-Ist-Vergleich ist vergangenheitsbezogen und misst, ob ein Meilenstein erreicht wurde – die Ist-Werte sind historisch und nicht mehr verbesserbar. Der Prognose-Soll-Vergleich ist der einzige zukunftsgerichtete Vergleich: Er stellt dem Zielwert den erwarteten Ist-Wert gegenüber und deckt die drohende Zielverfehlung auf,

- bevor** sie eingetreten ist. Auf Prognosewerte kann realistisch noch hingewirkt werden – hier bleiben vier Monate Reaktionszeit. ✓ **{1}**
2. **Die Abweichung startet die Gap-Analyse** (hier ereignisgesteuert; kalendergesteuert lief sie ohnehin quartalsweise). Erst Lücke quantifizieren (7,15 Mio. €), dann Ursachen trennen: eigene Minderleistung, falsche Maßnahmen, zu großes Ziel, Umfeld/höhere Gewalt oder schlicht Planungsfehler. ✓ **{2}**
3. **Eskalationsleiter in genau dieser Reihenfolge:**
- **Stufe 1 – vorhandene Maßnahmen intensivieren oder vorziehen.** Das ist die **operative Lücke**: kein oder nur wenig zusätzliches Budget, allenfalls eine Umwidmung im OPEX. „Mit schneller Rudern“ schließt man sie. ✓ **{3}**
 - **Stufe 2 – zusätzliche, bislang weder geplante noch budgetierte Maßnahmen.** Das ist die **strategische Lücke**; sie ist auszahlungswirksam und erfordert in der Regel zusätzliches **CAPEX**. ✓ **{4}**
 - **Stufe 3 – erst jetzt Ziel- oder Strategiefolge.** Ein Strategiewechsel ist ein Riesenkraftakt und geht nicht über Nacht; sofort dorthin zu springen, ist der klassische Fehler. ✓ **{5}**
4. **Trennkriterium operativ/strategisch ist zusätzliches Geld bzw. der Bezug zu Potenzialen, nicht die Zeitachse.** „Strategisch“ ist nicht gleich „langfristig“ und „operativ“ nicht gleich „kurzfristig“: Strategisch heißt, es hat mit unseren Potenzialen zu tun, und wer Potenziale schaffen will, muss investieren. **{Reserve}**
5. **Nachverfolgen:** Maßnahmen mit Verantwortlichen und Terminen hinterlegen und die Wirkung im nächsten Forecast (9+3, 10+2) prüfen. **{Reserve}**

Rohleders Erwartung: Den 8+4-Forecast korrekt rechnen und daraus die Reihenfolge Maßnahmen → zusätzliche Maßnahmen/CAPEX → Ziel/Strategie ableiten, statt bei einer Zielverfehlung sofort die Strategie infrage zu stellen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Notation.

- **Verwechslungsgefahr: $x+y$ ist kein rollierender 12-Monats-Forecast.** Der $x+y$ -Forecast läuft immer bis zum **Stichtag des Soll-Werts**, also auf den 31.12. zu; er wird von Monat zu Monat **kürzer** ($8+4 \rightarrow 9+3 \rightarrow 10+2$). Ein *Rolling Forecast* dagegen blickt stets gleich weit voraus (z. B. immer 4 Quartale) und überschreitet den Jahreswechsel. Beides zu mischen ist der Klassiker. **(✓)(+2)**
- **Warum manche Häuser trotzdem rollierend prognostizieren: die Forecast-Klippe.** Der $11+1$ ist präzise, aber wertlos – es bleibt keine Reaktionszeit; im Januar beginnt man wieder bei $1+11$ mit maximaler Unsicherheit. Der Informationsgehalt bricht am Jahreswechsel ab, obwohl das Geschäft weiterläuft. Der Rolling Forecast schließt genau diese Lücke, kostet aber die Vergleichbarkeit mit dem Jahres-Soll. **(✓)(+3)**
- **Saison quantifiziert.** Rohleders „je größer x , desto belastbarer“ ist eine **Faustregel über Monate**, nicht über Werte. Trägt Q4 40 % des Jahresumsatzes, sind selbst im **$9+3$** noch 40 % des Werts Annahme, obwohl 75 % der Monate als Ist gemeldet werden. Maßgeblich ist der Ist-Anteil am **Wert**, nicht an der Zeit. **(✓)(+4)**

Zu b) – Rechnung.

- **Bandbreite statt Punktwert (Annahmen offengelegt).** Base = Aufgabenstellung (Nov/Dez +10 %): Forecast **112,85**, Lücke **7,15 Mio. € (5,96 %)**. Worst (Nov/Dez –10 % statt +10 %): $2 \times 9,25 \times 0,90 = 16,65 \rightarrow$ Restjahr 35,15 $\rightarrow$ Forecast **109,15**, Lücke **10,85 Mio. € (9,04 %)**. Best (+20 %): $2 \times 9,25 \times 1,20 = 22,20 \rightarrow$ Restjahr 40,70 $\rightarrow$ Forecast **114,70**, Lücke **5,30 Mio. € (4,42 %)**. Die berichtbare Lücke schwankt allein aus dieser einen Annahme zwischen **5,3 und 10,9 Mio. € – Faktor 2.** **(✓)(+5)**
- **Auch der Ø-Ansatz ist eine Annahme, keine Messung.** $74,0 \div 8$ unterstellt, dass Jan–Aug repräsentativ waren. Steckt darin ein Sondereffekt (ein Großauftrag, ein nachgeholter Vorjahresumsatz), ist der Mittelwert verzerrt und die gesamte Fortschreibung mit ihm. Pflichtschritt vor dem Dividieren: die **Monatsreihe ansehen**, nicht nur die Summe. **(✓)(+6)**
- **Umsatzlücke $\neq$ Ergebnislücke.** Die 7,15 Mio. € sind Umsatz. Bei einer angenommenen Deckungsbeitragsquote von 35 % schlagen sie mit rund **2,50 Mio. €** aufs Ergebnis durch ($7,15 \times 0,35$). Wer die Umsatzlücke

ungefiltert als Ergebnisrisiko meldet, überzeichnet um das Dreifache, und wer sie ignoriert, weil „nur Umsatz“, unterschätzt sie. (✓){+7}

Zu c) – Vorgehen.

- **Machbarkeitsrechnung, bevor man „operativ“ sagt.** Um die 7,15 Mio. € zu schließen, müsste das Restjahr von 38,85 auf 46,00 Mio. € steigen – **+18,4 % in vier Monaten**. Mit reiner Intensivierung laufender Maßnahmen ist das nicht zu holen. Die Lücke ist damit **rechnerisch** keine operative mehr, unabhängig davon, wie der Bereich sie deklariert. Genau diese Rechnung fehlt im Lehrbuchverfahren. (✓){+8}
- **Time-to-Impact.** Vier Monate reichen für Stufe 2 nicht: Eine im September genehmigte Kapazitäts- oder Markterschließungsinvestition wirkt frühestens in der Folgeperiode. Stufe 2 ist hier also die Antwort auf die **nächste** Lücke, nicht auf diese – wer sie als Rettung des laufenden Jahres verkauft, verwechselt Budgetantrag mit Wirkung. (✓){+9}
- **Die stillen Hebel und ihre Nebenwirkung, ehrlich benannt.** Kurzfristig wirken faktisch nur: OPEX-Kürzung (verbessert das Ergebnis, nicht den Umsatz), **Vorziehen von Umsätzen** aus dem Folgejahr und Rabattaktionen. Alle drei erkaufen die Zielerreichung mit der Folgeperiode – der vorgezogene Umsatz fehlt im Januar, der Rabatt senkt den Deckungsbeitrag, die OPEX-Kürzung trifft meist Instandhaltung und Weiterbildung. Das ist dasselbe Muster wie beim Novemberfieber: **Maßnahme wirkt sofort, erzeugt Gegenanreiz.** (✓){+10}
- **Gegensteuerung erzeugt Plan-Werte, nicht neue Soll-Werte.** Die beschlossenen Maßnahmen werden mit Maßnahme, Termin und Verantwortung hinterlegt – das sind per Definition **Plan-Werte**. Der **Soll-Wert von 120,0 Mio. € bleibt unangetastet**, sonst wird aus der Gegensteuerung eine Zielabsenkung und die Zielvereinbarung ein moving target. (✓){+11}
- **Konstruktionsregeln für den nächsten Zyklus.** Die Ampelschwelle gehört an die **Prognose**, nicht ans Ist, und **horizontabhängig** gestaffelt: 5,96 % bedeuten im 3+9 etwas anderes als im 11+1, erscheinen im Report aber in derselben Spalte. Und: Es gibt Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche, aber üblicherweise **keinen Prognose-Ist-Vergleich im Nachhinein** – die **Prognosetreue** gehört mit eigenem Steckbrief und Owner im Controlling zur Kennzahl gemacht. Merksatz: Ist-Werte sind **Pathologie** („den Tod bin ich schon gestorben, sunk cost“), Prognosewerte sind **Gestaltung** – Kosten gestalten geht vor Kosten verwalten. (✓){+12}

Aufgabe #224 · 10 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen · von der KI erfunden – kein Original

Aus dem Steuerungsblatt eines Geschäftsbereichs: **(1)** „Der Bereich Nord erreicht zum 31.12.2026 einen Deckungsbeitrag von 18,0 Mio. €. Verantwortlich: Bereichsleiter Nord.“ **(2)** „Bis 30.06. sind zwölf neue Handelspartner akquiriert; Maßnahme: drei Roadshows, Budget 120 T€; Verantwortung: Leiter Vertrieb Indirekt.“ **(3)** „Deckungsbeitrag Januar–August: 11,4 Mio. €.“ **(4)** „Bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen erwarten wir zum 31.12. 16,9 Mio. €.“ **(5)** „Ab 2028 wird ein ROI von 12 % erreicht.“ a) 5 P. Ordnen Sie jede Aussage einer der vier Kennzahlen-Ausprägungen zu und begründen Sie die Zuordnung. b) 5 P. Erläutern Sie, warum die strenge Trennung von Soll- und Planwert überhaupt notwendig ist, obwohl die Praxis sie üblicherweise nicht macht.

a) 5 P. – Zuordnung mit Begründung

N r.	Auspr ägung	Begründung
(1)	Soll- Wert	Zielwert am Ultimo der Periode (31.12.). Termin und Verantwortung sind hinterlegt, konkrete Maßnahmen fehlen – genau das ist für Soll-Werte typisch und kein Mangel. ✓ {1}
(2)	Plan- Wert	Unterjähriger Meilenstein mit allen drei Merkmalen: konkrete Maßnahme (drei Roadshows), Termin (30.06.), Verantwortung (Leiter Vertrieb Indirekt). Zusätzlich ist ein Budget hinterlegt. ✓ {2}
(3)	Ist- Wert	Tatsächlich realisierter, aus dem Rechnungswesen stammender Wert einer abgeschlossenen Periode. ✓ {3}
(4)	Progn ose- Wert	Erwarteter zukünftiger Ist-Wert zum Stichtag des Soll-Werts, aufgesetzt auf dem Ist und den beschlossenen Maßnahmen – hier ein 8+4-Forecast . ✓ {4}
(5)	Soll- Wert	Zielwert am Ende einer künftigen Periode, aus der Zielsetzung abgeleitet, ohne hinterlegte Maßnahmen. (Über das Du-Pont-/ROI-Schema wird er später in Plan-Werte heruntergebrochen.) ✓ {5}

Steuerungsaussage aus den Zahlen: Prognose 16,9 gegen Soll 18,0 Mio. € ergibt eine Lücke von **1,1 Mio. € (6,1 %)**. Der Plan-Ist-Vergleich an (2) und (3) sagt darüber nichts aus – er misst Meilensteine, nicht das Oberziel. **(✓){+1}** (*nicht gefragt, zählt zum grünen Teil*)

b) 5 P. – Warum die strenge Trennung notwendig ist

1. **Operationalisierung.** Ein Wert am 31.12. ist im Januar oder Februar zu weit weg und zu abstrakt, um Handeln zu steuern. Erst der Planwert – der Meilenstein mit konkreter Maßnahme, Termin und Verantwortung – macht das Ziel im Tagesgeschäft greifbar. Der Sollwert sagt **wohin**, der Planwert sagt **was diese Woche zu tun ist**. ✓ {1}
2. **Jeder Vergleich hängt an einer bestimmten Ausprägung.** Der **Plan-Ist-Vergleich** prüft vergangenheitsbezogen den Meilenstein, der **Prognose-Soll-Vergleich** prüft zukunftsgerichtet das Oberziel. Wer Soll und Plan vermischt, kann die beiden Vergleiche nicht mehr sauber führen, und verliert genau den zukunftsgerichteten, der die Gegenmaßnahmen auslöst. ✓ {2}
3. **Stabiler Bonusanker bei lernfähigem Weg.** Ziele, Maßnahmen und Budgets gehen in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte ein, der Bonus hängt daran. Der **Soll-Wert bleibt über den Planungszyklus stabil** und trägt die Zielvereinbarung; die **Plan-Werte werden rollierend zyklisch überplant**. Ohne diese Trennung wandert bei jedem Planungszyklus auch das Ziel mit – ein „moving target“, das die Zielvereinbarung wertlos macht und Sandbagging belohnt. ✓ {3}
4. **Diagnosefähigkeit.** Nur bei getrennten Ausprägungen lässt sich unterscheiden, ob ein **Meilenstein** verfehlt wurde (Umsetzungsproblem) oder ob das **Ziel** unerreichbar ist (Zielsetzungsproblem). Die Gap-Analyse kennt diese dritte Antwort ohnehin strukturell nicht – die saubere Trennung ist die Mindestvoraussetzung, sie überhaupt formulieren zu können. ✓ {4}
5. **Warum die Praxis es trotzdem vermischt:** Sie nennt Meilensteine „Ziele“ und spart sich die Unterscheidung; das ist bequem, kostet aber genau die Diagnosefähigkeit aus Punkt 4. Im Antwortbogen ist die strengere Terminologie zu verwenden – Sollwert = Ultimo-/Oberziel, Planwert = Zielwert = unterjähriger Meilenstein. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Die drei Merkmale konkrete Maßnahme, Termin und Verantwortung als Erkennungszeichen des Planwerts benennen und ausdrücklich sagen, dass beim Sollwert die Maßnahmen fehlen dürfen, ohne dass er dadurch unvollständig wäre.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Zuordnung weitergedacht.

- **Erkennungsregel als Entscheidungsbaum (das eigentliche Prüfwissen).**
① Bereits realisiert? → **Ist**. ② Erwartet, aufgesetzt auf Ist + beschlossenen Maßnahmen? → **Prognose**. ③ Zielwert mit Termin und Verantwortung, aber **ohne** konkrete Maßnahme? → **Soll**. ④ Mit konkreter Maßnahme? → **Plan**. Die Falle sitzt zwischen ③ und ④: **Termin und Verantwortung allein machen noch keinen Planwert** – die haben Soll-Werte auch. (✓){+2}
- **Benannte Falle bei (2): Das Budget ist kein Erkennungsmerkmal.** Die 120 T€ sind ein **OPEX-Betrag** (Roadshows, in der Periode verbraucht) und stützen die Einordnung nur mittelbar. Die drei Merkmale bleiben **Maßnahme, Termin, Verantwortung** – wer „hat ein Budget“ als viertes Kriterium nennt, hat die Definition nicht verstanden. (✓){+3}
- **Das Blatt ist unvollständig, und das ist die interessantere Antwort.** Zu (5) existiert **kein einziger Plan-Wert**: ein Ziel für 2028 ohne Meilenstein ist nicht steuerbar, sondern eine Absichtserklärung. Umgekehrt gibt es zu (2) keinen Ist-Wert, der Meilenstein ist also nicht abgerechnet. Wer nur zuordnet, beantwortet die Frage; wer die **Leerstellen** benennt, zeigt, dass er das Steuerungssystem versteht. (✓){+4}
- **Anschluss von (5) an die Zielableitung.** Ein ROI-Ziel ist der Einstiegspunkt des **Du-Pont-Schemas**: Es zerlegt sich in Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag und wird über den Treiberbaum bis auf Absatz-, Produktions-, Beschaffungs- und Investitionsplan heruntergebrochen. Große Unternehmen starten dort, kleine beim konkreten Gewinnziel. (✓){+5}
- **Zu (3) und (4) die Rohleder-Pointe.** Der Ist-Wert hat nur **zwei** Nutzen: daraus lernen und Standortbestimmung gegenüber den Plan-Werten – im Übrigen ist er **Pathologie** („sunk cost“). Der Prognose-Wert ist **Gestaltung** und deshalb „fast wichtiger“. Nebenbei: Ersteller von (4) ist derselbe Bereichsleiter Nord, dessen Bonus an (1) hängt – die Prognose ist hier zugleich Aussage und Verhandlungszug. (✓){+6}

Zu b) – Notwendigkeit der Trennung weitergedacht.

- **Welcher Vergleich als Führungsinstrument taugt.** Weil Plan-Werte nur **Mittel zum Zweck** sind, ist der Prognose-**Soll**-Vergleich dem Prognose-**Plan**-Vergleich vorzuziehen. Der Plan-Ist-Vergleich bleibt Maßnahmen-Controlling, nicht Zielsteuerung. (✓){+7}
- **Ventil gegen überhöhte Ziele: Vorjahres-Ist-Vergleich (ytd).** Wer neben einem unerreichbaren Soll auch am Vorjahr und am wirtschaftlichen Umfeld

gemessen wird, kann Erfolge nachweisen, ohne den Forecast zu schönen.

(✓){+8}

- **Konsequenz für die Bonusformel.** Aus der Trennung folgt eine **zweiteilige** Zielvereinbarung: **Zielerreichungsgrad** am stabilen Soll-Wert, **Umsetzungsgrad** an den rollierend überplanten Plan-Werten. Nur so wird belohnt, wer liefert, ohne dass jemand bestraft wird, weil sich der Weg als falsch erwies. Eine Formel, die beides in eine Zahl wirft, erzeugt genau das Sandbagging, das man vermeiden wollte. (✓){+9}
- **Zeitliche Ordnung im MFP-Prozess.** Gegenstand der Mittelfristplanung sind **vor** Maßnahmen und Budgets erst **Strategie und Zielsetzung** – Soll-Werte entstehen also nachweislich früher als Plan-Werte. Wer beides vermischt, dreht die Reihenfolge um und plant vom Machbaren her: Dann ist der „Zielwert“ nur das Ergebnis der Maßnahmenplanung. Der Zielsetzungsweg läuft von Eigentümern/Hauptversammlung über die Bereiche und Produktgruppen bis in die Profitcenter („Champagnerpyramide“). (✓){+10}
- **Beide Fehlrichtungen benennen.** **Soll ohne Plan** ist ein Wunsch (Aussage (5) im Fall); **Plan ohne Soll** ist Aktionismus – Maßnahmen, die niemand mehr auf ein Ziel zurückführen kann. Die Trennung ist also nicht Selbstzweck, sondern die Bedingung dafür, dass Maßnahme und Ziel überhaupt aufeinander beziehbar bleiben. (✓){+11}
- **Ein selten genannter Praxisgrund für die Vermischung.** Viele Standard-Reportingsysteme führen Spalten für **Plan** und **Ist**, aber keine für **Soll** und **Prognose** – wo kein Feld ist, entsteht keine Unterscheidung. (*Beobachtung, kein Lehrsatz – als solche kennzeichnen.*) Die Konsequenz ist dieselbe wie im Lehrbuchfall: Ohne Soll-Spalte gibt es keinen Prognose-Soll-Vergleich und damit keine vorausschauende Steuerung. (✓){+12}
- **Der Steuerungsblatt-Test.** Ein Blatt, das ausschließlich Soll- und Ist-Werte enthält, ist kein Steuerungsblatt, sondern ein **Zeugnis** – es zeigt die Distanz zum Ziel, aber keine Handlung, mit der sie zu schließen wäre. (✓){+13}

Aufgabe #225 · 12 P. · Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und... (S. 1586) · KPI-Kaskade = Steuerung oder... (S. 1662) · Kosten von Bagatel-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

Ein mittelständischer Maschinenbauer plant die kommende Periode. Gewinnziel (EBIT): **9,0 Mio. €**; erfahrungsgemäße EBIT-Marge: **7,5 %**; durchschnittlicher Nettoverkaufspreis je Maschine: **60.000 €**; Materialeinsatz je Maschine: **24.000 €**; Lageranfangsbestand: **180** Maschinen, geplanter Endbestand: **120**; verfügbare Fertigungskapazität: **1.800** Maschinen/Jahr, eine zusätzliche Fertigungszelle mit 200 Stück/Jahr kostet **3,2 Mio. €**. a) 6 P. Leiten Sie die Planungskette rechnerisch vom Gewinnziel bis zum Investitionsplan ab. b) 3 P. Begründen Sie, warum die Ableitung in dieser Reihenfolge erfolgt. c) 3 P. Nennen Sie zwei Grenzen dieses Top-down-Verfahrens.

a) 6 P. – Die Kette, Stufe für Stufe

Stufe	Rechnung	Ergebnis
Gewinnziel	vorgegeben	9,0 Mio. € EBIT
Zielumsatz	$9,0 \div 0,075$	120,0 Mio. € ✓ {1}
Absatzplan	$120.000.000 \div 60.000$	2.000 Maschinen ✓ {2}
Produktionsplan	$2.000 - (180 - 120)$	1.940 Maschinen ✓ {3}
Beschaffungspan	$1.940 \times 24.000 \text{ €}$	46,56 Mio. € Materialbedarf ✓ {4}
Investitionsplan	Bedarf 1.940 – Kapazität 1.800	Lücke 140 Stück → eine Zelle (200 Stück) → 3,2 Mio. € CAPEX ✓ {5}

Erläuterung zur Lagerstufe: Der Lagerabbau von 180 auf 120 Stück stellt **60 Maschinen** aus Beständen bereit, die nicht produziert werden müssen – die Produktion liegt deshalb **unter** dem Absatz. Bei geplantem Lageraufbau wäre es umgekehrt. **✓ {6}** Erläuterung zur Investitionsstufe: Die Kapazitätslücke ist mit 140 Stück kleiner als die Zelle mit 200 Stück; man kauft **Potenzial auf Vorrat** und trägt die Leerkapazität. Genau deshalb braucht jede Investition eine **Investitionsrechnung / einen Business Case** – der Kapazitätsbedarf allein ist noch keine Genehmigung. **{Reserve}**

b) 3 P. – Warum diese Reihenfolge

1. **Vom Ziel rückwärts, nicht vom Machbaren vorwärts.** Gegenstand der Mittelfristplanung sind **vor** Maßnahmen und Budgets erst Strategie und Zielsetzung. Startete man beim Produktionsplan („was schaffen wir?“), plante man die Vergangenheit fort und der Soll-Wert wäre bloß das Ergebnis, nicht die Vorgabe. ✓ {1}
2. **Jede Stufe ist die Mengenvorgabe der nächsten.** Erst der Absatz in Stück macht den Produktionsplan berechenbar, erst der Produktionsplan den Materialbedarf, erst der Materialbedarf und die Kapazität den Investitionsbedarf. Das Lager ist dabei der einzige Puffer zwischen Absatz und Produktion. ✓ {2}
3. **Interdependenz von Maßnahmen und Budget.** Die Kette endet nicht beim Investitionsplan, sondern läuft zurück: Der Finanzrahmen begrenzt die Maßnahmen, und die notwendigen Maßnahmen definieren den Finanzbedarf. Werden die 3,2 Mio. € CAPEX nicht genehmigt, ist der Absatzplan von 2.000 Stück nicht produzierbar und das Gewinnziel von 9,0 Mio. € fällt – dann ist erneut zu planen, nicht schönzurechnen. Dabei gilt die Trennung: Das CAPEX schafft die **Potenziale von morgen**, das OPEX (Material 46,56 Mio. €, Löhne, Energie) verdient **heute**. ✓ {3}

c) 3 P. – Zwei Grenzen des Verfahrens

1. **Die Marktseite kommt nicht vor.** Die Ableitung berechnet, wie viel abgesetzt werden **muss**, nicht, wie viel abgesetzt werden **kann**. Aus 120,0 Mio. € Zielumsatz folgt kein einziger Auftrag. ✓ {1} Das ist die Sein-Sollen-Verwechslung im Planungsgewand: Ein rechnerisch abgeleiteter Wert wird wie eine erreichbare Größe behandelt. Ohne Gegenprüfung an Markt, Auftragseingang und Kapazität der Wettbewerber ist die Kette eine Wunschrechnung. ✓ {2}
2. **Die konstante EBIT-Marge ist eine Fortschreibung.** Der Sprung von 9,0 auf 120,0 Mio. € steht und fällt mit den 7,5 %. Steigen Material- oder Energiepreise und die Marge sinkt auf 6,5 %, wären **138,5 Mio. €** Zielumsatz nötig – 15 % mehr Absatz für dasselbe Gewinnziel, was die Kapazitätslücke von 140 auf über 400 Stück treibt. Die gesamte Kette hängt an einer einzigen, nicht abgesicherten Erfahrungsgröße. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Die Kette Gewinnziel → Zielumsatz → Absatz → Produktion → Beschaffung → Investition vollständig durchrechnen und dabei den Lagerbestand als Bindeglied zwischen Absatz und Produktion korrekt gegenläufig ansetzen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Kette weitergedacht.

- **Gegenprobe rechnen (kostet zehn Sekunden, sichert die ganze Aufgabe).** $120,0 \text{ Mio. €} \times 7,5 \% = 9,0 \text{ Mio. €}$ – die Kette schließt. Wer am Ende zurückrechnet, findet einen Dreher sofort. (✓)(+1)
- **Benannte Falle: Beschaffung folgt der Produktion, nicht dem Absatz.** Mit dem Absatz gerechnet ergäbe sich $2.000 \times 24.000 = 48,00 \text{ Mio. €}$ statt $46,56 \text{ Mio. €}$ – **1,44 Mio. € zu viel**. Das ist der häufigste Fehler in dieser Aufgabenfamilie, weil die Lagerstufe genau eine Zeile vorher steht. Kontrolle über die Quoten: Material sind **40 %** vom Verkaufspreis, aber nur **38,8 %** vom Umsatz ($46,56 \div 120,0$) – die Differenz **ist** der Lagerabbau. (✓)(+2)
- **Der Lagerhebel reicht nicht – mit Beleg.** Man könnte versucht sein, die Kapazitätslücke über einen stärkeren Lagerabbau zu schließen. Selbst bei **Endbestand null** wäre die Produktion $2.000 - 180 = 1.820 \text{ Stück}$ und läge damit immer noch **20 Stück über** der Kapazität von 1.800. Der Lagerhebel bringt maximal 120 Stück, gebraucht werden 140 – die Investition ist also nicht Bequemlichkeit, sondern zwingend. (✓)(+3)
- **Überschlägiger Business Case (Annahmen offengelegt).** Angenommen acht Jahre Nutzungsdauer, linear: $3,2 \text{ Mio. €} \div 8 = 0,4 \text{ Mio. € Abschreibung p. a.}$ Ohne die Zelle entfielen 140 Maschinen; bei einem **Brutto-Deckungsbeitrag** von $60.000 - 24.000 = 36.000 \text{ €}$ je Maschine wären das **5,04 Mio. € entgangener Deckungsbeitrag pro Jahr**. Der Business Case trägt also mit großem Abstand. *Einschränkung, die dazugehört: 36.000 € ist ein Brutto-DB – Fertigungslöhne, Energie und Rüstkosten sind in der Aufgabe nicht gegeben, der echte DB liegt darunter. Zins und Steuern sind ebenfalls ausgeblendet; ein Kapitalwert ist das nicht.* (✓)(+4)
- **Make-or-buy als Alternative zur Investition.** Statt zu investieren, ließen sich die 140 Stück fremdfertigen. Break-even ohne Zins: $3,2 \text{ Mio. €} \div (140 \times 8 \text{ Jahre}) = \text{rund } 2.857 \text{ € Mehrpreis je fremdgefertigter Maschine}$. Liegt der Aufpreis des Lohnfertigers darunter, ist Zukauf günstiger, und bindet zusätzlich kein Kapital. Dagegen steht der strategische Einwand: Fremdvergabe gibt **Potenzial** aus der Hand, und genau Potenziale sind der Gegenstand von CAPEX. (✓)(+5)
- **Auslastung nach dem Ausbau.** Kapazität 2.000, Bedarf 1.940 → **97 % Auslastung**, 60 Stück Leerkapazität. Das ist der Preis der Blockgröße: Kapazität kommt in **Sprüngen zu 200**, der Bedarf wächst stetig. Wer 100 %

Auslastung plant, plant ohne jede Puffer für Ausschuss, Störungen und Nachfragespitzen. (✓){+6}

Zu b) – Reihenfolge weitergedacht.

- **Top-down allein ist nur die halbe Mittelfristplanung.** In der Praxis läuft die Kette als **Gegenstromverfahren**: top-down die Zielvorgabe, bottom-up die Machbarkeitsmeldung aus Vertrieb, Produktion und Einkauf, dann Abgleich. Die reine Top-down-Ableitung erzeugt Zahlen, die niemand unterschrieben hat, und genau daraus wird später der Streit über die Lückenart. (✓){+7}
- **Die Kette ist zugleich der Kaskadierungsweg der Verantwortung.** Jede Stufe hat einen Owner: Zielumsatz und Absatz beim Vertrieb, Produktionsplan bei der Fertigung, Beschaffung beim Einkauf, Investition bei Technik/Geschäftsführung. Der Zielsetzungsweg läuft von Eigentümern/ Hauptversammlung über Bereiche und Produktgruppen bis in die Profitcenter („Champagnerpyramide“). Deshalb ist die Reihenfolge nicht nur rechnerisch, sondern **organisatorisch** zwingend. (✓){+8}
- **Zeitschiene des MFP-Prozesses.** Jahresabschluss im ersten Quartal → MFP-Start etwa im **Mai**, Klausurtagungen Mai/Juni, Maßnahmen- und Budgetplanung ab dem dritten Quartal, viertes Quartal Jahresend-Rally. Wer die Kette erst im Herbst startet, hat für die Investitionsentscheidung keine Zeit mehr – die Reihenfolge kostet **Vorlauf**, und das ist der eigentliche Grund für den frühen Start. (✓){+9}

Zu c) – weitere Grenzen.

- **Der Ø-Preis versteckt den Mix.** 60.000 € ist ein Durchschnitt über das Programm. Verschiebt sich der Mix nur um 5 % zu günstigeren Modellen (Ø 57.000 €), braucht es $120.000.000 \div 57.000 = 2.105$ **Maschinen**, Produktion 2.045, Kapazitätzlücke **245 statt 140 Stück** – ohne dass sich am Markt, an der Marge oder am Ziel irgendetwas geändert hätte. Eine Ein-Produkt-Rechnung für ein Mehrprodukt-Unternehmen. (✓){+10}
- **Zirkelschluss zwischen Menge und Marge.** Mehr Menge holt man im Zweifel über den Preis, und ein niedrigerer Preis senkt die EBIT-Marge, die am Anfang der Kette steht. Die Kette unterstellt beide Größen als **unabhängig**, obwohl sie sich gegenseitig bedingen; eine Preis-Absatz-Funktion kommt nicht vor. (✓){+11}
- **Keine Zeitachse innerhalb des Jahres.** 1.940 Maschinen Jahresbedarf sagen nichts über die Verteilung. Fällt der Absatz saisonal an, ist die Jahreskapazität rechnerisch ausreichend und der Liefertermin trotzdem

gerissen. Kapazitätsplanung braucht Perioden, nicht Jahressummen. (✓)(+12)

- **Realitäts-Check am Ende der Kette.** Große Unternehmen starten nicht beim Gewinnziel, sondern bei einem **ROI-Ziel** über das **Du-Pont-Schema** (Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag getrennt steuerbar); kleine nutzen nur den oberen Ast. Und das **genehmigte** Investitionsprogramm ist selten das kapitalwertrationale, sondern Ergebnis eines auch emotionalen Verhandlungsprozesses um Macht, Bereichspolitik und Prestige – die 3,2 Mio. € stehen nicht im Plan, weil die Rechnung sie ergibt, sondern weil jemand sie durchgesetzt hat. (✓)(+13)

Aufgabe #226 · 12 P. · CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und... (S. 1426) · CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen (S. 1388) · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen... (S. 1421)

Ein Unternehmen hat ein CAPEX-Budget von **12,0 Mio. €**. Zur Auswahl stehen: **A** Abwasserreinigung (behördlich zwingend), Investition 3,0 Mio. €, Kapitalwert –0,6 Mio. € · **B** Investition 6,0 / Kapitalwert 2,2 · **C** 4,0 / 2,0 · **D** 2,0 / 1,4 · **E** 3,0 / 1,2 · **F** 1,0 / 0,3 (alle Angaben in Mio. €). a) 3 P. Erläutern Sie die Priorisierungsregel und bestimmen Sie das verfügbare Restbudget. b) 5 P. Stellen Sie das Investitionsprogramm nach Kapitalwert und nach Kapitalwertindex auf und vergleichen Sie die Ergebnisse. c) 4 P. Beurteilen Sie, wie realistisch dieses Verfahren die Praxis beschreibt.

a) 3 P. – Priorisierungsregel und Restbudget Zuerst werden **strategisch oder gesetzlich zwingende Investitionen** genehmigt – **unabhängig vom Kapitalwert**, also auch bei negativem. Projekt A gehört dazu: Es ist behördlich zwingend, sein Kapitalwert von –0,6 Mio. € ist kein Ablehnungsgrund. ✓ {1} Der Grund: Die Alternative heißt nicht „Geld sparen“, sondern **Betriebsstilllegung**. Die Unterlassungsalternative ist hier keine zulässige Alternative, und damit greift die Kapitalwertlogik nicht. ✓ {2} Erst danach werden die frei disponiblen Vorschläge sortiert und **top-down kumuliert, bis das Budget erschöpft ist**. **Restbudget = 12,0 – 3,0 = 9,0 Mio. €**. ✓ {3}

b) 5 P. – Zwei Rangfolgen, zwei Programme

Variante 1 – Rangfolge nach absolutem Kapitalwert: B (2,2) > C (2,0) > D (1,4) > E (1,2) > F (0,3) ✓ {1}

Schritt	Projekt	Investition	Restbudget	Entscheidung
1	B	6,0	3,0	genehmigt
2	C	4,0	3,0	passt nicht
3	D	2,0	1,0	genehmigt
4	E	3,0	1,0	passt nicht
5	F	1,0	0,0	genehmigt

Programm: **A, B, D, F** · Budget vollständig gebunden ($3,0 + 6,0 + 2,0 + 1,0 = 12,0$) · **Σ**

Kapitalwert = $-0,6 + 2,2 + 1,4 + 0,3 = 3,3$ Mio. € ✓ {2}

Variante 2 – Rangfolge nach Kapitalwertindex (Kapitalwert ÷ Investitionshöhe): **✓ {3}**

Projekt	Index	Rang
D	$1,4 \div 2,0 = 0,70$	1
C	$2,0 \div 4,0 = 0,50$	2
E	$1,2 \div 3,0 = 0,40$	3
B	$2,2 \div 6,0 = 0,37$	4
F	$0,3 \div 1,0 = 0,30$	5

Kumuliert: D ($2,0 \rightarrow$ Rest 7,0), C ($4,0 \rightarrow$ Rest 3,0), E ($3,0 \rightarrow$ Rest 0,0). Programm: **A, D, C, E** · Budget vollständig gebunden ($3,0 + 2,0 + 4,0 + 3,0 = 12,0$) ·

Σ Kapitalwert = $-0,6 + 1,4 + 2,0 + 1,2 = 4,0$ Mio. € ✓ {4}

Vergleich und Interpretation: Bei **identischem Budget und vollständiger Ausschöpfung in beiden Fällen** liefert die Indexvariante **0,7 Mio. € mehr Kapitalwert** (4,0 statt 3,3). Der Grund ist der Engpass: Knapp ist nicht das Projekt, sondern das **Budget**. Der absolute Kapitalwert bevorzugt große Projekte und blockiert mit B allein zwei Drittel des Restbudgets; der Index misst den Kapitalwert **je gebundenem Euro** und ist damit die sachgerechte Sortiergröße unter Budgetrestriktion. Bemerkenswert: Projekt B hat den höchsten Einzelkapitalwert und fällt in der besseren Lösung heraus. **✓ {5}**

c) 4 P. – Realitätsgehalt des Verfahrens Das Verfahren ist rechnerisch sauber, beschreibt die Praxis aber nur eingeschränkt:

1. **Das Investitionsprogramm ist ein Verhandlungsprozess, kein Rechenergebnis.** Es geht um Macht, bereichspolitische Ziele, persönliche Agenden, Prestige und Gesichtswahrung – „es gibt Gewinner und Verlierer,

Kuhhandel und Trostpflaster". Der Kapitalwert ist dabei oft Argument, nicht Kriterium. ✓ {1}

2. **Die Eingangsdaten sind endogen.** Die Kapitalwerte werden von denselben Bereichen geliefert, die um das Budget konkurrieren. Wer 2,2 statt 1,8 Mio. € einträgt, gewinnt einen Rangplatz – die Rangfolge ist nur so unbestechlich wie die Prognosen, aus denen sie stammt. ✓ {2}
3. **Nachgelagerte Stellen merken die Abweichung.** Wenn das genehmigte Programm sichtbar vom kapitalwertbasierten abweicht, entwertet das die Investitionsrechnung als Instrument: Wer erlebt, dass die Rechnung nicht entscheidet, rechnet beim nächsten Mal auf das gewünschte Ergebnis hin. ✓ {3}
4. **Grenze der Kritik – das Verfahren bleibt trotzdem nötig.** Es liefert die **Begründungslast**: Wer von der Rangfolge abweicht, muss es erklären. Sinnvolle Nachbesserungen sind eine Plausibilisierung der Kapitalwerte durch eine unabhängige Stelle, eine Nachkalkulation abgeschlossener Investitionen (misst, wessen Business Cases tragen) und die Pflicht, jede Abweichung von der Indexrangfolge zu dokumentieren. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Zwingende Investitionen zuerst und ohne Kapitalwertprüfung, dann die Sortierung, und die Erkenntnis, dass unter Budgetknappheit der Kapitalwertindex das bessere Programm liefert als der absolute Kapitalwert.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Priorisierungsregel weitergedacht.

- **Der Kapitalwert von A ist nicht schlecht, er ist falsch gerechnet.** –0,6 Mio. € entstehen nur, weil gegen „weiterbetreiben ohne Anlage“ verglichen wird – eine Alternative, die es rechtlich nicht gibt. Korrekt wäre der Vergleich gegen **Stilllegung**; dann wäre A der mit Abstand höchste Kapitalwert im Portfolio, weil er den gesamten künftigen Cashflow des Standorts sichert. **(✓){+1}**
- **Benannte Falle: „strategisch zwingend“ ist das Schlupfloch.** „Gesetzlich zwingend“ ist extern überprüfbar, „strategisch zwingend“ ist eine Selbsteinstufung, und wer sein Projekt so etikettiert, umgeht die Kapitalwertprüfung vollständig. Bei einem Verfahren, dessen erste Stufe die Rechnung aussetzt, ist die **Definitionshoheit über „zwingend“** die eigentliche Machtposition. Abhilfe: Zwingend-Status nur mit externem Beleg (Bescheid, Auflage, Vertrag) oder Vorstandsbeschluss mit Begründung. **(✓){+2}**
- **Das Budget begrenzt die Auszahlung der Periode, nicht die Projektsumme.** Ein über zwei Jahre laufendes Projekt belastet **zwei** CAPEX-Budgets; die 12,0 Mio. € sind ein Jahresrahmen, die Genehmigung aber ein mehrjähriges **Commitment**. Wer das nicht trennt, hat im Folgejahr ein bereits verplantes Budget, ohne es beschlossen zu haben. **(✓){+3}**

Zu b) – Rangfolgen weitergedacht.

- **Der Kapitalwertindex ist eine Heuristik, keine Optimalitätsgarantie – mit Gegenbeispiel.** Restbudget 9,0 Mio. €; Projekt X (Investition 9,0 / Kapitalwert 4,0 / Index 0,44), Y (5,0 / 2,5 / 0,50), Z (3,0 / 1,0 / 0,33). Die Indexregel wählt Y, dann passt X nicht mehr, also Z – **Σ 3,5 Mio. €**. Optimal wäre **X allein mit 4,0 Mio. €**. Bei unteilbaren Projekten ist die Budgetallokation ein **Rucksackproblem**; exakt optimal wäre der Index nur bei beliebiger Teilbarkeit. Dass er im Aufgabenfall gewinnt, ist richtig, aber kein Beweis. **(✓){+4}**
- **Vollständige Ausschöpfung ist hier Zufall, und der Rest ist der Nährboden des Novemberfiebers.** Real bleibt fast immer ein nicht investierbarer Restbetrag; weil ein nicht ausgeschöpftes Budget im Folgejahr gekürzt zu werden droht, wird er ausgegeben statt zurückgegeben. **(✓){+5}**
- **Kapitalwerte sind zinsabhängig – die Rangfolge kann kippen.** Alle Kapitalwerte hängen am Kalkulationszins; steigt er, sinken sie **ungleichmäßig**: Projekte mit spätem Rückfluss verlieren stärker als solche

mit früherem. Eine Rangfolge ohne Angabe des unterstellten Zinses ist deshalb nicht prüfbar. *(Qualitativ – ohne die Zahlungsreihen lässt sich das hier nicht beziffern.)* (✓){+6}

- **Der Kapitalwert enthält kein Risikomaß.** Zwei Projekte mit 2,0 Mio. € Kapitalwert sind nicht gleichwertig, wenn eines eine sichere Ersatzinvestition und das andere eine Markterschließung ist. Ohne Bandbreite oder risikoadjustierten Zins sortiert man **Erwartungswerte, als wären es Zusagen.** (✓){+7}
- **Zweite, anders gelagerte Engpassfrage.** Ist nicht das Geld knapp, sondern die **Umsetzungskapazität** (Projektleiter, IT-Ressourcen, Stillstandsfenster in der Fertigung), muss der Index auf diesen Engpass bezogen werden – Kapitalwert je gebundenem Personenjahr statt je Euro. Die Sortiergröße folgt immer dem tatsächlichen Engpass; das ist die verallgemeinerbare Regel hinter der Aufgabe. (✓){+8}

Zu c) – Realitätsgehalt weitergedacht.

- **Business-Case-Treue als Kennzahl – das strukturelle Gegenmittel.** Analog zur Prognosetreue: systematische **Nachkalkulation** abgeschlossener Investitionen, ausgewertet **je antragstellendem Bereich**. Erst wenn sichtbar ist, wessen Business Cases regelmäßig um 30 % danebenlagen, hört das Schönrechnen auf. Ohne Rückmessung ist der Kapitalwert eine folgenlose Behauptung. (✓){+9}
- **Systematische Benachteiligung nicht quantifizierbarer Projekte.** IT-Sicherheit, Compliance, Arbeitsschutz, Ausbildung und technische Schulden erzeugen **vermiedene Schäden**, keine Einzahlungen – ihr Kapitalwert ist rechnerisch schlecht. Sie landen deshalb entweder in der Kategorie „zwingend“ oder gar nicht im Programm. Das erklärt, warum diese erste Kategorie in der Praxis wächst. (✓){+10}
- **Der Kapitalwert bewertet als Jetzt-oder-nie-Entscheidung.** Er kennt keinen Wert des **Wartens**, des Abbrechens oder des späteren Ausbaus; genau diese Flexibilität erfasst der **Realoptionsansatz** (auf S. C. Myers, 1977, zurückgehend). Für Projekte unter hoher Unsicherheit – neue Märkte, neue Technologien – unterschätzt die reine Kapitalwertrechnung den Wert stufenweiser Investitionen. *Nicht Rohleders Stoff, als Einordnung kennzeichnen.* (✓){+11}
- **Spending Freeze als Spiegelbild.** Bricht der Erfolg unterjährig ein, gilt das Budget als aufgebraucht, und wer das einmal erlebt hat, will künftig **im Januar das komplette CAPEX ausgeben**. Die Priorisierungsrechnung wird damit nicht nur durch Politik entwertet, sondern auch durch die **zeitliche Verhaltensreaktion** auf frühere Kürzungen. Rohleders Fazit dazu: „Nicht

alles, was im Lehrbuch an Maßnahmen steht, ist immer eine gute Idee." (✓)
(+12)

Aufgabe #227 · 10 P. · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen (S. 1388) · CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex... (S. 1416) · Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und... (S. 1426)

Ein Unternehmen plant für die kommende Periode ein **OPEX-Budget von 96,0 Mio. €** und ein **CAPEX-Budget von 14,0 Mio. €**. Zum Periodenbeginn stehen **8,0 Mio. €** freie Liquidität zur Verfügung, der erwartete Cashflow der Periode beträgt **87,0 Mio. €**. a) 4 P. Berechnen Sie den Brutto- und den Nettokapitalbedarf und erläutern Sie, warum Kapitalbedarf und Finanzierungsbedarf nicht dasselbe sind. b) 4 P. Nennen und erläutern Sie die fünf Quellen, aus denen ein Kapitalbedarf gedeckt werden kann, und ordnen Sie sie dem Fall zu. c) 2 P. Die Investition von 14,0 Mio. € wird linear über sieben Jahre abgeschrieben. Erläutern Sie, wo dieser Betrag künftig auftaucht.

a) 4 P. – Rechnung und Begriffsabgrenzung

Größe	Rechnung	Wert
TOTEX = Bruttokapitalbedarf	CAPEX 14,0 + OPEX 96,0	110,0 Mio. € ✓ {1}
./. Liquidität zu Periodenbeginn		– 8,0 Mio. €
./. Cashflow der Periode		– 87,0 Mio. €
Nettofinanzbedarf	110,0 – 8,0 – 87,0	15,0 Mio. € ✓ {2}

TOTEX = CAPEX + OPEX ist der **Bruttokapitalbedarf** bzw. Bruttofinanzbedarf der Periode – die Summe dessen, was insgesamt an Mitteln gebraucht wird. **Kapitalbedarf ≠ Finanzierungsbedarf**: Der Bruttobedarf muss nicht extern beschafft werden, weil zwei Deckungsbeiträge bereits vorhanden sind. Erstens ist zu Periodenbeginn meist schon **freie Liquidität** da (hier 8,0 Mio. €), zweitens fließt im Verlauf der Periode **Liquidität aus Umsätzen** zu (hier 87,0 Mio. €). ✓ **{3}** Erst der verbleibende Rest ist der **Nettokapitalbedarf = Nettofinanzbedarf**: die 15,0 Mio. €, die tatsächlich finanziert werden müssen. Wer den Bruttobedarf als Finanzierungsbedarf ausweist, überzeichnet ihn hier um mehr als das Siebenfache. ✓ **{4}**

b) 4 P. – Die fünf Deckungsquellen

#	Quelle	Erläuterung	Im Fall
1	Vorhandene Liquidität	„Ist schon in der Kasse“ – angesparte, nicht gebundene Mittel zum Periodenbeginn.	8,0 Mio. € – bereits verrechnet ✓ (1)
2	Cashflow der Periode	„Kommt noch in die Kasse“, weil Umsatz gemacht wird – Innenfinanzierung aus dem laufenden Geschäft.	87,0 Mio. € – bereits verrechnet ✓ (2)
3	Einmaleffekte / Vermögensumschichtung	Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände, z. B. ein Gebäude, oder Sale-and-Leaseback : Verkauf mit anschließender Rückmiete – die Nutzung bleibt, die Liquidität kommt herein.	offen ✓ (3)
4	Eigentümer / Eigenkapital	Gang zu den Eigentümern: Kapitalerhöhung, Einlage, Gewinnthesaurierung statt Ausschüttung. Kapital verbleibt dauerhaft im Unternehmen.	offen ✓ (4)
5	Bank / Fremdkapital	Kreditaufnahme, Anleihe, Kontokorrent – mit Zins-, Tilgungs- und Sicherheitenpflicht, dafür ohne Anteilsverwässerung.	offen ✓ (5)

Zuordnung zum Fall – die entscheidende Pointe: Die Quellen 1 und 2 sind in der Rechnung unter a) **bereits abgezogen**. Für die verbleibenden **15,0 Mio. €** stehen daher nur noch die Quellen **3, 4 und 5** zur Verfügung – Vermögensumschichtung, Eigentümer oder Bank. Wer sie erneut als Deckung nennt, zählt doppelt. ✓ **(6)**

c) 2 P. – Der Weg vom CAPEX ins OPEX Die Investition ist im Jahr der Ausgabe **auszahlungswirksam, aber nicht erfolgswirksam**: Sie wird aktiviert, es findet ein Aktivtausch statt, die GuV bleibt unberührt, die Liquidität sinkt um 14,0 Mio. €. ✓ **(1)** Erfolgswirksam wird sie **zeitverzögert** über die **Abschreibung**: $14,0 \text{ Mio. €} \div 7 \text{ Jahre} = 2,0 \text{ Mio. € pro Jahr}$. Diese Abschreibung auf betriebsnotwendiges Vermögen taucht dann **im OPEX** wieder auf, als Aufwand der laufenden Periode – sie ist **erfolgswirksam, aber nicht auszahlungswirksam**. ✓ **(2)** Merksatz: CAPEX = auszahlungswirksam / nicht erfolgswirksam; die daraus resultierende Abschreibung = erfolgswirksam / nicht auszahlungswirksam. Das künftige OPEX-Budget steigt also allein durch diese eine Investition um 2,0 Mio. € jährlich, ohne dass ein Euro zusätzlich abfließt. **(Reserve)**

Rohleders Erwartung: Genau fünf Deckungsquellen nennen, jede mit einem erklärenden Satz, und erkennen, dass zwei davon im Nettofinanzbedarf schon verbraucht sind.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Brutto/Netto weitergedacht.

- **Der Nettofinanzbedarf ist ein Jahressaldo, kein Liquiditätsplan.** Die 87,0 Mio. € Cashflow fließen über zwölf Monate, die 14,0 Mio. € CAPEX möglicherweise in einer Rate. Der **unterjährige Spitzenbedarf** kann deshalb weit über 15,0 Mio. € liegen, während der Jahressaldo harmlos aussieht. Wer nur den Jahreswert finanziert, steht im Frühjahr ohne Linie da, deshalb Liquiditätsplanung in **Monatsscheiben** plus Kontokorrentrahmen als Puffer. (✓){+1}
- **Hebelwirkung der unsichersten Größe (Sensitivität).** Der Cashflow ist selbst eine **Prognose**. Fällt er nur um 10 % auf 78,3 Mio. €, steigt der Nettofinanzbedarf von 15,0 auf **23,7 Mio. € – plus 58 %**. Eine 10 %-Abweichung in der größten Position schlägt fast sechsfach auf die zu beschaffende Summe durch. Der Nettobedarf ist damit die **volatilste** Zahl des ganzen Plans und gehört mit Bandbreite berichtet. (✓){+2}
- **Benannte Falle in der Formel selbst: TOTEX überzeichnet den Auszahlungsbedarf.** OPEX ist ein **Kostenbudget**, und darin stecken Abschreibungen – die sind Aufwand, aber **keine Auszahlung**. Enthält das OPEX von 96,0 Mio. € beispielsweise die 2,0 Mio. € Abschreibung aus Teil c), beträgt der echte Mittelbedarf nur 108,0 statt 110,0 Mio. €. $TOTEX = CAPEX + OPEX$ mischt Auszahlungs- und Aufwandsgrößen; als grobe Planungsformel taugt sie, als Zahlungsrechnung nicht. (✓){+3}
- **Was in TOTEX gar nicht vorkommt: das Working Capital.** Vorratsaufbau, längere Forderungslaufzeiten und Anzahlungen an Lieferanten binden Kapital, ohne CAPEX oder OPEX zu sein. Wächst das Unternehmen, ist der Working-Capital-Aufbau regelmäßig der **unterschätzte Finanzierungsbedarf** – er erscheint in keiner der beiden Budgetgrößen. (✓){+4}

Zu b) – Deckungsquellen weitergedacht.

- **Ordnungsraster über die fünf Quellen legen.** Die Quellen 1–3 sind **Innenfinanzierung** (Selbstfinanzierung aus Liquidität und Cashflow, Umschichtungsfinanzierung durch Vermögensverkauf), die Quellen 4–5 **Außenfinanzierung** (Beteiligungs- und Kreditfinanzierung). Wer das Raster nennt, zeigt, dass die Fünferliste kein Katalog ist, sondern eine Systematik. (✓){+5}
- **Rangfolge mit Urheber: Pecking Order.** In der Finanzierungstheorie gilt die Reihenfolge Innenfinanzierung → Fremdkapital → Eigenkapital (**Pecking-**

Order-Theorie, Myers/Majluf 1984), begründet mit Informationsasymmetrie: Eine Kapitalerhöhung signalisiert dem Markt, dass die Anteile für teuer gehalten werden. Das erklärt, warum Quelle 4 in der Praxis fast immer zuletzt gezogen wird. *Nicht Rohleders Stoff – als Einordnung kennzeichnen.* (✓)(+6)

- **Sale-and-Leaseback hat eine Rückseite.** Der Einmalzufluss wird mit **dauerhaft höherem OPEX** erkaufte (Miet-/Leasingraten), und die Nutzung des Objekts hängt fortan an einem Vertrag statt am Eigentum. Nach **IFRS 16** ist zudem ein Nutzungsrecht zu aktivieren, der Bilanzentlastungseffekt fällt also weitgehend weg. Kurzfristige Liquidität gegen dauerhafte Ergebnis- und Abhängigkeitsbelastung – dasselbe Muster wie beim Novemberfieber. (✓)(+7)
- **Die sechste Quelle, die in der Fünferliste fehlt: Working-Capital-Freisetzung.** Forderungslaufzeit von 45 auf 30 Tage verkürzen setzt bei einem angenommenen Jahresumsatz von 120,0 Mio. € rund **4,9 Mio. €** frei ($120,0 \div 365 \times 15$ Tage) – ein Drittel des Nettofinanzbedarfs, ohne Bank, ohne Eigentümer, ohne Vermögensverkauf. Dazu Bestandsabbau, Anzahlungen von Kunden und Factoring. (✓)(+8)
- **Verwechslungsgefahr bei Quelle 3.** „Einmaleffekte“ meint hier **Vermögensumschichtung mit Liquiditätszufluss**, nicht die „Einmaleffekte“ im GuV-Sinn (Sondererträge/-aufwendungen). Ein Buchgewinn aus dem Gebäudeverkauf verbessert das Ergebnis, ist aber nicht der Grund, warum die Quelle finanzierungsseitig zählt: Es zählt der **Zufluss**, nicht der Gewinn. (✓)(+9)

Zu c) – Abschreibung weitergedacht.

- **Warum die Trennung Liquiditäts-/Erfolgswirksamkeit existenziell ist: die beiden Insolvenzgründe.** Gegen **Illiquidität** hilft nur Cash, weil nur Zahlung schuldbefreiend wirkt; gegen **Überschuldung** helfen nur Erfolge, die über die GuV ins Eigenkapital abschließen. Wer beides vermeidet, hält die Going-Concern-Prämisse – die Trennung ist keine Buchhaltungsfolklore, sondern Existenzfrage. (✓)(+10)
- **Die Nutzungsdauer ist eine Ergebnis-Stellschraube – mit Grenze.** Bei zehn statt sieben Jahren sinkt die jährliche Abschreibung von 2,0 auf **1,4 Mio. €**; das EBIT steigt um 0,6 Mio. € pro Jahr, ohne dass sich real irgendetwas ändert. Zulässig ist das nur, soweit es der **voraussichtlichen Nutzungsdauer** entspricht (planmäßige Abschreibung, § 253 Abs. 3 HGB) – genau deshalb ist die Nutzungsdauer im Business Case mit zu begründen und nicht frei wählbar. (✓)(+11)

- **Die Abschreibung ist echtes Geld – über die Steuer.** Sie mindert den steuerpflichtigen Gewinn: bei angenommenen 30 % Ertragsteuerbelastung sind das **0,6 Mio. € geringere Steuerzahlung pro Jahr** ($2,0 \times 0,30$), also ein realer Liquiditätsvorteil aus einer nicht auszahlungswirksamen Position. *Steuersatz ist hier Annahme, nicht Aufgabenangabe. (✓)(+12)*
- **Steuerungsfolge: Ein OPEX-Ziel mit Abschreibung darin ist nur teilweise beeinflussbar.** Von den 2,0 Mio. €, die künftig im OPEX stecken, kann der Kostenstellenleiter **nichts** disponieren – die Entscheidung fiel im CAPEX-Antrag. Budgetziele gehören deshalb in **beeinflussbare** und **nicht beeinflussbare** Kosten getrennt, sonst misst man Verantwortliche an fremden Entscheidungen. Ob ein Bereich überhaupt eine Gegenrechnung ausweisen kann, hängt am Zuschnitt: nur Ausgaben geplant → **Kostenstelle**; auch Umsätze geplant → **Profitcenter**. Der Cashflow von 87,0 Mio. € ist erst ab Profitcenter-Ebene zurechenbar. (✓)(+13)

Aufgabe #228 · 10 P. · Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex... (S. 1416) · CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen (S. 1388) · Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen... (S. 1421)

Eine Kostenstelle verfügt über ein OPEX-Jahresbudget von **800 T€**; bis zum 31.10. sind **620 T€** verbraucht. Nennen Sie **vier verschiedene** Verhaltenswirkungen, die aus der Budget- und Zielsteuerung entstehen, erläutern Sie je die kurzfristige und die mittel- bis langfristige Wirkung und schlagen Sie je eine Gegenmaßnahme vor (4 × 2 P.). Ziehen Sie abschließend ein Fazit (2 P.).

a) 8 P. – Vier Verhaltenswirkungen

Ausgangsrechnung zur Kostenstelle: Ø-Verbrauch Jan–Okt = $620 \div 10 = 62 \text{ T€}/\text{Monat}$. Bei normalem Verlauf ergibt sich ein Jahresverbrauch von $620 + 2 \times 62 = 744 \text{ T€}$, also ein **Restbudget von 56 T€**. Genau diese 56 T€ sind der Anreiz, um den es geht. **(Reserve)**

1. Novemberfieber (Jahresend-Rally). *Mechanismus:* Der Verantwortliche versucht, das für dieses Jahr bewilligte, aber noch nicht ausgegebene Geld noch auszugeben – hier die 56 T€ –, weil gilt: „Wenn ich mein Budget dieses Jahr nicht ausschöpfe, kriege ich es nächstes Jahr gekürzt.“ *Kurzfristig:* Das Budget wird punktgenau erfüllt, die Abweichung im Plan-Ist-Vergleich ist null, alles sieht perfekt aus. *Mittel-/langfristig:* Es werden 56 T€ für Dinge ausgegeben, die niemand braucht – Sparsamkeit wird bestraft, Verschwendung belohnt. Das Budget verliert jede Aussagekraft als Bedarfsgröße, weil es sich selbst

bestätigt. ✓ {1} **Gegenmaßnahme:** Die Fortschreibungslogik brechen – Budgets bedarfsbegründet statt vorjahresbasiert festlegen und nicht verbrauchte Mittel anteilig in einen Bereichs- oder Innovationstopf übertragbar machen, statt sie verfallen zu lassen. ✓
{2}

2. Spending Freeze und seine Gegenreaktion. *Mechanismus:* Bricht der Erfolg unterjährig ein, lautet die Ansage: „Euer Budget gilt hiermit als aufgebraucht.“ *Kurzfristig:* Der Liquiditätsabfluss stoppt sofort – die Maßnahme wirkt genau so, wie das Lehrbuch es verspricht. *Mittel-/langfristig:* Wer einmal von einer solchen CAPEX-Kürzung betroffen war, will künftig **im Januar das komplette CAPEX ausgeben**, bevor es ihm genommen werden kann. Die Maßnahme erzeugt exakt das Verhalten, das sie verhindern sollte, und beschädigt zusätzlich das Vertrauen in die Verbindlichkeit von Budgetzusagen. ✓ {3} **Gegenmaßnahme:** Statt pauschalem Einfrieren eine begründete, projektscharfe Priorisierung mit expliziter Zusage, welche Vorhaben unangetastet bleiben, und die Kürzung ansagen, bevor Verpflichtungen eingegangen wurden. ✓ {4}

3. Sandbagging bei Ziel und Forecast. *Mechanismus:* Weil Ziele, Maßnahmen und Budgets in die Zielvereinbarungen eingehen und der Bonus daran hängt, wird der Soll-Wert vorsorglich zu niedrig verhandelt und die Prognose zu niedrig gemeldet. Beispiel: Soll 120,0 Mio. €, echte Erwartung 126,0 Mio. €, gemeldet werden 120,0 Mio. € – ein Puffer von 6,0 Mio. €. *Kurzfristig:* Die Zielerreichung ist gesichert, der Bonus ebenfalls, es entsteht kein Erklärungsdruck. *Mittel-/langfristig:* Die 6,0 Mio. € fließen nie in die CAPEX-Allokation ein und fehlen dort, wo sie den höchsten Kapitalwert erzielt hätten. Das Unternehmen steuert auf Basis systematisch verzerrter Erwartungen. ✓ {5} **Gegenmaßnahme:** Den Bonus am **Soll** verankern, nicht an der Prognose, und die **Prognosetreue selbst zur Kennzahl** machen – mit eigenem Steckbrief und Owner im Controlling, nicht beim Prognostiker. ✓ {6}

4. Verhandelte statt diagnostizierte Lückenart. *Mechanismus:* Weil die Grenze zwischen „Intensivierung beschlossener Maßnahmen“ und „neue Maßnahme“ nicht trennscharf definiert ist, wird die Klassifikation zur Ermessensentscheidung mit Budgetfolge. Wer Budget will, deklariert **strategisch**; wer Eskalation und Sichtbarkeit vermeiden will, deklariert **operativ** und behält das Problem im eigenen Bereich. *Kurzfristig:* Der Bereich bekommt entweder sein CAPEX oder seine Ruhe – beides fühlt sich lokal richtig an. *Mittel-/langfristig:* Die Gap-Analyse wird vom Diagnose- zum Antragsinstrument. Verdeckt operativ gemeldete Lücken platzen später und dann ohne Reaktionszeit. ✓ {7} **Gegenmaßnahme:** Antragsteller und Klassifizierer trennen – die Lückenart nicht vom Zielerreichungsverantwortlichen, sondern von der Rolle Zielsetzung bestätigen lassen. ✓
{8}

b) 2 P. – Fazit Alle vier Fälle folgen demselben Muster: **Die Maßnahme wirkt sofort und erzeugt genau dadurch einen Gegenanreiz, der sie mittelfristig entwertet.**

Budgetsteuerung ist deshalb nie nur eine Rechengröße, sondern immer auch ein Anreizsystem – wer nur die Rechenwirkung plant und die Verhaltenswirkung nicht, plant die Hälfte. ✓ (9) Hinzu kommt in allen vier Fällen ein **Vertrauensschaden**, der sich nicht im Budget zeigt und länger nachwirkt als der Effekt selbst. Konsequenz: **Nicht alles, was im Lehrbuch an Maßnahmen steht, ist immer eine gute Idee** – jede Steuerungsmaßnahme ist vor ihrer Einführung auf die Frage zu prüfen, welches Verhalten sie im nächsten Zyklus belohnt. ✓ (10)

Rohleders Erwartung: Zu jeder Verhaltenswirkung beide Zeithorizonte nennen – die sofortige Wirkung und den erzeugten Gegenanreiz – plus den Vertrauensschaden, statt die Anti-Patterns nur aufzuzählen.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Die strukturelle Ursache: Ein-KPI-Steuerung.** Wer nur an einer Finanzkennzahl gemessen wird, optimiert genau diese und nichts sonst – Tunnelblick und Opportunismus sind die vorhersehbare Folge, nicht der Charakterfehler Einzelner. Ein ausgewogenes Set wie die **Balanced Scorecard** entschärft das, löst es aber nicht, solange der Bonus einseitig hängt. (✓){+1}
- **Fünfte Verhaltenswirkung (als Ersatz, falls eine der vier nicht zieht): Budgetary Slack.** *Mechanismus:* Bereiche melden überhöhten Bedarf an, weil sie mit pauschaler Kürzung rechnen; das Controlling kürzt pauschal, weil es die Aufschläge kennt. *Kurzfristig:* beide Seiten fühlen sich bestätigt. *Langfristig:* ein sich selbst verstärkender Zyklus, in dem ehrliche Melder systematisch bestraft werden und keine Zahl mehr eine Bedarfsaussage ist. *Gegenmaßnahme:* Bedarfsbegründung mit **Mengengerüst** (Köpfe, Stunden, Stück) statt Prozent-Fortschreibung – Aufschläge werden dann sichtbar. (✓){+2}
- **Sechste Verhaltenswirkung: Gaming der Periodenabgrenzung.** *Mechanismus:* Rechnungseingang und Leistungszeitpunkt werden gesteuert, um das Budget punktgenau zu treffen – Aufwand wird ins Folgejahr geschoben oder vorgezogen. *Kurzfristig:* perfekte Zielerfüllung. *Langfristig:* die Periodenrechnung verliert ihre Aussagekraft, und im Grenzfall wird aus Budgetsteuerung eine Frage der ordnungsmäßigen Abgrenzung. *Gegenmaßnahme:* Punktlandungen nicht belohnen – Zielkorridore ($\pm x \%$) statt Punktziele, plus Abgrenzungsprüfung im Jahresabschluss. (✓){+3}
- **Siebte Verhaltenswirkung mit Urheber: der Ratchet-Effekt (Sperrklinke).** Wer dieses Jahr übertrifft, bekommt nächstes Jahr ein höheres Ziel, also wird Übererfüllung gedeckelt und in die Folgeperiode verschoben. Der Effekt ist in der Anreizliteratur unter „Ratchet-Prinzip“ beschrieben (M. L. Weitzman, 1980). Er erklärt, warum Sandbagging und Novemberfieber **dieselbe Wurzel** haben: die Fortschreibung des Vorjahres als Zielmaßstab. *Nicht Rohleders Terminologie – als Einordnung kennzeichnen.* (✓){+4}
- **Novemberfieber ist messbar, nicht nur beklagbar.** Im Fall müsste der Verbrauch in Nov + Dez von normal $2 \times 62 = 124 \text{ T€}$ auf **180 T€** springen, um die 800 T€ auszuschöpfen – **plus 45 %** gegenüber dem regulären Zweimonatsverbrauch. So ein Knick ist im Ist-Verlauf sichtbar. (✓){+5}
- **Daraus eine Erkennungskennzahl bauen.** „Budgetverbrauch Nov + Dez ÷ Ø-Zweimonatsverbrauch Jan–Okt“; ab einem Schwellwert von rund 1,3 wird die Kostenstelle zum Prüffall. (*Schwellwert ist eine Setzung, keine Norm – als Faustregel kennzeichnen.*) Der Punkt dahinter ist der wichtigere:

Verhaltenswirkungen lassen sich **instrumentieren**, statt sie als Mentalitätsproblem abzutun. (✓){+6}

- **Saisonalität der Anti-Patterns nutzen.** Die Effekte sind zeitlich vorhersehbar: Q4 ist die „Jahresend-Rally“, der Spending Freeze kommt nach dem Halbjahresabschluss, Sandbagging im Zielsetzungsprozess ab Mai. Ein Controlling, das seine Prüfungen in diese Fenster legt, arbeitet mit dem Kalender statt gegen die Menschen. (✓){+7}
- **Symmetrie herstellen.** Die Gap-Analyse kennt strukturell nur die **Unterschreitung**. Läge die Prognose 10 % **über** dem Soll, startete kein Prozess – obwohl das genauso auf Fehlplanung oder Sandbagging hindeutet und ungenutzte Mittel bindet. Auch positive Abweichungen oberhalb einer Schwelle zu analysieren, ist die billigste wirksame Gegenmaßnahme. (✓){+8}
- **Reichweite des Gegenvorschlags: Budgets abschaffen löst es nicht.** Ohne Budget fehlt die Ressourcenzuteilung. **Beyond Budgeting** (Hope/ Fraser) ersetzt fixe Budgets durch relative Ziele und rollierende Mittelfreigabe – das entschärft Novemberfieber und Ratchet-Effekt, verlagert das Anreizproblem aber auf die **Wahl der Benchmark**. Wer sagt, was verglichen wird, setzt dann das Ziel. (✓){+9}
- **Der Vertrauensschaden ist die einzige Wirkung ohne Kennzahl.** Er steht in keinem Bericht, wirkt aber länger als der Effekt selbst und trifft die Verbindlichkeit **aller** künftigen Zusagen – auch der gutgemeinten. Deshalb gehört zu jeder Steuerungsmaßnahme die Frage, was sie mit der Glaubwürdigkeit der nächsten macht; das ist Führungs-, nicht Controllingarbeit. (✓){+10}

Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #229 · 5 P. · Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen · von der KI erfunden

– kein Original

„Digitalisierung“ wird oft als Buzzword verwendet. Grenzen Sie „Digitisierung“ von „Digitalisierung“ ab und erklären Sie, warum die Unterscheidung wirtschaftlich relevant ist.

Digitisierung = bloßes Überführen bestehender Prozesse/Dokumente ins Digitale (Papier-Kontoauszug → PDF). Der Prozess bleibt gleich, nur das Medium wechselt. ✓ {1}

Digitalisierung (im eigentlichen Sinn) = die Chancen des neuen Mediums **vollständig nutzen** und ganze **Geschäftsmodelle** neu denken (Versicherung, Retail-Banking). ✓ {2}
Verlangt Change Management und passenden Mindset. ✓ {3}

Relevanz: Wer nur digitisiert, hebt keine Produktivitätsreserven und wird von echten Digitalisierern verdrängt. ✓ {4} Digitalisierung verändert **Personalbedarf** und Wertschöpfung strukturell. ✓ {5}

Rohleders Erwartung: Zwei Definitionen nebeneinander sind die halbe Antwort – gefragt ist ausdrücklich die **wirtschaftliche Relevanz**, also was schiefeht, wenn man nur digitisiert. „Digitalisierung“ ohne benannte Wirkungskette ist genau das Buzzword, das die Aufgabe kritisiert.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Rohleders Buzzword-Warnung.** Ohne Präzisierung ist „Digitalisierung“ wertlos – analog „KI-Strategie“ oder „agile Transformation“. Immer nach der konkreten **Wirkungskette** fragen, sonst bleibt es Etikett. (✓){+1}
- **Der wirtschaftliche Kern: die Kostenfunktion ändert sich.** Digitisierung spart Material, Porto und Wege – **linear** und einmalig. Digitalisierung senkt die **Grenzkosten** der zusätzlichen Transaktion in Richtung null und macht das Geschäft skalierbar. Deshalb verdrängt der Digitalisierer den Digitisierten: nicht, weil er moderner ist, sondern weil er ab einer Menge strukturell billiger produziert. (✓){+2}
- **Benannte Falle: den schlechten Prozess digitalisieren.** Wird ein unaufgeräumter Prozess 1 : 1 ins System gegossen, entsteht ein **schneller schlechter Prozess** – mit zusätzlichen Lizenz- und Wartungskosten. Reihenfolge: erst Prozess und Verantwortung neu schneiden, dann Werkzeug. Genau das meint „verlangt Change Management“. (✓){+3}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel mit Rechtsbezug: die E-Rechnung.** Die Rechnung als **PDF** ist Digitisierung – ein Mensch liest sie weiter. Die **strukturierte E-Rechnung** (XRechnung/ZUGFeRD) ist maschinenlesbar und macht die Prüfung und Verbuchung automatisierbar: derselbe Vorgang, andere Wertschöpfung. In Deutschland müssen inländische Unternehmen im B2B seit dem **1. Januar 2025** strukturierte E-Rechnungen **empfangen** können (zustimmungsfrei); die Pflicht zur **Ausstellung** greift gestaffelt: bis **31.12.2026** dürfen alle Unternehmen noch Papier oder PDF senden (mit Zustimmung des Empfängers), bis **31.12.2027** nur noch Unternehmen mit einem **Gesamtumsatz von höchstens 800.000 €** im vorangegangenen Kalenderjahr, ab **1.1.2028** gilt die Ausstellungspflicht **ausnahmslos** für alle inländischen B2B-Umsätze. (Geprüft, Stand 07/2026: Rechtsgrundlage § 14 UStG mit der Übergangsregelung § 27 Abs. 38 UStG, eingeführt durch das **Wachstumschancengesetz vom 27.3.2024**, konkretisiert durch die BMF-Schreiben vom 15.10.2024 und 15.10.2025; Umsatzschwelle nach § 19 Abs. 2 UStG. **Korrigiert:** Der bisherige Vermerk „Übergangsfristen wurden mehrfach angepasst“ trifft nur die **Entwurfsphase** – seit Verabschiedung wurde die Staffelung in 2025 und 2026 **nicht** verschoben.) (✓){+4}
- **Begriffs-Ehrlichkeit.** Rohleder kennzeichnet die Trennung ausdrücklich als **persönliche Sicht**; einheitlich definiert ist sie nicht. Im englischen Sprachgebrauch findet sich meist eine **Dreiteilung**: *digitization* (Medienwechsel), *digitalization* (Prozesse und Geschäftsmodelle) und *digital transformation* (Organisation und Kultur). Wer das erwähnt, zeigt, dass er die Begriffe kennt und nicht nur eine Merkregel wiedergibt. (✓){+5}

- **Anschluss an die Budgetlogik.** Digitalisierungsvorhaben sind typische **CAPEX**-Kandidaten mit schwer quantifizierbarem Nutzen – sie erzeugen vermiedene Kosten und Optionen, keine unmittelbaren Einzahlungen. Deshalb haben sie in der Kapitalwert-Rangfolge systematisch schlechte Karten und landen häufig in der Kategorie „strategisch zwingend“. Das ist keine Bosheit, sondern eine **Bewertungsschwäche des Verfahrens**. (✓) **(+6)**

Aufgabe #230 · 8 P. · Strategisch von langfristig unterscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Strategisch versus langfristig – Abgrenzung... (S. 1200) · Operativ und strategisch über den Budgetkreis... (S. 1178) · Self-Concept Maintenance und Ego Depletion... (S. 456)

a) 4 P. Grenzen Sie „strategisch“ von „langfristig“ ab. b) 4 P. Erläutern Sie an einem Beispiel, warum eine strategische Entscheidung auch kurzfristig getroffen werden kann.

[?] Querschnitts-Aufgabe – sie prüft zugleich *Strategie & Umfeldanalyse* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Langfristig ist eine rein **zeitliche** Kategorie (Zeithorizont, z. B. > 5 Jahre). ✓ **(1)**
Strategisch ist eine **inhaltliche** Kategorie: Es geht um Entscheidungen, die die **Erfolgspotenziale und die grundsätzliche Positionierung** betreffen – „womit verdiene ich morgen mein Geld?“ (Rohleder). ✓ **(2)** Die beiden fallen **nicht zusammen**: ✓ **(3)**
 Nicht alles Langfristige ist strategisch (eine 10-Jahres-Wartungsroutine), und Strategisches kann kurzfristig sein. ✓ **(4)**

Das operationalisierbare Trennkriterium, und in diesem Kapitel der naheliegendste

Zusatz: Begrifflich bleibt die Abgrenzung weich; hart wird sie über den **Budgetkreis**.

Operative Entscheidungen laufen über **OPEX** und werden mit den Mitteln der **Kostenrechnung** beurteilt; strategische Entscheidungen schaffen Potenziale, sind deshalb in der Regel **CAPEX** und verlangen eine **Investitionsrechnung bzw. einen Business Case** über mehrere Jahre. Daraus folgt die Prüffrage für jeden Einzelfall: **„Verändert das unsere Potenzialsituation?“** – ja heißt strategisch, unabhängig vom Zeitpunkt der Wirkung. (*Reserve – die vier Punkte sind oben bereits vergeben; dieser Absatz sichert sie ab, falls der Korrektor die reine Begriffsabgrenzung nicht voll zählt.*)

b) 4 P. Beispiel: Ein Wettbewerber bietet überraschend an, sich **heute** übernehmen zu lassen. Die Entscheidung ist **kurzfristig** (Frist von Tagen), ✓ **(1)** aber hochgradig **strategisch** (verändert Marktposition, Kompetenzen, Kapitalstruktur auf Jahre). ✓ **(2)**

Ebenso: der sofortige Rückzug aus einem Markt bei einem Compliance-Skandal. ✓ {3} →
Strategisch = *Tragweite fürs Erfolgspotenzial*, nicht *Dauer*. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Die Gleichsetzung „strategisch = langfristig“ hat er ausdrücklich als Fehler markiert – die Abgrenzung muss über die

Potenzialwirkung laufen (und damit über OPEX/CAPEX), nicht über die Fristigkeit. In b) zählt nicht das Beispiel, sondern die ausgeführte Begründung, *warum* es strategisch ist.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Das dritte Begriffspaar: operativ vs. strategisch.** Rohleder trennt **operativ** (Umsetzung im Bestehenden, „die Dinge richtig tun“ – **Effizienz**) von **strategisch** (Richtung, „die richtigen Dinge tun“ – **Effektivität**). *Das Begriffspaar wird meist Peter Drucker zugeschrieben – als Zuschreibung kennzeichnen, nicht als Zitat. (✓){+1}*
- **Antwortstruktur als 2 × 2-Matrix.** Zeithorizont (kurz/lang) × Tragweite (operativ/strategisch) ergibt vier Felder. Die Normalfälle sind „kurzfristig-operativ“ und „langfristig-strategisch“; die **Diagonalen** sind die interessanten: kurzfristig-strategisch (Übernahmeangebot) und langfristig-operativ (Wartungsroutine). Wer die Matrix aufmalt, beantwortet a) und b) in einem Bild. (✓){+2}
- **Schärferes Trennkriterium: Reversibilität.** Präziser als „Tragweite“ ist die Frage nach der **Umkehrbarkeit**: Strategische Entscheidungen sind teuer bis gar nicht zurückzunehmen (Einwegtür), operative sind es nicht (Zweigwegtür). Das erklärt auch die unterschiedliche Sorgfalt: Unumkehrbares braucht mehr Analyse, Umkehrbares braucht Tempo. *Das Bild der Ein-/Zweigwegtür wurde von Jeff Bezos popularisiert – Zuschreibung, keine Lehrmeinung. (✓){+3}*
- **Drittes Beispiel, andere Diagonale.** Ein **15-Jahres-Mietvertrag** für eine Lagerhalle bindet lange und ist trotzdem nicht strategisch, solange er kein Erfolgspotenzial verändert – er ist eine langfristige **operative** Entscheidung. Ebenso eine zehnjährige Abschreibungsdauer. Wer nur das kurzfristig-strategische Beispiel bringt, zeigt die Unabhängigkeit der Kategorien nur zur Hälfte. (✓){+4}
- **Konsequenz für die Planungsfrequenz.** Weil „strategisch“ keine Zeitkategorie ist, folgt die Überarbeitungsfrequenz der **Kategorie, nicht dem Kalender**: quartalsweise rollierende Maßnahmen- und Budgetplanung, monatliche Überwachung, **jährliche oder anlassbezogene** Strategieüberarbeitung, Vision alle 5–10 Jahre. Ereignisgesteuert kann eine Strategie jederzeit auf den Tisch – genau das ist der kurzfristig-strategische Fall. (✓){+5}
- **Anschluss an die Gap-Analyse – die häufigste Klausurfalle.** Eine **operative Lücke** schließt man durch Intensivieren, eine **strategische Lücke** braucht neue Maßnahmen und CAPEX. Das Trennkriterium ist auch dort **zusätzliches Geld bzw. Potenzialbezug, nicht die Zeitachse**. Wer „strategisch = langfristig“ setzt, klassifiziert die Lücke falsch und beantragt das falsche Budget. (✓){+6}

- **Benannte Verwechslungsgefahr: „strategisch“ als Adelsprädikat.** In der Praxis wird das Wort benutzt, um Vorhaben der Wirtschaftlichkeitsprüfung zu entziehen („strategisches Projekt“). Das verbindet diese Frage direkt mit der CAPEX-Allokation: Zuerst werden die „strategisch zwingenden“ Investitionen ohne Kapitalwertprüfung genehmigt – wer das Etikett vergeben darf, entscheidet faktisch über das Budget. (✓)(+7)
- **Warum die Unterscheidung überhaupt gelehrt wird.** Sie bestimmt, **wer entscheidet**: Operatives gehört in die Linie, Strategisches zur Geschäftsführung bzw. zu den Eigentümern. Eine Fehlklassifikation ist deshalb nicht nur begrifflich falsch, sondern führt zu Entscheidungen auf der falschen Ebene – kurzfristig-strategische Fälle sind genau deshalb so gefährlich: Die Frist zwingt zur schnellen Entscheidung, die Tragweite verlangt die höchste Ebene. (✓)(+8)

Aufgabe #231 · 7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie... (S. 1600) · Gap-Analyse kritisch beurteilen (S. 1395)

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem Plan-Ist- und einem Soll-Ist-Vergleich. b) 3 P. Was ist eine Gap-Analyse und welche zwei Lückenarten unterscheidet man?

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Kennzahlen* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Soll = der (Ziel-)Wert, der erreicht werden soll. **Plan** = ein terminierter Meilenstein **mit hinterlegten Maßnahmen** auf dem Weg zum Soll. **Ist** = das tatsächlich Realisierte. ✓ {1} Der **Plan-Ist-Vergleich** prüft, ob die geplanten *Maßnahmen* wie vorgesehen umgesetzt wurden (Maßnahmen-Controlling); ✓ {2} der **Soll-Ist-Vergleich** prüft, ob das *Ziel* erreicht wurde (Ziel-Controlling). ✓ {3} Beide sind **vergangenheitsorientiert**. ✓ {4}

b) 3 P. Die Gap-Analyse misst die Lücke zwischen Ziel (Soll) und voraussichtlicher/ tatsächlicher Erreichung. ✓ {1} Zwei Arten: **operative Lücke** → durch **Intensivierung** laufender Maßnahmen schließbar (wenig/kein zusätzliches Budget); ✓ {2} **strategische Lücke** → erfordert **neue Maßnahmen** und meist **zusätzliches CAPEX**. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Er trennt Soll und Plan **bewusst strenger als die Praxis** – wer beides gleichsetzt, verliert den Kern: Plan-Ist prüft die

Maßnahmen, Soll-Ist das Ziel. Bei den Lückenarten ist das Trennkriterium **zusätzliches Geld bzw. Potenzialbezug**, nicht der Zeithorizont.

Über die geforderten Punkte hinaus

- **Der zukunftsgerichtete Vergleich fehlt in der Frage, und ist der wichtigste.** Erst der **Prognose-Soll-Vergleich** (Forecast vs. Ziel) zeigt **während** der Periode, ob das Jahresziel gerissen wird, und erlaubt Gegensteuern, bevor es zu spät ist – der „Stachel im Fleisch“ der Kostenstellenverantwortlichen (Last Estimate „7+5“). (✓){+1}
- **Die vollständige Vergleichslandschaft in einem Satz.** **Vorjahres-Ist** (Entwicklung), **Plan-Ist** (Meilenstein), **Soll-Ist** (Zielerreichung, erst am Ultimo), **Prognose-Soll** (drohende Verfehlung), und der übliche **Leerstand**: der **Prognose-Ist-Vergleich im Nachhinein**, der die Prognosetreue messen würde. (✓){+2}
- **Die eigentliche Pointe der Doppelung: vier Diagnosen aus zwei Vergleichen.** Maßnahmen umgesetzt **und** Ziel erreicht → Plan trug. Maßnahmen umgesetzt, Ziel **verfehlt** → die Maßnahmen waren **wirkungslos** (Konzeptfehler oder Umfeld). Maßnahmen **nicht** umgesetzt, Ziel trotzdem erreicht → das Ziel war zu niedrig oder der Markt hat getragen (Sandbagging-Verdacht). Beides verfehlt → Umsetzungsproblem. Erst die **Kombination** beider Vergleiche ist diagnosefähig; einzeln sagt keiner, woran es lag. (✓){+3}
- **Auslöser und Trennkriterium.** Die Gap-Analyse startet **ereignisgesteuert** (aus konkretem Anlass) **oder kalendergesteuert** (z. B. quartalsweise). Das Trennkriterium operativ/strategisch ist **zusätzliches Geld bzw. der Potenzialbezug, nicht die Zeitachse**. (✓){+4}
- **Eskalationsreihenfolge, die die Frage nicht verlangt.** Stufe 1 vorhandene Maßnahmen intensivieren, Stufe 2 neue Maßnahmen mit CAPEX, **erst** Stufe 3 die Ziel- oder Strategiefrage. Sofort die Strategie infrage zu stellen, ist der klassische Fehler. (✓){+5}
- **Die fehlende dritte Lückenart.** Beide Kategorien unterstellen ein richtiges Ziel. Für extern verursachte oder auf **Zielsetzungsfehler** zurückgehende Abweichungen fehlt eine „**Zielrevisions-Lücke**“, und die Klassifikation sollte nicht der Zielerreichungsverantwortliche vornehmen, sondern die Rolle Zielsetzung bestätigen. (✓){+6}
- **Merksätze, die Rohleder mehrfach bringt.** „Die reine Zielkontrolle ist der Blick in den **Rückspiegel**. Das ist pathologisch.“ Und zum Prognose-Soll-Vergleich: „**Hinten kackt die Ente**“ – vornehmer: am langen Ende fällt die Entscheidung. Der Ist-Wert hat nur **zwei** Nutzen: daraus lernen und Standortbestimmung gegenüber den Plan-Werten. (✓){+7}

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 2035.

Aufgabe #232 · 8 P. · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen (S. 1403) · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche... (S. 1616) · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen... (S. 2099)

- 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⟩**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Terminologie absichern

- **Die bewusste Abweichung von der Praxis benennen – das ist ein Punkt für sich.** Rohleder sagt selbst: „In der Praxis haben wir das Problem, dass die Leute nicht unterscheiden zwischen Sollwerten und Zielwerten beziehungsweise Planwerten ... **Die Praxis verzichtet auf diese strengere Unterscheidung, wie ich sie Ihnen beibringe.**“ Im Antwortbogen also **seine** Terminologie verwenden und die Abweichung ausdrücklich erwähnen: Sollwert = Ultimo-/Oberziel, Planwert = Zielwert = unterjähriger Meilenstein. Wer die Praxisvermischung unkommentiert übernimmt, schreibt an der Frage vorbei. (✓){+1}
- **Ein selten genannter Praxisgrund für die Vermischung.** Viele Standard-Reportingsysteme führen Spalten für **Plan** und **Ist**, aber keine für **Soll** und **Prognose** – wo kein Feld ist, entsteht keine Unterscheidung. (*Beobachtung, kein Lehrsatz – als solche kennzeichnen.*) Die Konsequenz ist dieselbe wie im Lehrbuchfall: Ohne Soll-Spalte gibt es keinen Prognose-Soll-Vergleich und damit keine vorausschauende Steuerung. (✓){+2}
- **Abgrenzung nach unten: Soll ≠ Budget ≠ Forecast.** Das **Budget** ist die monetäre, meist jahresbezogene und verabschiedete Fassung der Planung – es ist ein **Mittelbewilligungsakt**, kein Ziel; ein eingehaltenes Budget kann ein verfehltes Ziel begleiten. Der **Forecast** ist keine Zielgröße, sondern eine **Erwartung** und darf deshalb nie Bemessungsgrundlage für Boni sein. Sonst entsteht **Sandbagging**: Der Prognostiker rechnet sich vorsichtshalber arm, die Prognose wird Verhandlungsmasse und verliert ihre Steuerungsfunktion. Konsequenz: Bonus am **Soll** verankern, nie an der Prognose. (✓){+3}
- **Warum die Unterscheidung eine Diagnosefähigkeit erzeugt (Vier-Felder-Diagnose).** Kombiniert man beide Vergleiche, entstehen vier Befunde statt zwei: Plan erfüllt **und** Soll erreichbar → alles im Griff; Plan erfüllt, Soll trotzdem gefährdet → die **Wirkungsannahme** hinter den Maßnahmen war falsch (die Maßnahme wirkt nicht wie gedacht); Plan verfehlt, Soll dennoch erreichbar → **Umsetzungsproblem** ohne Zielgefährdung oder ein zu niedrig gestecktes Ziel; Plan verfehlt **und** Soll gefährdet → Handlungsbedarf sofort. Diese Diagnose geht genau dann verloren, wenn man Soll und Plan in einer Spalte zusammenwirft. (✓){+4}

Zu b) – den Vergleich vertiefen und kritisieren

- **Die vollständige Vergleichslandschaft in einem Satz – plus der übliche Leerstand.** **Vorjahres-Ist** (Entwicklung) · **Plan-Ist** (Meilenstein) · **Soll-Ist** (Zielerreichung, erst am Ultimo möglich) · **Prognose-Soll** (drohende Verfehlung). Der übliche **Leerstand** ist der **Prognose-Ist-Vergleich im Nachhinein**, der die **Prognosetreue** messen würde – fast niemand führt ihn, obwohl er die Qualität des wichtigsten Vergleichs überhaupt erst überprüfbar macht. (✓){+5}
- **Kritik am Instrument selbst – er verlangt bei „wichtiger als“ auch die Grenze.** Der Prognose-Soll-Vergleich ist nur so gut wie die Prognose: Sie ist (a) **anreizbehaftet** (siehe Sandbagging), (b) meist ein **Punktwert ohne Bandbreite**, obwohl die Unsicherheit mit dem Horizont wächst, (c) selten mit dokumentierten **Annahmen und Baseline** hinterlegt, sodass Abweichungen nicht zurechenbar sind, und (d) verleitet zu **Scheingenauigkeit**, wenn Ampelschwellen für alle Horizonte gleich gesetzt sind. Er ersetzt außerdem weder die Ursachenanalyse noch die Maßnahmenplanung. (✓){+6}
- **Gegenvorschlag statt bloßer Kritik. Prognosetreue selbst zur Kennzahl** machen – mit eigenem Steckbrief, Formel (Abweichung Prognose zu späterem Ist) und einem **Owner im Controlling statt beim Prognostiker**; zu jedem Forecast **Baseline und Annahmen** verbindlich dokumentieren; statt eines Punktwerts eine **Bandbreite** (Best/Base/Worst) berichten; Ampelschwellen **horizontabhängig** staffeln. Und die planungsseitige Konsequenz: Wer rollierend plant (mindestens quartalsweise analysiert und geplant, monatlich überwacht, hoher Detailgrad kurz vor Umsetzung, abnehmend in die Zukunft), muss auch den **Leitvergleich wechseln** – sonst rolliert die Planung, während die Steuerung weiter in den Rückspiegel schaut. (✓){+7}
- **Der Ursachenkatalog für die Restlücke und die Merksätze.** Bleibt nach beiden Eskalationsstufen eine Lücke, kommen genau vier Ursachen in Betracht: **falsche Maßnahmen** · **zu großes Ziel** · **Umfeld/höhere Gewalt** · **Planungsfehler**. Dazu die Formulierung, die Rohleder ausdrücklich korrigiert hat: Es heißt „wenn Ziele **voraussichtlich** nicht erreicht werden“ – Prognose statt Rückschau; und wer bei Zielverfehlung sofort zur **Strategieanpassung** springt, überspringt die Maßnahmenebene, die er zuerst sehen will. Finanzseitig gehört daneben der Kapitalbedarfs-Check: Brutto-Kapitalbedarf (CAPEX + OPEX) gegen genau **fünf Deckungsquellen** – vorhandene Liquidität, Umsatzeinzahlungen, Einmaleffekte (Anlagenverkauf, Sale-and-lease-back), Eigentümer, Bank. (✓){+8}

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	1714
Arten von Kennzahlen	1481
Balanced Scorecard (BSC)	1480
3 Benchmarking	1459
5 Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren	1467
C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT	1522
6 P. · Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen Zitat	1493
Datenqualität als Achillesferse	1481
Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“	1486
12 P. · Dieselbe Bilanz, drei Adressaten	1691
Drei Rollen im Kennzahlenmanagement	1488
Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel	1486
EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King“)	1485
• 8 P. · Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen These/Antithese · BSC/KPI	1489
Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO)	1489
• 12 P. · Financial Leverage = Renditekosmetik? Rentabilität	1678
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene Kennzahlen	1642
• 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen Kennzahlen	1606
Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“)	1484
Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets)	1478
Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung	1478
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	1655
• 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern Rechnen · EBITDA · Rentabilität	1628
10 P. · Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer Rentabilität	1671

Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow	1476
Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“)	1482
12 P. · Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? Kennzahlen	1666
Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1)	1523
4 Kennzahlen auswählen	1463
2 Kennzahlen erheben und vergleichen	1453
1 Kennzahlen Grundlagen	1448
Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“)	1483
• Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?	1456
• Kennzahlenvergleiche	1481
• 14 P. · KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	1621
• 14 P. · KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? Rechnen · BSC/KPI · EBITDA	1662
• 14 P. · KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz BSC/KPI	1649
• KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS)	1484
Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA	1506
[Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen)	1522
• 12 P. · Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen Rechnen · Rentabilität	1497
7 P. · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten Rentabilität	1594
6 P. · Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen BSC/KPI	1503
Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“) ..	1482
7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären Gap-Analyse .	1600
Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!)	1479
Profitabilität vs. Rentabilität	1477
8 P. · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern Rentabilität · Gier	1612
• 6 P. · Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen Rentabilität	1596
ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität	1478
SMART-Ziele	1487
• 19 P. · Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden Kennzahlen	1635
Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“)	1480

6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen Kennzahlen · BSC/KPI	1603
Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat	1709
Typische Kennzahlen – Anlagevermögen	1468
Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen	1474
Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur	1471
Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit	1473
Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen	1470
Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg	1472
„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt	1712
12 P. · Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante Strategie · Rentabilität	1685
10 P. · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten Forecast	1616
10 P. · Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern	1698
Was versteht man unter Benchmarking?	1459
Was versteht man unter Bilanzanalyse?	1467
Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept?	1461
Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief?	1453
Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt?	1455
Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen?	1448
Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen?	1463
Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen?	1451
Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden?	1465
Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?	1464
Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor?	1466
Welche Ziele verfolgt das Benchmarking?	1460
Wie sind Kennzahlen definiert?	1450
Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice- Konzept?	1462
10 P. · Zielvereinbarung ohne Plan-Werte Zielsetzung	1703

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 „Misserfolgsfaktoren/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 Indexpzahlen?“ → Gliederungszahl: Teilgröße/Gesamtgröße (EK-Quote). Beziehungszahl: zwei wesensverschiedene Größen (Umsatz/Mitarbeiter). Indexpzahl: 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, Indexverlaufdiagramm, 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 Werktage 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 wettbewerbsfähiger 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 (Klassenbesten 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 Zweitbesten – 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** = $(\text{Umsatz}_t - \text{Umsatz}_{t-1}) / \text{Umsatz}_{t-1} \rightarrow$ 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 Steuerungssset.
- „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-/Wiederkauftrate** (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) → zufriedenere/treuere 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)
Vorratumschlag (Lagerumschlag)	$\text{Materialaufwand bzw. Umsatz} / \varnothing \text{ Vorratsbestand}$	wie oft das Lager umgeschlagen wird; hoch = geringe Kapitalbindung
(durchschnittliche) Lagerdauer	$360 / \text{Vorratumschlag}$ (kaufmänn. Jahr; alternativ 365)	Tage, die Vorräte gebunden sind
Debitorenumschlag	$\text{Umsatz (auf Ziel)} / \varnothing \text{ Forderungen aus L+L}$	Häufigkeit des Forderungsumschlags
Debitorenlaufzeit (DSO)	$(\varnothing \text{ Forderungen aus L+L} / \text{Umsatz}) \times 360$	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 $\times$ Kapitalumschlag zerlegen $\rightarrow$ 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.“ $\rightarrow$ ROI = Umsatzrendite (Gewinn/Umsatz) $\times$ 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. „Ersatzteilvertrieb 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 **Vollzeitequivalente (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

Aufgabe #233 · 8 P. · Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen · von der KI erfunden

– kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

These: „Zur Steuerung eines Unternehmens genügt ein einziger, gut gewählter KPI.“
Nehmen Sie mittels These/Antithese/Synthese kritisch Stellung.

a) These (Pro – ein KPI genügt). Ein KPI ist eine einzelne, einfache Kennzahl, an der der Fortschritt bei einem *kritischen* Erfolgsfaktor gemessen wird ✓ **{1}**. Idealerweise steuert **genau ein** KPI einen Bereich – mehrere Kennzahlen erzeugen Zielkonflikte ✓ **{2}**. Rohleders eigene Empfehlung stützt die Fokussierung: „wenige Kennzahlen versprechen mehr Erfolg als die üblichen Kennzahlenkataloge“, ein guter KPI wirkt als „Health Check“/ „Finger in der Wunde“ ✓ **{3}**. Als **vorübergehender Problemlösungsturbo** (ein konkreter, existenzieller Missstand wird mit aller Kraft beseitigt) ist der bewusst gewollte Tunnelblick sogar sinnvoll.

b) Antithese (Contra – ein KPI ist gefährlich). Die KPI-Steuerung **verstärkt** zwei reale Fehlwirkungen: **Opportunismus** (persönliche Agenda über Unternehmensziel, Schaden billigend in Kauf genommen) ✓ **{1}** und **Tunnelblick** (alles, was nicht der KPI-Verbesserung dient, wird ausgeblendet) ✓ **{2}**. Reine Finanz-/Ergebnis-KPIs sind zudem *lagging* – ein Blick in den Rückspiegel ✓ **{3}**. Die Balanced Scorecard existiert gerade deshalb: sie balanciert Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lernperspektive aus, weil einseitige Steuerung die vorlaufenden Treiber (Frühindikatoren) ignoriert.

c) Synthese. Es ist **kein Unternehmen bekannt, das dauerhaft erfolgreich mit nur einer Kennzahl geführt wird**. Als **nachhaltiges Patentrezept** taugt der Einzel-KPI nicht

✓ **{1}**; als **temporärer Turbo** gegen einen akuten Missstand ist er vertretbar (Tunnelblick gewollt, kurzzeitiger Opportunismus akzeptabel) ✓ **{2}**. Dauerhaft braucht es ein ausbalanciertes, strategiegeleitetes Set (BSC-Logik).

Rohleders Erwartung: Nicht „ja/nein“, sondern die Zeitdimension erkennen – Turbo (kurz, ja) vs. Patentrezept (dauerhaft, nein), inkl. Benennung von Opportunismus und Tunnelblick.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die theoretische Stütze der These: die Engpasslogik. Der stärkste Pro-Beleg steht nicht in der Kennzahlenlehre, sondern in der Engpasstheorie (*Theory of Constraints*, **Eliyahu M. Goldratt**, *The Goal*, 1984): Ein System hat zu jedem Zeitpunkt **genau einen** begrenzenden Engpass, und jede Verbesserung außerhalb dieses Engpasses erhöht die Gesamtleistung **nicht**. Übertragen auf die Steuerung heißt das: Wenn zu jedem Zeitpunkt nur eine Größe wirklich begrenzt, ist ein einziger KPI nicht Vereinfachung, sondern die sachlich richtige Fokussierung. Das erklärt auch, warum der KPI **wechseln** muss – verschiebt sich der Engpass, ist der alte KPI sofort die falsche Größe. Der Plural ist damit doppelt fragwürdig: zeitgleich falsch (es gibt einen Engpass) und über die Zeit falsch (er bleibt nicht derselbe). (Zuschreibung vor Verwendung prüfen.) (✓){+1}

Wann der Einzel-KPI überlegen ist – vier Bedingungen. Die These lässt sich präzisieren, statt sie pauschal zu bejahen. Ein einzelner KPI trägt, wenn **alle vier** Bedingungen erfüllt sind: (1) der begrenzende Faktor ist **eindeutig identifiziert** (Liquidität, Qualität, Termintreue); (2) die **Wirkungskette ist kurz** – die Handlung des Einzelnen wirkt direkt und sichtbar auf die Kennzahl, nicht über drei Zwischenstufen; (3) der **Zeithorizont ist kurz**, sodass die verdrängten Ziele nicht dauerhaft Schaden nehmen; (4) der Schaden des gewollten Tunnelblicks ist **kleiner als der Schaden des Missstands**. Fehlt eine dieser Bedingungen, kippt die Fokussierung in Fehlsteuerung. Diese Liste ist zugleich das Prüfraster, mit dem sich in der Klausur jeder konkrete Fall entscheiden lässt, ohne auf „kommt darauf an“ auszuweichen (✓){+2}.

Der unterschätzte Vorteil: Reichweite in der Organisation. Kennzahlen wirken über die Kette *gemessen* → *rückgekoppelt* → *belohnt*. Alle drei Stufen skalieren mit der Zahl der Kennzahlen **negativ**: Eine einzige Größe lässt sich einer vierstelligen Belegschaft in einem Satz erklären, in jeder Schichtbesprechung wiederholen und an eine gemeinsame Zielvereinbarung koppeln – bei zwanzig Kennzahlen weiß der Einzelne nicht mehr, worauf seine Handlung wirkt, und die Rückkopplung verliert genau die Eindeutigkeit, die sie wirksam macht. Der Vorteil des Einzel-KPI liegt also weniger in der besseren *Messung* als in der ungleich höheren **Durchdringung** – er ist ein Führungs- und Kommunikationsargument, kein Controlling-Argument. Das ist auch die ehrlichste Fassung des „Health Check“-Bildes (✓){+3}.

Suboptimierung zwischen Bereichen – mit Zahlen. Der Tunnelblick-Einwand wird konkret, wenn man ihn über eine Bereichsgrenze rechnet. Der Einkauf wird auf den **Materialpreis** gemessen und wechselt auf einen Lieferanten, der 3,00 % günstiger ist: bei 20,00 Mio. € Einkaufsvolumen eine Ersparnis von **600 T€**. Steigt dadurch die

Ausschussquote in der Fertigung von 2,0 auf 3,5 Prozent, fallen bei 40,00 Mio. € Herstellkosten zusätzlich **600 T€** an, und hinzu kommen Nacharbeit, Terminverzug und Reklamationen, die niemand zurechnet. Der Einkauf erreicht seinen KPI, das Unternehmen verliert. Genau das ist der Unterschied zwischen **lokaler** und **globaler** Optimierung: Ein einzelner KPI je Bereich verhindert Zielkonflikte nicht, er **verlagert** sie nur an die Bereichsgrenze, wo sie niemandes Kennzahl mehr sind. Die Aussage „ein KPI je Bereich vermeidet Zielkonflikte“ ist damit ihrerseits angreifbar **(✓){+4}**.

Ein Ergebnis-KPI kann strukturell nicht rechtzeitig warnen. Der *lagging*-Einwand ist mehr als der Rückspiegel-Vergleich: Er hat eine zeitliche Mechanik. Ein Finanz-KPI entsteht aus dem Monats- oder Quartalsabschluss, ist also frühestens Wochen nach dem verursachenden Ereignis verfügbar, und er misst ein Ergebnis, dessen Ursachen zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen sind. Bei einer Steuerung über **ausschließlich** eine solche Größe folgt daraus zwingend, dass jede Gegenmaßnahme zu spät kommt: „das Kind liegt schon im Brunnen“. Deshalb braucht selbst eine bewusste Ein-KPI-Phase mindestens **einen vorlaufenden Begleitwert** – bei einem Liquiditäts-KPI etwa Auftragseingang oder Debitorenlaufzeit. Nicht als zweiter Steuerungs-KPI, sondern als Frühwarnung. Damit ist die These auch in ihrer besten Auslegung nicht ganz haltbar **(✓){+5}**.

Die harte Grenze: Manche Kennzahlen sind nicht verhandelbar. Unabhängig von jeder Steuerungsphilosophie muss ein Unternehmen bestimmte Größen erheben und überwachen – Arbeitsschutz- und Unfallkennzahlen, produkt- und branchenspezifische Qualitätsnachweise, vertraglich zugesagte Service Level, **Covenants** gegenüber finanzierenden Banken, gesetzliche Berichtspflichten. Ein Vorstand, der „nur noch einen KPI“ verfolgt, entbindet sich davon nicht; er verlagert die übrigen Größen lediglich aus der Aufmerksamkeit. Genau hier wird der Tunnelblick von einem Steuerungsproblem zu einem **Haftungsproblem**: Ein übersehener Arbeitsschutzindikator ist keine verpasste Optimierung. Die tragfähige Formulierung lautet deshalb nie „ein KPI“, sondern „**ein** Steuerungs-KPI neben einem unverhandelbaren Überwachungsset“ **(✓){+6}**.

Die Synthese ist keine Kompromissformel, sondern eine Kontingenzaussage. „Temporär ja, dauerhaft nein“ klingt nach Mittelweg, ist aber präziser zu fassen: Die **richtige Anzahl von Kennzahlen ist eine Funktion der Lage**. In der Krise ist sie eins und typischerweise liquiditätsgetriggert, weil dann tatsächlich nur eine Größe über die Existenz entscheidet (§ 17 InsO); im Normalbetrieb sind es wenige, maximal fünf; in einer mehrjährigen Transformation braucht es ein ausbalanciertes Set mit vorlaufenden Treibern, weil die zu verändernden Ursachen Jahre vor dem Ergebnis liegen. Die These und ihre Antithese sind damit nicht falsch, sondern

unterspezifiziert – beide behaupten für alle Lagen, was jeweils nur für eine gilt. Wer das so formuliert, hat die Aufgabe im Kern beantwortet (✓)(+7).

Der Rückweg gehört mitgeplant. Der praktisch schwierigste Teil ist nicht die Einführung des Einzel-KPI, sondern seine **Ablösung**: Nach Monaten der Fokussierung sind die verdrängten Größen faktisch aus der Organisation verschwunden – Berichte wurden eingestellt, Verantwortliche umgewidmet, Routinen verlernt. Deshalb gehören drei Dinge bereits bei Einführung festgelegt: die **Rückkehrschwelle** (welcher Wert beendet die Ausnahmephase), das **Nachfolgeset** samt Steckbriefen, und eine **Schadensbilanz** – welche verdrängten Größen sind in der Zwischenzeit gelitten und müssen zuerst repariert werden (typischerweise Instandhaltung, Qualifizierung, Kundenzufriedenheit). Ohne diesen Rückweg endet der „temporäre Turbo“ nicht in einem ausbalancierten Set, sondern in einem Unternehmen, das seine übrigen Kennzahlen nicht mehr hat (✓)(+8).

Die Gegenposition zur „Kennzahlenflut“ ist bei Rohleder selbst angelegt: In der BSC hält er **nur EINEN sinnvollen KPI** für ratsam (z. B. ROI/EBITDA als Kompromiss zwischen Liquidität und Profitabilität) – die Synthese ist also nicht „viele Kennzahlen“, sondern „wenige, richtige, ausbalancierte“.

Aufgabe #234 · 6 P. · Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 148) · „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“... (S. 221) · Bentham's Glücksformel aus zwei Positionen... (S. 281)

Kommentieren Sie das Zitat: „Profit is an opinion, cash is a fact.“ Was ist damit für die Wahl der Erfolgsgröße gemeint?

a) Kommentar. Das Zitat kontrastiert **Gewinn** und **Cashflow** hinsichtlich ihrer Manipulierbarkeit ✓ (1). Der **Gewinn** (Jahresüberschuss) enthält Bewertungsspielräume – Bilanzierungswahlrechte, Ansatz-/Bewertungsspielräume, nicht zahlungswirksame Posten (v. a. Abschreibungen, Rückstellungen) ✓ (2). Er lässt sich kurzfristig über **Einmaleffekte** (Verkauf von Aktiva/stillen Reserven – „Tafelsilber“) oder Personalabbau schönen, ohne die nachhaltige Ertragskraft ✓ (3). Deshalb ist er eine „opinion“. Der **Cashflow** dagegen wird um genau diese nicht zahlungswirksamen Bestandteile bereinigt und misst den **tatsächlichen Zahlungsmittelüberschuss** ✓ (4) – er ist „a fact“ und gilt als **manipulationsärmere** Finanzkraftgröße (Innenfinanzierungspotenzial) ✓ (5). Folgerung: Für die Beurteilung der wirklichen Finanzkraft ist der Cashflow oft aussagekräftiger als der Jahresüberschuss ✓ (6).

Rohleders Erwartung: Den Gegensatz Manipulierbarkeit (Gewinn/Bewertungsspielraum) vs. Faktizität (Cashflow) benennen, nicht nur „Cash ist wichtig“.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die Bewertungsspielräume einzeln benennen, und einen davon rechnen.

„Bewertungsspielraum“ bleibt ohne Beispiele eine Behauptung. Die wichtigsten Stellschrauben im handelsrechtlichen Abschluss sind: **Nutzungsdauer** und **Abschreibungsmethode** des Anlagevermögens, die Bemessung von **Rückstellungen** (Gewährleistung, Prozessrisiken, Pensionen), die **Vorratsbewertung** samt Verbrauchsfolgevverfahren, der Umfang der aktivierten **Herstellungskosten** (§ 255 HGB enthält ausdrückliche Wahlrechte für Teile der Gemeinkosten) und die Behandlung von Forderungsabschreibungen.

Beispielrechnung zur Nutzungsdauer: Eine Anlage mit 8,00 Mio. €

Anschlussauszahlung, linear über 8 Jahre abgeschrieben, belastet das Ergebnis mit 1,00 Mio. € jährlich; über 10 Jahre nur mit 0,80 Mio. € – **+0,20 Mio. € Gewinn pro Jahr durch eine Schätzungsänderung**, ohne dass ein Cent zusätzlich verdient wurde. Der Cashflow bleibt in beiden Varianten **identisch**. Das ist der Satz in einer Zahl **(✓){+1}**.

Präzisierung: „Cash“ ist nicht gleich Cashflow, und der Gesamt-Cashflow sagt

gar nichts. Für die Wahl der Erfolgsgröße ist entscheidend, **welcher** Cashflow gemeint ist. Die übliche Dreiteilung (etwa nach **DRS 21**) unterscheidet den Cashflow aus **laufender Geschäftstätigkeit**, aus **Investitionstätigkeit** und aus **Finanzierungstätigkeit**. Nur der erste ist eine Erfolgsaussage. Ein Unternehmen mit einem stark positiven Gesamt-Cashflow kann diesen vollständig aus einer **Kreditaufnahme** oder dem Verkauf von Anlagevermögen beziehen – beides erhöht den Kassenbestand und beides ist das Gegenteil operativer Stärke. Wer „cash is a fact“ ohne diese Unterscheidung verwendet, ersetzt eine manipulierbare Größe durch eine, die sich noch einfacher erzeugen lässt: Ein Kredit ist schneller aufgenommen als ein Gewinn geschönt **(✓){+2}**.

Gegenposition: Der Gewinn ist ungenau, aber er beantwortet die richtige

Frage. Die Periodisierung, die den Gewinn manipulierbar macht, ist zugleich ihr Zweck – sie ordnet Aufwand der Periode zu, in der der Nutzen entsteht. Ohne sie wäre die Rechnung zwar „faktisch“, aber unbrauchbar: Ein Betrieb, der eine Maschine für 10,00 Mio. € bar bezahlt, weist im Anschaffungsjahr einen katastrophalen Cashflow und in den Folgejahren glänzende Werte aus – **dieselbe Leistung, zwei völlig gegenläufige Urteile**, nur weil eine gute Investition zufällig in dieses Jahr fiel. Der Gewinn glättet das genau richtig. Die saubere Aussage lautet deshalb nicht „Cash ist besser“, sondern: **Cash ist objektiver, Gewinn ist periodengerechter**. Objektivität und Relevanz sind zwei verschiedene

Qualitätsmerkmale, und der Merksatz spielt sie unzulässig gegeneinander aus (✓){+3}.

Auch der operative Cashflow ist gestaltbar – über die Zahlungsziele. Neben dem Geschäftsführergehalt gibt es einen zweiten, in der Praxis weit größeren Hebel: die Verlängerung der eigenen Lieferantenzahlungsziele. Ein Unternehmen mit 40,00 Mio. € jährlichem Einkaufsvolumen, das sein Zahlungsziel von 30 auf 60 Tage

streckt, erhöht seine Verbindlichkeiten um $40,00 \cdot \frac{30}{360} = 3,33$ Mio. €, und genau dieser Betrag erscheint **einmalig als operativer Cashflow**, obwohl das Unternehmen nur später zahlt. Wird das über Finanzierungsprogramme mit Banken organisiert, entsteht faktisch eine Kreditaufnahme, die im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit landet statt in der Finanzierung. Der Effekt ist **einmalig und nicht wiederholbar** – im Folgejahr fehlt er, weshalb ein sprunghaft gestiegener operativer Cashflow ohne Ergebnisverbesserung ebenso prüfbedürftig ist wie ein gestiegener Gewinn ohne Cashflow (✓){+4}.

Verwechslungsgefahr – drei Größen, ein Wort. In der Diskussion um das Zitat werden regelmäßig vermischt: der **Gewinn** (Erfolgsgröße, Periode, Ertrag minus Aufwand), der **Cashflow** (Zahlungsstromgröße, Periode, Einzahlung minus Auszahlung) und der **Zahlungsmittelbestand** (Bestandsgröße, Stichtag). Nur der dritte ist im strengen Sinn „a fact“ – nachzählbar, testierfähig, ohne Ermessen. Der Cashflow ist bereits eine **Rechnung** und in der verbreiteten indirekten Ermittlung sogar eine, die auf dem Jahresüberschuss aufsetzt und damit **alle** dessen Bewertungsspielräume erbt, soweit sie nicht durch die Rückrechnung neutralisiert werden. Das ist die feinste, aber wichtigste Präzisierung zum Zitat: Der indirekt ermittelte Cashflow ist keine vom Gewinn unabhängige Kontrollgröße, sondern eine Ableitung aus ihm (✓){+5}.

Die Konsequenz für die Wahl der Erfolgsgröße: kombinieren statt ersetzen. Die produktivste Lesart des Satzes ist nicht „nimm Cash statt Gewinn“, sondern: **Die Differenz beider Größen ist selbst die Information.** Bewegen sich Gewinn und operativer Cashflow über mehrere Perioden **parallel**, ist das Ergebnis durch Zahlungen gedeckt und das Vertrauen berechtigt. Läuft der Gewinn dem Cashflow **davon**, steckt die Differenz in Bewertungsentscheidungen, aktivierten Aufwendungen, aufgelösten Rückstellungen oder in Forderungen, die noch niemand bezahlt hat – ein Warnsignal, das keine der beiden Größen allein liefert. Praktisch ist das der Grund, warum ein Bericht **beide** Zeilen nebeneinander führen sollte, und zugleich der Grund, warum eine Ein-Kennzahl-Steuerung genau hier an ihre Grenze stößt: Die Aussage entsteht erst aus dem Vergleich (✓){+6}.

Grenze: Auch der Cashflow ist nicht immun – bei kleinen Kapitalgesellschaften können sich Gewinnentnahmen als **Geschäftsführergehalt** im zahlungswirksamen Aufwand verstecken. Und: **EBITDA ist ein Cash-Ergebnis**, blendet aber Investitionen (Abschreibungen) aus – „Cash is King“ darf nicht zur EBITDA-Schönfärberei verkommen („Leichen im Keller“).

Aufgabe #235 · 12 P. · Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 1628) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den... (S. 1655) · Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen (S. 1094)

Ein Unternehmen hat Gesamtkapital 1.000.000 € (EK 400.000 €, FK 600.000 €), FK-Zinssatz 5 %. Berechnen und interpretieren Sie Gesamtkapital- und Eigenkapitalrentabilität für zwei Szenarien und weisen Sie den Leverage-Effekt nach:

Fall A: Betriebsergebnis (Gewinn vor FK-Zinsen) = 100.000 € · Fall B: = 30.000 €. (Steuern vernachlässigt.)

a) Fall A – Betriebsergebnis 100.000 €.

FK-Zinsen: $0,05 \times 600.000 = 30.000 \text{ €}$ ✓ **{1}**; Jahresüberschuss: $100.000 - 30.000 = 70.000 \text{ €}$ ✓ **{2}**.

$$\text{GKR} = \frac{\text{JÜ} + \text{FK-Zinsen}}{\text{GK}} = \frac{70.000 + 30.000}{1.000.000} = 10,00 \%$$

✓ **{3}**

$$\text{EKR} = \frac{\text{JÜ}}{\text{EK}} = \frac{70.000}{400.000} = 17,50 \%$$

✓ **{4}**

Leverage-Formel (Kontrolle): $\text{EKR} = \text{GKR} + (\text{GKR} - i) \cdot \frac{\text{FK}}{\text{EK}} = 10 + (10 - 5) \cdot \frac{600.000}{400.000} = 10 + 5 \cdot 1,5 = 17,50 \%$ ✓ **{5}**

Interpretation: $GKR=10\% > i=5\% \rightarrow$ **positiver Leverage-Effekt** ✓ {6}. Gemessen am Maßstab der GKR (10 %) und erst recht am FK-Zins (5 %) verzinst sich das Eigenkapital mit **17,50 %** überproportional: günstiges Fremdkapital hebt die EK-Rendite.

b) Fall B – Betriebsergebnis 30.000 €.

FK-Zinsen unverändert 30.000 €; Jahresüberschuss: $30.000 - 30.000 = 0 \text{ €}$ ✓ {1}.

$$GKR = \frac{0 + 30.000}{1.000.000} = 3,00 \% \quad | \quad EKR = \frac{0}{400.000} = 0,00 \%$$

✓ {2} ✓ {3}

Kontrolle: $3 + (3-5) \cdot 1,5 = 3 - 3 = 0,00 \%$ ✓ {4}

Interpretation: Jetzt $GKR=3\% < i=5\% \rightarrow$ **negativer Leverage-Effekt** ✓ {5}. Obwohl das Gesamtkapital noch 3 % erwirtschaftet, bricht die EK-Rendite auf **0 %** ein – sie liegt *unter* der GKR. Der Hebel wirkt gegen die Eigentümer: Fremdkapital, das teurer ist als die GK-Rendite, zehrt den EK-Ertrag auf ✓ {6}. Das ist das Risiko der Kapitalstruktur (magisches Dreieck: mehr Verschuldung = mehr Rentabilitätschance, aber weniger Sicherheit).

Rohleders Erwartung: Die Kernaussage benennen – solange $GKR > FK\text{-Zins}$, hebt Verschuldung die EK-Rendite (positiv); kippt GKR unter den FK-Zins, hebt sie überproportional nach unten (negativ). Formel + Deutung, nicht nur die Zahl.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Hebelstärke sichtbar machen – Sensitivität über die Kapitalstruktur. Fall A mit unveränderter GKR von 10,00 % und $i = 5,00 \%$, nur die Finanzierung variiert:

EK	FK	FK/EK	EKR	Kontrolle über JÜ
1.000.000	0	0,00	10,00 %	$100.000/1.000.000$
600.000	400.000	0,67	13,33 %	$80.000/600.000$
400.000	600.000	1,50	17,50 %	$70.000/400.000$
200.000	800.000	4,00	30,00 %	$60.000/200.000$
100.000	900.000	9,00	55,00 %	$55.000/100.000$

Der operative Erfolg ist in allen fünf Zeilen **identisch** – die Eigenkapitalrentabilität variiert zwischen 10 und 55 %. Das ist der schlagendste Beleg dafür, dass die EKR **keine Leistungskennzahl** ist: Sie misst zu erheblichen Teilen eine Finanzierungsentscheidung. Für die Beurteilung der operativen Leistung ist deshalb ausschließlich die GKR zuständig, die in allen fünf Zeilen bei 10,00 % bleibt (✓) {+1}.

Der kritische Punkt lässt sich ausrechnen. Der Hebel kippt, wenn $GKR = i$. Bei einem Fremdkapitalzins von 5,00 % ist das bei einem Betriebsergebnis von $0,05 \cdot 1.000.000 = 50.000 \text{ €}$ der Fall – dann gilt $EKR = GKR = 5,00 \%$, und die Verschuldung ist wirkungslos. Der Betrieb in Fall A hat also einen **Puffer von 50.000 €** oder **50,00 %** seines Betriebsergebnisses, bevor die Verschuldung von der Chance zur Last wird. Diese eine Zahl beantwortet die eigentliche Managementfrage, nicht „wirkt der Hebel?“, sondern „**wie weit darf das Ergebnis fallen, bevor er sich dreht?**“ (✓){+2}.

Die zweite Kipprichtung: der Zinssatz. Der Hebel dreht sich nicht nur bei fallendem Ergebnis, sondern ebenso bei steigenden Zinsen – die in der Praxis häufigere und weniger beachtete Richtung, weil sie bei jeder Anschlussfinanzierung eintritt. Bei unverändertem Betriebsergebnis von 100.000 €:

$$i = 5,00 \% \rightarrow EKR 17,50 \% \quad | \quad i = 10,00 \% \rightarrow EKR 10,00 \% \quad | \quad i = 12,00 \% \rightarrow EKR 7,00 \%$$

Kontrolle für den letzten Fall: Zinsen $0,12 \cdot 600.000 = 72.000 \text{ €}$, JÜ 28.000 €, $28.000/400.000 = 7,00 \%$, und über die Formel $10 + (10-12) \cdot 1,5 = 7,00 \%$.

Bemerkenswert ist die Asymmetrie der Wahrnehmung: Ein Ergebniseinbruch wird bemerkt und diskutiert, ein Zinsanstieg trifft das Unternehmen bei der Prolongation **schlagartig und ohne eigenes Zutun**, und wirkt über den Verschuldungsgrad ebenso gehebelt **(✓){+3}**.

Was die vernachlässigten Steuern ändern. Die Aufgabe rechnet ohne Steuern; bei $s = 30\%$ verschiebt sich das Bild systematisch. Fall A: JÜ nach Steuern 70.000 · 0,70 = 49.000 €, also $EKR = \frac{49.000}{400.000} = 12,25\%$ statt 17,50 %. Die Leverage-Formel gilt weiterhin, nur auf Nachsteuerebene: $[10 + (10-5) \cdot 1,5] \cdot 0,70 = 17,50 \cdot 0,70 = 12,25\%$. Entscheidend ist die inhaltliche Folge: Der Staat trägt **30 % des Hebels mit** – sowohl der Chance als auch des Risikos. Zugleich wird Fremdkapital effektiv billiger, weil die Zinsen als Betriebsausgabe abzugsfähig sind (**Tax Shield**): Der effektive Zins liegt bei $5,00 \cdot (1-0,30) = 3,50\%$. Genau deshalb ist Fremdfinanzierung steuerlich begünstigt – ein Argument, das in der Leverage-Diskussion regelmäßig fehlt **(✓){+4}**.

Verwechslungsgefahr: Diese GKR ist eine Vorsteuergröße, und nur deshalb mit i vergleichbar. Weil die Aufgabe Steuern vernachlässigt, entspricht

$\frac{\text{JÜ} + \text{FK-Zinsen}}{\text{GK}}$ hier exakt $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{GK}}$, also einer **Vorsteuer**-Rendite, und nur in dieser Fassung darf sie direkt mit dem Fremdkapitalzins verglichen werden, der ebenfalls vor Steuern angegeben ist. Sobald Steuern einbezogen werden, ist der schulmäßige GKR-Wert eine **Nachsteuergröße** und der Vergleich „GKR gegen i “ nicht mehr unmittelbar zulässig – man müsste entweder durchgehend vor Steuern rechnen oder i um das Tax Shield korrigieren. Diese Inkonsistenz ist einer der häufigsten Fehler in Leverage-Aufgaben und ein sicherer Zusatzpunkt, wenn man sie in einem Satz benennt **(✓){+5}**.

Die Kapitalstruktur ist nicht frei wählbar. Die Sensitivitätstabelle legt nahe, man könne den Hebel beliebig hochdrehen – tatsächlich endet die Reise deutlich früher. Die EK-Quote beträgt in Fall A 40,00 % und gilt damit als komfortabel; die untersten Zeilen der Tabelle (20 % und 10 %) wären für die meisten Mittelständler nicht finanzierbar. Der Grund ist eine **Rückkopplung**, die die Formel nicht enthält: Mit steigendem Verschuldungsgrad verschlechtert sich die Bonität, die Bank verlangt höhere Zinsen und zusätzliche Sicherheiten oder Covenants – **i steigt also genau dann, wenn FK/EK steigt**. Da der Hebel von der Differenz (GKR- i) lebt, frisst sich der zusätzliche Verschuldungseffekt selbst auf. Die 55,00 % EKR der letzten Zeile sind daher rechnerisch korrekt und praktisch unerreichbar: Zu einem Verschuldungsgrad von 9 gibt es keinen 5-%-Kredit **(✓){+6}**.

Wie tief es geht – die Fortsetzung von Fall B. Fall B endet bei einer EKR von null; die Reihe lässt sich fortsetzen, und erst dort wird die Gefahr sichtbar:

Betriebsergebnis	GKR	JÜ	EKR	Kontrolle $GKR+(GKR-5) \cdot 1,5$
100.000	10,00 %	70.000	17,50 %	
50.000	5,00 %	20.000	5,00 %	(Hebel wirkungslos)
30.000	3,00 %	0	0,00 %	
0	0,00 %	-30.000	-7,50 %	$0 + (0-5) \cdot 1,5 = -7,50$
-20.000	-2,00 %	-50.000	-12,50 %	$-2 + (-7) \cdot 1,5 = -12,50$

Erkennbar wird die eigentliche Botschaft: Ein Betriebsergebnis von **null** – operativ noch kein Desaster – führt zu einer Eigenkapitalrendite von **-7,50 %**. Der Verlust entsteht ausschließlich aus der Finanzierung. Ein unverschuldetes Unternehmen stünde in derselben Lage bei $\pm 0,00 \%$ **(✓)(+7)**.

Vom Verlust zur Überschuldung – der Zeitpfad zu § 19 InsO. Verluste zehren das Eigenkapital auf, und der Zeitpunkt ist berechenbar. Bei dauerhaftem Betriebsergebnis von null verliert das Unternehmen 30.000 € jährlich; das

Eigenkapital von 400.000 € ist nach $\frac{400.000}{30.000} \approx 13,3$ Jahren aufgebraucht. Bei einem Betriebsergebnis von -20.000 € sind es bei 50.000 € Jahresverlust nur noch **8 Jahre**, und mit jedem Verlustjahr steigt zugleich der Verschuldungsgrad, wodurch der negative Hebel **stärker** wird und die Restlaufzeit sich weiter verkürzt. Das ist der Selbstverstärkungsmechanismus hinter der Formulierung „frisst das Eigenkapital überproportional auf“: nicht nur mehr Verlust, sondern ein mit jeder Periode **größerer Hebel** auf eine schrumpfende Basis **(✓)(+8)**.

Der Hebel verstärkt nicht den Ertrag, sondern die Schwankung, und zwar messbar. Zwischen Fall A und Fall B bewegt sich die GKR um 7,00 Prozentpunkte (10,00 auf 3,00 %), die EKR um **17,50** (17,50 auf 0,00 %) – exakt das 2,5-fache. Das ist kein Zufall, sondern folgt direkt aus der Formel: Der Verstärkungsfaktor ist

$1 + \frac{FK}{EK} = 1 + 1,5 = 2,5$. Damit ist der Leverage-Effekt sauber als das benannt, was er ist: eine **Risikokennzahl**. Jede Schwankung des operativen Ergebnisses schlägt um den Faktor $(1+FK/EK)$ auf die Eigentümer durch, in beide Richtungen. Eine

höhere erwartete EKR bei höherer Verschuldung ist deshalb keine bessere Leistung, sondern **Risikoprämie**, und genau deshalb steigen mit der Verschuldung auch die geforderten Eigenkapitalkosten **(✓){+9}**.

Die Kennzahl, die früher warnt als die EKR. Der Zinsdeckungsgrad zeigt die

Verschlechterung deutlicher als jede Rentabilitätszahl: In Fall A beträgt er $\frac{100.000}{30.000}$
= 3,33, in Fall B $\frac{30.000}{30.000} = 1,00$ – das Betriebsergebnis reicht **exakt** für die

Zinsen, für Tilgung bleibt nichts. Ein Wert von 1,0 unterschreitet die in Kreditverträgen üblichen Mindestgrenzen (typischerweise 2,0 bis 3,0) deutlich und löst regelmäßig einen **Covenant-Bruch** aus, mit den bekannten Folgen: Nachverhandlung, Sicherheitenverstärkung, Zinsaufschlag. Letzterer verschärft die Lage weiter – die Bank reagiert also genau so, dass der negative Hebel größer wird. Der Zinsdeckungsgrad gehört deshalb bei jeder verschuldungsbezogenen Aufgabe neben die EKR **(✓){+10}**.

Gegenposition – Verschuldung ist nicht der Fehler. Aus Fall B folgt nicht, dass Eigenfinanzierung überlegen wäre. Drei Argumente sprechen für Fremdkapital: Es ist **steuerlich begünstigt** (Tax Shield, s. o.), es ist **regelmäßig billiger** als Eigenkapital, weil der Gläubiger vorrangig bedient wird und weniger Risiko trägt, und es wirkt **disziplinierend**, weil der feste Kapitaldienst freie Mittel bindet, die andernfalls in Projekte fließen könnten, die ihre Kapitalkosten nicht verdienen. Der Fehler in Fall B liegt daher nicht in der Existenz des Fremdkapitals, sondern in der **Höhe relativ zur Ergebnisschwankung**: Ein Verschuldungsgrad von 1,5 ist für ein stabiles Geschäft unauffällig und für ein zyklisches zu hoch. Die richtige Frage lautet nicht „wie viel Fremdkapital?“, sondern „**wie viel Ergebnisschwankung trägt diese Kapitalstruktur?**“ **(✓){+11}**.

Anschluss an die Bilanzstrukturregeln. Der Fall ist zugleich ein Beleg für das **magische Dreieck** der Finanzierung – Rentabilität, Sicherheit und Liquidität stehen im Zielkonflikt, und die Verschuldung tauscht Sicherheit gegen Rentabilitätschance. Zwei Regeln aus der Bilanzanalyse setzen dem Grenzen von der Vermögensseite her: die **goldene Bilanzregel** (langfristiges Vermögen ist langfristig zu finanzieren) und die Anlagendeckungsgrade. Sie beantworten die Frage, die der Leverage-Effekt offenlässt – nämlich nicht, ob sich Fremdkapital *lohnt*, sondern ob es **fristenkongruent** ist. Ein Unternehmen kann bei positivem Leverage-Effekt zahlungsunfähig werden, wenn die Tilgung schneller fällig wird, als das Vermögen Rückflüsse erzeugt. Rentabilität und Liquidität sind eben zwei verschiedene Fragen: „Rentabilität ist die Kür, Liquidität die Pflicht“ **(✓){+12}**.

Warum wird die GKR mit + FK-Zinsen gerechnet? Damit sie **finanzierungsneutral** wird. Wäre das Unternehmen in Fall A zu 100 % eigenkapitalfinanziert (EK = 1.000.000, FK = 0), gälte: $J\ddot{U} = 100.000$, $GKR = \frac{100.000 + 0}{1.000.000} = 10,00\%$ – **unverändert**, während $EKR = \frac{100.000}{1.000.000} = 10,00\%$ jetzt *gleich* der GKR ist (kein Hebel). Die GKR misst also den operativen Erfolg unabhängig von der Finanzierung, die EKR macht den Finanzierungseffekt sichtbar. Abgrenzung: Der **ROI** i. e. S. bezieht das **EBIT** aufs *durchschnittlich gebundene betriebsnotwendige Kapital* und ist je Geschäftsfeld ermittelbar – GKR = Gesamtunternehmenssicht, ROI = Kerngeschäfts-/Bereichssicht.

Aufgabe #236 · 6 P. · Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1603) · KPI-Kaskade = Steuerung oder... (S. 1662)

Ein Bereichsleiter wird ausschließlich am KPI „Jahresergebnis“ gemessen (Bonus daran gekoppelt). Kurz vor Jahresende zeichnet sich eine Zielverfehlung ab. Er verkauft eine betriebsnotwendige, aber voll abgeschriebene Maschine mit hoher stiller Reserve und stoppt geplante Weiterbildungen. Beurteilen Sie das Verhalten.

a) Beurteilung. Beide Handlungen erzeugen **Einmaleffekte**, die das Ergebnis kurzfristig heben, ohne die nachhaltige Ertragskraft zu verbessern ✓ **{1}** – der Verkauf des „Tafelsilbers“ (stille Reserve) ✓ **{2}** und der Verzicht auf Weiterbildung (ein *leading*-Investment in die Lern-/Potenzialperspektive) ✓ **{3}**. Das Verhalten ist **opportunistisch** (persönliche Bonus-Agenda über Unternehmensziel, Schaden – Verlust einer betriebsnotwendigen Anlage, geschwächte Mitarbeiterqualifikation – billigend in Kauf genommen) ✓ **{4}** und Ausdruck von **Tunnelblick** (nur der eine KPI zählt) ✓ **{5}**. Die Ursache liegt im **Anreizsystem**: „What gets rewarded gets repeated“ – ein einzelner, kurzfristiger Finanz-KPI belohnt genau diese Fehlsteuerung ✓ **{6}**. Ein Steckbrief hätte die **Maßnahmen** und **nicht zu vertretenden Risiken** definieren und Einmaleffekte ausschließen müssen; sinnvoller wäre ein ausbalanciertes Set (BSC) mit vorlaufenden Treibern statt eines manipulierbaren Ergebnis-KPI.

Rohleders Erwartung: Nicht nur „unmoralisch“, sondern die **Systemursache** (Fehlanreiz durch Einzel-KPI) und die Begriffe Opportunismus/Tunnelblick/Einmaleffekte sauber anwenden.

Über die geforderten Punkte hinaus

Den Schaden gegen den Nutzen rechnen. Die Beurteilung wird belastbar, wenn beide Seiten beziffert werden. Angenommen, die voll abgeschriebene Maschine erzielt 180 T€ Verkaufserlös – bei einem Restbuchwert von null ist das ein **Buchgewinn von 180 T€**, der das Jahresergebnis voll trifft. Weil sie betriebsnotwendig ist, muss sie ersetzt werden; eine gleichwertige Neuanlage kostet, sagen wir, 600 T€. Die Bilanz des Manövers:

Position	Wirkung
Ergebniseffekt laufendes Jahr	+180 T€ (bonuswirksam)
Wiederbeschaffung	-600 T€ Auszahlung, künftig als Abschreibung ergebniswirksam
Zwischenzeitlicher Kapazitätsverlust / Fremdvergabe	nicht beziffert, aber real
gestrichene Weiterbildung	+25 T€ heute, Qualifikations- und Fluktuationsschaden später

Das Unternehmen zahlt also rund **600 T€, um 180 T€ Ergebnis auszuweisen** – ein Wertvernichtungsverhältnis von etwa 1 : 3,3. Genau diese Gegenrechnung fehlt in der Bonusmechanik, weil sie nur die erste Zeile kennt. (Die Beträge sind Annahmen zur Illustration und als solche zu kennzeichnen.) **(✓){+1}**

Der theoretische Rahmen: das Prinzipal-Agenten-Problem. Der Fall ist ein Lehrbuchbeispiel für die **Agency-Theorie** (**Jensen/Meckling**, *Journal of Financial Economics*, 1976): Zwischen Eigentümer (Prinzipal) und Bereichsleiter (Agent) bestehen **abweichende Interessen** und eine **Informationsasymmetrie** – der Agent weiß, dass der Verkauf die Substanz kostet, der Prinzipal sieht nur das Ergebnis. Die Kennzahl ist der Versuch, diese Lücke zu schließen, und schafft dabei eine neue: Sie ist beobachtbar, aber **unvollständig**, und der Agent optimiert genau das Beobachtbare. Der Fachbegriff für den entstehenden Verlust lautet **Agency-Kosten**. Damit ist auch klar, dass die Lösung nicht in mehr Moral liegt, sondern im Vertragsdesign – was die Brücke zur Systemreparatur schlägt **(✓){+2}**.

Die Grenze zwischen legaler Gestaltung und Pflichtverletzung – sauber gezogen. Beide Handlungen sind **bilanzrechtlich einwandfrei**: Der Verkauf eines Vermögensgegenstands und der Verzicht auf freiwillige Weiterbildung sind keine Manipulation im Rechtssinn, der Buchgewinn ist korrekt erfasst. Die Beurteilung verschiebt sich damit von der Bilanz auf zwei andere Ebenen. Erstens die **Sorgfaltspflicht**: Für Geschäftsführer normiert § 43 GmbHG die Sorgfalt eines

ordentlichen Geschäftsmanns; für einen angestellten Bereichsleiter greifen arbeitsvertragliche Loyalitäts- und Schadensabwendungspflichten und, je nach Ausgestaltung, die Bindung an Investitions- und Genehmigungsordnungen – der Verkauf einer betriebsnotwendigen Anlage dürfte regelmäßig genehmigungspflichtig sein. Zweitens die **Ergebnisqualität** im Abschluss: Ein Buchgewinn aus Anlagenabgang ist ein **sonstiger betrieblicher Ertrag**, kein operatives Ergebnis – er gehört bei jeder ernsthaften Analyse als **Einmaleffekt bereinigt**. Die präzise Formulierung lautet deshalb: nicht rechtswidrig, aber **nicht aus dem Kerngeschäft verdient**, und genau deshalb für eine Bonusbemessung untauglich. (Rechtsangaben vor Verwendung prüfen.) (✓){+3}

Die Systemreparatur mit den Instrumenten der Vergütungspraxis.

„Anreizsystem ändern“ bleibt ohne Werkzeuge folgenlos. Vier greifen hier unmittelbar und lassen sich benennen:

1. **Mehrjährige Bemessung** – der Bonus bezieht sich auf einen Drei-Jahres-Durchschnitt statt auf ein Stichjahr. Wirkung im Fall: Der Einmaleffekt verteilt sich, die Folgekosten der Ersatzinvestition fallen in dieselbe Bemessungsperiode; das Manöver rechnet sich nicht mehr.
2. **Bonusbank / Deferral** – ein Teil wird einbehalten und erst nach zwei bis drei Jahren ausgezahlt, wenn die Nachhaltigkeit erkennbar ist.
3. **Rückforderung (Claw-back)** – bei nachträglich erkannten Einmaleffekten kann bereits Ausgezahltes zurückgefordert werden.
4. **Bereinigungsklausel** – Buchgewinne aus Anlagenabgängen werden vertraglich **explizit aus der Bemessungsgrundlage ausgenommen**.

Die vierte ist die schnellste und billigste: eine Zeile im Zielvereinbarungsformular. Sie hätte den Maschinenverkauf sofort wertlos gemacht – ganz ohne Kulturprogramm (✓){+4}.

Was der Kennzahlensteckbrief hier geleistet hätte. Der Fall lässt sich Feld für Feld gegen die Steckbriefpflicht halten, und die Diagnose ist eindeutig: Das Feld **„nicht zu vertretende Risiken“** hätte den Verkauf betriebsnotwendiger Anlagen und die Streichung beschlossener Qualifizierungsmaßnahmen ausdrücklich als unzulässige Zielerreichungswege benannt; das Feld **„hinterlegte Verbesserungsmaßnahmen“** hätte definiert, **auf welchem Weg** das Ergebnis erreicht werden soll – womit jeder andere Weg begründungspflichtig geworden wäre; die **Rollentrennung** (Zielsetzung, Zielverfolgung, Zielerreichung) hätte bedeutet, dass eine zweite Person die Zielerreichung **nachverfolgt** und nicht erst der Jahresabschluss. Das ist der eigentliche Zweck der Steckbriefpflicht: Sie ist kein Bürokratieakt, sondern die vorweggenommene Diskussion darüber, welche Wege

zum Ziel zulässig sind. „Allein diese Schwelle würde schon einen Haufen Mist vermeiden helfen“ (✓){+5}.

Die Zeitdimension als Prüffrage, und die unbequeme Rückfrage an die Führung. Auffällig ist der Zeitpunkt: „kurz vor Jahresende“. Der Anreiz zu Einmaleffekten ist eine Funktion von zwei Größen – **Nähe zur Bonusschwelle** und **Restlaufzeit der Periode**. Er ist maximal, wenn die Lücke klein und die verbleibende Zeit zu kurz für operative Maßnahmen ist. Daraus folgt eine wirksame Präventionsregel, die nichts kostet: Wer die Zielverfehlung im **August** erkennt, kann operativ gegensteuern; wer sie im **Dezember** erkennt, hat nur noch bilanzielle Hebel. Genau dafür existiert der **Prognose-Soll-Vergleich** – die unterjährige Frühwarnung ist das strukturelle Gegenmittel gegen Jahresend-Manipulation. Die Rückfrage an die Führung lautet deshalb nicht nur „warum hat er das getan?“, sondern: „**Warum hat es bis Dezember niemand kommen sehen?**“ Das Versäumnis liegt dann auch bei der Zielverfolgung, die laut Rollenkonzept eine eigenständige Führungsaufgabe ist (✓){+6}.

Der Fall zeigt die Grenze der **Profitabilität als Steuerungsgröße**: schon ein Euro Gewinn genügt für nominelle Profitabilität, die Kennzahl blendet Kapitalbindung/Risiko aus und ist historisch/manipulationsanfällig. Gegenmittel: Kennzahl auf **Cashflow** oder mehrjährige, verschriftlichte **SMART-Ziele** mit dokumentierten Nicht-Zielen umstellen, und die **Fehlerkultur** so gestalten, dass „rot“ Gegenmaßnahmen auslöst, nicht Manipulation.

Grün = über das Gefragte hinaus. Rohleder fragt häufig „**Üben Sie Kritik an ...**“ – hier je Thema durchargumentiert nach dem Kritik-Raster (Muster 9).

Aufgabe #237 · 10 P. · Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik an der Balanced Scorecard und ihrer Strategy Map als Instrument der Unternehmenssteuerung.

Antwort.

(1) Worum es geht. Die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton) ergänzt die Finanzperspektive um Kunden-, interne Prozess- sowie Lern-/Entwicklungsperspektive ✓

⟨1⟩ und verknüpft die vier Ebenen in der **Strategy Map** zu einer Ursache-Wirkungs-Kette: qualifizierte, zufriedene Mitarbeiter → bessere Prozesse (Qualität, Termintreue) → zufriedener Kunden → höherer Umsatz/Gewinn ✓ ⟨2⟩. Finanzkennzahlen sind dabei *lagging*, die übrigen Perspektiven liefern die *leading* Frühindikatoren.

(2) Was sie leistet. Die BSC löst ein reales Problem: Sie zwingt zur Ableitung der Kennzahlen aus der Strategie (Top-down statt Beliebigkeit), macht die Treiber des späteren Finanzerfolgs überhaupt erst sichtbar und ist damit das Gegenmittel gegen den reinen Rückspiegel-Blick der Bilanzkennzahlen ✓ ⟨3⟩. Als Übersetzungs- und Kommunikationsinstrument von Strategie in messbare Ziele ist sie kaum zu ersetzen.

(3) Kritikpunkte.

- **Prämissen / Denkfehler (Scheinkausalität).** Die Strategy Map behauptet **Kausalität**, geliefert wird **Plausibilität** ✓ ⟨4⟩. Rohleders eigene Erfolgsfaktoren-Liste verlangt nur „zumindest plausible Annahmen über Kausalzusammenhänge“ – genau das ist die Sollbruchstelle: Aus „Mitarbeiterzufriedenheit steigt“ folgt keine höhere Kundenzufriedenheit, wenn Kunden über den Preis entscheiden. Die Pfeile der Karte tragen zudem weder **Wirkungsstärke** noch **Zeitverzug** ✓ ⟨5⟩: Eine Qualifizierungsoffensive wirkt ggf. erst nach zwei bis drei Jahren, wird aber im Monatsreport neben dem Monatsergebnis gezeigt, als wirke sie sofort.
- **Aufwand-Nutzen / Operationalisierbarkeit.** 4 Perspektiven × je 5 Kennzahlen = **20 Kennzahlen**, jede mit vollständigem Steckbrief (Formel, Zielhöhe, Ampelschwellen, Datenquellen, Risiken, Maßnahmen) und je drei Rollen – das sind **60 Verantwortungszuweisungen** und 20 monatlich zu produzierende Berichtspositionen ✓ ⟨6⟩. Das kollidiert frontal mit der Anforderung „wenige, ausgewählte Kennzahlen“ und mit Rohleders Regel „Kennzahl 2 Jahre ohne Konsequenz? Löschen!“ – in einem 20er-Set erfüllt ein Großteil der Kennzahlen diese Löschbedingung.
- **Fehlanreize / Manipulierbarkeit.** Gerade die weichen Perspektiven verletzen die Anforderung „wenig manipulationsanfällig“: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit werden per Umfrage selbst berichtet – Zeitpunkt, Stichprobe und Fragebogen bestimmt derselbe Bereich, dessen Bonus daran hängt ✓ ⟨7⟩. Sind die Kennzahlen wie gefordert „im Geldbeutel“ verankert, wird nicht die Zufriedenheit, sondern die Messung optimiert.
- **Blinder Fleck.** Die klassischen vier Perspektiven kennen **keinen Lieferanten- und keinen Nachhaltigkeits-/ESG-Blick**. Rohleder verortet die Erweiterung deshalb ausdrücklich in der **Triple Bottom Line** (ökonomisch, ökologisch, sozial) – ein Set, das ökologische und soziale Wirkungen strukturell nicht abbildet, steuert an zunehmend pflichtrelevanten Größen vorbei ✓ ⟨8⟩. Zweiter blinder Fleck: Die Karte wird top-down gesetzt; wer die Kausalannahmen

definiert, legitimiert damit die eigene Strategie. Die BSC kann so zur **Bestätigungsmaschine** der beschlossenen Strategie werden, statt sie zu testen.

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Die BSC ist stark als **Übersetzungs- und Kommunikationsinstrument** (Strategie → messbare Ziele → Frühindikatoren) und schwach als **Kausal- und Steuerungsmodell** ✓ **(9)**. Ihre Aussagen gelten nur so weit, wie die unterstellten Wirkungsketten empirisch geprüft sind. **Gegenvorschlag:** die Kausalannahmen als datierte, überprüfbare Hypothesen mit Baseline, erwarteter Wirkungsstärke und Zeitverzug formulieren und jährlich zu falsifizieren versuchen; das Set je Perspektive auf ein bis zwei steuerungsrelevante Kennzahlen kürzen; Nachhaltigkeit als eigene Perspektive im Sinne der Triple Bottom Line ergänzen ✓ **(10)**.

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass die BSC Kausalität behauptet, aber nur Plausibilität liefert, und dass ein aufgeblähtes Perspektiven-Set seiner eigenen Regel „wenige Kennzahlen“ widerspricht.

Über die geforderten Punkte hinaus

Herkunft und ein aufschlussreicher Etikettenwechsel. Die Balanced Scorecard erschien 1992 als Aufsatz von **Robert S. Kaplan und David P. Norton** in der *Harvard Business Review*, das Grundlagenbuch folgte 1996. Entscheidend ist, was sie ursprünglich sein sollte: ein **Mess system**, das die einseitige Finanzsteuerung um drei Perspektiven ergänzt. Erst später – die **Strategy Map** wird als eigenes Konzept in den frühen 2000er-Jahren ausgearbeitet – wurde daraus ein

Strategieumsetzungs system mit Kausalanspruch. Genau in diesem Etikettenwechsel liegt der Kern der Kritik: Ein Instrument, das gebaut wurde, um **verschiedene Dimensionen nebeneinander sichtbar** zu machen, wurde nachträglich mit der Behauptung aufgeladen, es zeige, wie sie **auseinander hervorgehen**. Der Anspruch ist gewachsen, das Instrument nicht. (Jahresangaben vor Verwendung gegen die Modulliteratur prüfen.) (✓){+1}

Verwechslungsgefahr: Die BSC ist kein Kennzahlensystem im rechnerischen Sinn. Klassische Kennzahlensysteme – das **Du-Pont-Schema** ist der Prototyp – verknüpfen ihre Kennzahlen **mathematisch**: Der ROI ist das Produkt aus Umsatzrendite und Kapitalumschlag, die Zerlegung ist beweisbar und die Abweichung exakt zerlegbar. Die vier BSC-Perspektiven sind dagegen **nicht** rechnerisch verbunden; zwischen „Mitarbeiterzufriedenheit 78 %“ und „Umsatzrendite 4,2 %“ existiert keine Gleichung, sondern eine Vermutung. Die Pfeile der Strategy Map sehen aus wie die Verbindungslinien eines Rechenwerks, sind aber Hypothesen. Diese Unterscheidung – **Rechensystem gegen Ordnungssystem** – ist die präziseste Fassung des Scheinkausalitätsvorwurfs und zugleich der Grund, warum sich BSC-Abweichungen nie sauber auf Ursachen zurückrechnen lassen (✓){+2}.

Die Kausalannahmen sind prüfbar zu machen – hier die Testanordnung. Der Gegenvorschlag „Hypothesen formulieren“ bleibt folgenlos ohne Verfahren. Eine Strategy-Map-Hypothese wird testbar, wenn sie vier Angaben trägt: **Baseline** (Ausgangswert beider Größen, eingefroren), **erwartete Wirkungsstärke** („+10 Punkte Mitarbeiterzufriedenheit → +2 Punkte Kundenzufriedenheit“), **Zeitverzug** („nach 18 Monaten“) und eine **Vergleichsbasis**. Letztere ist der eigentliche Hebel und in Mehrstandortunternehmen kostenlos verfügbar: Wird die Maßnahme zuerst an zwei von fünf Standorten umgesetzt, liefern die übrigen drei die Kontrollgruppe. Ohne eine solche Anordnung ist jede Bestätigung wertlos, weil die Finanzperspektive sich aus hundert Gründen bewegt haben kann – die Karte behauptet Kausalität, geliefert wird bestenfalls zeitliche Koinzidenz (✓){+3}.

Der Zeitverzug ist kein Detail, sondern eine Größenordnung.

Eine Qualifizierungsoffensive wirkt auf Prozessqualität nach etwa ein bis zwei Jahren, auf Kundenzufriedenheit nochmals später, auf den Umsatz zuletzt – plausibel sind zwei bis drei Jahre bis zur Finanzwirkung. Berichtet wird sie im **Monatsbericht**, neben dem Monatsergebnis, in derselben Ampellogik. Daraus folgen zwei systematische Fehlurteile: Die Maßnahme wird als **wirkungslos** bewertet, bevor sie wirken konnte, und in der typischen Amtszeit einer Führungskraft ist sie nie zurechenbar. Wer nach zwölf Monaten an der Finanzperspektive gemessen wird, hat ein rationales Interesse daran, die Lernperspektive zu **unterlassen**. Die BSC erzeugt damit exakt den Fehlanreiz, gegen den sie erfunden wurde – sie stellt die Frühindikatoren dar, koppelt die Vergütung aber weiter an das Spätergebnis **(✓){+4}**.

Die Manipulation der weichen Kennzahlen – die Stellschrauben einzeln.

„Selbst berichtet“ ist zu allgemein; entscheidend sind vier Freiheitsgrade, die alle beim Gemessenen liegen: der **Zeitpunkt** (Befragung nach dem Betriebsfest statt nach der Restrukturierung), die **Stichprobe** (wer den Link erhält), der **Rücklauf** (bei 30 % Rücklaufquote antwortet eine selbstselektierte Minderheit, und wer bereits gekündigt hat, antwortet gar nicht – das Ergebnis steigt, während sich die Lage verschlechtert) und die **Fragebogenformulierung**, die zwischen zwei Erhebungen still geändert wird. Kein einziger dieser Eingriffe ist Fälschung, alle vier sind unsichtbar. Deshalb gehören bei weichen Kennzahlen **Rücklaufquote und Erhebungsdesign zwingend in den Steckbrief**, und die Kopplung an den Bonus desjenigen, der die Befragung durchführt, ist eine der wenigen wirklich klaren Konstruktionsfehler im Kennzahlenmanagement **(✓){+5}**.

Der Vollständigkeit halber: Die 20 Kennzahlen sind keine Fehlanwendung, sondern konzeptgemäß.

Der Aufwandseinwand wird gern mit „so war es nicht gemeint“ abgewehrt. Das trifft für die *Perspektivenzahl* zu – „da steht Beispiel davor“ –, nicht aber für die Mengenordnung: Eine Scorecard mit mehreren Kennzahlen je Perspektive über vier Perspektiven ist die im Konzept vorgesehene Größe, keine Entgleisung der Praxis. Damit steht der Aufwandseinwand gegen das **Konzept**, nicht gegen dessen Umsetzung, und die Kollision mit Rohleders Obergrenze (maximal fünf, in der Krise eine) ist strukturell und nicht auflösbar. Wer beides gleichzeitig vertritt, muss sagen, welches der beiden Sets gemeint ist: das **Denkgerüst** (BSC, breit) oder das **Steuerungsset** (wenige, die im Bonus stehen). Genau diese Zweiteilung ist die tragfähige Synthese **(✓){+6}**.

Zwei blinde Flecken über ESG hinaus.

Neben der fehlenden Nachhaltigkeits- und Lieferantenperspektive fehlen zwei weitere Dimensionen strukturell: das **Risiko** – keine der vier Perspektiven fragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit und welchem Schaden die Strategie scheitert; die BSC misst Zielerreichung, nicht Verwundbarkeit,

und der **Wettbewerb**: Alle vier Perspektiven sind nach innen gerichtet, selbst die Kundenperspektive misst die *eigenen* Kunden. Eine BSC kann daher über Jahre durchgehend grün sein, während der Marktanteil fällt, weil der Wettbewerber sich schneller verbessert. Das ist derselbe Denkfehler wie beim reinen Zeitvergleich, gegen den das Benchmarking antritt – die BSC braucht deshalb externe Referenzwerte als fünftes Element, sonst misst sie Fortschritt gegen sich selbst **(✓)(+7)**.

Zur empirischen Belegbarkeit – bewusst zurückhaltend. Belastbare Evidenz dafür, dass BSC-Anwender ihre Vergleichsgruppe systematisch übertreffen, ist mir nicht bekannt; die vorliegende Forschung gilt als uneinheitlich und leidet an einem naheliegenden **Selektionsproblem** – Unternehmen, die eine BSC einführen, unterscheiden sich in Führungsqualität und Ressourcen ohnehin von denen, die es nicht tun. Die saubere Klausurformulierung lautet daher: Die Wirksamkeitsbehauptung ist **nicht widerlegt, aber auch nicht belegt**; sie ruht auf Plausibilität und Fallstudien. Das ist bemerkenswert für ein Instrument, dessen zentrale Kritik gerade lautet, es verwechsle Plausibilität mit Kausalität – der Vorwurf trifft die BSC also auf zwei Ebenen zugleich, im Einzelpfeil und im Gesamtanspruch **(✓)(+8)**.

Die Governance-Frage: Wer setzt die Karte? Die Strategy Map wird top-down formuliert. Damit legitimiert derjenige, der die Kausalannahmen definiert, seine eigene Strategie, und misst anschließend an selbst gewählten Größen den Erfolg selbst getroffener Entscheidungen. Die BSC wird so zur **Bestätigungsmaschine**: Weichen die Finanzaufgaben ab, liegt es nach der Kartenlogik an der Umsetzung in den unteren Perspektiven, nie an der Karte. Ein wirksames Gegenmittel folgt aus dem **Rollenkonzept**: So wie Zielsetzung, Zielverfolgung und Zielerreichung auf verschiedene Personen zu verteilen sind, gehört die **Überprüfung der Kausalannahmen** von einer anderen Instanz als der strategisierenden verantwortet – Controlling, Aufsichtsrat oder eine externe Review. Ohne diese Trennung prüft die Strategie sich selbst **(✓)(+9)**.

Die Reparatur mit den Instrumenten dieses Kapitels – konkret. Der Gegenvorschlag lässt sich vollständig aus bereits vorhandenen Regeln zusammensetzen, ohne ein neues Instrument zu erfinden: (1) **Zwei-Jahres-Test** auf jede der 20 Kennzahlen anwenden – was in 24 Monaten keine Entscheidung ausgelöst hat, fliegt aus dem Steuerungsset und wandert allenfalls ins Berichtsset; (2) je Perspektive **maximal ein bis zwei** Kennzahlen, davon **eine** bonusrelevant; (3) **Steckbriefpflicht** inklusive Erhebungsdesign und Rücklaufquote für die weichen Größen; (4) jeder Pfeil der Karte als **datierte Hypothese** mit Baseline, Wirkungsstärke und Zeitverzug, jährlich zu falsifizieren versucht; (5) **externe**

Referenz je Perspektive gegen die Innensicht. Das Ergebnis ist keine abgeschaffte BSC, sondern eine, die ihren eigenen Anspruch erfüllt: Sie behauptet dann nur noch, was sie belegen kann (✓){+10}.

Die härteste Gegenposition steckt bei Rohleder selbst: In der Kennzahlensteuerung hält er **nur EINEN sinnvollen KPI** für ratsam (z. B. ROI oder EBITDA als Kompromiss zwischen Liquidität und Profitabilität). Das ist kein Widerspruch zur BSC, sondern ihre Zuspitzung – die BSC beschreibt das **Denkgerüst**, gesteuert wird mit wenigen, richtigen, ausbalancierten Kennzahlen. Zusätzlich zu bedenken: Jede Verdichtung kostet Information („Verdichtung ist Vernichtung“), und die 20 BSC-Kennzahlen sind allesamt nur so gut wie ihre Rohdaten („shit in, shit out“). Eine BSC auf ungeprüfter Datenbasis ist teurer Selbstbetrug mit vier Perspektiven statt einer.

Aufgabe #238 · 8 P. · Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik am Benchmarking und am Best-Practice-Konzept.

Antwort.

(1) Worum es geht. Benchmarking ist der systematische, kontinuierliche Vergleich eigener Produkte, Prozesse und Methoden mit denen der Besten (Best-in-Class) – intern, wettbewerbsbezogen, funktional oder generisch ✓ {1}. Der **Benchmark** ist der Bestwert (Zahl), die **Best Practice** die dahinterliegende Methode, die diesen Wert hervorbringt; Ziel ist nicht Kopie, sondern Adaption ✓ {2}.

(2) Was es leistet. Benchmarking bricht die Schwäche des reinen Zeitvergleichs auf: Wer nur die eigene Vergangenheit fortschreibt, schreibt seine Ineffizienzen mit fort ✓ {3}. Externe Zielwerte sind zugleich ambitionierter und realistischer, weil sie von jemandem tatsächlich erreicht werden. Es wirkt gegen Betriebsblindheit und ist ein Motor des KVP.

(3) Kritikpunkte.

- **Prämissen / Scheinkausalität.** Benchmarking unterstellt, dass der Bestwert **ursächlich** auf die beobachtete Praxis zurückgeht. Beobachtet wird aber nur die Korrelation von „bester Wert“ und „auffälliger Methode“ – Standortvorteile,

Skaleneffekte, Marktmacht oder schlicht Glück bleiben unsichtbar ✓ {4}. Man kopiert die sichtbare Praxis und importiert nicht die unsichtbare Ursache.

- **Empirische Belegbarkeit / Datenqualität.** Wettbewerber geben Prozessdaten nicht preis; was zugänglich ist, kommt anonymisiert über Verbände und Beratungen, also meist **Durchschnitte statt Bestwerte**, mit fremder Abgrenzung und fremder Definition ✓ {5}. Damit gilt „shit in, shit out“ doppelt: Man vergleicht eine sauber definierte eigene Kennzahl mit einer fremden, deren Steckbrief man nicht kennt.
- **Fehlanreize / Gestaltbarkeit der Kennzahl.** Benchmarks werden nicht verbessert, sondern **erzeugt**. Beispiel „Umsatz je Mitarbeiter“: 40 Mio. € Umsatz / 200 Mitarbeiter = 200.000 €. Lagert man 40 Stellen an eine Fremdfirma aus, ergibt sich 40 Mio. € / 160 = **250.000 € (+25 %)** – der Ressourceneinsatz ist identisch, nur wurden Personalkosten in Sachkosten umgewandelt. Zweites Beispiel: Bei 200 Köpfen, davon 60 in Teilzeit zu 50 %, sind es **170 VZÄ** – je VZÄ gerechnet 235.294 € statt 200.000 € je Kopf, ein Unterschied von 18 % allein durch die Zählweise. Wer die Umrechnung in Vollzeitäquivalente nicht offenlegt, gewinnt jeden Benchmark am Schreibtisch ✓ {6}.
- **Blinder Fleck / Dynamik.** Der Benchmark misst nur, was messbar **und** vergleichbar ist – Geschäftsmodell, Kundenversprechen und Risikoposition fallen heraus. Und er ist ein bewegtes Ziel: Bis eine Best Practice erhoben, übertragen und umgesetzt ist, hat der Klassenbeste weitergearbeitet. Wer ausschließlich adaptiert, wird strukturell **bestenfalls Zweitbesten**; eigene Differenzierung entsteht so nie ✓ {7}.

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Benchmarking ist belastbar dort, wo Prozesse **standardisiert, definitionsgleich und kontextarm** sind – internes Benchmarking zwischen eigenen Standorten, Funktionsvergleiche wie Rechnungslauf oder Instandhaltung. Es trägt **nicht** als Grundlage strategischer Positionierung und nicht als Quelle von Innovation. **Gegenvorschlag:** Benchmarking auf Prozessebene und primär **intern** ansetzen (dort ist die Definitionshoheit gesichert), jeden externen Vergleich nur mit offengelegtem Steckbrief der Gegenseite akzeptieren und die daraus gewonnenen Ziele ausdrücklich als **Mindestniveau** behandeln, dem eine eigene Differenzierungsentscheidung folgen muss ✓ {8}.

Rohleders Erwartung: Nicht bei „Daten sind schwer zu bekommen“ stehenbleiben, sondern die Imitationsfalle (bestenfalls Zweitbesten) und die Manipulierbarkeit über die Kennzahlendefinition benennen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Herkunft, und warum sie die Kritik relativiert. Das Konzept wird **Robert C. Camp** (*Benchmarking*, 1989) und dem Unternehmen **Xerox** zugeschrieben: Ende der 1970er Jahre stellte Xerox fest, dass japanische Wettbewerber Kopierer zu Preisen anboten, die unter den eigenen Herstellkosten lagen – der Anlass war also eine existenzielle Lücke, nicht der Wunsch nach einer Kennzahl. Berühmt wurde der Fall aber aus einem anderen Grund: Für die Lagerlogistik verglich sich Xerox mit dem **Versandhändler L. L. Bean**, also branchenfremd. Das ist **funktionales Benchmarking**, und es ist genau die Variante, gegen die der Imitationsvorwurf nicht greift – wer sich mit einer anderen Branche vergleicht, kann nicht deren Zweitbester werden. Die Kritik trifft damit vor allem das **wettbewerbsbezogene** Benchmarking; funktionales und internes sind davon weitgehend ausgenommen (✓){+1}.

Die Bestwerte sind nicht addierbar – der Frankenstein-Benchmark. Der schwerste konzeptionelle Einwand ist bislang ungenannt: Ein Set aus fünf Best-in-Class-Werten beschreibt **kein existierendes Unternehmen**. Die niedrigste Lagerreichweite und die höchste Lieferbereitschaft stammen aus zwei verschiedenen Betrieben mit zwei verschiedenen, jeweils in sich stimmigen Strategien – die eine ist die Ursache der anderen mit umgekehrtem Vorzeichen. Wer beide Bestwerte gleichzeitig zum Ziel macht, setzt ein Zielsystem, das **niemand je erreicht hat und das niemand erreichen kann**. Dasselbe gilt für niedrigste Personalkosten je Stück und höchste Mitarbeiterzufriedenheit oder für kürzeste Durchlaufzeit und höchste Variantenvielfalt. Ein Benchmark-Set ist deshalb vor der Zielsetzung auf **innere Widerspruchsfreiheit** zu prüfen – genau die Prüfung, die auch dem 200-Kennzahlen-System fehlt (✓){+2}.

Der Bestwert ist ein Extremwert – Regression zur Mitte. Statistisch enthält jeder Spitzenwert einer Periode zwei Bestandteile: dauerhafte Leistungsfähigkeit **und** günstige Zufälle (ein Großauftrag, ein milder Winter, ein ausgebliebener Maschinenschaden). Weil unter vielen Vergleichsbetrieben derjenige an die Spitze kommt, bei dem beides zusammentraf, ist der Bestwert **systematisch überzeichnet**, und fällt in der Folgeperiode typischerweise zurück, ohne dass jemand etwas falsch gemacht hätte. Wer diesen Extremwert zum Zielwert erhebt, setzt ein Ziel, das **der Beste selbst im nächsten Jahr verfehlen wird**. Praktische Konsequenz: Als Zielwert taugt eher das obere Quartil einer Vergleichsgruppe über **mehrere Perioden** als der Einzelbestwert eines Stichjahres. Diese Korrektur kostet nichts und entschärft den unrealistischsten Teil der Zielsetzung (✓){+3}.

Survivorship Bias – verglichen wird nur mit Überlebenden. Die untersuchte Grundgesamtheit besteht ausschließlich aus Unternehmen, die es noch gibt. Firmen,

die **dieselbe** Praxis anwandten und daran gescheitert sind, tauchen in keiner Verbandsstatistik und in keiner Beraterstudie auf. Damit ist die zentrale Frage – *wie oft führt diese Praxis zum Erfolg?* – aus den Daten prinzipiell nicht beantwortbar; sichtbar ist nur, dass die Erfolgreichen sie haben. Die Erfolgsfaktorenforschung ist an genau dieser Stelle wiederholt korrigiert worden: Als „exzellent“ ausgezeichnete Unternehmenssammlungen der Managementliteratur enthielten regelmäßig Fälle, die wenige Jahre später in Schwierigkeiten gerieten. Für die Klausur genügt der methodische Satz: Best Practice ist eine Auswahl **nach dem Ergebnis**, und aus einer ergebnisselektierten Stichprobe lässt sich keine Ursache ableiten **(✓){+4}**.

Das bewegte Ziel – mit Zeitachse. Der Einwand wird konkret, wenn man den Zyklus durchzählt: Datenerhebung und Partnersuche rund drei Monate, Analyse und Ableitung zwei, Umsetzung im eigenen Betrieb zwölf bis achtzehn – zusammen **rund eineinhalb Jahre** bis zur Wirkung. Der Vergleichswert stammt dann bereits aus dem Vorjahr, ist also bei Wirkungseintritt zweieinhalb Jahre alt. Läuft beim Klassenbesten in derselben Zeit ein normaler KVP mit wenigen Prozent Verbesserung pro Jahr, ist die Lücke bei Projektende ungefähr so groß wie zu Beginn. Daraus folgt keine Ablehnung, sondern eine Auswahlregel: Benchmarking lohnt bei **strukturellen Rückständen** (Faktor zwei und mehr), nicht bei Feinabständen – dort ist der eigene KVP schneller **(✓){+5}**.

Die Kosten des Instruments selbst. Externes Benchmarking ist nicht kostenlos: Verbandsstudien und Beratungsleistungen, interne Zeit für Datenaufbereitung nach fremder Definition, Reise- und Besuchsaufwand bei Partnerbetrieben, dazu die Aufbereitung der eigenen Zahlen als Gegenleistung. Diesem Aufwand steht ein Nutzen gegenüber, der – anders als bei einer Investition – **nie gegengerechnet** wird. Legt man denselben Maßstab an wie an jede andere Kennzahl („wirtschaftlich erhebbar“, Zwei-Jahres-Test), müsste auch für ein Benchmarking-Projekt gelten: Welche konkrete Entscheidung ist daraus gefolgt, und war sie mehr wert als das Projekt? Die ehrliche Antwort lautet in vielen Fällen dasselbe wie beim Kennzahlenfriedhof – „da haben wir nur draufgeguckt“ **(✓){+6}**.

Rechtliche Grenze – der Grund für die Anonymisierung ist nicht

Geheimniskrämerei. Dass Branchenvergleiche „anonymisiert über Verbände und Beratungen“ laufen, hat einen zwingenden Grund: Der direkte Austausch wettbewerbsrelevanter Informationen – insbesondere zu Preisen, Kosten, Kapazitäten und Konditionen – zwischen Wettbewerbern kann **kartellrechtlich** als abgestimmte Verhaltensweise gewertet werden (§ 1 GWB, Art. 101 AEUV). Zulässig sind Vergleiche typischerweise dann, wenn die Daten hinreichend aggregiert, anonymisiert und historisch sind. Das ist keine Fußnote, sondern erklärt die zentrale Datenschwäche des Verfahrens **strukturell**: Man erhält Durchschnitte statt

Bestwerte nicht deshalb, weil niemand teilen will, sondern weil detaillierte Bestwerte rechtlich problematisch wären. Die Kritik „Datenzugang ist schlecht“ ist damit kein behebbarer Mangel, sondern eine dauerhafte Systemgrenze. (Kartellrechtliche Details vor Verwendung prüfen.) (✓)(+7)

Gegenposition – wo das Verfahren praktisch unschlagbar ist. Bei aller Kritik:

Internes Benchmarking zwischen eigenen Standorten oder Filialen hat keine der genannten Schwächen. Die Definitionshoheit liegt im eigenen Haus (identische Steckbriefe erzwingbar), die Daten sind vollständig und kostenlos verfügbar, der Kontext ist bekannt (Unterschiede zwischen Standorten lassen sich erklären statt nur messen), der Kartellrechtsvorbehalt entfällt, und der Wissenstransfer ist organisierbar, weil beide Seiten demselben Unternehmen angehören. Zusätzlich liefert die Mehrstandortstruktur genau die **Kontrollgruppe**, die jede Wirkungsbehauptung erst prüfbar macht. Die belastbare Reihenfolge lautet deshalb: erst den eigenen Steckbrief härten, dann intern benchmarken, dann funktional branchenfremd, und wettbewerbsbezogenes Benchmarking zuletzt und mit den geringsten Erwartungen (✓)(+8).

Eine Dimension, die im Benchmarking regelmäßig verlorengeht: **Vergleichbarkeit ist eine Anforderung an die Kennzahl, keine Eigenschaft der Welt.** Rohleders Checkliste verlangt „einheitlich und skalierbar im Unternehmen bzw. Konzern“ und „langfristig vergleichbar und stabil“ – beides kann man intern erzwingen, extern nicht. Daraus folgt eine praktikable Reihenfolge: erst den eigenen Steckbrief härten, dann intern benchmarken, dann extern. Wer umgekehrt startet, importiert fremde Definitionsfehler als eigene Zielwerte, und zahlt sie über Boni aus.

Aufgabe #239 · 8 P. · EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Üben Sie Kritik am EBITDA als Erfolgsgröße.

Antwort.

(1) Worum es geht. Das EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) ist das **operative Cash-Ergebnis des Kerngeschäfts** – vor Zinsen, vor Ertragsteuern und vor Abschreibungen (✓)(1). „Taxes“ meint dabei nur die Steuern vom Einkommen und Ertrag, nicht Aufwandssteuern; „Depreciation and Amortization“ sind im Deutschen schlicht **Abschreibungen** und dürfen nicht künstlich getrennt werden (✓)(2).

(2) Was es leistet. Das EBITDA ist einfach, geläufig und kapitalmarktfähig; es ist fester Bestandteil der KfW-Rentabilitätsvorschau und damit gründerfreundlich. Weil es Finanzierung, Steuerlast und Abschreibungspolitik herausrechnet, macht es die **operative Ertragskraft** zweier unterschiedlich finanzierter und unterschiedlich alter Unternehmen im Ansatz vergleichbar ✓ **{3}**.

(3) Kritikpunkte.

- **Blinde Flecken – das Herausgerechnete ist das Entscheidende.** *Before Interest:* Ein zu 100 % eigenkapitalfinanziertes und ein überschuldetes Unternehmen sehen im EBITDA identisch aus ✓ **{4}**. *Before D&A:* Das Investitionsverhalten verschwindet – ob ein Unternehmen seine Substanz pflegt oder sie ausschachtet, ist nicht erkennbar ✓ **{5}**. Zahlenbeispiel: Umsatz 60,0 Mio. €, EBITDA 12,0 Mio. € (Marge 20 %), Abschreibungen 11,0 Mio. € → EBIT 1,0 Mio. €; FK-Zinsen 1,5 Mio. € → **EBT –0,5 Mio. €**. Ein zweites Unternehmen mit demselben EBITDA von 12,0 Mio. €, aber nur 3,0 Mio. € Abschreibungen und ohne Fremdkapital erreicht ein EBT von 9,0 Mio. €. Gleiche Kennzahl, zwei völlig verschiedene Unternehmen – das eine verdient seine Abschreibungen nicht ✓ **{6}**.
- **Fehlanreize / Interessengebundenheit.** Das EBITDA ist die Größe, mit der sich Aktionären erklären lässt, man verdiene „eigentlich“ operativ Geld, während wegen der Abschreibungen keine Dividende fließt. Rohleders Faustregel: Streicht ein **etabliertes** Unternehmen das EBITDA auffällig oft heraus – Praxisschwelle rund **30 Erwähnungen** im Geschäftsbericht –, gehört zusätzlich die **Dividendenhistorie** geprüft; es könnten „Leichen im Keller“ liegen ✓ **{7}**. Die Kennzahl wird also nicht neutral gewählt, sondern von dem gewählt, dem sie nützt.
- **Manipulationsanfälligkeit / Vergleichbarkeit.** Bei kleinen Kapitalgesellschaften verstecken sich Gewinnentnahmen als **Geschäftsführergehalt** im zahlungswirksamen Aufwand und drücken das EBITDA – bei einer anderen Gesellschafterkonstellation nicht. Damit ist die Anforderung „vergleichbar im Unternehmen und/oder der Branche“ gerade dort verletzt, wo das EBITDA am häufigsten zitiert wird.
- **Reichweite / Kapitalbindung.** Das EBITDA ist ein Cash-Ergebnis der GuV-Ebene, es erfasst aber **nicht die Kapitalbindung im Umlaufvermögen**. Steigt die Debitorenlaufzeit bei 60,0 Mio. € Umsatz von 45 auf 90 Tage, wachsen die durchschnittlichen Forderungen von 7,5 auf 15,0 Mio. € – **7,5 Mio. € gebundene Liquidität**, ohne dass sich das EBITDA um einen Euro bewegt. Ein Unternehmen kann mit stabilem EBITDA in die Zahlungsunfähigkeit laufen.

(4) Fazit als Reichweiten-Aussage. Das EBITDA ist tragfähig als **Erst- und Gründungsindikator** – für junge, wenig anlagenintensive Unternehmen und für die Frage, ob das Kerngeschäft überhaupt Geld einspielt. Es ist **nicht** tragfähig als Erfolgs-,

Vergleichs- oder Vergütungsgröße etablierter, kapitalintensiver Unternehmen.

Gegenvorschlag: Das EBITDA nur in der Kaskade lesen – EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow – mit dem **positiven EBIT als notwendiger Bedingung** nachhaltiger Profitabilität, ergänzt um Cashflow, dynamischen Verschuldungsgrad und Investitionsdeckung (Cashflow / Nettoinvestitionen) ✓ **(8)**. Erst diese Kombination zeigt, ob operativ verdientes Geld auch bleibt und ob es reinvestiert wird.

Rohleders Erwartung: Die drei ausgeblendeten Dimensionen (Zinsen, Steuern, Abschreibungen) einzeln durchdeklinieren und daraus die Warnung ableiten – häufige EBITDA-Nennung bei etablierten Unternehmen ist ein Prüfsignal, kein Erfolgsbeweis.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Der härteste Vergleichbarkeitseinwand: Das EBITDA ist gar nicht definiert.

Weder HGB noch IFRS noch US-GAAP kennen es als normierte Größe – es ist eine **frei konstruierte Kennzahl** ohne verbindliche Berechnungsvorschrift. Daraus folgt unmittelbar: Zwei Unternehmen, die „EBITDA“ ausweisen, können Verschiedenes gerechnet haben, und niemand ist verpflichtet, es offenzulegen. Der Effekt potenziert sich beim **„bereinigten EBITDA“** (*Adjusted EBITDA*), bei dem zusätzlich Posten herausgerechnet werden, die das Unternehmen selbst als außerordentlich einstuft – Restrukturierungsaufwand, Rechtsstreitigkeiten, Integrationskosten. Die Pointe: Bei Unternehmen mit dauerhaftem Restrukturierungsprogramm erscheinen dieselben „Einmaleffekte“ **jedes Jahr**. Damit ist die Anforderung „einheitlich und vergleichbar“ nicht bloß erschwert, sondern konstruktiv nicht erfüllbar – anders als beim Jahresüberschuss, dessen Ermittlung § 275 HGB vorschreibt (✓){+1}.

Herkunft – der ursprüngliche Zweck war Verschuldung, nicht Erfolg.

Das EBITDA verbreitete sich in den 1980er Jahren im US-amerikanischen Umfeld **fremdfinanzierter Übernahmen (Leveraged Buyouts)**, vielfach dem Kabelfernsehgeschäft und dort insbesondere John Malone zugeschrieben. Die Frage, für die es gebaut wurde, lautete: *Wie viel Zinslast trägt dieses Unternehmen?*, und dafür ist eine Größe **vor** Zinsen und **vor** Abschreibungen genau richtig, weil hoch verschuldete, anlagenintensive Übernahmeobjekte sonst nie finanzierbar ausgesehen hätten. Das erklärt beide Seiten der Debatte: Als **Kreditkennzahl** ist das EBITDA sachgerecht und bis heute Standard, als **Erfolgsgroße** wurde es zweckentfremdet. Die Kritik lautet damit präziser nicht „das EBITDA ist schlecht“, sondern: **Es beantwortet eine andere Frage als die, für die es zitiert wird.** (Zuschreibung als übliche Darstellung – vor Verwendung prüfen.) (✓){+2}

Die prominenteste Gegenstimme.

Aus dem Umfeld von Berkshire Hathaway stammt die schärfste Formulierung des Einwands gegen die Herausrechnung der Abschreibungen – sinngemäß die Frage, ob das Management glaube, die **Zahnfee** bezahle die Investitionen; die Zuspitzung wird üblicherweise **Charlie Munger** zugeschrieben, die inhaltliche Kritik am EBITDA findet sich auch in **Warren Buffetts** Aktionärsbriefen. Das Argument ist deckungsgleich mit Rohleders: Abschreibungen sind zwar nicht zahlungswirksam, aber sie bilden einen **realen Wertverzehr** ab, der früher oder später eine Auszahlung erzwingt – nur eben in einem anderen Jahr. Wer sie herausrechnet, behandelt eine zeitliche Verschiebung wie eine Ersparnis. (Zitat nur sinngemäß und mit gekennzeichnete Zuschreibung verwenden.) (✓){+3}

Der Manipulationsanreiz ist in Euro bezifferbar – über das Bewertungsmultiple.

Unternehmen werden in der Praxis häufig als Vielfaches des EBITDA bewertet (EV/

EBITDA), je nach Branche etwa das Sechs- bis Zwölfwache. Daraus folgt eine Hebelwirkung, die den Fehlanreiz erklärt: Bei einem Multiple von 8 ist **1,00 Mio. € zusätzliches EBITDA rund 8,00 Mio. € Unternehmenswert** wert. Entsprechend lohnt jede Verschiebung von Aufwand **unter** die EBITDA-Linie:

Gestaltung	EBITDA-Wirkung	tatsächliche Wirkung
Kauf statt Miete (Anlage aktivieren)	Mietaufwand entfällt → EBITDA steigt	Abschreibung + Zinsen entstehen, beide unter der Linie
Entwicklungsleistungen aktivieren	Aufwand wird Anlagevermögen → EBITDA steigt	Abschreibung in Folgejahren
Aufwand als „einmalig“ deklarieren	fällt aus dem <i>Adjusted</i> <i>EBITDA</i>	Zahlung erfolgt trotzdem

Bei einem Multiple von 8 ist eine einzige dieser Umgliederungen im Millionenbereich einen achtstelligen Kaufpreisunterschied wert. Das ist die konkrete ökonomische Erklärung dafür, warum ausgerechnet diese Kennzahl so intensiv beworben wird, nicht Nachlässigkeit, sondern Interessenlage **(✓){+4}**.

Verwechslungsgefahr – drei Größen, die für dasselbe gehalten werden. Sauber getrennt gilt: EBITDA = EBIT + Abschreibungen ist eine **exakte** Gleichung auf Ergebnisebene. Der **operative Cashflow** ist dagegen etwas anderes – er berücksichtigt zusätzlich gezahlte Steuern und Zinsen sowie die Veränderung des Working Capital, die im EBITDA vollständig fehlt. Und der **Free Cashflow** zieht davon nochmals die Investitionen ab. Die Reihenfolge EBITDA > operativer Cashflow > Free Cashflow gilt bei wachsenden, investierenden Unternehmen praktisch immer, und die Abstände sind erheblich. Wer „EBITDA“ sagt und „Cash“ meint, überspringt zwei Stufen. Merkhilfe für die Klausur: Das EBITDA weiß nichts von **Kunden, die nicht zahlen**, und nichts von **Maschinen, die ersetzt werden müssen** – beides sind Zahlungsvorgänge, beides bewegt es nicht um einen Euro **(✓){+5}**.

Ein operationalisierbares Screening statt der 30-Erwähnungen-Regel. Die Faustregel „auffällig oft erwähnt“ ist ein Sprachsignal; belastbarer ist eine Kennzahl.

Die **Abschreibungsquote** $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{EBITDA}}$ misst direkt, wie viel des operativen Cash-Ergebnisses vom Wertverzehr aufgezehrt wird:

Quote	Lesart
unter 30 %	EBITDA und EBIT liegen nah beieinander – die Kennzahlenwahl ist unkritisch
30–50 %	anlagenintensiv, EBITDA schmeichelt bereits spürbar
über 50 %	das EBIT ist kleiner als die Hälfte des EBITDA – EBITDA-Zitate sind hier grundsätzlich zu misstrauen

Im Zahlenbeispiel dieser Aufgabe liegt die Quote bei $\frac{11,0}{12,0} = 91,67\%$. Das ist die eigentliche Warnzahl – objektiv, aus dem Abschluss ermittelbar und unabhängig davon, wie oft ein Geschäftsbericht ein Wort verwendet. Am gefährlichsten ist das EBITDA folglich genau dort, wo es am liebsten zitiert wird: bei **Netzbetreibern, Telekommunikation, Immobilien, Reedereien, Energieversorgern** – kapitalintensiven Geschäftsmodellen mit hoher Abschreibungslast (✓)(+6).

Gegenposition – drei Anwendungen, in denen das EBITDA die richtige Wahl ist.

Eine Kritik, die keine legitime Verwendung übriglässt, ist unglaubwürdig. Erstens die **Kreditbeurteilung**: Die Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA ist die branchenübliche Kennzahl in Kreditverträgen, und zwar sachlich zu Recht – für die Frage der Zinstragfähigkeit ist eine Größe vor Zinsen die richtige. Zweitens der **Vergleich unterschiedlich alter oder finanzierter Betriebe**: Ein neu gebautes und ein abgeschrieben Werk gleicher Leistungsfähigkeit unterscheiden sich im EBIT erheblich, im EBITDA kaum – für die Frage nach der operativen Leistung ist das ein Vorteil, kein Mangel. Drittens **Gründung und Frühphase**: In der KfW-Rentabilitätsvorschau ist es sachgerecht, weil junge Unternehmen wenig Anlagevermögen und noch keine belastbare Ertragshistorie haben. Die Reichweitenaussage lautet also: **tragfähig bei geringer Anlagenintensität und für Finanzierungsfragen, untragfähig als Erfolgs- und Vergütungsgröße kapitalintensiver Unternehmen** (✓)(+7).

Und der Fehlanreiz, der aus der Vergütung entsteht. Wird die Geschäftsführung am EBITDA incentiviert, ist die rationale Strategie unmittelbar ablesbar: **investieren, nicht sparen** – jede aktivierte Investition erhöht künftige Abschreibungen, die unterhalb der Kennzahl liegen, während der zugehörige Ertrag darüber landet. Ein EBITDA-Bonus belohnt damit Wachstum durch Kapitaleinsatz **unabhängig von dessen Rendite** – die exakte Umkehrung des Unterinvestitionsproblems beim ROI-Bonus. Beide Kennzahlen erzeugen entgegengesetzte Fehlsteuerungen, und beide lassen sich mit derselben Größe heilen: dem **Übergewinn**, der Ergebnis und

Kapitalkosten gemeinsam betrachtet. Das ist der Grund, warum die Kaskade als Ganzes zu lesen ist und keine ihrer Stufen allein als Vergütungsgröße taugt (✓)(+8).

Der Merksatz „**Profit is an opinion, cash is a fact**“ trennt Bewertungsspielraum von Faktizität – er ist aber kein Freibrief für das EBITDA. Das EBITDA ist das operative Cash-Ergebnis des Kerngeschäfts, nicht der Zahlungsmittelbestand; wer „Cash is King“ mit „EBITDA is King“ verwechselt, hat den Satz gegen sich selbst gewendet. Sauber ist die Reihenfolge: EBITDA für die operative Ertragskraft, **Cashflow** (indirekt: Jahresüberschuss + nicht zahlungswirksame Aufwendungen – nicht zahlungswirksame Erträge) für die Innenfinanzierungskraft, **Free Cashflow** für das, was tatsächlich frei verfügbar ist, und Letzterer ist die Basis der DCF-Bewertung, nicht das EBITDA.

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.

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die aus der Häufigkeitsanalyse der Vorlesungen ermittelte Unterversorgung dieses Themas.

Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1)

Aufgabe #240 · 8 P. · Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157) · Triple Bottom Line kritisch würdigen (S. 604) · License to Operate als Leitkonzept prüfen (S. 608)

Definieren Sie den Begriff „Kennzahl“ in der Fassung, die Rohleder ausdrücklich als vorbildlich bezeichnet, ordnen Sie die Kennzahlenarten systematisch ein und üben Sie Kritik an genau dieser Definition.

a) 3 P. – Definition und Systematik.

Wörtliche Definition (Wöhe 2016, S. 199 – die einzige, die Rohleder ausdrücklich adelt):

„Kennzahlen sind Daten, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben.“ ✓ {1}

Systematik in zwei Ästen:

Art	Untergliederung	Beispiel
Absolute Zahlen (Grundzahlen) ✓ {2}	Einzelzahlen · Summen · Differenzen · Mittelwerte	Mitarbeiterzahl 170 VZÄ · Bilanzsumme · Working Capital · Ø Durchlaufzeit
Verhältniszahlen ✓ {3}	Gliederungszahlen (Anteil am Ganzen)	Eigenkapitalquote = EK/GK
	Beziehungszahlen (Bruch zweier wesensverschiedener Größen)	Umsatz je Mitarbeiter
	Indexzahlen (Bezug auf Basiswert = 100)	Umsatzindex 2026 zu Basis 2020

b) 3 P. – Kritik an der Definition selbst (drei Anker).

Was die Definition leistet: Sie nennt in einem Satz drei notwendige Bedingungen – messbar, aussagekräftig, komprimiert, und macht damit entscheidbar, was *keine* Kennzahl ist: der Eindruck ohne Messung, die Rohdatenliste ohne Verdichtung, die Zahl ohne

Aussage. Deshalb adelt Rohleder gerade sie. Und genau an diesen drei Wörtern setzt die Kritik an:

1. **„quantitativ messbar“** grenzt aus, was das Unternehmen trägt ✓ **{1}**.
Führungsqualität, Vertrauen der Hausbank, Innovationsfähigkeit sind nicht direkt messbar; man weicht auf Hilfsgrößen aus (Fluktuationsquote als Proxy für Führungsqualität) und misst dann den Proxy, nicht den Sachverhalt. Das ist der Unterschied zwischen **Reliabilität** (zuverlässig gemessen) und **Validität** (das Richtige gemessen) – eine Kennzahl kann zuverlässig das Falsche messen.
2. **„aussagekräftig“** ist keine Eigenschaft der Kennzahl, sondern eine Unterstellung ✓ **{2}**. Aussagekraft entsteht erst durch den **Vergleichsmaßstab**: „1.000 € Gewinn – ist das viel oder wenig?“ ist ohne Vorjahr, Plan/Soll oder Branchenwert nicht beantwortbar. Eine isolierte Kennzahl ist praktisch wertlos.
3. **„komprimiert“** benennt den Preis, nicht den Nutzen: **Verdichtung ist Vernichtung** ✓ **{3}**. Jede Aggregation vernichtet genau die Information, die nicht in die Zahl passt – Streuung, Ausreißer, Kontext.

c) 2 P. – Konsequenz für die Praxis.

Die Definition schweigt zur **Datenqualität** – der eigentlichen Achillesferse: **„shit in, shit out.“** Die Verdichtung kaschiert schlechte Rohdaten, statt sie sichtbar zu machen. Deshalb ist die Prüfung der Urdaten (Vollständigkeit, Plausibilität) ein eigener Arbeitsschritt vor jeder Auswertung ✓ **{1}** – praktisch über Import in eine Excel-Tabelle und Sichtung der Dropdown-Filter je Feld, was Leerwerte (Datumfelder erscheinen als „01.01.1900“) und Ausprägungsfehler sofort zeigt. Schon die vermeintlich triviale Mitarbeiterzahl ist heikel: Sie muss in **Vollzeitäquivalente (VZÄ/FTE)** umgerechnet werden, und der Umgang mit Azubis, Werkstudierenden, Leiharbeit und unbesetzten Stellen ist im Steckbrief festzulegen ✓ **{2}**.

Rohleders Erwartung: Die Wöhe-Definition wörtlich hinschreiben und ihre drei Wörter „messbar / aussagekräftig / komprimiert“ einzeln gegen sie selbst wenden, nicht die Definition loben und stehenlassen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Wöhe-Systematik ist nur eine von mehreren, und sie gliedert nach der Rechenform, nicht nach dem Zweck. Absolute Zahlen und Verhältniszahlen unterscheiden, **wie gerechnet** wird. Für die Steuerung wichtiger sind zwei **orthogonale** Systematiken, die sich mit ihr kreuzen und die Rohleder inhaltlich voraussetzt:

Gliederung nach	Ausprägungen	wozu
Rechenform (Wöhe)	absolut / Verhältniszahl	Konstruktion, Vergleichbarkeit
Zeitbezug	Bestandsgröße (Stichtag) / Stromgröße (Periode)	Konsistenzprüfung von Zähler und Nenner
Steuerungsfunktion	<i>leading</i> (Frühindikator) / <i>lagging</i> (Ergebnisgröße)	Rückspiegel oder Radar

Eine Kennzahl hat also **gleichzeitig** eine Position in allen drei Rastern: Die Gesamtkapitalrentabilität ist Verhältniszahl, mischt Strom- und Bestandsgröße und ist *lagging*. Wer nur die Wöhe-Zweiteilung wiedergibt, hat die Systematik beantwortet, aber nicht die Frage, die für die Steuerung zählt **(✓){+1}**.

Die Bestands-/Stromgrößen-Falle ist die praktisch folgenreichste. Sie erklärt einen Konstruktionsfehler, der in mehreren Kennzahlen dieses Themas steckt: Die GKR verknüpft eine **Zeitraumgröße** (Jahresüberschuss plus FK-Zinsen aus der GuV) mit einer **Zeitpunktgröße** (Bilanzsumme zum Stichtag) – „das ist heikel“. Dieselbe Inkongruenz trägt der Kapitalumschlag (Umsatz als Stromgröße über Kapital als Bestandsgröße) und jede Umschlagshäufigkeit. Die pragmatische Heilung ist stets dieselbe: **Durchschnittsbildung** der Bestandsgröße, im Idealfall über Monats-Ultimowerte. Wer bei einer Verhältniszahl zuerst prüft, ob Zähler und Nenner denselben Zeitbezug haben, findet die Mehrzahl aller Konstruktionsfehler in einer einzigen Frage **(✓){+2}**.

Verwechslungsgefahr innerhalb der Verhältniszahlen – mit einem Ein-Sekunden-Test. Gliederungs- und Beziehungszahlen werden regelmäßig verwechselt, obwohl sie sich leicht trennen lassen: Eine **Gliederungszahl** setzt einen Teil zum Ganzen **derselben** Größe ins Verhältnis (Eigenkapital zu Gesamtkapital) und kann deshalb **nie über 100 % steigen**. Eine **Beziehungszahl** verknüpft zwei **wesensverschiedene** Größen (Umsatz je Mitarbeiter) und hat keine natürliche Obergrenze. Der Test lautet damit: *Kann der Wert 150 % annehmen?*

Wenn ja, ist es keine Gliederungszahl. Praktischer Nutzen über die Systematik hinaus – die Eigenkapitalquote kann nicht 110 % betragen; erscheint ein solcher Wert, liegt ein Datenfehler vor und keine bemerkenswerte Kapitalstruktur (✓){+3}.

Vierter Anker: „sind Daten“. Der schwächste Teil der Definition steht ganz vorn und wird meist überlesen. Eine Kennzahl ist gerade **kein** Datum, sondern ein **Konstrukt** – jemand hat entschieden, welche Rohdaten mit welcher Formel, welcher Abgrenzung und welcher Periodizität zu dieser Zahl verrechnet werden. „Daten“ suggeriert Vorgefundenes; tatsächlich ist jede Kennzahl gemacht, und ihre Definitionsentscheidungen sind genau die Stellen, an denen sie manipulierbar wird (VZÄ oder Kopfzahl, brutto oder netto, betriebsnotwendig oder gesamt). Zweitens verkennt „Daten“ die Wirkungskette: Ein Datum wird erst durch Kontext zur Information und erst durch Deutung zur Entscheidungsgrundlage. Die Definition beschreibt damit die **unterste** Stufe und benennt genau das nicht, was eine Kennzahl von einer Zahl unterscheidet (✓){+4}.

Fünfter Anker: Die Definition ist rein deskriptiv und kennt keinen Zweck.

Nirgends kommt Steuerung, Entscheidung oder Handlung vor. Das ist folgenreich, weil damit **jede** korrekt gerechnete Zahl die Definition erfüllt – auch die, die zwei Jahre lang zu keiner einzigen Entscheidung geführt hat. Die Definition liefert also kein Kriterium, mit dem sich ein 200-Kennzahlen-System begrenzen ließe; sie deckt es vollständig. Genau hier setzt Rohleders eigener Prüfmaßstab an – „Messen Sie immer die Kennzahl daran, wie viele konkrete Maßnahmen Sie da drunterheften können“, und genau dieser Maßstab steht **nicht** in der Definition. Eine zweckbezogene Fassung müsste lauten: quantitativ messbare Sachverhalte, komprimiert wiedergegeben, **zum Zweck einer konkreten Entscheidung und mit hinterlegten Maßnahmen**. Die Lücke zwischen beiden Formulierungen ist der Raum, in dem Kennzahlenkataloge wachsen (✓){+5}.

Gegenposition – die Knappheit ist der Zweck, nicht der Mangel. Der Kritik lässt sich mit guten Gründen widersprechen: Eine **Definition** soll abgrenzen, nicht bewerten. Nähme man Steuerungsrelevanz, Manipulationsarmut und Wirtschaftlichkeit hinein, wäre eine schlecht gewählte Kennzahl per Definition keine Kennzahl mehr – begrifflich unbrauchbar, weil man dann über sie nicht sprechen könnte. Die Arbeitsteilung ist deshalb sinnvoll: Die **Definition** klärt, was eine Kennzahl ist; der **Anforderungskatalog** und der **Steckbrief** klären, wann sie eine *gute* ist. Genau das erklärt auch, warum Rohleder ausgerechnet die knappste Fassung adelt und daneben einen umfangreichen Kriterienkatalog stellt. In der Klausur ist diese Einordnung die stärkste Form der Kritik: Sie benennt die Grenze der Definition, **ohne** ihr einen Fehler zu unterstellen (✓){+6}.

Zweite Leerstelle neben der Datenqualität, und sie ist zirkulär. Die Definition verlangt „aussagekräftig“, nennt aber den **Vergleichsmaßstab** nicht, ohne den Aussagekraft gar nicht entstehen kann. Damit setzt sie voraus, was sie nicht enthält: Die Eigenschaft „aussagekräftig“ liegt nicht in der Kennzahl, sondern in der Relation zu Vorjahr, Plan/Soll, Branche oder Benchmark. Praktische Konsequenz für die Klausur wie für den Steckbrief: **Zu jeder Kennzahl gehört die Festlegung ihres Maßstabs** – welcher Vergleich, mit welcher Quelle, in welcher Periodizität. Ein Bericht, der Werte ohne Vergleichsspalte zeigt, produziert Zahlen, keine Aussagen – genau das, was Rohleder mit „1.000 € Gewinn, ist das viel oder wenig?“ adressiert **(✓)(+7)**.

Die Urdatenprüfung als benannter Arbeitsschritt. Wenn die Datenqualität die Achillesferse ist, gehört sie nicht dem Gefühl überlassen, sondern als feste Reihenfolge in den Steckbrief: (1) **Vollständigkeit** – sind alle Perioden, Standorte, Gesellschaften enthalten, oder fehlt eine Tochtergesellschaft ohne Hinweis? (2) **Plausibilität** – Wertebereichs- und Ausreißerprüfung, in der Praxis über die Filterlisten je Feld, wo Leerwerte in Datumsfeldern als „01.01.1900“ auffallen; (3) **Abgrenzung** – sind Definition und Erhebungszeitpunkt gegenüber der Vorperiode unverändert? (4) **Nachvollziehbarkeit** – führt ein Drill-down zurück auf die Einzelbelege? Erst danach wird verdichtet. Der Grund für diese Reihenfolge ist die Verdichtung selbst: Sie **kaschiert** schlechte Rohdaten, statt sie zu zeigen – nach der Aggregation sieht ein falscher Wert genauso aus wie ein richtiger **(✓)(+8)**.

Warum gerade Wöhe? Rohleder begründet das nicht fachlich, sondern stilistisch – Wöhe sei „der letzte war, der den Mut hatte, die Dinge kurz und knackig zu erklären und zu definieren“. Das ist selbst ein Prüfungshinweis: Er belohnt die knappe, festlegende Definition und bestraft die wachsweiße Mehrfachdefinition. Zur Perridon/Steiner-Formulierung „Gewinn, Jahresüberschuss, Cashflow pro Einheit investierten Kapitals“ sagt er wörtlich: „Wenn Sie mir das in die Klausur schreiben, schreibe ich natürlich nebendran: ja was jetzt?“ Also stets **genau eine** Größe benennen und die Wahl in einem Satz begründen.

Aufgabe #241 · 6 P. · Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 726) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Kennzahlbegriff definieren, einordnen und... (S. 1523)

Kommentieren Sie den Merksatz: „Verdichtung ist Vernichtung.“ Belegen Sie Ihre Argumentation an folgendem Beispiel: Ein Servicebereich meldet als Kennzahl eine durchschnittliche Auftragsdurchlaufzeit von 5,00 Tagen bei 100 Aufträgen im Monat.

a) 4 P. – Kommentar mit Beleg.

Der Satz benennt den konstitutiven **Trade-off** jeder Kennzahl ✓ **{1}**. Eine Kennzahl ist definitionsgemäß die komprimierte Wiedergabe eines Sachverhalts; sie ersetzt viele Rohdaten durch eine Zahl.

Segen: Ohne Verdichtung müsste die Führungskraft im „Urschlamm“ der Originaldaten wühlen und wäre nicht entscheidungsfähig. Verdichtung ist die Voraussetzung dafür, dass ein Sachverhalt überhaupt kommunizierbar, vergleichbar und steuerbar wird (Operationalisierungsfunktion) ✓ **{2}**.

Fluch: Vernichtet wird alles, was nicht in die Zahl passt. Der Mittelwert ist dafür der schärfste Beleg. Mit den Symbolen n = Anzahl Aufträge, t_i = Durchlaufzeit des Auftrags i , t = arithmetisches Mittel gilt

$$t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n t_i$$

Zwei völlig verschiedene Realitäten erzeugen denselben Wert:

- **Fall A (homogen):** 100 Aufträge $\times$ 5 Tage $\rightarrow t = \frac{500}{100} = 5,00$ Tage. Median 5,00 Tage, kein Auftrag über 5 Tagen.
- **Fall B (gespalten):** 90 Aufträge $\times$ 3 Tage + 10 Aufträge $\times$ 23 Tage $\rightarrow t = \frac{270 + 230}{100} = \frac{500}{100} = 5,00$ Tage. Median 3,00 Tage, aber 10 % der Kunden warten **23 Tage** – mehr als das Vierfache des Mittelwerts. ✓ **{3}**

Die Kennzahl ist in beiden Fällen identisch, die Kundenwirkung und der Handlungsbedarf sind es nicht. Verdichtet wurde die **Streuung**, und genau in ihr steckt das Problem ✓ **{4}**. Bewertet an einem Vergleichsmaßstab (Zusage an den Kunden: „innerhalb von 7 Tagen“)

ist Fall A vollständig zusagekonform, Fall B verletzt die Zusage in 10 % der Fälle, ohne dass die Kennzahl es zeigt.

b) 2 P. – Konsequenz.

Vier Gegenmittel: (1) **Streuungsmaß mitliefern** – Median und ein oberes Perzentil (z. B. P90) statt bloßem Mittelwert ✓ **⟨1⟩**; (2) **Drill-down** auf die Urdaten technisch offenhalten, damit die Verdichtung reversibel bleibt ✓ **⟨2⟩**; (3) **Verdichtungsgrad bewusst festlegen** und im Steckbrief dokumentieren, statt ihn dem Berichtswerkzeug zu überlassen; (4) die Datenqualität *vor* der Verdichtung prüfen – **„shit in, shit out“**, denn die Aggregation macht schlechte Rohdaten unsichtbar, nicht besser. Und in jedem Fall: die verdichtete Zahl nie ohne Vergleichsmaßstab lesen, sonst kommt zum Verdichtungsverlust der Deutungsverlust hinzu.

Rohleders Erwartung: Beide Seiten des Trade-offs benennen (ohne Verdichtung keine Steuerung – mit Verdichtung Informationsverlust) und den Verlust an einem konkreten Zahlenbeispiel sichtbar machen, nicht nur behaupten.

Über die geforderten Punkte hinaus

Den Informationsverlust messen – die Streuung ausrechnen, nicht nur benennen. Der Beleg wird belastbar, wenn man die vernichtete Information

bezieht. Mit $= \sqrt{\frac{1}{n} \sum (t_i - t)^2}$:

$$\text{Fall A: } = 0 \quad | \quad \text{Fall B: } = \sqrt{0,9 \cdot (3-5)^2 + 0,1 \cdot (23-5)^2} = \sqrt{3,6 + 32,4} = \sqrt{36} = \mathbf{6,00 \text{ Tage}}$$

Der **Variationskoeffizient** $\frac{6,00}{5,00} = 1,20$ zeigt, dass die Streuung größer ist als der Mittelwert selbst – ein Wert über 1,0 gilt als Kennzeichen eines faktisch unbeherrschten Prozesses. Damit ist die Aussage nicht mehr „die Streuung ging verloren“, sondern: **Die vernichtete Information war größer als die verbliebene.** Und der Variationskoeffizient ist zugleich das Gegenmittel, weil er dimensionslos und damit selbst zwischen Prozessen vergleichbar ist **(✓){+1}**.

Am Vergleichsmaßstab gerechnet: der Service Level. Gegen die Zusage „innerhalb von 7 Tagen“ gemessen ergibt sich in Fall A ein Erfüllungsgrad von **100,00 %**, in Fall B von **90,00 %** – bei identischer Kennzahl. Aussagekräftiger als jedes Streuungsmaß ist deshalb hier die direkte **Einhaltungsquote**: Sie beantwortet die Frage, die der Kunde stellt, und ist als Prozentwert unmittelbar an ein Ziel koppelbar. Ergänzend das obere Perzentil: In Fall B liegt das 95. Perzentil bei **23,00 Tagen**, also beim mehr als Dreifachen des Mittelwerts. Die Kombination „Mittelwert + P95 + Einhaltungsquote“ kostet drei Zahlen statt einer und schließt die Lücke praktisch vollständig **(✓){+2}**.

Ein dritter Fall zeigt, dass auch der Median nicht rettet. 50 Aufträge mit 1 Tag und 50 Aufträge mit 9 Tagen ergeben $t = 5,00$ Tage **und** einen Median von 5,00 Tagen – beide Lagemaße identisch mit Fall A, obwohl **kein einziger Auftrag** fünf Tage gedauert hat. Der Mittelwert beschreibt hier einen Auftrag, den es nicht gibt. Der Fall ist der eigentliche Beleg dafür, dass die Lösung nicht in einem *besseren Lagemaß* liegt: Bei einer **zweigipfligen** Verteilung – typisch, wenn zwei verschiedene Auftragsarten in einer Kennzahl zusammengefasst sind – versagt jede Verdichtung auf einen Wert. Hier hilft nur das **Verteilungsbild** (Histogramm) oder die Trennung der beiden Grundgesamtheiten **(✓){+3}**.

Verdichtung findet auf drei Achsen gleichzeitig statt. Der Merksatz wird meist nur statistisch gelesen, tatsächlich verdichtet die Kennzahl dreifach:

Achse	Was zusammengefasst wird	Was verlorengeht
statistisch	100 Einzelwerte → ein Lagemaß	Streuung, Ausreißer, Verteilungsform
sachlich	alle Auftragsarten, Kunden, Produkte → eine Zahl	dass Eilaufträge und Standardaufträge verschiedene Prozesse sind
zeitlich	alle Tage des Monats → ein Monatswert	Trend innerhalb der Periode, Verschlechterung ab Monatsmitte

Die **sachliche** Achse ist in der Praxis die folgenreichste und wird am seltensten diskutiert: Fall B ist typischerweise gar kein gestörter Prozess, sondern **zwei** Prozesse in einer Kennzahl – 90 Standardaufträge mit drei Tagen und 10 Sonderfälle mit Fremdbeschaffung. Die richtige Konsequenz wäre dann nicht ein Streuungsmaß, sondern eine **Segmentierung** der Kennzahl. Erst danach ist der Mittelwert je Segment aussagekräftig **(✓){+4}**.

Grenze der Gegenmittel – auch Median und P90 sind Verdichtungen. Der Satz gilt gegen seine eigene Lösung: Jedes zusätzliche Maß ist selbst wieder eine Aggregation, die anderes vernichtet. Der Median unterschlägt die Ausreißer vollständig, das P90 sagt nichts über die Höhe der schlimmsten 10 %, die Standardabweichung unterstellt implizit eine symmetrische Verteilung und ist bei zweigipfligen Daten irreführend. **Es gibt kein verlustfreies Maß** – nur die bewusste Entscheidung, welche Information geopfert wird. Genau diese Entscheidung gehört in den Steckbrief (Feld „Verdichtungsgrad“), statt sie dem voreingestellten Berichtswerkzeug zu überlassen. Und die Konsequenz ist ausdrücklich **nicht** „mehr Kennzahlen“: Vier Streuungsmaße neben dem Mittelwert wären der direkte Weg in die Kennzahlenflut. Zwei bewusst gewählte Zahlen plus die technische Möglichkeit zum Drill-down sind die wirtschaftliche Lösung **(✓){+5}**.

Der Fehlanreiz des Mittelwerts – quantifiziert. Wird die durchschnittliche Durchlaufzeit zum Ziel gemacht („von 5,00 auf 4,50 Tage“), zeigt die Rechnung, welches Verhalten das System belohnt. Erforderlich ist eine Reduktion um 50 Auftragstage. Zwei Wege:

- **die 10 Problemfälle** von 23,00 auf 18,00 Tage bringen ($10 \cdot 5 = 50$) – mühsam, erfordert Ursachenanalyse, hilft genau den unzufriedenen Kunden;

- **die 90 unproblematischen** von 3,00 auf 2,44 Tage beschleunigen ($90 \cdot 0,56 = 50$) – deutlich leichter, weil der Prozess bereits läuft, und für keinen Kunden spürbar.

Beide Wege erreichen das Ziel exakt gleich gut. Der zweite ist billiger, also wird er gewählt, und die 10 Kunden, die 23 Tage warten, warten weiter. Das ist Tunnelblick in Reinform, erzeugt nicht durch schlechte Absicht, sondern durch die **Wahl des Lagemaßes als Zielgröße**. Wird stattdessen die Einhaltungquote der 7-Tage-Zusage incentiviert, zeigt nur der erste Weg Wirkung. Die Kennzahlenwahl **ist** die Verhaltensentscheidung – „what gets rewarded gets done best“ gilt auch für die statistische Form der Kennzahl **(✓){+6}**.

Der Satz hat ein Gegenstück in Rohleders Kritik an der Bilanzfixierung: „fahren wir mit 200 auf der Autobahn und gucken nur in den Rückspiegel“, „seid ihr Manager oder Historiker?“. Beide Bonmots beschreiben denselben Fehler in zwei Dimensionen – **sachlich** wird zu stark verdichtet, **zeitlich** wird zu spät gemessen. Die Auflösung ist in beiden Fällen dieselbe: **Frühindikatoren**, also vorlaufende Größen, an denen sich noch etwas ändern lässt, statt vergangenheitsbezogener Ergebnisgrößen, bei denen „das Kind schon im Brunnen liegt“.

Aufgabe #242 · 8 P. · Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1603) · Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? (S. 1666)

Ein Konzern will ein Kennzahlensystem mit über 200 Kennzahlen einführen. Nennen und erläutern Sie fünf Nachteile, die sich das Unternehmen damit ins Haus holt, und leiten Sie ein operationalisierbares Gegenkriterium ab. Quantifizieren Sie den Erhebungsaufwand grob (Annahme: monatliche Erhebung, 15 Minuten je Kennzahl und Monat für Ermittlung und Kommentierung, Jahresarbeitszeit 1.650 h).

a) 5 P. – Fünf Nachteile.

1. **Erhebungs- und Pflegeaufwand (Komplexitätskosten).** Rechnung mit n = Kennzahlenzahl, p = Periodizität p. a., = Zeitbedarf je Position, H = Jahresarbeitszeit:

$$\text{Berichtspositionen p. a.} = n \cdot p = 200 \cdot 12 = 2.400$$

$$\text{Aufwand} = 2.400 \cdot 0,25 \text{ h} = 600,00 \text{ h} \Rightarrow \frac{600,00}{1.650} = 0,36 \text{ VZÄ}$$

Ein gutes Drittel einer Vollzeitstelle allein für die Produktion des Berichts – ohne eine einzige daraus abgeleitete Entscheidung. Das sind **Komplexitätskosten**: Sie kosten scheinbar zunächst nichts, „aber irgendwann stellt man dann doch den nächsten Mitarbeiter dafür ein“ ✓ **{1}**. Hinzu kommen 200 Steckbriefe und, bei drei Rollen je Kennzahl, bis zu 600 Verantwortungszuweisungen.

2. **Kognitive Überforderung.** Niemand kann 200 Kennzahlen monatlich lesen und dabei „die Spreu vom Weizen trennen“ ✓ **{2}**. Die Adressaten steigen aus oder greifen sich willkürlich einzelne Werte heraus – die Auswahl der steuerungsrelevanten Größe verlagert sich vom Management zum Zufall.
3. **Fehlende Gewichtung und Priorisierung.** 200 gleichrangig dargestellte Kennzahlen enthalten keine Aussage darüber, welche wichtig ist ✓ **{3}**. Das System liefert Daten, aber keine Rangordnung, und damit keine Entscheidungsunterstützung.
4. **Keine Steuerungswirkung mangels hinterlegter Maßnahmen.** Kein Unternehmen hat die Kapazität, unter 200 Kennzahlen jeweils konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu heften ✓ **{4}**. Ohne spezifizierte Maßnahmen lässt sich auch keine Verantwortung zuweisen – die Kennzahl bleibt Bericht, wird nie Steuerung. Prüfmaßstab: „Messen Sie immer die Kennzahl daran, wie viele konkrete Maßnahmen Sie da drunterheften können.“
5. **Innere Widersprüche ohne Entscheidungsregel.** Kurz-, mittel- und langfristige Kennzahlen stehen „untereinander in einem unauflösbaren Widerspruch“ ✓ **{5}**: Die Senkung der Lagerreichweite verbessert die Kapitalbindung und verschlechtert die Lieferbereitschaft; Weiterbildungsstunden verbessern die Potenzialperspektive und belasten das Periodenergebnis. Ein System ohne definierte Entscheidungsregel für diese Zielkonflikte verschiebt den Konflikt nur nach unten in die Organisation.

b) 3 P. – Gegenkriterium und Konsequenz.

Das operationalisierbare Kriterium ist der **Zwei-Jahres-Test**: Lässt sich einer Kennzahl über einen Zeitraum von zwei Jahren nachweislich **keine konkrete Entscheidung** zuordnen, hat sie keine Steuerungswirkung – dann ist sie einzustellen und die Kapazität freizugeben ✓ **{1}**. Weiter an ihr festzuhalten ist keine Gründlichkeit, sondern „eine Zwangsstörung“. Praxisantwort auf die Frage, was man in zwei Jahren mit der Kennzahl gemacht habe, lautet regelmäßig: „Da haben wir nur draufgesehen.“

Daraus folgen konkrete Obergrenzen: In einem funktionierenden Steuerungssystem sind **maximal fünf Kennzahlen** am Start; ein Unternehmen **in der Krise** braucht **genau einen KPI**, an dem jede Handlung gemessen wird, und dieser ist typischerweise **liquiditätsgetriggert** ✓ **(2)**. Zweite Schwelle: Kein Kennzahlenstart ohne **Kennzahlensteckbrief**, so wie kein Projektstart ohne Projektauftrag ✓ **(3)**. „Allein diese Schwelle würde schon einen Haufen Mist vermeiden helfen“ – wer 200 Steckbriefe schreiben müsste, führt keine 200 Kennzahlen ein.

Rohleders Erwartung: Er hat diese Frage selbst als „dankbare Klausurfrage“ markiert – erwartet werden fünf *verschiedene* Nachteile (nicht fünfmal „zu viel Aufwand“) plus der Zwei-Jahres-Test als Löschkriterium und der Begriff Komplexitätskosten.

Über die geforderten Punkte hinaus

Den Aufwand zu Ende rechnen – Stunden sind nicht die Kosten. Die geforderte Quantifizierung endet bei 0,36 VZÄ. Vollständig wird sie erst in Euro und um die Einmalaufwände ergänzt:

Position	Rechnung	Ergebnis
laufende Erhebung	$600,00 \text{ h} = 0,36 \text{ VZÄ}$, bei 80.000 € Vollkosten p. a.	$\approx 28.800 \text{ €}$ p. a.
Erstellung der Steckbriefe (einmalig)	$200 \cdot 4 \text{ h} = 800 \text{ h}$	0,48 VZÄ einmalig
Lesezeit der Adressaten	$200 \cdot 1 \text{ Min} \cdot 12 \text{ Empfänger} \cdot 12 \text{ Monate} =$ $28.800 \text{ Min} = 480 \text{ h}$	$0,29 \text{ VZÄ p. a.}$

Der Berichtsempfang kostet damit fast so viel wie die Berichtserstellung – ein Aufwand, der in keiner Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eines Kennzahlensystems auftaucht, weil er auf viele Köpfe verteilt ist. Zusammen liegt der laufende Aufwand bei **rund 0,65 VZÄ**, und das bei einer sehr konservativen Leseannahme von einer Minute je Kennzahl. Genau das meint „Komplexitätskosten“: Sie kosten scheinbar zunächst nichts, weil sie niemandes Budget belasten **(✓){+1}**.

Die Kennzahl wirtschaftlich prüfen – die Kosten-Nutzen-Frage umdrehen.

Rohleders Anforderungskatalog verlangt „wirtschaftlich erhebbar“. Das lässt sich operationalisieren: Bei rund 144 € Vollkosten je Kennzahl und Jahr (28.800 € auf 200 Kennzahlen) muss jede einzelne über zwölf Monate mindestens eine Entscheidung ermöglichen, die mehr als diesen Betrag wert ist. Für eine Kennzahl, die einen Prozess mit 50.000 € Jahreskosten überwacht, ist die Schwelle trivial erreicht; für die 150. Kennzahl eines Berichtswesens ist sie eine ernsthafte Hürde. Diese Rechnung ist die **wirtschaftliche Fassung des Zwei-Jahres-Tests** und beantwortet den häufigsten Einwand gegen ihn („die kostet doch nichts“) **(✓){+2}**.

Sechster Nachteil: Alarmmüdigkeit durch Falsch-Positive – statistisch, nicht anekdotisch. Jede Kennzahl mit Ampellogik erzeugt gelegentlich eine rote Ampel ohne echte Ursache – durch normale Streuung, Stichtageeffekte oder Buchungsverschiebungen. Schon bei konservativ angenommenen **5 % zufälliger Grenzverletzung** liefert ein 200er-System **10 rote Ampeln pro Monat allein aus dem Rauschen**. Da niemand zehn Fehlalarme monatlich abarbeitet, tritt zwangsläufig eines von zwei Verhaltensmustern ein: Entweder werden die Schwellen so weit gesetzt, dass die Ampel nie mehr rot wird (dann ist sie funktionslos), oder Rot wird zur Normalität (dann ist sie es ebenfalls). Beides zerstört die

Steuerungswirkung, und zwar **umso sicherer, je mehr Kennzahlen** das System enthält. Der Schaden wächst also überproportional zur Zahl **(✓){+3}**.

Siebter Nachteil: Die Datenqualität skaliert nicht mit. 200 Kennzahlen setzen 200 geprüfte Datenquellen voraus – mit definierter Abgrenzung, festgelegter Behandlung von Leerwerten und dokumentierter Zuständigkeit. Realistisch prüft ein Unternehmen die Urdaten weniger Kennzahlen ernsthaft; der Rest wird aus Vorsystemen gezogen und geglaubt. Das Ergebnis ist ein System, in dem die Kennzahlen **unterschiedlich verlässlich** sind, ohne dass der Empfänger das erkennen kann – alle 200 sehen im Bericht gleich aus. Damit gilt „shit in, shit out“ nicht nur je Kennzahl, sondern für das Gesamtsystem: Ein einziger unbemerkt falscher Wert unter 200 untergräbt das Vertrauen in alle **(✓){+4}**.

Achter Nachteil: Wartungslast bei jeder Organisationsänderung. Eine Umstrukturierung, eine Zukauf-Konsolidierung oder eine geänderte Kostenstellenlogik zwingt dazu, **sämtliche** Steckbriefe auf Gültigkeit zu prüfen und betroffene Kennzahlen neu zu versionieren – sonst bricht die Vergleichbarkeit mit der eigenen Historie, ohne dass es jemand merkt. Bei fünf Kennzahlen ist das ein Nachmittag, bei 200 ein Projekt. Praktische Folge: Die Prüfung unterbleibt, das System altert, und die Zeitreihen werden schleichend wertlos. Ein großes Kennzahlensystem ist damit nicht nur teuer im Betrieb, sondern auch **schneller verfallen (✓){+5}**.

Den Zwei-Jahres-Test überhaupt durchführbar machen. Als Regel ist er bestechend, in der Anwendung scheitert er an einer Beweisfrage: Woher weiß man in zwei Jahren, ob eine Kennzahl zu einer Entscheidung geführt hat? Die Antwort der Regel selbst ist „Da haben wir nur draufgeguckt“ – eine Erinnerung, keine Evidenz. Operationalisierbar wird der Test durch ein **Entscheidungsfeld im Steckbrief**: Jede aus der Kennzahl abgeleitete Maßnahme wird mit Datum und Verantwortlichem dort eingetragen. Beim Review ist der Test dann eine reine Abfrage – leeres Feld heißt löschen, ohne Diskussion und ohne Erinnerungsstreit. Nebeneffekt: Schon das Wissen um dieses Feld verhindert die Einführung von Kennzahlen, für die niemand eine Maßnahme benennen kann **(✓){+6}**.

Gegenposition, nicht alle 200 sind Steuerungskennzahlen, und manche darf man nicht löschen. Der Zwei-Jahres-Test gilt uneingeschränkt nur für **Steuerungs** kennzahlen. Ein Berichtswesen enthält daneben zwei Kategorien, für die er nicht taugt:

- **Pflichtkennzahlen** aus Gesetz, Norm oder Vertrag – Arbeitsunfallquoten, Emissions- und Nachhaltigkeitsangaben der Berichtspflichten, Qualitätskennzahlen aus Kundenverträgen, **Covenants** gegenüber Banken.

Sie müssen erhoben werden, auch wenn sie zwei Jahre lang keine Entscheidung ausgelöst haben; ihr Nutzen liegt im Nachweis, nicht in der Steuerung.

- **Überwachungskennzahlen**, die gerade dann wertvoll sind, wenn sie nichts anzeigen, etwa Sicherheits- oder Compliance-Indikatoren. Ihr ausbleibender Ausschlag ist die Information.

Die saubere Konsequenz ist deshalb nicht „von 200 auf 5“, sondern eine **Kategorisierung**: wenige Steuerungskennzahlen (max. 5, in der Krise eine), daneben ein klar abgegrenztes Pflicht- und Überwachungsset, das nicht im Steuerungsbericht auftaucht. Wer diese Differenzierung in der Klausur macht, beantwortet die Aufgabe vollständiger als mit der reinen Löschregel, und beugt dem naheliegenden Gegeneinwand vor (✓){+7}.

Die Einführungsschwelle mit einer Mengenregel absichern. Die Steckbriefpflicht wirkt als Eintrittshürde, begrenzt die Zahl aber nicht – 200 Steckbriefe sind mühsam, jedoch möglich. Eine harte Obergrenze erreicht man erst über ein **Kennzahlen-Budget**: eine fixe Höchstzahl je Führungsebene, bei der eine neue Kennzahl nur aufgenommen wird, wenn eine bestehende weicht (**one in, one out**). Das verlagert die Diskussion von „ist die neue Kennzahl sinnvoll?“ – was sich fast immer bejahen lässt – zu „ist sie sinnvoller als die schwächste vorhandene?“, und das ist die Frage, die tatsächlich entschieden werden muss. Dieselbe Logik, die dem Zwei-Jahres-Test zugrunde liegt, nur präventiv statt nachträglich (✓){+8}.

Die Kennzahlenflut hat einen prominenten Sonderfall: die **Balanced Scorecard**. Vier Perspektiven × fünf Kennzahlen ergeben bereits 20 Kennzahlen und 60 Rollenzuweisungen – ein Set, in dem ein Großteil den Zwei-Jahres-Test nicht besteht. Wichtig für die Klausur ist dabei eine von Rohleder ausdrücklich markierte Standard-Fehlerantwort: **Die vier Perspektiven sind bei Kaplan/Norton nur ein Beispiel** – „da steht Beispiel davor“. Die Perspektivenzahl ist unternehmensspezifisch, „vielleicht sind es auch nur drei oder fünf oder sechs. Das ist total okay, das ist immer noch balanced“; im Buch findet sich selbst eine Variante mit sechs Perspektiven inklusive *Environment & Community*. Faustregel: höchstens zwei Kennzahlen je Perspektive. Wer die vier Perspektiven als verbindlichen Kanon wiedergibt, schreibt genau die Antwort hin, die er als Praxisfehler und Klausurfehler in einem benannt hat.

Aufgabe #243 · 10 P. · Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Grenzen Sie Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose voneinander ab und begründen Sie, welcher Vergleichstyp die höchste Steuerungsrelevanz besitzt. Rechenteil: Der Soll-Wert für den Jahresumsatz beträgt 60,00 Mio. €. Der Plan-Wert bis Ende August lautet 40,00 Mio. €; der Ist-Wert bis Ende August beträgt 37,60 Mio. €. Der 8+4-Forecast prognostiziert für September bis Dezember 18,90 Mio. €.

a) 4 P. – Abgrenzung.

Ausprägung	Was sie ist	Charakter	Wozu
Soll-Wert ✓ {1}	Zielvorgabe zum Stichtag (hier: 60,00 Mio. € zum 31.12.), Bestandteil der Zielvereinbarung, bonusrelevant	i. d. R. nicht mit Einzelmaßnahmen unterlegt	Zielerreichungsgrad, Anreizsystem
Plan-Wert ✓ {2}	unterjähriger Meilenstein auf dem Weg zum Soll-Wert (hier: 40,00 Mio. € per 31.08.)	je Meilenstein mit Maßnahme („Was tun wir?“), Budget („Was kostet es?“) und Zielbeitrag („Was bringt es?“)	operative Steuerung
Prognose (Forecast) ✓ {3}	auf den aktuellen Ist-Werten aufbauender, bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen wahrscheinlich erreichter Wert zum Soll-Stichtag; hier 8+4 (8 Monate Ist + 4 Monate Prognose)	zukunftsbezogen, beeinflussbar	Frühwarnung, Gap-Analyse

Rohleder unterscheidet Plan und Soll bewusst; die Praxis tut es nicht – „aber wir lassen eine Chance liegen“. Die Chance besteht darin, dass nur der Plan-Wert die Maßnahmen-, Budget- und Wirkungszuordnung trägt und damit überhaupt operationalisierbar ist, während der Soll-Wert lediglich eine Anspruchshöhe setzt ✓ {4}.

b) 4 P. – Rechenteil.

Symbole: S = Soll-Wert, P_{08} = Plan-Wert per 31.08., I_{08} = Ist-Wert ytd per 31.08., F_{09-12} = Prognose Restjahr, F = Jahresprognose.

Plan-Ist-Abweichung (ytd): ✓ {1}

$$\Delta_{PI} = I_{08} - P_{08} = 37,60 - 40,00 = -2,40 \text{ Mio. €} \quad \left| \quad \frac{-2,40}{40,00} = -6,00 \%$$

Jahresprognose: ✓ {2}

$$F = I_{08} + F_{09-12} = 37,60 + 18,90 = 56,50 \text{ Mio. €}$$

Prognose-Soll-Abweichung (Gap): ✓ {3}

$$\Delta_{FS} = F - S = 56,50 - 60,00 = -3,50 \text{ Mio. €} \quad \left| \quad \frac{-3,50}{60,00} = -5,83 \%$$

Erforderliche Zusatzleistung im Restjahr: ✓ {4}

$$U_{\text{erf}} = S - I_{08} = 60,00 - 37,60 = 22,40 \text{ Mio. €} \quad \text{statt prognostizierter } 18,90 \text{ Mio. €}$$

$$\frac{22,40 - 18,90}{18,90} = +18,52 \%$$

Interpretation mit Vergleichsmaßstab: Gemessen am Plan-Meilenstein liegt der Bereich mit $-6,00 \%$ im Rückstand; gemessen am eigentlichen Ziel (Soll) fehlen $3,50 \text{ Mio. €}$, also $-5,83 \%$. Entscheidend ist die dritte Zahl: Um das Ziel noch zu erreichen, müssten die verbleibenden vier Monate **18,52 % über der eigenen Prognose** liegen. Das ist die Aussage, aus der ein Management etwas ableiten kann – sie beziffert nicht die Lücke, sondern die geforderte Verhaltensänderung. Ob $18,52 \%$ Mehrleistung realistisch sind, entscheidet sich am zweiten Maßstab: dem Vorjahreswert des Zeitraums September bis Dezember und der Saisonalität. Ohne diesen zweiten Maßstab bleibt die Zahl unbewertbar.

c) 2 P. – Steuerungsrelevanz.

Vorrang hat der **Prognose-Soll-Vergleich** ✓ {1}. Begründung: Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche betreffen ausschließlich **historische, nicht mehr veränderbare** Werte – sie

sind ein Blick in den Rückspiegel; ihr Nutzen liegt in der sichtbaren „gelben Karte“ und im Zielerreichungsgrad für die Bonusabrechnung, nicht in der Steuerung. Nur Prognosewerte liegen in der Zukunft, nur auf sie lässt sich noch realistisch hinwirken – der Prognose-Soll-Vergleich hat **Radarfunktion** und zeigt frühestmöglich, ob und in welchem Umfang die Zielerreichung gefährdet ist ✓ **⟨2⟩**. Bei negativer Abweichung folgt die **Gap-Analyse** mit zusätzlichen Maßnahmen. Der Prognose-Plan-Vergleich ist nachrangig, weil Planwerte nur Mittel zum Zweck sind. Prognosen sollten deshalb stets bis zum nächsten Soll-Zeitpunkt laufen (6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1).

Rohleders Erwartung: Nicht bei „Soll ist das Ziel, Plan ist der Weg“ stehenbleiben, sondern begründen, warum Ist-Vergleiche Rückspiegel und Prognose-Vergleiche Radar sind, und die Gap in geforderter Mehrleistung ausdrücken, nicht nur in Euro.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Die vierte Größe, die dazugehört: das Budget. Soll, Plan und Prognose beschreiben sämtlich die **Leistungs**seite. Das **Budget** ist ihr Gegenstück auf der **Ressourcen**seite – die monetäre Freigabe für die Maßnahmen, die den Plan-Wert tragen sollen. Es ist keine vierte Zielvariante, sondern die Kostenzusage zu Variante zwei. Wer das trennt, versteht auch, warum ein Plan-Wert ohne Budget wertlos ist: Er benennt eine Maßnahme, für die niemand Mittel freigegeben hat. Ergänzend die Forecast-Varianten: Der **8+4** ist ein *Jahresend*-Forecast (Restjahr bis zum Soll-Zeitpunkt), ein **rollierender** Forecast prognostiziert dagegen stets die nächsten zwölf Monate über den Jahreswechsel hinaus und löst sich vom Kalenderjahr. Nur der erste beantwortet die Bonusfrage, nur der zweite die Steuerungsfrage über den Jahreswechsel (✓)(+1).

Die Prognosegüte gehört selbst gemessen. Eine Prognose ist die einzige der drei Größen, deren Qualität sich im Nachhinein objektiv überprüfen lässt, und genau das unterbleibt fast immer. Zwei einfache Kennzahlen genügen: der **Prognosefehler** (mittlere absolute Abweichung zwischen Forecast und späterem Ist) und der **Bias** (der *vorzeichenbehaftete* Durchschnitt derselben Abweichungen). Der Bias ist die wichtigere Größe: Ein Fehler von $\pm 5\%$ ohne Vorzeichenmuster ist Rauschen; ein Fehler von durchgehend $+5\%$ ist **systematischer Optimismus** und lässt sich korrigieren. Ohne diese Messung steuert das Management nach einer Zahl, deren Zuverlässigkeit es nicht kennt – bei der Kennzahl selbst würde es das nie akzeptieren („shit in, shit out“ gilt für Prognosen genauso) (✓)(+2).

Fehlanreiz: Die Prognose ist die einzige Größe, die der Gemessene selbst erstellt. Soll und Plan werden verhandelt, das Ist wird gemessen – die Prognose wird **geschätzt**, und zwar von demjenigen, dessen Bonus am Soll-Wert hängt. Er steht dabei in einem Zielkonflikt: Eine **zu optimistische** Prognose hält Gegenmaßnahmen, Eingriffe von oben und unangenehme Gespräche fern („wir holen das im vierten Quartal auf“); eine **zu pessimistische** schafft Puffer für eine spätere Übererfüllung. In der Praxis dominiert das erste Muster, weil die Prognose sozial als Zusage gelesen wird. Gegenmittel: Bias-Messung (s. o.), Plausibilisierung gegen Auftragsbestand und Vorjahresverlauf sowie die klare Regel, dass eine gemeldete Lücke **nicht** als Leistungsversagen, sondern als Frühwarnung gewertet wird – dieselbe Fehlerkultur-Frage wie bei der roten Ampel (✓)(+3).

Verwechslungsgefahr: drei Vergleiche, drei Adressaten, drei Zwecke. Sie werden regelmäßig in einem Bericht vermischt, obwohl sie verschiedene Fragen beantworten:

Vergleich	Frage	Adressat	Zeitbezug
Plan-Ist	Wurden die Maßnahmen umgesetzt?	operative Führung	Vergangenheit
Soll-Ist	Wurde das Ziel erreicht?	Personal/Vergütung	Vergangenheit
Prognose-Soll	Wird das Ziel erreicht werden?	Steuerung/Vorstand	Zukunft

Zweite Falle in derselben Tabelle: der Unterschied zwischen **ytd** (kumuliert seit Jahresbeginn) und **Periodenwert** (nur der Monat). Ein Bereich kann ytd im Rückstand und im laufenden Monat bereits über Plan sein – die Trendwende ist genau das, was die kumulierte Zahl verdeckt. Beide Sichten gehören in den Bericht, und der Steckbrief muss festlegen, welche gemeint ist **(✓){+4}**.

Erster Zusatzbefund: Der Plan-Wert unterstellt einen linearen Jahresverlauf.

Acht von zwölf Monaten sind 66,67 % des Jahres, und $\frac{40,00}{60,00} = 66,67\%$ des Jahresziels. Der Plan-Meilenstein ist also **exakt zeitproportional** gesetzt. Das ist entweder eine bewusste Aussage (das Geschäft ist saisonfrei) oder, weit häufiger, ein Zeichen dafür, dass der Meilenstein durch Division und nicht durch Planung entstanden ist. Für die Bewertung ist der Unterschied erheblich: Liegt das Hauptgeschäft im vierten Quartal, ist ein Rückstand von 6,00 % im August unkritisch; liegt es im Frühjahr, ist er bereits die halbe Miete für eine verfehlte Jahreszahl. **Ohne Saisonprofil ist die Abweichung nicht bewertbar**, und der Verdacht, dass keines existiert, ergibt sich aus der Zahl selbst **(✓){+5}**.

Zweiter und wichtigerer Zusatzbefund: Die „Prognose“ ist gar keine. Sie lässt sich gegen den bisherigen Verlauf prüfen:

$$\text{Ist-Durchschnitt Jan–Aug} = \frac{37,60}{8} = 4,70 \text{ Mio. €/Monat}$$

$$\text{Prognose Sep–Dez} = \frac{18,90}{4} = 4,73 \text{ Mio. €/Monat}$$

Die prognostizierten Monate liegen **0,53 % über** dem bisherigen Monatsschnitt – praktisch eine reine **Trendfortschreibung**. Nach der Definition der Aufgabe soll die Prognose aber den Wert abbilden, der „bei Umsetzung aller **beschlossenen** Maßnahmen“ erreicht wird. Beides zusammen ergibt eine harte Diagnose: Entweder sind **keine Gegenmaßnahmen beschlossen** worden, oder ihnen wird **keine**

Wirkung zugetraut, oder ihre Wirkung wurde schlicht nicht eingerechnet. In allen drei Fällen ist die eigentliche Erkenntnis nicht die Lücke von 3,50 Mio. €, sondern dass der Bereich acht Monate lang nichts unternommen hat, was den Verlauf ändern würde. Diese Prüfung – Forecast gegen fortgeschriebenen Ist-Trend – dauert dreißig Sekunden und entlarvt die Mehrzahl aller Unternehmensprognosen (✓)(+6).

Die geforderte Mehrleistung auch gegen den Ist-Verlauf rechnen. Der schwarze Teil misst die Lücke gegen die Prognose (+18,52 %). Der zweite, härtere Maßstab ist der bisher tatsächlich erreichte Monatsschnitt:

$$\text{erforderlich} = \frac{22,40}{4} = 5,60 \text{ Mio. €/Monat} \quad | \quad \text{gegen } 4,70 \text{ bisher} \\ \Rightarrow \quad +19,15 \%$$

Beide Zahlen gehören nebeneinander, weil sie verschiedene Fragen beantworten: **+18,52 %** ist die Abweichung von der eigenen Erwartung, **+19,15 %** die Abweichung von der eigenen bisherigen Leistung. Die zweite ist die ehrlichere, weil sie nicht auf einer selbst erstellten Schätzung beruht. Dass beide fast identisch sind, ist die rechnerische Bestätigung von (✓)(+6) – die Prognose ist der Trend (✓)(+7).

Was die Lücke für die Vergütung bedeutet, und warum das die Diskussion

verzerrt. Der prognostizierte Zielerreichungsgrad beträgt $\frac{56,50}{60,00} = 94,17 \%$. In den meisten Bonussystemen ist das der kritischste Bereich überhaupt: knapp unter einer typischen Auszahlungsschwelle. Genau hier entstehen die Verhaltensmuster, die in der KPI-Kritik beschrieben werden – der Anreiz, die fehlenden 3,50 Mio. € mit **Einmaleffekten** zu schließen (Aufträge des Folgejahres vorziehen, Rabattaktion im Dezember, Ware in den Kanal drücken), ist im Bereich von 94 % maximal. Das ist keine Randbemerkung, sondern eine Steuerungsaussage: Eine im August erkannte Lücke ist eine **Chance zur Maßnahme**, eine im Dezember erkannte Lücke eine **Einladung zur Manipulation**. Genau darin liegt der Wert der frühen Prognose (✓)(+8).

Die Grenze des Prognose-Soll-Vergleichs – er erbt die Schwäche seiner eigenen Eingangsgröße. Der Vorrang gilt uneingeschränkt nur unter einer Bedingung: Die Prognose muss belastbar sein. Sie ist aber die **einzige** der vier Größen ohne objektive Grundlage – Soll und Plan sind vereinbart, das Ist ist gemessen, die Prognose ist geschätzt. Daraus folgt eine Zirkularität: Man steuert nach einer Zahl, die derjenige liefert, der gesteuert werden soll. Der Vorrang des Radars vor dem Rückspiegel ist deshalb keine Einladung, die Ist-Vergleiche

fallenzulassen – sie sind die **Kalibrierung** des Radars: Nur der wiederholte Abgleich früherer Prognosen mit dem späteren Ist zeigt, ob den aktuellen Prognosen zu trauen ist. Das Argument „Ist-Vergleiche sind nur Rückspiegel" ist also in dieser Schärfe zu weit gefasst (✓)⟨+9⟩.

Was auf den Vergleich folgen muss. Der Prognose-Soll-Vergleich endet nicht mit der Zahl, sondern löst eine feste Kette aus: **Gap-Analyse** (Lücke in operativ und strategisch teilen), **Maßnahmenbeschluss mit Budget und Verantwortlichem**, **Aktualisierung der Prognose**, und erst der letzte Schritt macht den Unterschied zur reinen Berichterstattung. Beschlossene Maßnahmen gehören in den nächsten Forecast eingerechnet; genau das ist im vorliegenden Fall erkennbar unterblieben. Praktisch heißt das: Prognosen laufen bis zum nächsten Soll-Zeitpunkt und werden **monatlich** neu aufgesetzt (6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1), wobei jede Version dokumentiert bleibt – die Versionshistorie ist die Grundlage der Bias-Messung aus (✓)⟨+2⟩ (✓)⟨+10⟩.

Der Vergleich setzt eine sauber definierte **Baseline** voraus: „immer ganz wichtig, die Baseline einfrieren". Wird der Ausgangswert nachträglich angepasst, etwa weil eine Gesellschaft konsolidiert oder eine Abgrenzung geändert wurde –, ist jede Abweichungsanalyse wertlos, weil sich Zähler und Bezugsgröße gleichzeitig bewegen. Die Anforderung „langfristig vergleichbar und stabil" aus dem Kriterienkatalog zielt genau darauf; im Steckbrief wird sie über die **Versionierung** der Bezeichnung abgesichert: Ändert sich die Berechnungsvorschrift, ändert sich die Kennzahl, und dann ist sie mit ihrer eigenen Historie nicht mehr vergleichbar.

Aufgabe #244 · 12 P. · Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts... (S. 823) · Demingsche Reaktionskette herleiten und... (S. 1013)

Ein Fertigungsbetrieb setzt in einer Periode 8 Stück Rohstoff zu je 6,00 € ein und erzeugt daraus 12 Stück Fertigerzeugnis zu je 15,00 € Absatzpreis. Das Gewinnziel der Periode beträgt 150,00 €. Berechnen Sie die fünf kaufmännischen Erfolgsgrößen, definieren Sie jede Größe präzise und interpretieren Sie das Ergebnis. Prüfen Sie zusätzlich, wie sich die Größen ändern, wenn der Einstandspreis auf 4,00 € je Stück sinkt.

a) 6 P. – Die fünf Erfolgsgrößen.

Symbole: x_{in} = Inputmenge, p_{in} = Inputpreis, x_{out} = Outputmenge, p_{out} = Outputpreis, $W_{\text{in}} = x_{\text{in}} \cdot p_{\text{in}}$ = Input-Wert (Miteileinsatz), $W_{\text{out}} = x_{\text{out}} \cdot p_{\text{out}}$ = Output-Wert (Ertrag), G^* = Gewinnziel.

Ausgangswerte: $W_{\text{in}} = 8 \cdot 6,00 = 48,00 \text{ €}$; $W_{\text{out}} = 12 \cdot 15,00 = 180,00 \text{ €}$; $G^* = 150,00 \text{ €}$.

✓ {1}

1. Produktivität – Mengenverhältnis von Output zu Input, eine reine **Sachdimension** ✓
{2}:

$$\text{Produktivität} = \frac{x_{\text{out}}}{x_{\text{in}}} = \frac{12}{8} = 1,50 \text{ Stück Output je Stück Input}$$

2. Effizienz (Wirtschaftlichkeit) – Wertverhältnis von Output zu Input, dimensionslos (Euro über dem Bruchstrich, Euro unter dem Bruchstrich) ✓ {3}:

$$\text{Effizienz} = \frac{W_{\text{out}}}{W_{\text{in}}} = \frac{180,00}{48,00} = 3,75$$

3. Gewinn – Wertdifferenz Output minus Input, kurzfristiger wirtschaftlicher Erfolg (hier Vorsteuergröße) ✓ {4}:

$$G = W_{\text{out}} - W_{\text{in}} = 180,00 - 48,00 = 132,00 \text{ €}$$

4. Rentabilität – Wertzuwachs bezogen auf den Miteileinsatz, in Prozent ✓ {5}:

$$\text{Rentabilität} = \frac{G}{W_{\text{in}}} = \frac{132,00}{48,00} = 2,75 = 275,00 \%$$

5. Effektivität – Zielerreichungs- bzw. Wirkungsgrad, in Prozent ✓ {6}:

$$\text{Effektivität} = \frac{G}{G^*} = \frac{132,00}{150,00} = 88,00 \%$$

b) 3 P. – Sensitivität bei $p_{\text{in}} = 4,00 \text{ €}$.

Neuer Input-Wert: $W_{\text{in}} = 8 \cdot 4,00 = 32,00 \text{ €}$; Output unverändert 180,00 €. ✓ {1}

Größe	$p_{in} = 6,00 \text{ €}$	$p_{in} = 4,00 \text{ €}$	Veränderung
Produktivität	1,50	1,50	unverändert
Effizienz	3,75	5,63	+50,00 %
Gewinn	132,00 €	148,00 €	+12,12 %
Rentabilität	275,00 %	462,50 %	+187,50 PP
Effektivität	88,00 %	98,67 %	+10,67 PP

✓ {2} (vollständige Neuberechnung aller fünf Größen)

Das ist der entscheidende Befund: **Die Produktivität bewegt sich nicht.** Sie ist ein Mengenverhältnis – „wir reden nicht über Euros“ ✓ {3}. Wer ein Ertragsproblem über die Produktivität analysieren will, sieht deshalb nichts; umgekehrt sagt eine stabile Produktivität nichts darüber, ob das Unternehmen Geld verdient. Alle vier wertbehafteten Größen reagieren dagegen sofort auf die Preisänderung.

c) 3 P. – Interpretation und Grenzen.

Interpretation mit Vergleichsmaßstab: Alle fünf Werte sind für sich genommen unbewertbar. Eine Effizienz von 3,75 ist ohne Vorperiode, Konkurrenzbetrieb oder Planvorgabe weder gut noch schlecht ✓ {1}. Nur die **Effektivität** trägt ihren Maßstab in sich – sie ist per Definition auf das Ziel bezogen: 88,00 % Zielerreichung heißt, dass 18,00 € Gewinn zum Ziel fehlen. Genau deshalb ist sie die einzige der fünf Größen, die ohne externen Vergleich interpretierbar ist, und genau deshalb setzt sie voraus, dass überhaupt ein klares Ziel definiert wurde (SMART-Prüfraster) ✓ {2}.

Grenzen: Alle Größen sind hier reine Periodenbetrachtungen ohne Kapitalbezug. Der Mitteleinsatz ist mit dem Materialaufwand angesetzt, nicht mit dem **gebundenen Kapital** – die 275,00 % Rentabilität sind daher keine Kapitalrentabilität und mit einem ROI oder einer Gesamtkapitalrentabilität nicht vergleichbar ✓ {3}. Ferner bleiben Risiko und Nachhaltigkeit außen vor: Der Gewinn von 132,00 € sagt nichts darüber, ob er aus dem Kerngeschäft oder aus einem Einmaleffekt stammt.

Rohleders Erwartung: Fünf Größen sauber definiert und durchgerechnet, und die Produktivität als reine Mengengröße erkennbar von den vier Wertgrößen getrennt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Gegenprobe von der Outputseite – dieselbe Blindheit, andere Richtung. Der schwarze Teil variiert den Einstandspreis. Aufschlussreicher ist die Variante, die im Markt häufiger vorkommt: ein **Preisverfall beim Absatzpreis** von 15,00 auf 13,50 € (–10,00 %), Mengen unverändert. Dann ist $W_{\text{out}} = 12 \cdot 13,50 = 162,00$ €:

Größe	Ausgang	$p_{\text{out}} = 13,50$ €	Veränderung
Produktivität	1,50	1,50	unverändert
Effizienz	3,75	3,38	–10,00 %
Gewinn	132,00 €	114,00 €	–13,64 %
Rentabilität	275,00 %	237,50 %	–37,50 PP
Effektivität	88,00 %	76,00 %	–12,00 PP

Der Befund verschärft die These des schwarzen Teils: Die Produktivität ist **gegen Preisänderungen auf beiden Marktseiten blind** – sowohl gegenüber dem Beschaffungs- als auch gegenüber dem Absatzmarkt. Ein Betrieb kann seine Produktivität halten und dabei in die Verlustzone fahren, ohne dass die Kennzahl auch nur zuckt (✓)(+1).

Und die dritte Variante zeigt, wann sich die Produktivität doch bewegt. Steigt die Ausbringung bei gleichem Input auf 14 Stück (etwa durch

Ausschussreduzierung), gilt $= \frac{14}{8} = 1,75$ (**+16,67 %**), $W_{\text{out}} = 210,00$ €, Gewinn 162,00 €, Effizienz 4,38, Rentabilität 337,50 %, Effektivität **108,00 %**. Damit ist die Systematik vollständig und in einem Satz sagbar: **Nur Mengenänderungen bewegen die Produktivität, Preisänderungen bewegen ausschließlich die vier Wertgrößen.** Das ist die präzise Fassung von „wir reden nicht über Euros“, und die Begründung dafür, warum Produktivitätskennzahlen auf die Prozessebene gehören, wo Mengen gesteuert werden, und nicht in die Ergebnisdiskussion (✓)(+2).

Verwechslungsgefahr: Produktivität und Effizienz sind beide dimensionslos.

Genau darin liegt die Falle. Die Produktivität ist hier $\frac{12 \text{ Stück}}{8 \text{ Stück}} = 1,50$, die Effizienz $\frac{180,00 \text{ €}}{48,00 \text{ €}} = 3,75$ – beide Male kürzt sich die Einheit weg, beide Male steht eine nackte Zahl. Wer nur das Ergebnis sieht, kann sie nicht unterscheiden; der Unterschied liegt ausschließlich in der **Dimension der Ausgangsgrößen** (Mengen gegen Werte). Praktische Konsequenz für die Klausur und für jeden Steckbrief: Bei

dimensionslosen Kennzahlen müssen Zähler und Nenner **mit Einheit** angeschrieben werden, sonst ist aus der Zahl allein nicht rekonstruierbar, welche Kennzahl gemeint war. Das gilt gleichermaßen für den Kapitalumschlag und alle Umschlagshäufigkeiten **(✓)(+3)**.

Der „Gewinn“ von 132,00 € ist streng genommen ein Deckungsbeitrag. Als Mitteleinsatz ist ausschließlich der **Materialeinsatz** angesetzt – Personal, Abschreibungen, Energie, Miete und Verwaltung kommen im Fall nicht vor. Damit ist $W_{\text{out}} - W_{\text{in}}$ der Beitrag zur Deckung aller nicht erfassten Kosten und erst danach Gewinn. Das erklärt auch den auf den ersten Blick absurden Wert von **275,00 % Rentabilität**: Bezogen allein auf den Materialeinsatz ist eine solche Größenordnung normal, bezogen auf die Vollkosten wäre sie es nicht. Wer das in der Klausur benennt, verhindert die naheliegende Fehldeutung „das Unternehmen verdient das 2,75-Fache seines Einsatzes“ und zeigt zugleich, dass er den Unterschied zwischen **Teil- und Vollkostenrechnung** kennt **(✓)(+4)**.

Rückrechnung: Was fehlt konkret zu 100,00 % Effektivität? Die Lücke beträgt 18,00 € Gewinn. Drei Wege, jeder einzeln gerechnet und alle drei gleichwertig:

Hebel	erforderlicher Wert	Veränderung
Einstandspreis senken	$p_{\text{in}} = \frac{180,00-150,00}{8} = 3,75 \text{ €}$	-37,50 %
Absatzpreis erhöhen	$p_{\text{out}} = \frac{150,00+48,00}{12} = 16,50 \text{ €}$	+10,00 %
Ausbringung erhöhen	$x_{\text{out}} = \frac{198,00}{15,00} = 13,20 \text{ Stück}$	+10,00 %

Der Vergleich ist die eigentliche Managementaussage: Der **Absatzpreis** ist mit +10,00 % der wirksamste Hebel, die Beschaffungsseite müsste sich um fast 40 % bewegen. Nur der dritte Weg – die Mengenerhöhung – verbessert zugleich die Produktivität (auf 1,65). Eine Kennzahl allein sagt nichts darüber; erst die Rückrechnung auf das Ziel priorisiert **(✓)(+5)**.

Die Sicherheitsspanne, und eine zweite Identität. Bis zu welchem Einstandspreis bleibt der Betrieb in der Gewinnzone? Bei $W_{\text{in}} = W_{\text{out}} = 180,00 \text{ €}$ gilt $p_{\text{in}} = \frac{180,00}{8} = 22,50 \text{ €}$. Der Einkaufspreis dürfte sich also von 6,00 € auf 22,50 € fast vervierfachen, bevor der Gewinn verschwindet – eine Sicherheitsspanne von $\frac{22,50-6,00}{6,00} = 275,00 \text{ %}$. Das ist kein Zufall, sondern dieselbe Zahl wie die

Rentabilität, denn beide sind $\frac{G}{W_{\text{in}}}$. Neben „Effizienz = 1 + Rentabilität“ ist damit eine zweite Lesart belegt: **Die Rentabilität ist zugleich die prozentuale Sicherheitsspanne des Inputpreises.** Zwei Identitäten in einem Fünferset – ein handfester Beleg für die Redundanzthese (✓){+6}.

Die vier Wertgrößen reagieren strukturell verschieden, und das ist erklärbar. In der Sensitivität des schwarzen Teils fallen die relativen Ausschläge auseinander: Gewinn **+12,12 %**, Effektivität **+12,12 %**, Effizienz **+50,00 %**, Rentabilität **+68,18 %**. Der Grund ist die Bauform: Gewinn und Effektivität sind **proportional zu G** (die Effektivität hat mit G^* eine feste Bezugsgröße im Nenner), reagieren also identisch. Effizienz und Rentabilität haben dagegen W_{in} im **Nenner** – bei ihnen wirkt die Preissenkung zweimal, über Zähler und Nenner zugleich, und der Ausschlag fällt überproportional aus. Wer diese Struktur benennt, kann die Reaktion jeder der fünf Größen vorhersagen, ohne sie zu rechnen, und erkennt, dass die scheinbar dramatischen +187,50 Prozentpunkte der Rentabilität kein eigenständiger Befund sind, sondern ein Hebeleffekt der Bruchform (✓){+7}.

Die realistischere Sensitivität: Was, wenn der Einkaufsvorteil weitergegeben wird? Ein um ein Drittel gefallener Einstandspreis bleibt in Wettbewerbsmärkten selten beim Hersteller. Sinken beide Preise – $p_{\text{in}} = 4,00 \text{ €}$ **und** $p_{\text{out}} = 13,50 \text{ €}$ –, gilt $W_{\text{in}} = 32,00 \text{ €}$, $W_{\text{out}} = 162,00 \text{ €}$, Gewinn **130,00 €**. Das ist **weniger** als die ursprünglichen 132,00 €, während die Effizienz mit 5,06 weiterhin deutlich über dem Ausgangswert von 3,75 liegt. Zwei Kennzahlen desselben Sets zeigen also gegenläufige Richtungen: Der Betrieb arbeitet wirtschaftlicher und verdient trotzdem weniger. Genau solche Konstellationen sind der Grund, warum ein Kennzahlenset eine **Entscheidungsregel für Zielkonflikte** braucht und nicht bloß eine Liste (✓){+8}.

Verwechslungsgefahr in der Ergebnisdarstellung: Prozent oder Prozentpunkte?

Die Sensitivitätstabelle des schwarzen Teils wechselt bewusst zwischen beiden Einheiten, und das ist korrekt: Effizienz und Gewinn sind **keine** Prozentgrößen, ihre Veränderung wird daher relativ in Prozent angegeben (+50,00 % / +12,12 %); Rentabilität und Effektivität **sind** Prozentgrößen, deren Veränderung in **Prozentpunkten** anzugeben ist (+187,50 PP / +10,67 PP). Wer bei einer Prozentgröße „+187,50 %“ schreibt, behauptet etwas anderes – nämlich eine Vervielfachung um den Faktor 2,875, und die läge bei 790,63 %. Diese Unterscheidung ist eine der zuverlässigsten Fehlerquellen in Kennzahlenberichten überhaupt und in jeder Interpretationsaufgabe einen Satz wert (✓){+9}.

Was das Fehlen des Kapitalbezugs konkret bedeutet. Die Grenze „keine Kapitalrentabilität“ wird greifbar, wenn man sie beziffert. Wären für diese Periode

200,00 € Kapital gebunden (Vorräte, Anlagen, Forderungen), ergäbe sich $\frac{132,00}{200,00} = 66,00\%$; bei 2.000,00 € Kapitalbindung nur noch **6,60 %**. Dieselbe „Rentabilität von 275,00 %“ ist also mit jeder Kapitalrendite zwischen exzellent und unzureichend vereinbar. Die Größe im Nenner – Mitteleinsatz gegen gebundenes Kapital – entscheidet über die Aussage vollständig, und die Aufgabe liefert sie nicht. In der Klausur ist das ausdrücklich zu sagen, statt eine ROI-Aussage zu erfinden **(✓){+10}**.

Zweite fehlende Dimension: die Zeit. Alle fünf Werte beziehen sich auf „eine Periode“, deren Länge nicht genannt ist. Das ist keine Formalie: **Rendite** ist definitionsgemäß die Rentabilität **pro Jahr**. 275,00 % je Woche und 275,00 % je Jahr sind dieselbe Kennzahl mit völlig verschiedener Bedeutung, und nur die zweite ist mit einer Kapitalmarktalternative vergleichbar. Im Kennzahlensteckbrief sind deshalb **Zeithorizont und Periodizität** eigene Pflichtfelder. Für die Klausurantwort genügt der Satz: Ohne Periodenangabe ist die Rentabilität nicht annualisierbar und damit nicht vergleichbar – womit sie an derselben Anforderung scheitert wie die isolierte Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab **(✓){+11}**.

Die Effektivität ist über ihr Ziel manipulierbar – der blinde Fleck der einzigen selbstbezüglichen Kennzahl. Der schwarze Teil hält fest, dass die Effektivität als einzige ihren Maßstab selbst mitbringt. Genau daraus folgt ihre Schwäche: Der

Maßstab $G^* = 150,00$ € ist **gesetzt**, nicht gemessen. Wäre das Ziel auf 130,00 €

festgelegt worden, betrüge die Effektivität $\frac{132,00}{130,00} = 101,54\%$ – dieselbe Leistung, aus Zielverfehlung wird Zielübererfüllung. Die Effektivität misst damit immer **zwei** Dinge zugleich: die Leistung und die Ambition der Zielsetzung. Sie ist deshalb die anfälligste der fünf Größen für **Sandbagging** und taugt nur, wenn das Ziel unabhängig geprüft ist – SMART formuliert, verschriftlicht, mit definierter Baseline und nicht vom Gemessenen selbst gesetzt. Woher die 150,00 € stammen, sagt die Aufgabe nicht; genau das gehört angemerkt **(✓){+12}**.

Erstens ein struktureller Zusammenhang, der in der Klausur einen sicheren Zusatzpunkt bringt und zugleich als Rechenkontrolle dient:

$$\text{Effizienz} = \frac{W_{\text{out}}}{W_{\text{in}}} = \frac{W_{\text{in}} + G}{W_{\text{in}}} = 1 + \text{Rentabilität}$$

Probe: $3,75 = 1 + 2,75$ und $5,63 = 1 + 4,63$. Effizienz und Rentabilität sind also dieselbe Information in zwei Darstellungen – ein Beleg dafür, dass Kennzahlensets meist redundanter sind, als sie aussehen.

Zweitens eine Formulierungswarnung. Die Merkformel „Efficiency is doing things right and effectiveness is doing the right things“ (Drucker) darf in dieser Klausur nicht auftauchen. Rohleder erklärt sie ausdrücklich für „sinnfrei ... für Entscheidungszwecke völlig nutzlos“ und kritisiert zusätzlich die Sprache: Erwachsene „tun keine Dinge, sondern handeln oder ergreifen Maßnahmen“. Ebenso ist die Gleichsetzung von Effektivität und Effizienz falsch – „selbst wenn der Heilige Duden diese Behauptung aufstellt“. Statt der Phrase gehören die harten Definitionen hin: Mengenverhältnis · Wertverhältnis · Zielerreichungsgrad.

Aufgabe #245 · 10 P. · Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

These: „Wer produktiver wird, wird rentabler.“ Nehmen Sie mittels These, Antithese und Synthese Stellung. Belegen Sie die Antithese am folgenden Fall: Ein Werk steigert durch eine neue Anlage die Arbeitsproduktivität von 4,00 auf 5,00 Stück je Mitarbeiterstunde. Die Anlage erhöht das durchschnittlich gebundene betriebsnotwendige Kapital von 8,00 auf 10,00 Mio. €; das EBIT steigt von 0,90 auf 1,00 Mio. €.

a) 3 P. – These (pro).

Der Wirkungspfad ist plausibel und in der Vorlesungslogik ausdrücklich angelegt: Eine höhere Produktivität bedeutet, dass für dieselbe Ausbringungsmenge weniger Input gebunden wird. Sinkt der mengenmäßige Faktoreinsatz je Stück, sinken bei konstanten Faktorpreisen die **Stückkosten** ✓ **{1}**; niedrigere Stückkosten erhöhen bei konstantem Absatzpreis die Marge und damit die **Profitabilität** ✓ **{2}**; eine höhere Profitabilität erhöht bei unverändertem Kapitaleinsatz die **Rentabilität** ✓ **{3}**. Formal: steigt G bei

konstantem K , steigt $\frac{G}{K}$. Der Zusammenhang gilt also – *ceteris paribus*.

b) 4 P. – Antithese (contra), mit Beleg.

Die Klausel „ceteris paribus“ ist die Sollbruchstelle, denn Produktivitätssteigerungen werden typischerweise **erkauft** – mit Kapital. Symbole: = Arbeitsproduktivität, K = durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital.

$$\Delta = \frac{5,00 - 4,00}{4,00} = +25,00 \%$$

✓ {1}

$$\text{ROI}_{\text{vorher}} = \frac{\text{EBIT}}{K} = \frac{0,90}{8,00} = 11,25 \% \quad | \quad \text{ROI}_{\text{nachher}} = \frac{1,00}{10,00} = 10,00 \%$$

✓ {2}

$$\Delta \text{ROI} = 10,00 - 11,25 = -1,25 \text{ Prozentpunkte}$$

Die Produktivität steigt um 25,00 %, die Rentabilität **sinkt** um 1,25 Prozentpunkte. Grund: Das EBIT wächst um 11,11 %, das gebundene Kapital aber um 25,00 % – der Nenner wächst schneller als der Zähler ✓ {3}. Gemessen an einem Kapitalkostensatz von beispielsweise 8,00 % (WACC) bleibt **das Unternehmen als Ganzes** wertschaffend (ROI 10,00 % > WACC), **die Investition selbst ist es nicht**: Ihre Grenzrendite liegt bei 5,00 % und damit unter den Kapitalkosten – sie vernichtet Wert, obwohl der Durchschnitt noch positiv aussieht. Gemessen am eigenen Vorjahreswert ist sie ein Rückschritt.

Drei weitere Bruchstellen: (1) **Absatz** – die zusätzliche Menge muss verkauft werden; andernfalls wandert sie ins Lager, erhöht die Kapitalbindung und erzeugt Umsatz von null

✓ {4}. (2) **Preise** – Produktivität ist eine Mengengröße, Rentabilität eine Wertgröße; ein Preisverfall am Absatzmarkt frisst jeden Mengenfortschritt auf, ohne dass die Produktivitätskennzahl reagiert. (3) **Faktorsubstitution** – die Arbeitsproduktivität steigt hier definitionsgemäß, weil Arbeit durch Kapital ersetzt wurde; gemessen wurde also weniger eine Leistungssteigerung als eine Verschiebung zwischen den Faktoren. Eine Teilproduktivität ist gegenüber genau dieser Verschiebung blind.

c) 3 P. – Synthese.

Produktivität ist für Rentabilität eine **notwendige, aber nicht hinreichende** Bedingung. 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* ✓ {1}. Der Übergang von der Mengen- in die Wertebene erfolgt

über drei Bedingungen, die alle außerhalb der Produktivitätskennzahl liegen: Der Mehr-Output muss **absetzbar** sein, die **Preise** müssen halten, und der zusätzliche **Kapitaleinsatz** muss unterproportional zum Ergebniszuwachs bleiben ✓ **⟨2⟩**.

Daraus folgt die saubere Dreiteilung, die auch die begriffliche Antwort auf die These ist: **Produktivität** = Mengenverhältnis (Sachdimension) · **Profitabilität** = absolute Gewinngröße ohne Kapitalbezug · **Rentabilität** = Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital ✓ **⟨3⟩**. Und: **Produktivität ist kein Synonym für Effizienz**. Wer die drei Ebenen gleichsetzt, hat die These bereits sprachlich für wahr erklärt, statt sie zu prüfen.

Steuerungskonsequenz: Produktivitätskennzahlen (Maschinenproduktivität, Arbeitsproduktivität) gehören auf die Prozessebene und sind dort als Frühindikatoren sinnvoll; als Beleg für wirtschaftlichen Erfolg taugen sie nicht. Liegt das Problem „in den Euros“, hilft der Blick auf die Produktivität nicht unmittelbar weiter.

Rohleders Erwartung: Das Wort „automatisch“ angreifen – Produktivität *kann* über Stückkosten auf die Rentabilität wirken, mehr sagt der Zusammenhang nicht her; belegt an einem Fall, in dem beide Größen auseinanderlaufen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Den Wirkungspfad rechnen, und dabei eine Falle aufdecken. Die These behauptet, höhere Produktivität senke die Stückkosten. Das stimmt, aber nicht proportional. Bei einem Lohnsatz von 40,00 € je Mitarbeiterstunde gilt für die Lohnstückkosten:

$$\text{vorher } \frac{40,00}{4,00} = 10,00 \text{ €/Stück} \quad | \quad \text{nachher } \frac{40,00}{5,00} = 8,00 \text{ €/Stück}$$

+25,00 % Produktivität ergeben –20,00 % Lohnstückkosten, nicht –25,00 %.

Der Grund ist die Kehrwertbeziehung: Stückkosten sind $\frac{1}{1,25}$, und $\frac{1}{1,25} = 0,80$.

Diese Verwechslung – Produktivitätszuwachs mit Kostensenkung gleichzusetzen – ist einer der häufigsten Rechenfehler in Investitionsvorlagen und führt systematisch dazu, dass Einsparungen zu hoch versprochen werden **(✓)(+1)**.

Und selbst diese 20 % wirken nur auf einem Bruchteil der Kosten. Betragen die gesamten Stückkosten 40,00 €, von denen 10,00 € Lohn sind (25 %), sinken sie durch die Produktivitätssteigerung von 40,00 auf 38,00 € – **–5,00 %**. Aus +25,00 % Produktivität werden also 5,00 % Kostenvorteil. In einem materialdominierten Betrieb mit 15 % Lohnanteil wären es noch 3,00 %. Die These ist damit nicht falsch, aber ihr Hebel ist um eine Größenordnung kleiner, als der Produktivitätszuwachs suggeriert, und genau deshalb kann ein moderater Kapitaleinsatz ihn vollständig aufzehren **(✓)(+2)**.

Die Ceteris-paribus-Klausel als explizite Annahmenliste. Der Wirkungspfad Produktivität → Stückkosten → Marge → Rentabilität gilt nur, wenn **fünf** Größen konstant bleiben: (1) die Faktorpreise (steigt der Lohnsatz um 25 %, ist der Effekt neutralisiert), (2) der Absatzpreis, (3) die Absatzmenge, (4) der Kapitaleinsatz, (5) der Produktmix. Das ist keine Spitzfindigkeit, sondern die Struktur der Aufgabe: Die Antithese greift Annahme (4) an, die genannten Bruchstellen greifen (2) und (3) an. Wer die Annahmen im Pro-Teil bereits benennt, hat den Contra-Teil methodisch vorbereitet, und zeigt, dass er die These nicht geglaubt, sondern konditioniert hat **(✓)(+3)**.

Die Grenze des zulässigen Kapitaleinsatzes ausrechnen. Statt nur festzustellen, dass der Nenner zu schnell wuchs, lässt sich die Schwelle beziffern. Damit der ROI von 11,25 % gehalten wird, hätte gelten müssen:

$$K = \frac{\text{EBIT}_{\text{neu}}}{\text{ROI}_{\text{alt}}} = \frac{1,00}{0,1125} = 8,89 \text{ Mio. €}$$

Das Kapital durfte also höchstens um **0,89 Mio. € (+11,11 %)** steigen – tatsächlich stieg es um 2,00 Mio. € (+25,00 %), mehr als das Doppelte des Zulässigen.

Symmetrisch von der anderen Seite: Bei 10,00 Mio. € gebundenem Kapital hätte die Investition ein EBIT von $0,1125 \cdot 10,00 = 1,125$ Mio. € liefern müssen, also **0,125 Mio. € (+12,50 %) mehr** als erreicht. Beide Zahlen machen aus dem Befund eine Vorgabe: Sie sagen, wie groß der Fehler in der Investitionsrechnung war **(✓)(+4)**.

Die entscheidende Präzisierung: Durchschnitts- gegen Grenzbetrachtung. Der Gesamt-ROI von 10,00 % liegt weiterhin über einem WACC von 8,00 % – das Unternehmen als Ganzes schafft also noch Wert. Die **Investition selbst** ist davon jedoch getrennt zu beurteilen, und sie fällt durch:

$$\text{Grenzrendite} = \frac{\Delta \text{EBIT}}{\Delta K} = \frac{1,00 - 0,90}{10,00 - 8,00} = \frac{0,10}{2,00} = 5,00 \%$$

Fünf Prozent auf zusätzlich eingesetzte zwei Millionen, bei Kapitalkosten von acht Prozent – die Anlage **vernichtet** Wert in Höhe von $0,10 - 0,08 \cdot 2,00 = -0,06$ Mio. € pro Jahr. Sie zieht den guten Durchschnitt nach unten, ohne ihn sofort unter die Kapitalkosten zu drücken. Genau diese Unterscheidung fehlt in fast jeder Investitionsdiskussion: Bewertet wird die Kennzahl **nach** der Investition, entscheidungsrelevant ist die Rendite **der** Investition **(✓)(+5)**.

Wie viel Mehrabsatz die Investition gebraucht hätte. Die Bruchstelle „Absatz“ lässt sich ebenfalls quantifizieren. Damit die Anlage ihre Kapitalkosten verdient, müsste sie 0,16 Mio. € statt 0,10 Mio. € zusätzliches EBIT liefern, also **60 % mehr Ergebnisbeitrag** als erreicht. Bei einer Deckungsbeitragsmarge von beispielsweise 20 % auf den Umsatz entspräche das rund 0,30 Mio. € zusätzlichem Umsatz. Fehlt dieser Absatz, wandert die Mehrproduktion ins Lager: Sie erhöht dann ein **zweites Mal** den Nenner (Vorräte), erzeugt aber weiterhin null Umsatz – der ROI fällt doppelt. Eine Produktivitätsinvestition ohne gesicherte Absatzmenge ist damit nicht nur wirkungslos, sondern aktiv schädlich **(✓)(+6)**.

Faktorsubstitution – die Kennzahl misst hier gar keine Leistungssteigerung.

Die Arbeitsproduktivität ist eine **Teilproduktivität**: Sie bezieht den Output auf *einen* Faktor. Wird Arbeit durch Kapital ersetzt, steigt sie definitionsgemäß, ohne dass irgendetwas effizienter geworden sein muss – im Extremfall stiege sie auch dann,

wenn die neue Anlage insgesamt mehr Ressourcen verbraucht. Sichtbar würde das nur in einer **Totalproduktivität** (Output bezogen auf alle Faktoren), die aber praktisch kaum bildbar ist, weil man dafür Arbeitsstunden, Maschinenstunden und Material auf einen gemeinsamen Nenner bringen müsste, und der ist am Ende doch wieder der **Euro**. Damit wäre man bei der Effizienz und hätte die Sachdimension verlassen. Das ist die eingebaute Grenze aller Produktivitätskennzahlen: Entweder sie sind teilbezogen und manipulierbar, oder sie sind wertbehaftet und heißen zu Unrecht Produktivität (✓){+7}.

Gegenprobe zur Synthese: Ist Produktivität überhaupt notwendig? Die Formulierung „notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung“ ist eingängig, hält der Prüfung aber nur eingeschränkt stand. Rentabler werden kann ein Unternehmen auch **ohne** jede Produktivitätssteigerung – über eine Preiserhöhung, eine Verschiebung im Produktmix zu margenstarken Positionen, günstigeren Einkauf oder schlicht durch Kapitalfreisetzung (Lagerabbau senkt den Nenner). Luxusgüterhersteller sind das Standardbeispiel: Ihre Rentabilität stammt aus der Zahlungsbereitschaft, nicht aus Stück je Stunde. Präziser ist deshalb: Produktivität ist **weder logisch notwendig noch hinreichend** – sie ist im **Preiswettbewerb langfristig unverzichtbar**, weil dort niemand dauerhaft höhere Stückkosten trägt, in differenzierten Märkten aber nachrangig. Wer die Bedingung so einschränkt, beantwortet die These schärfer als mit der Standardformel (✓){+8}.

Messproblem: Bei heterogenem Output existiert die Kennzahl gar nicht. „Stück je Mitarbeiterstunde“ setzt voraus, dass alle Stück gleich sind. Fertigt der Betrieb zwei Varianten mit unterschiedlichem Aufwand, ist die Summe der Stücke keine sinnvolle Größe – vier einfache und ein komplexes Teil sind nicht fünf. Der übliche Ausweg sind **gewichtete Mengen** (Normstunden, Äquivalenzziffern), und die Gewichte stammen fast immer aus **Kosten** - oder Preisrelationen. Damit kommt die Wertdimension durch die Hintertür zurück, und mit ihr die Manipulierbarkeit: Wer die Äquivalenzziffern festlegt, bestimmt die Produktivitätsentwicklung. Eine steigende Produktivitätskennzahl kann daher auch schlicht eine Mixverschiebung sein – dieselbe Struktur wie die Schlüsselungswillkür bei Bereichskennzahlen (✓){+9}.

Wohin die Kennzahl gehört – Anschluss an die BSC. Die Steuerungskonsequenz lässt sich präzisieren: Produktivität ist ein **Frühindikator (leading)** und gehört in die **interne Prozessperspektive** der Balanced Scorecard, der ROI als **Ergebnisgröße (lagging)** in die Finanzperspektive. Die These „wer produktiver wird, wird rentabler“ ist damit nichts anderes als eine **Kausalannahme der Strategy Map**, und der Fall zeigt exemplarisch, warum solche Annahmen datiert, mit Wirkungsstärke und Zeitverzug versehen und jährlich überprüft gehören: Hier war der Pfeil zwischen

Prozess- und Finanzperspektive schlicht falsch parametrisiert. Das ist die Verbindung zwischen dieser Aufgabe und der BSC-Kritik (✓)(+10).

Eine Kennzahl, die zeigt, wie brüchig die Trennlinie ist: die **Flächenproduktivität** im Handel (Umsatz je Quadratmeter). Sie heißt Produktivität, ist aber bereits wertbehaftet, also atypisch und streng genommen eine Effizienzkennzahl.

„Produktivitäten mit Eurodimensionen kennen wir nicht.“ Wer in der Klausur eine Produktivitätskennzahl nennt, sollte deshalb bei den echten Mengengrößen bleiben (Stück je Maschinenstunde, Stück je Mitarbeiterstunde) und die Flächenproduktivität nur mit dem Hinweis auf ihre Sonderstellung anführen.

Aufgabe #246 · 14 P. · Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten · von der KI erfunden – kein Original

Aus dem Abschluss eines mittelständischen Zulieferers (Angaben in Mio. €):
Umsatzerlöse 80,00 · Materialaufwand 38,00 · Personalaufwand 22,00 · sonstige betriebliche Aufwendungen 8,00 · Abschreibungen 9,50 · Zinsaufwand 1,80 · Zinserträge 0,10 · Zunahme langfristiger Rückstellungen 0,40 · Fremdkapital 45,00 · liquide Mittel 3,00. Ertragsteuersatz 30 %. Leiten Sie die Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow her, berechnen Sie die zugehörigen Margen und beurteilen Sie die Lage.

a) 6 P. – Kaskade.

Symbole: U = Umsatzerlöse, A = Abschreibungen, FE = Finanzergebnis, s = Ertragsteuersatz.

$$\text{EBITDA} = U - \text{Material} - \text{Personal} - \text{sonst. betr. Aufwand} = 80,00 - 38,00 - 22,00 - 8,00 = \mathbf{12,00}$$

✓ {1}

$$\text{EBIT} = \text{EBITDA} - A = 12,00 - 9,50 = \mathbf{2,50}$$

✓ {2}

$$FE = 0,10 - 1,80 = -1,70 \quad | \quad \text{EBT} = \text{EBIT} + FE = 2,50 - 1,70 = \mathbf{0,80}$$

✓ {3}

$$\text{Ertragsteuern} = s \cdot \text{EBT} = 0,30 \cdot 0,80 = 0,24 \quad | \quad \text{JÜ (EAT)} = 0,80 - 0,24 = 0,56$$

✓ {4}

$$\text{Cashflow (indirekt)} = \text{JÜ} + A + \Delta \text{Rückstellungen} = 0,56 + 9,50 + 0,40 = 10,46$$

✓ {5}

Jede Stufe beantwortet eine kaufmännische Frage und bedient einen Stakeholder:

Größe	Deutscher Begriff	Beantwortete Frage	Bediente Stakeholder
EBITDA 12,00	operatives Cash-Ergebnis des Kerngeschäfts	Generiert das Kerngeschäft genug Cash für die laufenden Ausgaben?	Lieferanten, Mitarbeiter
EBIT 2,50	ordentliches Betriebsergebnis / Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	Ist das Kerngeschäft unabhängig von der Finanzierung profitabel genug, seine Abschreibungen zu verdienen?	(Substanzerhalt)
EBT 0,80	Vorsteuerergebnis	War das Unternehmen insgesamt profitabel? Wie hoch ist die Besteuerungsgrundlage?	Banken (Zinsen)
JÜ 0,56	Jahresüberschuss (§ 275 HGB)	Wie hoch ist der verwendungsfähige Gewinn? Ist das Unternehmen eine gute Geldanlage?	Staat, dann Eigentümer
Cashflow 10,46	–	Wie groß ist das Innenfinanzierungspotenzial?	–

Zwei Präzisierungen, die Punkte tragen: „Taxes“ meint hier ausschließlich die **Ertragsteuern** (Steuern vom Einkommen und Ertrag) – Aufwandsteuern wie die Mineralölsteuer stecken bereits im Materialaufwand und werden nicht herausgerechnet.

Und „Depreciation and Amortization“ ist im deutschen Recht **beides schlicht** „**Abschreibungen**“; die im Amerikanischen übliche Trennung darf nicht künstlich in die deutsche Rechnung übertragen werden. ✓ **{6}**

b) 4 P. – Margen und Interpretation.

$$\text{EBITDA-Marge} = \frac{12,00}{80,00} = 15,00 \% \quad | \quad \text{EBIT-Marge} = \frac{2,50}{80,00} = 3,13 \%$$

✓ **{1}**

$$\text{Umsatzrendite (JÜ)} = \frac{0,56}{80,00} = 0,70 \% \quad | \quad \text{Cashflow-Marge} = \frac{10,46}{80,00} = 13,08 \%$$

✓ **{2}**

$$\text{dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{FK - liq. Mittel}}{\text{Cashflow}} = \frac{45,00 - 3,00}{10,46} = 4,02$$

Jahre

✓ **{3}**

Interpretation mit Vergleichsmaßstab: Die EBITDA-Marge von 15,00 % liest sich solide und wäre in der Außendarstellung die Zahl der Wahl. Der Abstand zur EBIT-Marge von 3,13 % ist jedoch die eigentliche Nachricht: **79,17 %** des operativen Cash-Ergebnisses (9,50 von 12,00) werden allein von den Abschreibungen aufgezehrt ✓ **{4}**. Das Unternehmen verdient seine Abschreibungen – die notwendige Bedingung eines positiven EBIT ist erfüllt –, aber der Puffer ist dünn. Zwei Belastungsrechnungen zeigen das:

- Steigen die Abschreibungen um 2,50 Mio. € (+26,32 %), etwa durch die nächste Ersatzinvestition, ist das EBIT bei null.
- Bricht der Umsatz bei konstanter EBITDA-Marge auf $\frac{9,50}{0,15} = 63,33$ Mio. € ein – ein Rückgang um **20,83 %** –, ist das EBIT ebenfalls bei null.

Der dynamische Verschuldungsgrad von 4,02 Jahren liegt im banküblichen Toleranzbereich (Faustregel: unter 3 bis 5 Jahren gilt als tragfähig), ist aber vollständig vom Cashflow abhängig, und der besteht zu 90,82 % aus den zurückgerechneten Abschreibungen, nicht

aus verdientem Ergebnis. Ohne die drei Maßstäbe **Vorjahr, Branche und eigene Investitionsplanung** ist keine der Zahlen abschließend bewertbar; die Kennzahlen liefern hier ausschließlich die Fragestellung, nicht das Urteil.

c) 4 P. – Kritische Würdigung.

1. **Das EBITDA ist die schmeichelhafteste und zugleich blindeste Größe des Sets.** Ein zweiter Zulieferer mit identischem EBITDA von 12,00 Mio. €, aber nur 3,00 Mio. € Abschreibungen und ohne Fremdkapital erreicht ein EBT von 9,00 Mio. € statt 0,80 Mio. €. Gleiche Kennzahl, zwei völlig verschiedene Unternehmen. *Before Interest* macht die Finanzierung unsichtbar, *before D&A* das Investitionsverhalten ✓ **{1}**.
2. **Das EBITDA ist ein Cash-Ergebnis, aber keine Liquiditätsgarantie.** Es sichert allenfalls die **operative** Liquidität kurzfristig ab; eine fällig werdende Altverpflichtung oder eine Tilgungsrate kann die Kasse leeren, während das Quartals-EBITDA glänzt ✓ **{2}**. Die pauschale Aussage „mit gutem EBITDA ist die Liquidität gesichert“ ist genau die Grundsätzlichkeit, die hier gefährlich ist.
3. **Kapitalbindung im Umlaufvermögen bleibt außen vor.** Steigt die Debitorenlaufzeit bei 80,00 Mio. € Umsatz von 45 auf 90 Tage, wachsen die durchschnittlichen Forderungen von 10,00 auf 20,00 Mio. € – 10,00 Mio. € gebundene Liquidität, ohne dass sich das EBITDA um einen Euro bewegt. Ein Unternehmen kann mit stabilem EBITDA in die Zahlungsunfähigkeit laufen (§ 17 InsO) ✓ **{3}**.
4. **Das Warnsignal.** Streicht ein etabliertes Unternehmen das EBITDA in seiner Berichterstattung auffällig oft heraus – Praxisschwelle rund 30 Erwähnungen im Geschäftsbericht –, gehört zusätzlich die **Dividendenhistorie** geprüft ✓ **{4}**. Genau mit dieser Kennzahl lässt sich Aktionären erklären, man verdiene „eigentlich“ operativ Geld, während wegen der Abschreibungen keine Dividende fließt.

Konsequenz: Die Kaskade ist nur als Ganzes zu lesen, mit dem **positiven EBIT als notwendiger Bedingung** nachhaltiger Profitabilität und ergänzt um Cashflow, dynamischen Verschuldungsgrad und Investitionsdeckung.

Rohleders Erwartung: Kaskade fehlerfrei mit deutschen Begriffen, die beiden EBITDA-Fällen (nur Ertragsteuern; D&A = Abschreibungen) ausdrücklich benannt, und der Abstand EBITDA/EBIT als eigentliche Aussage interpretiert, nicht die EBITDA-Marge gefeiert.

Über die geforderten Punkte hinaus

Verwechslungsgefahr – die Kaskade besteht bis zuletzt aus Erfolgsgrößen, nicht aus Zahlungsgrößen. Das EBITDA heißt „operatives **Cash** -Ergebnis“, ist aber vollständig aus **Aufwand und Ertrag** gerechnet, nicht aus Aus- und Einzahlungen. Der Materialaufwand von 38,00 Mio. € ist der Wert des **verbrauchten** Materials – gekauft (Ausgabe) und bezahlt (Auszahlung) wurde möglicherweise erheblich mehr oder weniger. Baut das Unternehmen im selben Jahr für 3,00 Mio. € Vorräte auf, sind 41,00 Mio. € abgeflossen, während das EBITDA unverändert 12,00 Mio. € ausweist. In der Systematik der acht Wertkategorien liegt die gesamte Kaskade auf der Ebene **Ertrag/Aufwand** (die externe „öffentliche“ Brille) und erst der Cashflow versucht den Wechsel auf die Ebene **Einzahlung/Auszahlung**. Wer „EBITDA = Cash“ liest statt „EBITDA = Ergebnis vor den drei größten nicht-operativen Posten“, hat den Übergang zwischen zwei Wertebenen übersprungen **(✓){+1}**.

Der berechnete Cashflow ist ein Praktiker-Cashflow, kein vollständiger. Die indirekte Ermittlung $J\ddot{U} + A + \Delta \text{Rückstellungen}$ addiert nur die **nicht zahlungswirksamen Aufwendungen** zurück. Sie erfasst **nicht** die Veränderung des Working Capital – Vorräte, Forderungen, Lieferantenverbindlichkeiten. Ein vollständiger operativer Cashflow (etwa nach **DRS 21**) subtrahiert den Aufbau von Vorräten und Forderungen und addiert den Aufbau von Verbindlichkeiten. Sensitivität: Steigen die Forderungen um 2,00 Mio. €, sinkt der operative Cashflow von 10,46 auf **8,46 Mio. €** (–19,12 %), und der dynamische Verschuldungsgrad springt von 4,02 auf $\frac{42,00}{8,46} = 4,96$ Jahre. Die 10,46 sind also eine **Obergrenze**, keine Zahl **(✓){+2}**.

Die Kaskade nach unten fortsetzen, und da kippt der Fall. Ein Cashflow von 10,46 Mio. € ist nur so lange beeindruckend, wie man nicht fragt, was davon gebunden ist. Das Unternehmen schreibt jährlich 9,50 Mio. € ab; um die Substanz zu erhalten, muss es in dieser Größenordnung **ersatzinvestieren**:

$$\text{Free Cashflow (nach Ersatzinvestition)} \approx 10,46 - 9,50 = \mathbf{0,96 \text{ Mio. €}}$$

Weniger als eine Million auf 80,00 Mio. € Umsatz – **1,20 % Free-Cashflow-Marge**. Für Tilgung, Ausschüttung, Wachstumsinvestitionen und Puffer zusammen. Die vollständige Kaskade lautet deshalb nicht EBITDA → ... → Cashflow, sondern reicht

über **operativer Cashflow – Investitions-Cashflow = Free Cashflow** und erst dieser ist die Größe, die für DCF-Bewertung und Kapitaldienst zählt **(✓){+3}**.

Die Kostenstruktur erklärt, warum die Kaskade so steil abfällt. Als Anteil vom Umsatz: Material **47,50 %**, Personal **27,50 %**, sonstige betriebliche Aufwendungen **10,00 %**, Abschreibungen **11,88 %** – zusammen 96,88 %, verbleibende EBIT-Marge 3,13 %. Zwei Befunde: Erstens ist es ein **materialdominierter** Betrieb – knapp die Hälfte des Umsatzes ist eingekauft, damit ist die Wertschöpfungstiefe gering und die Marge unmittelbar von den Einkaufspreisen abhängig. Zweitens liegt die Abschreibungsquote mit 11,88 % **über** der EBIT-Marge, das heißt: Das Unternehmen ist so anlagenintensiv, dass der Wertverzehr der Anlagen größer ist als das Ergebnis, das sie erwirtschaften. Genau diese Konstellation macht das EBITDA hier zur schmeichelhaftesten Zahl im ganzen Abschluss **(✓){+4}**.

Präzisierung zur Steuerzeile – 30 % sind eine brauchbare Faustregel, aber keine Rechnung. Der Satz setzt sich zusammen aus Körperschaftsteuer (15,00 %) zuzüglich Solidaritätszuschlag darauf (5,50 % von 15 %, also 0,825 PP) und der hebesatzabhängigen **Gewerbesteuer** – je nach Gemeinde ergibt das grob 29 bis 33 %. Für diesen Fall wichtiger ist eine Besonderheit: Bei der Gewerbesteuer wird ein Viertel der Zinsaufwendungen dem Gewerbeertrag wieder **hinzugerechnet** (§ 8 Nr. 1 GewStG, nach Abzug eines Freibetrags). Bei 1,80 Mio. € Zinsaufwand wären das rund $0,25 \cdot (1,80 - 0,20) = 0,40$ Mio. €, der Gewerbeertrag läge also bei etwa 1,20 statt 0,80 Mio. € – die **tatsächliche Steuerlast liegt über den berechneten 0,24 Mio. €**, und der Jahresüberschuss entsprechend darunter. Für die Klausur genügt der Hinweis, dass die pauschale Anwendung eines Mischsatzes auf das EBT bei hoch verschuldeten Unternehmen systematisch zu günstig rechnet. (Steuerrechtliche Details vor Verwendung gegen aktuelle Fassung prüfen.) **(✓){+5}**

Die Rechnung von unten gegenprüfen. Eine Kontrolle, die in der Klausur Rechenfehler aufdeckt und zugleich Verständnis zeigt: Der Cashflow lässt sich auch direkt aus dem EBITDA herleiten:

$$CF = EBITDA + FE - \text{Steuern} + \Delta \text{Rückst.} = 12,00 - 1,70 - 0,24 + 0,40 = 10,46$$

Die Abschreibungen kürzen sich heraus – sie werden auf dem Weg nach unten abgezogen und im Cashflow wieder addiert. Das ist die rechnerische Fassung der Aussage, dass EBITDA und Cashflow eng verwandt sind: Sie unterscheiden sich hier nur um Finanzergebnis, Steuern und Rückstellungsveränderung, zusammen 1,54

Mio. €. Genau deshalb ist die Verwechslung so verbreitet, und genau deshalb ist sie folgenreich, denn die Investitionen fehlen in **beiden** (✓)(+6).

Der Zinsdeckungsgrad – die Kennzahl, die hier fehlt und die eine Bank zuerst rechnet.

$$\text{Zinsdeckungsgrad} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Zinsaufwand}} = \frac{2,50}{1,80} = \mathbf{1,39}$$

Das operative Ergebnis deckt die Zinsen nur um 39 % über. Übliche Kreditvertragsklauseln (Covenants) verlangen Werte von 2,0 bis 3,0 – der Betrieb liegt also deutlich darunter. Damit ist die scheinbar beruhigende Aussage des dynamischen Verschuldungsgrads relativiert: Das Unternehmen kann seine Schulden rechnerisch in vier Jahren tilgen, hat aber bereits Mühe, die laufenden Zinsen aus dem Betriebsergebnis zu verdienen (✓)(+7).

Zinssensitivität – der Punkt, an dem der Fall ins Minus kippt. Der implizite

Zinssatz beträgt $\frac{1,80}{45,00} = 4,00\%$. Bei Anschlussfinanzierung zu höheren Sätzen:

Zinssatz	Zinsaufwand	EBT	Befund
4,00 % (Ist)	1,80	+0,80	Gewinn
5,78 %	2,60	±0,00	Break-even
6,00 %	2,70	–0,10	Verlust
8,00 %	3,60	–1,00	deutlicher Verlust

Ein Zinsanstieg um weniger als **zwei Prozentpunkte** löscht das Vorsteuerergebnis vollständig aus – ohne dass sich am operativen Geschäft irgendetwas geändert hätte. Das ist die konkreteste Form der Aussage „der Puffer ist dünn“ und zugleich der Grund, warum das EBITDA hier täuscht: Es zeigt genau diese Verwundbarkeit nicht an (*before interest*) (✓)(+8).

Der dynamische Verschuldungsgrad ist zu optimistisch gerechnet, und das lässt sich zeigen. Die 4,02 Jahre unterstellen, dass der **gesamte** Cashflow zur Schuldentilgung zur Verfügung steht. Tatsächlich müssen daraus zuerst die Ersatzinvestitionen bezahlt werden, sonst tilgt das Unternehmen sich selbst kaputt. Mit dem Free Cashflow gerechnet:

$$\text{dyn. VG}_{\text{realistisch}} = \frac{45,00 - 3,00}{0,96} = \mathbf{43,75 \text{ Jahre}}$$

Aus einem banküblich unauffälligen Wert wird ein faktisch nicht tilgbarer Schuldenstand. Die Faustregel „unter 3 bis 5 Jahren ist tragfähig“ gilt also nur, wenn der Cashflow tatsächlich frei ist – bei anlagenintensiven Unternehmen ist er das gerade nicht. Beide Zahlen nebeneinander zu stellen ist die eigentliche Analyse (✓) {+9}.

Verwechslungsgefahr: Alle berechneten Margen sind Profitabilitäts-, keine Rentabilitätskennzahlen. EBITDA-, EBIT-, Cashflow-Marge und Umsatzrendite beziehen sich sämtlich auf den **Umsatz** – sie sagen nichts über das eingesetzte **Kapital**. Eine Umsatzrendite von 0,70 % kann bei sehr hohem Kapitalumschlag eine gute Rentabilität bedeuten (Lebensmitteleinzelhandel) und bei niedrigem eine katastrophale. Die Aufgabe gibt weder Bilanzsumme noch betriebsnotwendiges Kapital her – eine ROI- oder GKR-Aussage ist damit **nicht möglich**, und das gehört ausdrücklich gesagt statt geschätzt. Was sich ableiten lässt, ist allein die Struktur: 45,00 Mio. € Fremdkapital bei 80,00 Mio. € Umsatz und 9,50 Mio. € Jahresabschreibung deuten auf einen Kapitaleinsatz in der Größenordnung des Umsatzes, also einen Kapitalumschlag um 1 – für die Kennzahl wäre das ein Ansatzpunkt, für eine Aussage reicht es nicht (✓){+10}.

Gegenposition – hier ist das EBITDA ausnahmsweise die richtige Größe. Die Kritik trifft das EBITDA als *Erfolgs-* und *Vergütungsgröße*. Als **Kreditkennzahl** ist es dagegen fachlicher Standard: Banken messen die Verschuldung üblicherweise als

Verhältnis der Nettoverschuldung zum EBITDA, hier $\frac{45,00-3,00}{12,00} = \mathbf{3,50}$ – ein Wert, der in vielen Kreditverträgen als Obergrenze vereinbart wird. Der Grund ist sachlich: Für die Frage, ob ein Schuldner den Kapitaldienst leisten kann, ist die Größe **vor** Zinsen genau die richtige, weil die Zinsen ja gerade das sind, was daraus bezahlt werden soll. Das EBITDA ist also nicht per se eine Marketingzahl – es ist die falsche Antwort auf die Frage „wie erfolgreich ist das Unternehmen?“ und die richtige auf „wie viel Zinslast trägt es?“ (✓){+11}.

Manipulierbarkeit der Kaskade selbst – zwei legale Hebel mit großer Wirkung. Erstens die **Nutzungsdauer**: Läge den 9,50 Mio. € Abschreibung eine achtjährige Nutzungsdauer zugrunde (Abschreibungsbasis rund 76,00 Mio. €), säne die Jahresabschreibung bei Verlängerung auf zehn Jahre auf 7,60 Mio. € – das EBIT stiege von 2,50 auf **4,40 Mio. €, also um 76 %**, ohne dass ein Euro zusätzlich verdient wurde; der Cashflow bliebe **unverändert**. Zweitens die **Aktivierung**:

Werden Entwicklungsleistungen oder Eigenleistungen aktiviert statt als Aufwand erfasst, steigen EBITDA und EBIT sofort, und der Aufwand wandert als Abschreibung in Folgejahre. Beide Eingriffe verschieben das Ergebnis zwischen Perioden, ohne die Zahlungsströme zu berühren – was den Cashflow-Abgleich zum wirksamsten Prüfinstrument macht: **Ergebnis steigt, Cashflow nicht** ist das Muster, auf das zu achten ist (✓)(+12).

Die Steuerquote als eigenständiges Warnsignal. 0,24 Mio. € Ertragsteuern bei 80,00 Mio. € Umsatz sind eine Steuerquote von **0,30 % vom Umsatz** beziehungsweise **2,00 % gemessen am EBITDA**. Diese Kombination – hohes EBITDA, verschwindende Steuerlast – ist kein Zeichen geschickter Gestaltung, sondern das statistische Erkennungsmerkmal eines von Abschreibungen aufgezehrten Ergebnisses. Als schnelle Plausibilitätsprüfung eines fremden Abschlusses ist der Dreiklang **EBITDA-Marge hoch / Steuerquote nahe null / keine Dividende** aussagekräftiger als jede einzelne Kennzahl (✓)(+13).

Was die Kaskade grundsätzlich nicht kann, und was daneben gehört. Sie ist vollständig eine **GuV-Analyse**: Sie beantwortet die Ertragslage, sagt aber nichts zur **Vermögens-** und nur mittelbar etwas zur **Finanzlage** – genau die drei Felder, die § 264 Abs. 2 HGB als Generalnorm nebeneinanderstellt. Konkret unsichtbar bleiben: die Eigenkapitalquote und damit das Überschuldungsrisiko (§ 19 InsO), die Fristigkeitsstruktur der 45,00 Mio. € Fremdkapital (was ist wann fällig?) und die Kapitalbindung im Umlaufvermögen (§ 17 InsO). Ein Unternehmen mit dieser Kaskade kann bilanziell gesund oder bereits überschuldet sein – die fünf Stufen unterscheiden das nicht. Vollständig wird die Analyse erst mit Bilanzkennzahlen daneben: Eigenkapitalquote, Anlagendeckung, Liquiditätsgrade (✓)(+14).

Der Fall ist das Lehrbuchbild einer kapitalintensiven Struktur, und damit dasselbe Muster wie bei der Deutschen Telekom, die „auf gigantischen Abschreibungen für ihr gewaltiges Netz“ sitzt: „Die gute Nachricht ist, sie müssen nie wieder Steuern zahlen. Die schlechte Nachricht ist, das sieht aber auch verdammt mickrig aus bei ihrer operativen Profitabilität.“ Hier ist es identisch: 0,24 Mio. € Steuern bei 80,00 Mio. € Umsatz sind kein Zeichen kluger Gestaltung, sondern Ausdruck eines fast vollständig von Abschreibungen aufgezehrten Ergebnisses.

Die Fortsetzung nach unten: Nach Abzug bereits verplanter Verwendungen (Ausschüttung, Unternehmerlohn) verbleibt aus dem Cashflow der **Free Cashflow** – ungebunden in der Verwendung und Grundlage der **DCF-Bewertung** (Diskontierung mit dem **WACC**). Wird er über eine Annuität an eine Bank verpfändet, ist er nicht mehr frei, sondern Kapitaldienst: das **Leverage-Risiko**. Und der Merksatz, der die ganze Kaskade rahmt: „**Profit is an opinion, cash is a fact.**“

Aufgabe #247 · 10 P. · Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 726) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 1606) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 1628)

Definieren Sie die Profitabilität und fassen Sie die Kennzahlenkritik an ihr treffend zusammen. Prüfen Sie abschließend, welche Kritikpunkte durch den Übergang zur Rentabilität geheilt werden und welche nicht. Illustrieren Sie an zwei Unternehmen mit je 1,00 Mio. € Gewinn bei einem gebundenen Kapital von 10,00 Mio. € (A) bzw. 50,00 Mio. € (B).

a) 3 P. – Definition und Abgrenzung.

Profitabilität bezeichnet die Frage, **ob** ein Unternehmen einen Gewinn erwirtschaftet – als absolute Gewinngröße oder als Marge (Gewinn/Umsatz), also **ohne Bezug zum eingesetzten Kapital** ✓ {1}. Die Schwelle ist denkbar niedrig: „Ein Unternehmen gilt bereits als profitabel, wenn es einen positiven Gewinn von einem Euro erzielt. Das ist die sogenannte schwarze Null.“

Abgrenzung in drei Ebenen, die sauber getrennt gehören: ✓ {2}

Ebene	Verhältnis	Dimension
Produktivität	Output-Menge / Input-Menge	Mengen (Sachdimension)
Profitabilität	Gewinn als absolute Größe bzw. Marge	Euro bzw. % vom Umsatz – ohne Kapitalbezug
Rentabilität	Gewinn / eingesetztes Kapital	% – bezogen auf ein Jahr auch „Rendite“

Beispiel: A und B sind **gleich profitabel** (je 1,00 Mio. € Gewinn), aber

$$r_A = \frac{1,00}{10,00} = 10,00 \% \quad | \quad r_B = \frac{1,00}{50,00} = 2,00 \%$$

B bindet das Fünffache an Kapital für denselben Gewinn. Als Geldanlage sind die beiden nicht ansatzweise vergleichbar – die Profitabilität sieht davon nichts ✓ {3}.

b) 5 P. – Kennzahlenkritik.

„Die Profitabilität besteht im Wesentlichen aus ihrer eigenen Kennzahlenkritik.“ Zehn Punkte:

1. **Absolute Größe** – ohne Bezugsgröße nicht vergleichbar; 1,00 Mio. € Gewinn ist bei 10 und bei 500 Mitarbeitern dasselbe Wort. ✓ {1}
2. **Ignoriert die Kapitalbindung** – der Kapitaleinsatz, mit dem der Gewinn erzeugt wurde, kommt nicht vor (siehe A/B oben). ✓ {2}
3. **Ignoriert das Risiko** – ein mit hohem Risiko erzielter Gewinn wiegt gleich schwer wie ein sicherer. ✓ {3}
4. **Unklarer Gewinnbegriff** – „Gewinn“ ist der bunteste Hund der BWL: EBIT, EBT, Jahresüberschuss werden regelmäßig verwechselt. Ohne Angabe ist das **Vorsteuerergebnis (EBT)** gemeint; handelsrechtlich korrekt heißt die Größe **Jahresüberschuss** (§ 275 HGB). ✓ {4}
5. **Keine Aussage über Steuern und Einmaleffekte** – ein Steuereffekt oder ein einmaliger Buchgewinn ist von operativer Ertragskraft nicht unterscheidbar.
6. **Herkunft der Euros unklar** – stammt der Gewinn aus dem Kerngeschäft oder aus Finanz- und Sale-and-lease-back-Spielereien auf Unternehmensebene?
7. **Vergangenheitsorientiert** – „Da schaue ich also komplett in den Rückspiegel“; die Größe stammt aus dem Jahresabschluss und ist zum Zeitpunkt ihrer Verfügbarkeit nicht mehr beeinflussbar.
8. **Keine Aussage zur künftigen Nachhaltigkeit** – sie sagt nichts darüber, ob der Gewinn wiederholbar ist.
9. **Unternehmen kaum vergleichbar** – Rechtsform, Bilanzierungswahlrechte, Branche und Konsolidierungskreis verzerren.
10. **Leicht manipulierbar** – „Mir fallen auf Anhieb ein halbes Dutzend Wege ein, wie ich kurzfristig die Profitabilität nach oben pushen kann“: Verkauf von Aktiva und Hebung stiller Reserven („Tafelsilber“), Streichung von Investitionen, Personalabbau, Verschiebung von Instandhaltung, Auflösung von Rückstellungen. ✓ {5}

Fazit: Die Profitabilität ist „als Steuerungsgröße oder als Grundlage einer Incentivierung völlig ungeeignet. Nichtsdestoweniger wird sie dafür genutzt.“

c) 2 P. – Was die Rentabilität heißt, und was nicht.

Der Übergang zur Rentabilität heißt **ausschließlich die Punkte 1 und 2**: Die absolute Größe wird durch den Kapitalbezug zur Verhältniszahl und damit zwischen unterschiedlich großen Einheiten vergleichbar; das Beispiel A/B wird auflösbar ✓ {1}. Punkt 3 wird nur indirekt und unvollständig berührt.

Vollständig unberührt bleiben die Punkte 4 bis 10: unklarer Gewinnbegriff, Einmaleffekte, Herkunft der Euros, Vergangenheitsbezug, fehlende

Nachhaltigkeitsaussage, eingeschränkte Vergleichbarkeit und Manipulationsanfälligkeit gelten für die Rentabilität in identischem Umfang – sie stecken schließlich im **Zähler**, den beide Kennzahlen teilen ✓ **⟨2⟩**. Wer die Rentabilität als Lösung des Profitabilitätsproblems präsentiert, hat zwei von zehn Einwänden beantwortet.

Steuerungskonsequenz: Für die Unternehmenssteuerung braucht man **beides** – profitabel *und* rentabel. Die Profitabilität ist die überlebensnotwendige, aber sehr eng gefasste Vorbedingung; die Rentabilität ist die entscheidende Größe für die **Aktionäre**, weil sie das Unternehmen als **Geldanlage** mit Alternativen vergleichbar macht.

Rohleders Erwartung: Die Kritikliste in Breite hinschreiben, und dann ausdrücklich sagen, dass die Rentabilität davon nur die Kapitalbindung heilt und alles Übrige mitschleppt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Lücke zwischen A und B beziffern. Der Rechenbeleg wird schärfer, wenn man ihn umdreht: Damit B dieselbe Rentabilität wie A erreicht, müsste es bei 50,00 Mio. € gebundenem Kapital $0,10 \cdot 50,00 = 5,00$ Mio. € verdienen – den **fünffachen** Gewinn. Umgekehrt dürfte A für seinen Gewinn von 1,00 Mio. € höchstens 10,00 Mio. € binden. Die Profitabilitätsaussage „beide verdienen 1,00 Mio. €“ verdeckt damit eine Leistungsdifferenz vom Faktor fünf, nicht eine graduelle Unschärfe, sondern eine Größenordnung **(✓){+1}**.

Verwechslungsgefahr: „Profitabilität“ bezeichnet zwei verschiedene Dinge. Sie wird sowohl als **absolute Gewinngröße** (1,00 Mio. € Jahresüberschuss) als auch als **Marge** (Gewinn/Umsatz, also bereits eine Verhältniszahl) verwendet – die Definition selbst nennt beides. Das hat eine unmittelbare Folge für die Kritik: Der Einwand „absolute Größe, nicht vergleichbar“ trifft nur die **erste** Lesart. Eine Umsatzrendite von 5,00 % ist zwischen unterschiedlich großen Unternehmen sehr wohl vergleichbar – ihr fehlt nicht die Bezugsgröße, sondern die **richtige**: Sie bezieht auf den Umsatz statt auf das Kapital. Wer in der Klausur „nicht vergleichbar“ schreibt, sollte deshalb dazusagen, welche der beiden Fassungen gemeint ist; sonst liefert man dem Korrektor den Gegeneinwand mit **(✓){+2}**.

Auch die Rentabilität braucht einen Maßstab, und A ist ohne ihn nicht „gut“.

10,00 % sind erst dann eine positive Aussage, wenn sie über den **Kapitalkosten** liegen. Bei einem WACC von 8,00 % erwirtschaftet A einen Übergewinn von $1,00 - 0,08 \cdot 10,00 = +0,20$ Mio. €, B dagegen $1,00 - 0,08 \cdot 50,00 = -3,00$ Mio. €. B ist also nicht bloß „weniger rentabel“, sondern **vernichtet Wert in Höhe des Dreifachen seines Gewinns** – es wäre für die Eigentümer vorteilhafter, die 50,00 Mio. € anders anzulegen. Diese Aussage lässt sich weder aus der Profitabilität noch aus der Rentabilität allein gewinnen; sie braucht die dritte Größe, die Kapitalkosten. Das ist die eigentliche Grenze der ganzen Kennzahlenfamilie **(✓){+3}**.

Die Manipulation einmal durchgerechnet. Die Kritikpunkte 5, 6 und 10 bleiben oft Behauptung; ein Zahlenbeispiel macht sie prüfbar. Ausgangslage: Umsatz 40,00 Mio. €, Jahresüberschuss 1,20 Mio. € (Umsatzrendite 3,00 %). Drei Eingriffe kurz vor dem Stichtag:

Maßnahme	Ergebniswirkung	neue Umsatzrendite
Instandhaltung eines Jahres verschieben	+0,40 Mio. €	4,00 %
geplante Weiterbildung und Messeauftritt streichen	+0,25 Mio. €	4,63 %
voll abgeschriebene Maschine mit stiller Reserve verkaufen	+0,55 Mio. € Buchgewinn	6,00 %

Der Jahresüberschuss steigt von 1,20 auf 2,40 Mio. €, die Umsatzrendite von 3,00 auf 6,00 % – eine **Verdopplung**, ohne dass ein einziges Produkt zusätzlich verkauft wurde. Alle drei Effekte sind bilanziell einwandfrei und im Abschluss ohne Anhangangabe kaum erkennbar. Genau das meint „leicht manipulierbar“: nicht Bilanzfälschung, sondern legale Gestaltung (✓){+4}.

Das Gegenmittel folgt aus der Zeitstruktur der Manipulation. Alle drei Eingriffe sind **nicht wiederholbar** und erzeugen im Folgejahr eine Gegenbewegung: Die verschobene Instandhaltung kommt teurer zurück, die Maschine kann nur einmal verkauft werden, gestrichene Weiterbildung wirkt mit Verzögerung auf Qualität und Fluktuation. Daraus ergeben sich zwei operationalisierbare Prüfungen: erstens die **Mehrjahresbetrachtung** (drei bis fünf Jahre – eine Manipulation ist ein Ausschlag, echte Ertragskraft ein Niveau); zweitens die **Bereinigung um Sondereffekte** und der Abgleich mit dem **Cashflow**, der Buchgewinne aus der Hebung stiller Reserven nicht als operative Leistung ausweist. Ein Gewinn sprung ohne entsprechenden Cashflow-Sprung ist das zuverlässigste Warnsignal (✓){+5}.

Verwechslungsgefahr zu Kritikpunkt 4: Ein Unternehmen hat drei verschiedene Gewinne gleichzeitig. „Der bunte Hund der BWL“ ist noch untertrieben – dasselbe Geschäftsjahr liefert je nach Rechenwerk unterschiedliche Ergebnisse: den **handelsrechtlichen Jahresüberschuss** (§ 275 HGB, geprägt vom Vorsichtsprinzip), das **steuerliche Ergebnis** (eigene Abschreibungs- und Rückstellungsregeln) und bei kapitalmarktorientierten Unternehmen das **IFRS-Ergebnis** (Zeitwertbewertung, andere Ansatzregeln). Hinzu kommt die Ebenenfrage EBIT/EBT/Jahresüberschuss. Wer „Profitabilität“ sagt, hat also nicht eine unscharfe Zahl, sondern eine **Auswahl** getroffen, und muss sie benennen. Rohleders Regel dazu ist eindeutig: stets **genau eine** Größe nennen und die Wahl in einem Satz begründen, sonst kommt „ja was jetzt?“ an den Rand (✓){+6}.

Gegenposition: Was die Profitabilität kann und die Rentabilität nicht. Die Kritikkliste liest sich vernichtend, doch die absolute Gewinngröße hat drei Funktionen, die keine Verhältniszahl übernimmt. Erstens die **Schuldendienstfähigkeit**: Eine

Bank fragt nicht, ob 10,00 % verdient werden, sondern ob die Annuität von 1,20 Mio. € gedeckt ist – dafür braucht sie den absoluten Betrag. Zweitens die

Existenzaussage: Die Profitabilität ist die notwendige Bedingung; ein Unternehmen mit hervorragender Rentabilität auf winzigem Kapital kann zu klein sein, um seine Fixkosten zu tragen. Drittens die **Verfügbarkeit**: Sie steht früher und ohne Bewertungsstreit über den Nenner fest. Die richtige Aussage ist deshalb nicht „Profitabilität ist schlecht“, sondern: Sie ist als **Steuerungs- und Vergütungsgröße** ungeeignet und als **Existenz- und Finanzierungsgröße** unverzichtbar (✓){+7}.

Klausurhinweis zur Liste selbst – sie ist nicht überschneidungsfrei. Die Punkte 5 (Steuern/Einmaleffekte), 6 (Herkunft der Euros) und 10 (Manipulierbarkeit) beschreiben aus drei Richtungen dasselbe Grundproblem: die **Ergebnisqualität**. Ebenso hängen 7 (Vergangenheitsbezug) und 8 (keine Nachhaltigkeitsaussage) eng zusammen. Wer für fünf Punkte fünf Nachbarn aus derselben Familie nennt, riskiert, dass der Korrektor sie als einen Punkt wertet – dieselbe Falle wie bei der 200-Kennzahlen-Aufgabe, wo Rohleder fünf *verschiedene* Nachteile verlangt und nicht fünfmal „zu viel Aufwand“. Sicher ist eine Auswahl über die vier Familien hinweg: **Bezugsgröße** (1, 2), **Risiko** (3), **Begriffsschärfe** (4), **Ergebnisqualität** (5/6/10), **Zeitbezug** (7/8) (✓){+8}.

Die Rentabilität heilt nicht nur wenig, sie bringt zwei neue Probleme mit. Das ist der Punkt, den die Standardantwort übersieht: Mit dem Nenner kommen Fragen hinzu, die die Profitabilität gar nicht hatte. Erstens die **Nennerdefinition** – Gesamtkapital, betriebsnotwendiges Kapital, Eigenkapital oder Capital Employed führen zu vier verschiedenen Renditen aus derselben Datenbasis, und der Nenner ist teils eine Ermessensgröße. Zweitens die **Zeitinkongruenz**: Der Zähler ist eine Zeitraumgröße aus der GuV, der Nenner eine Zeitpunktgröße aus der Bilanz – „das ist heikel“, nur pragmatisch über das Durchschnittskapital geheilt. Drittens wird der Nenner selbst manipulierbar (Sale-and-lease-back, Leasing, Ausschüttung). Die Bilanz der Heilung lautet damit: **zwei von zehn Einwänden beantwortet, drei neue aufgemacht** (✓){+9}.

Welches Instrument heilt tatsächlich welchen Einwand – die Zuordnung. Weil die Rentabilität so wenig leistet, lohnt der Blick, was die übrigen Punkte adressiert:

Kritikpunkt	wirksames Gegenmittel
1, 2 Bezugsgröße/ Kapitalbindung	Rentabilität (ROI, GKR)
3 Risiko	risikoadjustierter Kapitalkostensatz, Übergewinn/EVA
4 Gewinnbegriff	Steckbrief mit Formel und Versionierung
5, 6, 10 Ergebnisqualität/ Manipulation	Cashflow statt Gewinn, Sondereffektbereinigung
7, 8 Vergangenheit/ Nachhaltigkeit	Frühindikatoren, Mehrjahresbetrachtung, BSC- Treiberperspektiven
9 Vergleichbarkeit	einheitlicher Steckbrief, internes vor externem Benchmarking

Die Konsequenz ist keine bessere Einzelkennzahl, sondern ein **kleines, arbeitsteiliges Set**, und damit exakt Rohleders Position: wenige, richtige, ausbalancierte Kennzahlen statt der Suche nach der einen perfekten (✓)(+10).

Die Manipulierbarkeit hat bei Rohleder eine feste Erzählung, die in gleich drei Videos auftaucht – ein starkes Wiederholungssignal: „Es ist überhaupt kein Problem, 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“ – mit der Folge, „mittelfristig vor die Wand zu fahren“. Seine Wertung des Beratungsgewerbes, das diesen Effekt zur Legendenbildung nutzt: „Das ist zum Teil relativ abstoßend.“

Ein zweiter Ansatz, der die Profitabilität überhaupt erst ökonomisch aussagekräftig macht, sind die **Opportunitätskosten** – „eines der wichtigsten Kalküle der Betriebswirtschaftslehre, denn sie führen uns zu den optimalen Entscheidungen“. Ökonomisch profitabel ist eine Tätigkeit erst, wenn sie **über die Opportunitätskosten hinaus** Ertrag abwirft. Beim Einzelunternehmer sind das die drei kalkulatorischen Kosten: kalkulatorische **Zinsen** (entgangene Rendite des gebundenen Kapitals), kalkulatorische **Miete** (entgangene Vermietung eigener Räume), kalkulatorischer **Unternehmerlohn** (entgangenes Angestelltengehalt). Die Brücke zur Investitionsrechnung: „Der Kapitalwert ist tatsächlich dieser Profit, der über die Opportunitätskosten hinausgeht“ – angesetzt als kalkulatorischer Zins, meist der WACC. Und Zinsen sind darüber hinaus stets auch ein **Maß des Risikos**.

Aufgabe #248 · 12 P. · ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen (S. 1580) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Planungskette vom Gewinnziel zum... (S. 1412)

Ein Unternehmen weist für das Geschäftsjahr aus: Umsatz Ist 24,00 Mio. € (Plan 25,00 Mio. €), EBIT Ist 1,92 Mio. € (Plan 1,75 Mio. €), durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital Ist 16,00 Mio. € (Plan 12,50 Mio. €). Ermitteln Sie den ROI nach dem Du-Pont-Schema für Ist und Plan, interpretieren Sie die Abweichung und benennen Sie die Grenzen der Kennzahl.

a) 5 P. – Berechnung.

Symbole: U = Umsatz, $EBIT$ = ordentliches Betriebsergebnis, K = durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital, r_U = Umsatzrendite, KU = Kapitalumschlag.

$$ROI = r_U \times KU = \frac{EBIT}{U} \times \frac{U}{K}$$

✓ {1}

Ist:

$$r_U = \frac{1,92}{24,00} = 8,00 \% \quad | \quad KU = \frac{24,00}{16,00} = 1,50$$

✓ {2}

$$ROI_{Ist} = 8,00 \% \times 1,50 = 12,00 \% \quad | \quad \text{Kontrolle: } \frac{1,92}{16,00} = 12,00 \%$$

✓ {3}

Plan:

$$r_U = \frac{1,75}{25,00} = 7,00 \% \quad | \quad KU = \frac{25,00}{12,50} = 2,00$$

✓ {4}

$$\text{ROI}_{\text{Plan}} = 7,00 \% \times 2,00 = 14,00 \% \quad | \quad \text{Kontrolle: } \frac{1,75}{12,50} = 14,00 \%$$

✓ {5}

Treiber	Ist	Plan	Abweichung
Umsatzrendite r_U	8,00 %	7,00 %	+1,00 PP
Kapitalumschlag KU	1,50	2,00	-0,50 (-25,00 %)
ROI	12,00 %	14,00 %	-2,00 PP

b) 4 P. – Interpretation mit Vergleichsmaßstab.

Der eigentliche Befund liegt im Widerspruch der beiden Treiber: **Die Marge liegt über Plan, der ROI trotzdem darunter** ✓ {1}. Trotz einer um einen Prozentpunkt besseren Umsatzrendite verfehlt das Unternehmen den Plan-ROI um zwei Prozentpunkte, weil der Kapitalumschlag von 2,00 auf 1,50 eingebrochen ist – es sind 3,50 Mio. € mehr Kapital gebunden als geplant, bei gleichzeitig um 1,00 Mio. € niedrigerem Umsatz ✓ {2}. Die Kernaussage des Du-Pont-Schemas:

Eine gute Marge nützt wenig, wenn zu viel Kapital gebunden ist.

Quantifizierung des Ansatzpunktes – welches Kapital wäre für den Plan-ROI zulässig gewesen?

$$K_{\text{zul}} = \frac{\text{EBIT}_{\text{Ist}}}{\text{ROI}_{\text{Plan}}} = \frac{1,92}{0,14} = 13,71 \text{ Mio. €} \Rightarrow \text{Überbindung } 16,00 - 13,71 = 2,29 \text{ Mio. €}$$

Mit dem erreichten Ergebnis wäre der Plan-ROI also bei 13,71 Mio. € gebundenem Kapital erreicht worden; 2,29 Mio. € sind zu viel gebunden ✓ {3}. Das ist eine handlungsfähige Aussage – im Gegensatz zur bloßen Feststellung „ROI unter Plan“.

Maßstäbe: Die Zahl 12,00 % ist ohne Vergleich unbewertbar und braucht drei Bezugspunkte: (1) **Plan** – verfehlt um 2,00 PP; (2) **Kapitalkosten** – bei einem WACC von beispielsweise 8,00 % arbeitet das Unternehmen noch wertschaffend, der Abstand ist aber von 6,00 auf 4,00 PP geschrumpft; (3) **Vorjahr und Branche**, um zu klären, ob die Kapitalbindung strukturell (Investitionszyklus) oder operativ (Vorräte, Forderungen) gestiegen ist ✓ {4}. Erst diese Zuordnung entscheidet über die Maßnahme.

Zwei Stellhebel: **Marge verbessern** oder **Kapital schneller umschlagen**. Der Fall zeigt eindeutig auf den zweiten – Working-Capital-Management (Vorratumschlag, Debitorenlaufzeit) statt Preis- oder Kostenprogramm.

c) 3 P. – Grenzen.

1. **Zähler-Nenner-Kongruenz.** Über dem Bruchstrich steht das **EBIT**, nicht „Gewinn“. Steht in einer Definition „Gewinn“, ist es durchzustreichen und EBIT danebenzuschreiben – nur das ordentliche Betriebsergebnis interessiert bei der amerikanischen Betrachtung. Und wenn oben das EBIT steht, darf unten nicht das Gesamtkapital stehen, sondern das **betriebsnotwendige Kapital**, weil Zähler und Nenner dieselbe Bezugsebene haben müssen: den Betrieb. ✓ {1}
2. **Zeitraum gegen Zeitpunkt.** Das EBIT ist eine Zeitraumgröße aus der GuV, das Kapital eine Stichtagsgröße aus der Bilanz. Der einzelne Stichtag ist die schwächste Lösung; die pragmatische Heilung ist das **Durchschnittskapital** („Anfangsbestand plus Endbestand halbe“, genauer: Monats-Ultimowerte) – hier bereits angewandt. ✓ {2}
3. **Verhaltenssteuerung durch die Wertbasis.** Für die Unternehmensrendite sind **Nettoanlagenwerte** anzusetzen; für Bereichsvergleich und Personalbeurteilung dagegen **Bruttowerte**, „damit nicht diejenigen, die sich einfach der Investition verweigern und damit auch der Nachhaltigkeit des Unternehmens schaden, plötzlich am besten dastehen“. Ein ROI auf Nettobasis belohnt genau die unterlassene Investition. ✓ {3}
4. **Vergangenheitsbezug.** Der ROI ist eine Ergebnisgröße und damit *lagging* – er zeigt, was war, nicht, was kommt. Als alleinige Steuerungsgröße wäre er ein Blick in den Rückspiegel.

Rohleders Erwartung: Die Zerlegung rechnen *und* daraus den Ansatzpunkt benennen – der ROI fällt trotz besserer Marge, weil der Kapitalumschlag einbricht; Zähler EBIT, Nenner betriebsnotwendiges Kapital, nicht „Gewinn/Gesamtkapital“.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Abweichung sauber zerlegen – multiplikative Abweichungsanalyse. Der schwarze Teil benennt den Kapitalumschlag als Ursache; beziffern lässt sich der Beitrag jedes Treibers exakt, weil der ROI ein **Produkt** zweier Faktoren ist:

$$\text{Margeneffekt} = (r_U^{\text{Ist}} - r_U^{\text{Plan}}) \cdot KU^{\text{Plan}} = (8,00 - 7,00) \% \cdot 2,00 = +2,00 \text{ PP}$$

$$\text{Umschlagseffekt} = r_U^{\text{Plan}} \cdot (KU^{\text{Ist}} - KU^{\text{Plan}}) = 7,00 \% \cdot (-0,50) = -3,50 \text{ PP}$$

$$\text{Kombinationseffekt} = (r_U^{\text{Ist}} - r_U^{\text{Plan}}) \cdot (KU^{\text{Ist}} - KU^{\text{Plan}}) = 1,00 \% \cdot (-0,50) = -0,50 \text{ PP}$$

Probe: $+2,00 - 3,50 - 0,50 = -2,00 \text{ PP}$. Die Aussage wird damit präzise: Die Margenverbesserung war 2,00 Prozentpunkte wert, der Umschlagseinbruch hat 3,50 gekostet, die Wechselwirkung weitere 0,50. Der Umschlag hat also **fast das Doppelte** dessen zerstört, was die Marge beigetragen hat **(✓){+1}**.

Warnung zur Methode – die Zerlegung ist reihenfolgeabhängig. Bewertet man den Umschlagseffekt stattdessen zur *Ist*-Marge, ergibt sich $8,00 \% \cdot (-0,50) = -4,00 \text{ PP}$ und der Margeneffekt schrumpft auf $+2,00 \text{ PP}$ ohne separaten Kombinationsterm. Beide Rechnungen summieren sich korrekt auf $-2,00 \text{ PP}$, weisen die Effekte aber unterschiedlich zu. Das ist das bekannte Zurechnungsproblem multiplikativer Abweichungsanalysen: Der Kombinationseffekt muss entweder **ausgewiesen** (so hier) oder willkürlich einem Treiber zugeschlagen werden. Wird er stillschweigend zugeschlagen, entscheidet die Rechenreihenfolge darüber, welcher Bereichsleiter die schlechtere Zahl bekommt – dieselbe Mechanik wie bei der Gemeinkostenschlüsselung **(✓){+2}**.

Die Marge steigt bei sinkendem Umsatz – das ist erklärungsbedürftig, nicht erfreulich. Der Umsatz liegt 1,00 Mio. € ($-4,00 \%$) unter Plan, das EBIT aber 0,17 Mio. € ($+9,71 \%$) darüber. Für diese Kombination gibt es drei Ursachen mit völlig verschiedener Bewertung: (i) **Mix-Verschiebung** zu margenstarken Produkten – gut und wiederholbar; (ii) **Preiserhöhung**, die Menge gekostet hat – ambivalent, weil die verlorene Menge dauerhaft sein kann; (iii) **gestrichener Aufwand** (Instandhaltung, Marketing, Entwicklung, Zeitarbeit) – die Marge ist dann aus der Zukunft erkaufte. Genau (iii) passt beunruhigend gut zum Gesamtbild: weniger Umsatz, mehr Ergebnis, mehr gebundenes Kapital – das Muster eines Unternehmens, das kurzfristig Kosten gestoppt hat, während unverkaufte Ware ins Lager läuft. Die Du-

Pont-Zerlegung stellt diese Frage, beantwortet sie aber nicht; dafür braucht es die Ergebnisrechnung nach Produkten (✓)(+3).

Die Kapitalbindung in Tagen ausdrücken – dann wird sie handhabbar. 3,50 Mio.

€ Mehrbindung bei 24,00 Mio. € Umsatz entsprechen $\frac{3,50}{24,00} \cdot 360 = 52,5$ **Tagen**

Umsatz. Ob das ein Problem ist, hängt davon ab, wo es liegt – und genau diese Aufteilung fehlt in der Aufgabe: Steckt die Mehrbindung im **Anlagevermögen** (Investition, mehrjährig gewollt, nicht kurzfristig rückholbar) oder im **Working Capital** (Vorräte, Forderungen – binnen Monaten adressierbar)? Die Maßnahme ist in beiden Fällen eine völlig andere, die Kennzahl unterscheidet nicht. Das ist die zentrale Datenlücke des Falls (✓)(+4).

Verwechslungsgefahr: Der Kapitalumschlag ist eine Häufigkeit, keine Prozentzahl. Er hat die Dimension „mal pro Jahr“ und wird deshalb nie mit Prozentzeichen geschrieben. Sein Kehrwert ist die anschaulichere Größe – die

Kapitalbindungsdauer: $\frac{360}{2,00} = 180$ Tage im Plan gegen $\frac{360}{1,50} = 240$ Tage im

Ist. Das Kapital ist also **60 Tage länger gebunden** als geplant. In dieser Form ist die Abweichung erstmals operativ adressierbar (Lagerreichweite, Zahlungsziel, Durchlaufzeit), während „Kapitalumschlag 1,50 statt 2,00“ in keiner Maßnahme endet (✓)(+5).

Der zweite Stellhebel, ebenfalls beziffert. Der schwarze Teil rechnet den Kapitalhebel (2,29 Mio. € Überbindung). Symmetrisch dazu der Ergebnishebel: Bei **unverändertem** Kapital von 16,00 Mio. € hätte der Plan-ROI ein EBIT von $0,14 \cdot 16,00 = 2,24$ Mio. € verlangt – 0,32 Mio. € mehr als erreicht, also **+16,67 %**. Damit stehen beide Wege quantifiziert nebeneinander: 2,29 Mio. € Kapital freisetzen **oder** 0,32 Mio. € EBIT zusätzlich verdienen. Erst dieser Vergleich macht die Empfehlung begründbar – 14 % mehr Ergebnis in einem Jahr mit sinkendem Umsatz ist unrealistisch, 14 % weniger gebundenes Kapital dagegen ein normales Working-Capital-Programm (✓)(+6).

Gegen den WACC gerechnet dreht sich die Bewertung teilweise. Bei 8,00 % Kapitalkosten beträgt der Übergewinn im Ist $1,92 - 0,08 \cdot 16,00 = +0,64$ Mio. €, im Plan $1,75 - 0,08 \cdot 12,50 = +0,75$ Mio. €. Das Unternehmen schafft also **weiterhin Wert**, aber 0,11 Mio. € weniger als geplant. Die Aussage „ROI 2,00 PP unter Plan“ klingt dramatischer als die Sache ist; die Aussage „110 T€ weniger Wertbeitrag“ ist die ehrlichere. Umgekehrt zeigt sie auch die Schrumpfung des Sicherheitsabstands: Der Puffer über den Kapitalkosten ist von 6,00 auf 4,00 Prozentpunkte gefallen – bei

einem Zinsanstieg, der den WACC auf 12,00 % hebt, wäre der Wertbeitrag aufgezehrt (✓){+7}.

Gegenposition: Die Kapitalbindung kann richtig sein. Der Vergleich unterstellt, dass 12,50 Mio. € die „richtige“ Kapitalhöhe waren. Drei Fälle, in denen die Mehrbindung eine gute Entscheidung war: ein **Investitionsvorlauf** (die Anlage ist bezahlt und im Nenner, das Ergebnis kommt erst im Folgejahr – ein Anlaufjahr hat strukturell einen schlechten ROI); ein **bewusster Sicherheitsbestand** nach Lieferkettenstörungen, der Produktionsausfälle verhindert hat, die in keiner Kennzahl auftauchen; eine **Vorratsposition** vor angekündigten Materialpreisteigerungen. In allen drei Fällen bestraft der Perioden-ROI genau die vorausschauende Entscheidung. Die Kennzahl misst Kapitaleffizienz, nicht Klugheit, deshalb gehört die Frage „warum ist das Kapital gestiegen?“ **vor** die Bewertung, nicht danach (✓){+8}.

Der gravierendste Fehlanreiz: das Unterinvestitionsproblem. Wird der Bereichsleiter am ROI gemessen, lehnt er rationalerweise jede Investition ab, die unter seinem aktuellen ROI liegt – auch wenn sie Wert schafft. Beispiel im Fall: Ein Projekt bringt 0,50 Mio. € EBIT bei 5,00 Mio. € Kapitaleinsatz, also 10,00 % Rendite.

Sein Effekt auf die Bereichskennzahl: $\frac{1,92+0,50}{16,00+5,00} = 11,52\%$ – der ROI **sinkt** von 12,00 %. Sein Effekt auf den Unternehmenswert: $0,50 - 0,08 \cdot 5,00 = +0,10$ Mio. € Übergewinn – das Projekt **schafft Wert**. Ein ROI-incentivierter Bereichsleiter lehnt es ab. Genau deshalb steuern viele Konzerne über den **Residualgewinn (EVA)** statt über den ROI: Er ist eine absolute Größe und wird durch jedes Projekt oberhalb der Kapitalkosten größer. Das ist die präziseste Form des Tunnelblick-Arguments – hier erzeugt nicht Unehrlichkeit, sondern korrekt verstandene Eigeninteresse die Fehlentscheidung (✓){+9}.

Verwechslungsgefahr im Zähler beider Brüche. Das Original-Du-Pont-Schema schreibt „Gewinn/Umsatz“; nach Rohleder gehört dort das **EBIT**. Das ist keine Kosmetik: Mit dem Jahresüberschuss im Zähler misst die „Umsatzrendite“ auch Finanzergebnis und Steuerquote mit – zwei Größen, die der Bereichsleiter nicht verantwortet. Die Zerlegung würde dann Abweichungen anzeigen, die aus der Konzernfinanzierung stammen. Merkregel: Steht in einer Definition „Gewinn“, durchstreichen und EBIT danebenscriben, und im selben Zug prüfen, ob unten das **betriebsnotwendige** Kapital steht und nicht das Gesamtkapital. Zähler und Nenner müssen dieselbe Bezugsebene haben: den Betrieb (✓){+10}.

Manipulierbarkeit des Umschlags: Sale-and-lease-back. Der Kapitalumschlag lässt sich in einer einzigen Transaktion verbessern, ohne dass sich am Geschäft

etwas ändert: Anlagen verkaufen und zurückmieten. Der Nenner sinkt sofort um den Buchwert, im Zähler entfällt die Abschreibung und es entsteht Mietaufwand – netto oft nahezu ergebnisneutral, während der ROI springt. Ein zusätzlicher Buchgewinn aus der Hebung stiller Reserven hebt ihn im Transaktionsjahr sogar doppelt. Das Unternehmen ist danach ärmer, weniger flexibel und mit einer laufenden Zahlungsverpflichtung belastet – die Kennzahl sieht besser aus. Dieselbe Logik gilt für Leasing statt Kauf und für das Auslagern lagerintensiver Vorstufen an Lieferanten (✓)(+11).

Herkunft und ursprünglicher Zweck. Das Du-Pont-Schema gilt als **ältestes Kennzahlensystem überhaupt** – entwickelt in den 1910er-Jahren im Chemiekonzern **E. I. du Pont de Nemours**, üblicherweise **Donaldson Brown** zugeschrieben, später auf General Motors übertragen (Jahresangaben in der Literatur uneinheitlich – vor Verwendung prüfen). Aufschlussreich ist der Zweck: Es entstand, um **mehrere Divisionen vergleichbar** zu machen, als diese Konzerne die ersten waren, die dezentral geführt wurden. Damit ist die Schlüsselungsproblematik dem Instrument von Anfang an eingeschrieben – es wurde nicht trotz, sondern **wegen** der Bereichssteuerung gebaut, und mit ihr kam sofort die Frage, wie man Gemeinkosten und gemeinsames Kapital auf die Divisionen verteilt. Über hundert Jahre später ist sie unbeantwortet (✓)(+12).

Warum überhaupt „betriebsnotwendiges“ Kapital? Rohleders Beleg sind die Werkswohnungen von Boehringer Ingelheim: Sie gehören zum Gesamtkapital, aber nicht zum Betriebszweck. Werden sie in den Nenner genommen, verschlechtern sie den ROI, obwohl der Betrieb sie nicht einsetzt – „das ist eine Verzerrung“. Dasselbe gilt für ein Wertpapierdepot oder ein nicht betriebsnotwendiges Grundstück. Und eine Erklärung jenseits der Fachlogik, warum sich ausgerechnet der ROI durchgesetzt hat: „Schlechte Zahlen sind nur halb so schlecht, wenn Sie die ordentlich vermarkten gegenüber Ihren Stakeholdern. Gesamtkapitalrentabilität, das ist ja ein grauenhafter Begriff. Das ist wieder so ein Dreifach-Substantiv, das gibt es nur im Deutschen. Das ist unsexy. ROI, das ist sexy.“ Bei einer Frage nach der Durchsetzung des ROI gehört dieses Investor-Relations-Argument dazu, nicht nur das fachliche.

Aufgabe #249 · 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und... (S. 1573) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Planungskette vom Gewinnziel zum... (S. 1412)

Grenzen Sie Gesamtkapitalrentabilität (GKR) und ROI voneinander ab. Rechenteil (Mio. €): Bilanzsumme zum 31.12. 52,00, davon nicht betriebsnotwendig 8,00 (Werkwohnungen 5,00, Wertpapierdepot 3,00); betriebsnotwendiges Kapital am 01.01. 40,00, am 31.12. 44,00; EBIT 5,04; Fremdkapitalzinsen 1,20; Zinserträge aus dem Depot 0,20; Ertragsteuersatz 30 %. Erklären Sie außerdem, warum die Fremdkapitalzinsen im Zähler der GKR wieder hinzugerechnet werden.

a) 4 P. – Berechnung beider Kennzahlen.

Vorarbeit:

$$\text{EBT} = \text{EBIT} - \text{FK-Zinsen} + \text{Zinserträge} = 5,04 - 1,20 + 0,20 = 4,04$$

$$\text{Ertragsteuern} = 0,30 \cdot 4,04 = 1,21 \quad | \quad \text{JÜ} = 4,04 - 1,21 = 2,83$$

✓ {1}

$$K_{\text{betriebsnotw.}} = \frac{40,00 + 44,00}{2} = 42,00$$

✓ {2}

Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets):

$$\text{GKR} = \frac{\text{JÜ} + \text{FK-Zinsen}}{\text{Gesamtkapital (Bilanzsumme)}} = \frac{2,83 + 1,20}{52,00} = \frac{4,03}{52,00} = 7,75 \%$$

✓ {3}

ROI als Kerngeschäftsrentabilität:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{K_{\text{betriebsnotw.}}} = \frac{5,04}{42,00} = 12,00 \%$$

✓ {4}

Differenz: 4,25 Prozentpunkte – bei identischer Datenbasis. Brücke zur Auflösung:

Schritt	Rechnung	Wert	Effekt
ROI	$5,04 / 42,00$	12,00 %	–
EBIT auf Bilanzsumme	$5,04 / 52,00$	9,69 %	Nenner-Effekt –2,31 PP (nicht betriebsnotwendiges Kapital, Stichtag)
Vorsteuer-GKR	$(4,04 + 1,20) / 52,00$	10,08 %	Zähler-Effekt +0,39 PP (Zinserträge des Depots)
GKR (nach Steuern)	$(2,83 + 1,20) / 52,00$	7,75 %	Steuer-Effekt –2,33 PP

(Rundungsdifferenzen in der letzten Stelle.)

b) 4 P. – Systematische Abgrenzung.

Merkmal	GKR / Return on Assets	ROI (amerikanische Original-Idee)
Betrachtungsebene ✓ {1}	Gesamtunternehmen	Kerngeschäft , je Geschäftsfeld ermittelbar
Zähler ✓ {2}	Jahresüberschuss + FK-Zinsen	ordentliches Betriebsergebnis (EBIT)
Steuerbetrachtung ✓ {3}	Nachsteuergröße	Vorsteuergröße
Umfang des Zählers	inkl. Finanz- und außerordentlichem Ergebnis	nur Betrieb, ohne Finanzierungsaktivitäten
Nenner ✓ {4}	Bilanzsumme = Summe aller Passiva, Stichtag	durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital
Aussage	Verzinsung des gesamten eingesetzten Kapitals, finanzierungsneutral	Rentabilität des Kerngeschäfts / eines Geschäftsfelds

In einem Satz: „Der Jahresüberschuss bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und ist eine Nachsteuergröße“ – „das EBIT ist auf den Betrieb beschränkt und eine

Vorsteuergröße." Achtung als typische Fehlerquelle: Die Aussage „Zinsen sind im EBIT bereits enthalten" ist **falsch** – das EBIT liegt definitionsgemäß *vor* Zinsen.

c) 2 P. – Warum die FK-Zinsen zurückaddiert werden.

Die GKR **soll nicht von der Finanzierung abhängen**. Die Fremdkapitalzinsen wurden in derselben Periode erwirtschaftet, jedoch vom Jahresüberschuss abgezogen **✓ {1}**. Ohne Rückrechnung entstünde eine reine Finanzierungsverzerrung: Wer viel Fremdkapital aufnimmt, zahlt viele Zinsen, weist einen kleinen Jahresüberschuss aus und sähe *scheinbar* unrentabel aus; wer kein Fremdkapital hat, sähe *scheinbar* rentabel aus – bei identischem operativem Erfolg und identischem Kapitaleinsatz.

Beleg am Fall: Wäre das Unternehmen vollständig eigenkapitalfinanziert (FK-Zinsen = 0), stiege der EBT auf 5,24, der Jahresüberschuss auf 3,67, und die GKR bliebe bei $\frac{3,67 + 0}{52,00} = 7,06\%$ nahezu unverändert, während die Eigenkapitalrentabilität dramatisch anders ausfiel **✓ {2}**. Genau das ist der Zweck: **Finanzierungsneutralität**. Die GKR misst den operativen Erfolg unabhängig von der Kapitalstruktur, die Eigenkapitalrentabilität macht den Finanzierungseffekt (Leverage) sichtbar.

Konstruktionskritik an der GKR: Sie verknüpft eine **Zeitraumgröße** (Jahresüberschuss + FK-Zinsen aus der GuV) mit einer **Zeitpunktgröße** (Bilanzsumme zum Stichtag). „Wir vergleichen also eine Zeitraumgröße mit einer Zeitpunktgröße. Das ist heikel." Die pragmatische Heilung ist auch hier das Durchschnittskapital – sie wird beim ROI im obigen Rechenweg konsequent angewandt, bei der GKR aus Konvention meist nicht.

Rohleders Erwartung: Er hat die Unterscheidung ausdrücklich zum persönlichen Anliegen erklärt – erwartet wird die Vier-Zeilen-Gegenüberstellung (Ebene, Zähler, Nenner, Steuerbetrachtung) plus die Finanzierungsneutralität als Grund für die Zinsrückrechnung.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die vollständige Brücke: 7,75 % und 12,00 % sind exakt ineinander

überführbar. Die Brückentabelle im schwarzen Teil zeigt dass die Differenz entsteht; in vier sauberen Schritten lässt sie sich restlos auflösen – jede Zeile entfernt genau eine Störgröße:

Schritt	Rechnung	Wert
GKR wie ausgewiesen	$(2,828 + 1,200)/52,00$	7,75 %
① Zinsrückrechnung nach Steuern (Tax Shield neutralisiert)	$(2,828 + 0,840)/52,00$	7,05 %
② nicht betriebsnotwendiges Kapital und seine Erträge heraus	$(2,688 + 0,840)/44,00$	8,02 %
③ Stichtag → Durchschnittskapital	$3,528/42,00$	8,40 %
④ Nachsteuer- → Vorsteuerebene (: 0,70)	$5,04/42,00$	12,00 % = ROI

Die 4,25 Prozentpunkte Differenz sind also kein Messfehler und keine Geschmacksfrage, sondern die Summe von vier bewussten Definitionsentscheidungen: Steuerebene (–0,70 PP), Kapitalabgrenzung (+0,97 PP), Zeitbezug (+0,38 PP) und Vorsteuer-Umrechnung (+3,60 PP). Wer diese Brücke schlägt, beantwortet die Abgrenzungsfrage nicht als Vokabelabfrage, sondern als Rechnung **(✓){+1}**.

Schritt ① genauer – die schulmäßige Zinsrückrechnung ist unvollständig. Sie addiert die Fremdkapitalzinsen **brutto** zurück, obwohl diese als Betriebsausgabe die Steuerlast gesenkt haben. Der Beleg liegt bereits im schwarzen Teil: Wäre das Unternehmen vollständig eigenkapitalfinanziert, betrüge die GKR 7,05 % – die Bruttoformel liefert 7,75 %. Die Differenz von 0,70 PP ist exakt das **Tax Shield** ($1,20 \cdot 0,30 = 0,36$ Mio. €, bezogen auf 52,00 Mio. €). Die Bruttoformel ist damit **nicht** vollständig finanzierungsneutral: Sie belohnt Verschuldung mit einer optisch höheren

GKR. Konsistent wäre $\frac{J\ddot{U} + FK\text{-Zinsen} \cdot (1-s)}{GK}$, und genau diese Fassung liefert dann für beide Finanzierungsvarianten denselben Wert **(✓){+2}**.

Sensitivität des Nenners: auch die GKR verdient ein Durchschnittskapital. Der schwarze Teil wendet die Durchschnittsbildung beim ROI an, bei der GKR aus Konvention nicht – das ist inkonsequent. Unterstellt man, dass das nicht

betriebsnotwendige Vermögen von 8,00 Mio. € über das Jahr konstant war (die Aufgabe gibt die Anfangsbilanzsumme nicht her – **Annahme offenlegen**), betrug die Bilanzsumme am 01.01. rund 48,00 Mio. €, im Durchschnitt also 50,00 Mio. €.

Dann gilt $GKR = \frac{4,028}{50,00} = 8,06\%$ statt $7,75\%$ – **+0,31 Prozentpunkte allein aus der Wahl des Bezugszeitpunkts**, in einem Jahr moderaten Wachstums. Bei stark wachsenden oder schrumpfenden Bilanzen wird daraus schnell ein Prozentpunkt und mehr **(✓)(+3)**.

Verwechslungsgefahr: vier Renditekennzahlen, die alle „Kapitalrendite“ heißen.

Neben GKR und ROI kursieren zwei weitere Größen mit eigenem Nenner, und die Praxis verwendet alle vier durcheinander:

Kennzahl	Zähler	Nenner
GKR / ROA	JÜ + FK-Zinsen (nach Steuern)	Bilanzsumme
ROI (Original-Idee)	EBIT (vor Steuern)	Ø betriebsnotwendiges Kapital
ROCE	EBIT	Eigenkapital + verzinsliches Fremdkapital (ohne unverzinsliche Lieferantenkredite)
EKR	JÜ	Eigenkapital

Aus derselben Datenbasis lassen sich damit vier verschiedene „Renditen“ ausweisen. Rohleders Konsequenz ist deshalb nicht, eine davon zur richtigen zu erklären, sondern die **verwendete Definition explizit hinzuschreiben** – genau das, was er an der Perridon/Steiner-Mehrfachdefinition kritisiert. In der Klausur: Formel nennen, Wahl in einem Satz begründen **(✓)(+4)**.

Manipulationsmöglichkeit: „betriebsnotwendig“ ist eine

Ermessensentscheidung. Der ROI-Nenner ist keine aus der Bilanz ablesbare Größe, sondern das Ergebnis einer internen Abgrenzung, und damit steuerbar. Würde die Geschäftsführung die Werkwohnungen mit dem Argument „Mitarbeiterbindung und Rekrutierungsvorteil“ als betriebsnotwendig deklarieren, stiege der Nenner von 42,00 auf 47,00 Mio. € und der ROI fiele von 12,00 % auf

$$\frac{5,04}{47,00} = 10,72\% - \mathbf{-1,28 \text{ Prozentpunkte durch eine Textentscheidung.}}$$

Umgekehrt lässt sich der ROI heben, indem man Anlagen als „vorübergehend nicht betriebsnotwendig“ ausbucht. Die GKR hat diesen Spielraum nicht: Ihr Nenner ist die testierte Bilanzsumme **(✓)(+5)**.

Gegenposition – die GKR kann etwas, das der ROI nicht kann. Der ROI ist die fachlich sauberere Kennzahl, aber ausschließlich **intern** ermittelbar: Betriebsnotwendiges Kapital und Ø-Bestände stehen in keinem veröffentlichten Abschluss. Die GKR dagegen lässt sich vollständig aus dem **offengelegten Jahresabschluss** rekonstruieren (Jahresüberschuss, Zinsaufwand, Bilanzsumme – alle drei im Bundesanzeiger). Daraus folgt eine praktische Arbeitsteilung, die im Vergleichskapitel dieses Themas direkt anschließt: **Externer Betriebs- und Branchenvergleich ist nur mit der GKR möglich**, interne Geschäftsfeldsteuerung nur mit dem ROI. Wer beim Benchmarking den eigenen ROI gegen fremde GKR-Werte hält, vergleicht 12,00 % mit 7,75 %, und liegt um mehr als vier Prozentpunkte falsch, ohne dass irgendjemand gerechnet hätte **(✓){+6}**.

Anschluss an den Leverage-Effekt. Die GKR ist das Bindeglied zur dritten Kennzahl des Sets: $EKR = GKR + (GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK}$. Sie ist deshalb keine Konkurrentin des ROI, sondern erfüllt eine andere Funktion – der **ROI beantwortet die Leistungsfrage** (arbeitet das Kerngeschäft gut?), die **GKR die Finanzierungsfrage** (rechtfertigt der operative Ertrag die Kapitalstruktur?). Erst im Zusammenspiel mit dem Fremdkapitalzins wird aus der GKR eine Aussage über die Kapitalstruktur – genau deshalb ist ihre Finanzierungsneutralität konstitutiv und nicht nur eine Rechenkonvention **(✓){+7}**.

Rohleders eigene Relativierung. „Das ist mir ein Anliegen, dass Sie das für sich unterscheiden lernen. Aber machen Sie sich bitte klar, auch das ist wieder nur ein Angebot.“ Die Trennung ist keine Norm, sondern eine bewusste Definitionsentscheidung – in der Praxis werden GKR und ROI durchaus synonym verwendet. Punkte gibt es deshalb nicht dafür, eine Definition als „die richtige“ zu behaupten, sondern dafür, die gewählte Definition explizit zu machen und zu begründen. Für die Klausur heißt das: Die Antwort „das kommt auf die Definition an“ ist nur dann vollständig, wenn **beide** Definitionen und der Grund für die Wahl danebenstehen **(✓){+8}**.

Wo die Zinsrückrechnung falsch angewandt wird – zwei typische Fehler. Erstens: Zurückzurechnen sind ausschließlich die **Fremdkapitalzinsen**, nicht der gesamte Zinsaufwand und schon gar nicht saldiert mit Zinserträgen. Im Fall wären das 1,20 Mio. €; die 0,20 Mio. € Zinserträge aus dem Depot bleiben unangetastet im Jahresüberschuss – sie sind Ertrag, nicht neutralisierter Aufwand. Zweitens: Erfasst werden nur **verzinsliche** Verbindlichkeiten. Lieferantenverbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen stehen zwar im Fremdkapital, kosten aber keine ausgewiesenen Zinsen – der implizite Preis steckt im Skontoverzicht. Genau deshalb

existiert das ROCE als dritte Variante, die den unverzinslichen Teil aus dem Nenner nimmt (✓)(+9).

Und wo der Unterschied praktisch am größten wird. Sichtbar wird er dort, wo das nicht betriebsnotwendige Vermögen groß ist: Die 8,00 Mio. € Werkwohnungen und Depot verwässern hier die GKR um 2,31 Prozentpunkte, ohne dass der Betrieb sie einsetzt. Bei einem Unternehmen mit umfangreichem Immobilienbestand oder hoher Liquiditätsreserve kann die GKR deshalb eine gute operative Leistung **systematisch untertreiben**, und wird dann gern durch den „sexyceren“ ROI ersetzt, was fachlich richtig, aber selten fachlich motiviert ist: „Gesamtkapitalrentabilität, das ist ja ein grauenhafter Begriff. ... ROI, das ist sexy.“ Umgekehrt gilt derselbe Mechanismus als Warnung: Ein Unternehmen, das plötzlich vom GKR- auf den ROI-Ausweis wechselt, hat dafür meist einen Grund im Nenner (✓)(+10).

Aufgabe #250 · 12 P. · Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Planungskette vom Gewinnziel zum... (S. 1412) · KPI-Kaskade = Steuerung oder... (S. 1662) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

Ein Autohaus gliedert sich in fünf Geschäftsfelder. Die Controllerin legt der Geschäftsführung folgende Zahlen vor (EBIT und durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital in T€): Neuwagen 180 / 3.000 · Gebrauchtwagen 150 / 1.250 · Werkstatt 320 / 1.600 · Ersatzteile 60 / 750 · Verleih 40 / 800. Der Kapitalkostensatz (WACC) beträgt 8,00 %. Die Geschäftsführung will „das schlechteste Geschäftsfeld einstellen“. Berechnen Sie die Geschäftsfeld-ROIs, erarbeiten Sie eine Entscheidungsempfehlung und benennen Sie die Grenzen dieser Steuerung.

a) 4 P. – Berechnung.

$$ROI_j = \frac{EBIT_j}{K_j}$$

Geschäftsfeld j	EBIT (T€)	K (T€)	ROI ✓ {1}	vs. WACC 8,00 % ✓ {2}
Neuwagen	180	3.000	6,00 %	–2,00 PP
Gebrauchtwagen	150	1.250	12,00 %	+4,00 PP
Werkstatt	320	1.600	20,00 %	+12,00 PP
Ersatzteile	60	750	8,00 %	±0,00 PP
Verleih	40	800	5,00 %	–3,00 PP
Gesamt	750	7.400	10,14 % ✓ {3}	+2,14 PP

$$ROI_{\text{gesamt}} = \frac{750}{7.400} = 10,14 \%$$

Rechnerische Wirkung einer Einstellung des Verleihs (schlechtester ROI):

$$ROI_{\text{ohne Verleih}} = \frac{750 - 40}{7.400 - 800} = \frac{710}{6.600} = 10,76 \% \Rightarrow +0,62 \text{ PP}$$

✓ {4}

b) 4 P. – Entscheidungsempfehlung mit Vergleichsmaßstab.

Befund: Die Rangfolge nach ROI lautet Werkstatt (20,00 %) – Gebrauchtwagen (12,00 %) – Ersatzteile (8,00 %) – Neuwagen (6,00 %) – Verleih (5,00 %). Der einzig belastbare Maßstab ist hier nicht die Rangfolge untereinander, sondern der **Kapitalkostensatz**: Alles unter 8,00 % vernichtet Wert ✓ {1}. Das betrifft **Neuwagen** und **Verleih**; Ersatzteile verdienen exakt ihre Kapitalkosten. Rein rechnerisch würde die Einstellung des Verleihs den Gesamt-ROI um 0,62 Prozentpunkte auf 10,76 % heben.

Warum die Empfehlung dennoch nicht „Verleih einstellen“ lautet – drei Bedingungen, die vorher zu prüfen sind:

- 1. Wird das Kapital tatsächlich frei?** Die Rechnung unterstellt, dass 800 T€ gebundenes Kapital bei Einstellung abfließen. Bei Leasing-Flotten mit Restlaufzeit oder gemeinsam genutzten Hallenflächen ist das nicht der Fall – dann fällt das EBIT weg, das Kapital bleibt gebunden, und der Gesamt-ROI **sinkt** auf $\frac{710}{7.400} = 9,59 \%$. ✓ {2}

2. **Verbundeffekte.** Verleih und Neuwagen sind die kapitalintensivsten und schlechtesten Felder, und zugleich die Kundenzuführer für die Werkstatt, die mit 20,00 % das Ergebnis trägt. Ersatzteilhandel „bringt Kunden ins Haus“. Solche strategischen Überlegungen liegen **jenseits der reinen Rentabilitätsbetrachtung**; die Kennzahl kann sie nicht abbilden, das Management muss sie einbringen. Wer nach ROI amputiert, kann den Zulauf für das beste Geschäftsfeld abschneiden. ✓ {3}
3. **Der eigentliche Hebel ist Neuwagen, nicht Verleih.** Der Verleih bindet 800 T€, die Neuwagen 3.000 T€ – 40,54 % des Gesamtkapitals bei einem ROI von 6,00 %. Ein Prozentpunkt ROI-Verbesserung bei Neuwagen ist 30 T€ wert, beim Verleih 8 T€. Der ROI-Rang identifiziert das kleinste Problem, die Kapitalbindung das größte. ✓ {4}

Empfehlung: Keine Einstellung auf Basis dieser Zahlen. Stattdessen (i) Kapitalbindung im Neuwagenbereich prüfen (Standtage, Vorfürwagenbestand, Lagerfinanzierung) – das ist der Kapitalumschlag-Hebel; (ii) für Verleih und Neuwagen den **Deckungsbeitrag inklusive Zuführungseffekt** zur Werkstatt ermitteln; (iii) erst dann entscheiden. Zusätzlich fehlen als Maßstab Vorjahreswerte und Herstellervorgaben/Branchenwerte – mit einer einzigen Periode ist keine der fünf Zahlen als Trend interpretierbar.

c) 4 P. – Grenzen dieser Steuerung.

1. **Schlüsselungswillkür.** Auf Bereichsebene besteht ein Zurechnungsproblem: Gemeinkosten (Geschäftsführung, Verwaltung, Grundstück, IT) und gemeinsam genutztes Kapital (Halle, Hof, Ausstellungsfläche) sind nur über Schlüssel zuzuordnen. „Da müssen Sie also Ihr Gesamt-EBIT schon brutal schlüsseln. Das ist Willkür. Diese Schlüsselung ist verursachungsgerecht überhaupt nicht möglich.“ Daraus folgt der entscheidende Satz für jede Bereichskennzahl: **„Wer den Schlüssel hat, hat die Macht.“** Die Rangfolge der fünf Felder ist zu einem erheblichen Teil ein Ergebnis der Schlüsselwahl, nicht der Leistung. ✓ {1}
2. **Brutto- oder Nettoanlagenwerte.** Steht im Nenner der Nettowert, steht die Werkstatt mit abgeschriebener Hebebühne strukturell besser da als der investierende Neuwagenbereich. Für **Bereichsvergleich und Personalbeurteilung** sind deshalb **Bruttowerte** anzusetzen, „damit nicht diejenigen, die sich einfach der Investition verweigern und damit auch der Nachhaltigkeit des Unternehmens schaden, plötzlich am besten dastehen“. Mit Nettowerten belohnt das System die Investitionsverweigerung. ✓ {2}
3. **Fehlreiz durch die Einzelkennzahl.** Wird der Bereichsleiter am ROI seines Feldes gemessen und incentiviert, entsteht genau die KPI-Pathologie: **Tunnelblick** (nur der eigene ROI zählt, Zuführung zur Werkstatt ist kein Ziel) und **Opportunismus** (Investitionen aufschieben, Kapital ins Nachbarfeld verschieben,

Instandhaltung strecken – alles hebt den eigenen ROI, ohne einen Euro mehr zu verdienen). ✓ {3}

4. **Vergangenheits- und Risikoblindheit.** Der ROI ist eine Ergebnisgröße einer abgelaufenen Periode. Er sagt nichts über das Risiko der Felder (der Verleih trägt Restwert- und Schadenrisiko, die Werkstatt nicht) und nichts über künftige Entwicklungen (Antriebswende im Neuwagengeschäft). Als alleinige Grundlage einer Portfolioentscheidung ist er ungeeignet. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Rechnen, dann *nicht* die naive Konsequenz ziehen
– Schlüsselungswillkür, Verbundeffekte und die Brutto-/Netto-Frage benennen und erkennen, dass die strategische Ebene außerhalb der Rentabilitätsrechnung liegt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Die Alternativrechnung, die die Rangfolge umdreht: absoluter Übergewinn statt Rendite-Rang.

Der ROI ist eine *relative* Größe – er sagt, wie gut ein Euro arbeitet, nicht, wie viel Wert insgesamt entsteht oder vernichtet wird. Die dafür zuständige Größe ist der Übergewinn (Residualgewinn, dem **EVA**-Gedanken folgend): $U_j = \text{EBIT}_j - \text{WACC} \cdot K_j$.

Geschäftsfeld	EBIT	Kapitalkosten $0,08 \cdot K$	Übergewinn	Rang ROI	Rang Übergewinn
Neuwagen	180	240	-60 T€	4	5 (schlechtestes)
Gebrauchtwagen	150	100	+50 T€	2	2
Werkstatt	320	128	+192 T€	1	1
Ersatzteile	60	60	±0 T€	3	3
Verleih	40	64	-24 T€	5 (schlechtestes)	4
Gesamt	750	592	+158 T€		

Kontrolle: $750 - 0,08 \cdot 7.400 = 158 \text{ T€}$. Der Befund kippt die Aufgabenstellung: Nach ROI ist der **Verleih** das schlechteste Feld, nach vernichtetem Wert das **Neuwagengeschäft** – es zerstört mit 60 T€ das **Zweieinhalbfache**. Wer der Aufforderung „das schlechteste Geschäftsfeld einstellen“ folgt, schließt das kleinere Problem und lässt das größere stehen. Das ist der sauberste denkbare Beleg dafür, dass eine Verhältniszahl allein keine Portfolioentscheidung trägt (✓){+1}.

Verwechslungsgefahr: Der Gesamt-ROI ist kein Durchschnitt der Bereichs-

ROIs. Das arithmetische Mittel der fünf Werte beträgt $\frac{6+12+20+8+5}{5} = 10,20 \%$,

der tatsächliche Gesamt-ROI aber 10,14 %. Der Unterschied ist keine Rundung, sondern systematisch: Der Gesamt-ROI ist **kapitalgewichtet** – Felder mit viel gebundenem Kapital ziehen ihn stärker. Hier drückt allein das Neuwagengeschäft mit 40,54 % Kapitalanteil und 6,00 % Rendite. Wer Bereichskennzahlen ungewichtet

mittelt, produziert eine Zahl, die es nicht gibt; das gilt für jede Verhältniszahl (Margen, Quoten, Umschlagshäufigkeiten) gleichermaßen (✓){+2}.

Sensitivität des Maßstabs – der WACC entscheidet über das Ergebnis, nicht die Rechnung. Die 8,00 % sind eine Setzung, keine Naturkonstante:

WACC	wertvernichtende Felder	Anteil am gebundenen Kapital
6,00 %	Verleih	10,81 %
8,00 %	Neuwagen, Verleih	51,35 %
10,00 %	Neuwagen, Verleih, Ersatzteile	61,49 %
12,00 %	zusätzlich Gebrauchtwagen (12,00 % = ±0)	78,38 %

Zwei Prozentpunkte Unterschied im Kapitalkostensatz verändern also, ob über 10 % oder über 61 % des Kapitals „Wert vernichtet“ wird. Vor jeder Aussage gehört daher die Frage, **wie der WACC ermittelt wurde**, und ob er aktuell ist (✓){+3}.

Was der Aufgabe zur vollständigen Diagnose fehlt. Für die Du-Pont-Zerlegung je Feld fehlen die **Umsatzdaten**; ohne sie lässt sich nicht sagen, ob ein niedriger Bereichs-ROI an schwacher **Marge** oder an langsamem **Kapitalumschlag** liegt – beim Neuwagengeschäft ist es typischerweise der Umschlag (Standtage), bei der Werkstatt die Marge (Stundenverrechnungssatz). Ebenso fehlen Vorjahreswerte (eine Periode ergibt keinen Trend) und die Angabe, ob das Bereichs-EBIT **vor oder nach** Verwaltungsumlage ausgewiesen ist. Diese drei Lücken zu benennen ist selbst eine Antwort: Die Controllerin hat eine Rangliste vorgelegt, keine Entscheidungsgrundlage (✓){+4}.

Quantifizierung des Verbundeffekts – die Schwelle ausrechnen, nicht nur behaupten. Das Argument „der Verleih führt der Werkstatt Kunden zu“ bleibt wertlos, solange niemand sagt, wie viel Zuführung die Einstellung rechtfertigen würde. Das ist rechenbar: Die Werkstatt erwirtschaftet 320 T€ EBIT. Bricht durch den Wegfall des Verleihs auch nur **7,5 %** ihres Geschäfts weg, sind das 24 T€ – exakt der Übergewinn, den die Einstellung des Verleihs einspart. Ab dieser Schwelle ist die Maßnahme wertneutral, darüber wertvernichtend. Damit hat die Diskussion einen Prüfauftrag statt einer Meinung: **Wie viele Werkstattaufträge stammen aus dem Verleih- und Neuwagengeschäft?** Genau diese Zahl liegt regelmäßig im Dealer-Management-System und wird nie ausgewertet (✓){+5}.

Gegenposition – es kann richtig sein, ein wertvernichtendes Feld zu behalten.

Im Autohaus ist die Feldstruktur nicht frei wählbar: Der **Händler- bzw.**

Servicevertrag des Herstellers knüpft die Autorisierung typischerweise an Vorgaben zu Ausstellungsfläche, Vorführwagenbestand und Neuwagenabsatz. Ohne Neuwagengeschäft kein Markenvertrag, und ohne Markenvertrag keine Garantie- und Kulanzarbeiten, also der Wegfall eines erheblichen Teils der 20-%-Werkstatt. Das Neuwagengeschäft ist dann kein Renditeobjekt, sondern die **Eintrittskarte** in das rentable Feld. Die Kennzahl kann diese Bindung nicht abbilden, weil sie die Felder als unabhängig unterstellt. (Konkrete Vertragspflichten variieren je Hersteller – vor Verwendung als Argument am realen Vertrag prüfen.) **(✓){+6}**

Der Hebel als Rechnung statt als Behauptung. Statt Einstellung:

Kapitalfreisetzung im Neuwagenbereich. Sinken die durchschnittlichen Standtage der Fahrzeuge um ein Viertel, sinkt das dort gebundene Kapital von 3.000 auf 2.250

T€. Dann gilt $ROI_{NW} = \frac{180}{2.250} = 8,00\%$ – das Feld verdient seine Kapitalkosten,

ohne dass ein Auto mehr verkauft wurde. Gesamt: $\frac{750}{6.650} = 11,28\%$, also **+1,14**

PP gegenüber 10,14 % – fast das Doppelte des Effekts der Verleih-Einstellung (+0,62 PP), und ohne ein Geschäftsfeld aufzugeben **(✓){+7}**.

Die Zeitdimension der Entscheidung.

Der ROI einer einzigen Periode kann eine Investition bestrafen, die genau richtig war: Ein Feld, das im Vorjahr in eine neue Halle investiert hat, zeigt vollen Kapitaleinsatz bei noch nicht angelaufenem Ergebnis. Portfolioentscheidungen gehören deshalb an eine **mehrperiodige** Rechnung (Kapitalwert über die Nutzungsdauer, WACC als Diskontsatz), nicht an die Rendite eines Stichtags. Eine Einstellungsentscheidung ist zudem faktisch **irreversibel** – Personal, Markenautorisierung und Kundenbeziehung kommen nicht zurück, wenn sich die Zahl im Folgejahr dreht **(✓){+8}**.

Wie stark die Schlüsselung wirklich durchschlägt – mit Zahl.

Dass die Schlüsselung Willkür ist, lässt sich am Fall beziffern: Würden 60 T€ Verwaltungsgemeinkosten statt dem Neuwagen- dem Werkstattbereich zugeordnet,

ergäbe sich $ROI_{NW} = \frac{240}{3.000} = 8,00\%$ und $ROI_{WS} = \frac{260}{1.600} = 16,25\%$ – das

Neuwagengeschäft wäre schlagartig wertneutral. Und um den Verleih über die 8-%-Marke zu heben, genügt eine Umverteilung von **24 T€**, also **3,2 % des Gesamt-EBIT**. Das gesamte Urteil „schlechtestes Geschäftsfeld“ hängt damit an einer Zuordnungsentscheidung, die kleiner ist als der Rundungsbereich vieler Berichte.

„Wer den Schlüssel hat, hat die Macht“ ist keine Zuspitzung, sondern hier eine Rechnung $(\checkmark)\{+9\}$.

Der WACC gehört risikoadjustiert, nicht einheitlich. Ein konzernweit einheitlicher Kapitalkostensatz unterstellt, alle fünf Felder trügen dasselbe Risiko. Das ist ersichtlich falsch: Der Verleih trägt Restwert-, Schaden- und Auslastungsrisiko, die Werkstatt im Wesentlichen Auslastungsrisiko. Mit einem risikoadjustierten Satz – etwa 12,00 % für den Verleih, 6,00 % für die Werkstatt – verschiebt sich das Bild deutlich: Der Verleih läge nicht 3,00, sondern **7,00 Prozentpunkte** unter seinem Maßstab, die Werkstatt nicht 12,00, sondern **14,00** darüber. Ein einheitlicher WACC **schmeichelt systematisch dem riskanteren Geschäft** und benachteiligt das sichere – im Konzern ist das der Mechanismus, über den Kapital regelmäßig in die falsche Richtung wandert $(\checkmark)\{+10\}$.

Manipulierbarkeit des Nenners auf Bereichsebene. Der Bereichs-ROI lässt sich ohne jede Leistungsänderung heben, indem Kapital aus dem Nenner verschwindet: Fahrzeuge **leasen** statt kaufen, Flächen intern anmieten statt zugeordnet zu bekommen, Investitionen ins Folgejahr schieben, Lagerbestand kurz vor dem Bewertungsstichtag an ein Schwesterhaus abgeben. Bei **Nettoanlagenwerten** sinkt der Nenner ohnehin jedes Jahr von allein – der Bereichsleiter, der nichts tut, verbessert seinen ROI durch bloßen Zeitablauf. Genau deshalb sind für Bereichsvergleich und Personalbeurteilung **Bruttowerte** anzusetzen $(\checkmark)\{+11\}$.

Warum der ROI hier überhaupt funktioniert, und was diese Zerlegbarkeit kostet. Der Fall ist zugleich das Musterbeispiel für den **Vorteil** des ROI gegenüber der GKR: Er ist **je Geschäftsfeld ermittelbar**, weil Zähler (EBIT) und Nenner (betriebsnotwendiges Kapital) auf derselben Bezugsebene liegen – dem Betrieb. Eine Gesamtkapitalrentabilität lässt sich nicht sinnvoll auf ein Geschäftsfeld herunterbrechen, weil ihr Zähler den Jahresüberschuss des Gesamtunternehmens **nach Steuern** enthält (Steuern fallen beim Unternehmen an, nicht beim Geschäftsfeld) und ihr Nenner die Bilanzsumme ist. Genau deshalb bezeichnet Rohleder die Unterscheidung als sein Anliegen: Wer Geschäftsfelder steuern will, braucht den ROI in der Original-Definition, und muss zugleich wissen, dass dessen Zerlegbarkeit mit der Schlüsselungswillkür **erkauft** ist. Die Zerlegbarkeit ist also kein Gratis-Vorteil, sondern ein Tausch: Vergleichbarkeit zwischen Feldern gegen Objektivität der Zahl $(\checkmark)\{+12\}$.

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #251 · 7 P. · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 1612) · Financial Leverage = Renditekosmetik? (S. 1678) · Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 1886)

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen Liquidität und Rentabilität und warum ein Unternehmen beides braucht. b) 3 P. Was bedeutet der Satz „Profit is an opinion, cash is a fact“?

a) 4 P. Liquidität = die Fähigkeit, **fällige Zahlungen jederzeit leisten** zu können (Cash-Sicht, kurzfristig überlebensnotwendig) ✓ **{1}**. **Rentabilität** = Verhältnis von **Gewinn zu eingesetztem Kapital** (Lohnt sich das Kapital? – Erfolgssicht, langfristig) ✓ **{2}**. Man braucht **beides**: Ein rentables Unternehmen kann an fehlender Liquidität **insolvent** gehen (§ 17 InsO Zahlungsunfähigkeit) ✓ **{3}**, ein hochliquides aber unrentables verzehrt auf Dauer seine Substanz ✓ **{4}**. Merksatz: „**Rentabilität ist die Kür, Liquidität die Pflicht.**“

b) 3 P. Der **Gewinn** hängt von **Bewertungs- und Periodisierungsspielräumen** ab (Abschreibungsdauer, Rückstellungen, Vorratsbewertung) – er ist eine begründbare *Meinung* ✓ **{1}**. Der **Zahlungsmittelbestand (Cash)** ist dagegen objektiv nachzählbar – ein *Fakt* ✓ **{2}**. Deshalb ergänzt die Cashflow-Betrachtung die manipulationsanfällige GuV ✓ **{3}**.

Rohleders Erwartung: Zwei Definitionen reichen ihm hier nicht – er hält die Kette für Grundlagenwissen: rentabel und trotzdem zahlungsunfähig gegen liquide und trotzdem substanzverzehrend, mit den Insolvenzgründen dahinter. In b) muss stehen, *warum* der Gewinn eine Meinung ist (Bewertungs- und Periodisierungsspielräume), nicht nur der Satz nacherzählt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Sensitivitätsrechnung „rentabel und trotzdem tot“. Ein Zulieferer erzielt 2,00 Mio. € Gewinn auf 20,00 Mio. € Kapital – 10,00 % Rentabilität, unstrittig gut. Er wächst um 40 %; die Forderungen steigen bei 90 Tagen Debitorenlaufzeit mit. Bei 50,00

Mio. € Umsatz binden 90 Tage $50,00 \cdot \frac{90}{360} = 12,50$ Mio. €, bei 70,00 Mio. €

Umsatz bereits 17,50 Mio. € – **5,00 Mio. € zusätzlich gebundene Liquidität in einem Jahr**, finanziert aus einem Gewinn von 2,00 Mio. €. Die Lücke von 3,00 Mio. € muss die Bank tragen; tut sie es nicht, ist das Unternehmen zahlungsunfähig, während die Rentabilität steigt. Das ist der Regelfall der Insolvenz im Wachstum, nicht die Ausnahme (✓){+1}.

§ 17 InsO präzise – die 10%-Schwelle. Zahlungsunfähigkeit ist nicht jede Zahlungsstockung. Nach der Leitentscheidung **BGH, Urteil v. 24.05.2005 – IX ZR 123/04** liegt sie vor, wenn die Liquiditätslücke **10 % oder mehr** der fälligen Gesamtverbindlichkeiten beträgt und nicht binnen rund **drei Wochen** geschlossen wird; darunter ist es eine bloße Stockung (✓){+2}.

Verwechslungsgefahr – Bestands- gegen Stromgröße. „Liquidität“ wird in der Klausur regelmäßig mit dem Cashflow verwechselt. Der **Zahlungsmittelbestand** ist eine **Bestandsgröße** (Stichtag, Bilanz-Aktivseite), der **Cashflow** eine **Stromgröße** (Periode, aus GuV abgeleitet). Ein hoher Cashflow garantiert keinen hohen Kassenbestand, wenn er in Investitionen oder Tilgung abfließt, und umgekehrt kann ein hoher Kassenbestand aus einer Kreditaufnahme stammen, also aus Finanzierung statt aus Ertragskraft. Sauber getrennt wird das über die **Liquiditätsgrade** (1. Grad = liquide Mittel / kurzfristige Verbindlichkeiten; 2. Grad zzgl. Forderungen; 3. Grad zzgl. Vorräte) – sie sind Bestandsgrößen und beantworten eine andere Frage als der Cashflow (✓){+3}.

Anschluss an die Insolvenzgründe. Der Satz „rentabel und trotzdem insolvent“ hat ein Spiegelbild: **Überschuldung** (§ 19 InsO) trifft das *liquide, aber unrentable* Unternehmen – der Substanzverzehr zehrt über Jahre das Eigenkapital auf, ohne dass je eine Zahlung ausfiel. Dazwischen liegt die **drohende Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO), der einzige Grund, der zur *freiwilligen* Antragstellung berechtigt und damit die Sanierungschance eröffnet. Liquidität und Rentabilität sind also nicht zwei nette Ziele, sondern die beiden Achsen, auf denen jeweils ein eigener Insolvenztatbestand liegt (✓){+4}.

Gegenposition zum Zitat: auch Cash ist gestaltbar. „Cash is a fact“ gilt für den **Bestand am Stichtag**, nicht für die dahinterliegende Ertragskraft. Genau dieser

Stichtagsbestand ist die am leichtesten zu bewegendende Zahl im ganzen Abschluss: eigene Zahlungen über den Bilanzstichtag hinausschieben, Kunden mit Skonto zur Vorauszahlung bewegen, Forderungen kurz vor dem Stichtag per **Factoring** verkaufen, den Betriebsmittelkredit am 31.12. ziehen. Alle vier heben den Kassenbestand, ohne einen Euro zusätzlich zu verdienen – klassisches **Window Dressing**. Der Satz schützt also vor Bewertungsspielräumen, nicht vor Stichtagspolitik (✓)(+5).

Zur Zuschreibung – bewusst unsicher. Der Satz wird üblicherweise **Alfred Rappaport** (*Creating Shareholder Value*, 1986) zugeschrieben, gelegentlich auch anderen Autoren; eine eindeutige Erstquelle ist mir nicht belegbar, und in der Vorlesung fällt er ohne Urheber. **Empfehlung: als Merksatz zitieren, nicht mit Autorenangabe** – eine falsche Zuschreibung kostet mehr, als die richtige einbringt (✓)(+6).

Anschluss – der Satz ist kein Freibrief fürs EBITDA. Genau deshalb blendet das **EBITDA** (before interest, taxes, depreciation, amortization) zwar Finanzierung und Investition aus, ist aber cash-nah und „kapitalmarktfähig“. Warnsignal: Betont ein etabliertes Unternehmen das EBITDA auffällig oft, lohnt der Blick auf die **Dividendenhistorie** („Leichen im Keller“). Das EBITDA ist aber das **operative Cash-Ergebnis**, nicht der Zahlungsmittelbestand – wer „cash is a fact“ als „EBITDA is a fact“ liest, hat den Satz gegen sich selbst gewendet. Die saubere Reihenfolge lautet: EBITDA für die operative Ertragskraft, **Cashflow** für die Innenfinanzierungskraft, **Free Cashflow** für das tatsächlich Verfügbare (✓)(+7).

Aufgabe #252 · 6 P. · Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen (S. 1497) · Produktivitätssteigerung ohne... (S. 1551) · Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566)

Ein Unternehmen weist eine Eigenkapitalrentabilität von 18 % aus, die Gesamtkapitalrentabilität beträgt aber nur 9 %. Erklären Sie, wie das zustande kommt, und welche Gefahr darin steckt.

Ursache – Leverage-Effekt (Hebelwirkung des Fremdkapitals) ✓ (1): Solange die **Gesamtkapitalrentabilität (9 %) über dem Fremdkapitalzins** liegt ✓ (2), „verdient“ das mit Fremdkapital finanzierte Vermögen mehr, als es an Zinsen kostet; der Überschuss erhöht die **Eigenkapitalrentabilität** (hier auf 18 %) ✓ (3). Je höher der Verschuldungsgrad, desto stärker der Hebel ✓ (4).

Gefahr: Der Hebel wirkt **symmetrisch**. Fällt die GKR unter den FK-Zins (Absatzeinbruch, Zinsanstieg), **kippt** der Effekt ins Negative ✓ **⟨5⟩** und frisst das Eigenkapital überproportional auf → Überschuldungsrisiko (§ 19 InsO) ✓ **⟨6⟩**. Hohe EKR durch hohe Verschuldung ist also „erkaufte“ Rendite mit erhöhtem Risiko.

Rohleders Erwartung: „Leverage-Effekt“ hinzuschreiben ist die Nennung – die Punkte liegen in der **Bedingung** (GKR über FK-Zins) und in der **Symmetrie**, dass derselbe Hebel nach unten überproportional wirkt. Wer nur „hohe Verschuldung ist riskant“ schreibt, hat den Mechanismus nicht gezeigt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Der Verschuldungsgrad lässt sich aus den zwei gegebenen Zahlen

zurückrechnen. Die Aufgabe nennt keinen Fremdkapitalzins – genau das ist die

Gelegenheit für eine Annahmenrechnung. Aus $EKR = GKR + (GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK}$ folgt

$$\frac{FK}{EK} = \frac{18 - 9}{9 - i} = \frac{9}{9 - i} :$$

Annahme i	impliziter Verschuldungsgrad FK/EK	zugehörige EK-Quote
5,00 %	2,25	30,77 %
6,00 %	3,00	25,00 %
7,00 %	4,50	18,18 %

Die Aussage ist damit konkret: Um die EKR bei einer GKR von 9,00 % zu verdoppeln, muss das Unternehmen je nach Zinsniveau mit einer EK-Quote zwischen rund **18 und 31 %** arbeiten – deutlich unter dem, was Banken üblicherweise als komfortabel ansehen. Die 18 % EKR sind also nicht Ausdruck operativer Stärke, sondern einer dünnen Eigenkapitaldecke **(✓){+1}**.

Die Symmetrie beziffert, nicht nur behauptet. Mit der mittleren Annahme ($i = 6,00 \%$, $FK/EK = 3,00$) gilt für einen Ergebniseinbruch:

$$\begin{array}{l} \text{GKR } 9,00 \% \rightarrow \text{EKR } 18,00 \% \quad | \quad \text{GKR } 6,00 \% \rightarrow \text{EKR } 6,00 \% \quad | \\ \text{GKR } 3,00 \% \rightarrow \text{EKR } -6,00 \% \end{array}$$

Ein Rückgang der Gesamtkapitalrentabilität um **6 Prozentpunkte** schlägt auf die Eigenkapitalrentabilität mit **24 Prozentpunkten** durch – der Hebel ist hier vierfach ($1 + FK/EK$). Das ist die eigentliche Antwort auf die Frage nach der Gefahr: nicht „es kann kippen“, sondern „es kippt mit dem Faktor 4“ **(✓){+2}**.

Manipulationsmöglichkeit – die EKR lässt sich über den Nenner steuern. Die Kennzahl steigt auch dann, wenn das Unternehmen nichts besser macht, sondern Eigenkapital **abbaut**: eine Sonderausschüttung aus den Rücklagen oder ein Aktienrückkauf verkürzt den Nenner. Bei einem Jahresüberschuss von 70 T€ und einem Eigenkapital von 400 T€ ergeben sich 17,50 %; wird 100 T€ ausgeschüttet,

sind es $\frac{70}{300} = 23,33 \% - \mathbf{+5,83 \text{ Prozentpunkte ohne einen Euro Mehrertrag}}$,

bei gleichzeitig gestiegenem Insolvenzrisiko. Eine EKR-gekoppelte Vorstandsvergütung belohnt damit exakt die Schwächung der Kapitalbasis (✓){+3}.

Verwechslungsgefahr: Vor- oder Nachsteuergröße? Die Leverage-Formel ist nur konsistent, wenn GKR, EKR und i auf derselben Steuerebene stehen. Die

schulmäßige GKR $\frac{J\ddot{U} + FK\text{-Zinsen}}{GK}$ ist eine **Nachsteuergröße**, der

Fremdkapitalzins i dagegen eine **Vorsteuergröße** – wer beide unbesehen in dieselbe Formel steckt, rechnet den Steuereffekt einmal zu viel hinein und erhält eine scheinbar zu schwache Hebelwirkung. Sauber ist entweder durchgehend vor Steuern zu rechnen oder i um den Steuervorteil zu korrigieren ($i \cdot (1-s)$, das „Tax Shield“). In der Klausur genügt der Satz, dass beide Größen auf derselben Ebene liegen müssen – er zeigt, dass die Formel verstanden und nicht auswendig gelernt wurde (✓){+4}.

Der Nenner-Effekt am Rand der Überschuldung. Das Eigenkapital ist eine **Residualgröße**. Je weiter es durch Verluste aufgezehrt ist, desto spektakulärer wird die EKR: 1,00 Mio. € Jahresüberschuss auf 10,00 Mio. € Eigenkapital sind 10,00 %; nach Verlustjahren, die das Eigenkapital auf 2,00 Mio. € gedrückt haben, ergeben schon 0,50 Mio. € Überschuss **25,00 %**. Die höchste Eigenkapitalrentabilität im Datensatz hat regelmäßig das Unternehmen kurz vor § 19 InsO. Eine hohe EKR ist deshalb ohne die EK-Quote daneben **nicht interpretierbar** (✓){+5}.

Der Maßstab, der fehlt. „Angemessen“ ist ein Gewinn erst, wenn die Rentabilität die **Kapitalkosten (WACC)** übersteigt – dann entsteht **Wert (EVA)**. Reine EKR-Maximierung über den Leverage ist kein Wertbeweis, sondern kann Risikoverlagerung sein. Der Grund steckt in der Kapitalkostenlogik selbst: Steigende Verschuldung erhöht das Risiko der Eigenkapitalgeber, die daraufhin eine höhere Renditeforderung stellen – die Eigenkapitalkosten wandern mit nach oben. Der Leverage verschiebt also Rendite und Renditeanspruch gleichzeitig; gemessen am mitgewachsenen Anspruch kann die 18%-EKR sogar Wertvernichtung sein. Das ist auch das **magische Dreieck** der Finanzierung: mehr Verschuldung bringt mehr Rentabilitätschance, kostet aber Sicherheit, und über eine Rating-Verschlechterung am Ende auch günstige Zinsen (✓){+6}.

Aufgabe #253 · 7 P. · Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden (S. 1436) · Gap-Analyse kritisch beurteilen (S. 1395)

a) 4 P. Erläutern Sie den Unterschied zwischen einem Plan-Ist- und einem Soll-Ist-Vergleich. b) 3 P. Was ist eine Gap-Analyse und welche zwei Lückenarten unterscheidet man?

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Planung & Budgetierung* und steht deshalb auch dort.

a) 4 P. Soll = der (Ziel-)Wert, der erreicht werden soll ✓ **{1}**. **Plan** = ein terminierter Meilenstein **mit hinterlegten Maßnahmen** auf dem Weg zum Soll ✓ **{2}**. **Ist** = das tatsächlich Realisierte. Der **Plan-Ist-Vergleich** prüft, ob die geplanten *Maßnahmen* wie vorgesehen umgesetzt wurden (Maßnahmen-Controlling); der **Soll-Ist-Vergleich** prüft, ob das *Ziel* erreicht wurde (Ziel-Controlling) ✓ **{3}**. Beide sind **vergangenheitsorientiert** ✓ **{4}**.

b) 3 P. Die Gap-Analyse misst die Lücke zwischen Ziel (Soll) und voraussichtlicher/ tatsächlicher Erreichung ✓ **{1}**. Zwei Arten: **operative Lücke** → durch **Intensivierung** laufender Maßnahmen schließbar (wenig/kein zusätzliches Budget) ✓ **{2}**; **strategische Lücke** → erfordert **neue Maßnahmen** und meist **zusätzliches CAPEX** ✓ **{3}**.

Rohleders Erwartung: Er trennt Soll und Plan **bewusst strenger als die Praxis** – wer beides gleichsetzt, verliert den Kern: Plan-Ist prüft die Maßnahmen, Soll-Ist das Ziel. Bei den Lückenarten ist das Trennkriterium **zusätzliches Geld bzw. Potenzialbezug**, nicht der Zeithorizont.

Über die geforderten Punkte hinaus

Warum man beide Vergleiche braucht – die Vier-Felder-Diagnose. Der eigentliche Erkenntnisgewinn entsteht erst, wenn man beide Ergebnisse **nebeneinander** legt; sie können gegenläufig ausfallen, und genau darin liegt die Diagnose:

	Ziel erreicht (Soll-Ist)	Ziel verfehlt (Soll-Ist)
Maßnahmen umgesetzt (Plan-Ist)	Steuerung funktioniert – Wirkungsannahme bestätigt	Wirkungsannahme falsch : richtig gehandelt, falsch gerechnet → Maßnahmen austauschen, nicht Menschen
Maßnahmen nicht umgesetzt (Plan-Ist)	Zielerreichung war Zufall (Sondereffekt, Markt) → gefährlich, weil sie als Führungsleistung verbucht wird	Umsetzungsproblem → Kapazität, Priorität, Verantwortung klären

Beispiel: Für eine Neukundenkampagne sind 200 T€ Budget und ein Zielbeitrag von +1,50 Mio. € Umsatz hinterlegt. Wird die Kampagne vollständig gefahren, bringt aber nur +0,40 Mio. €, ist der Plan-Ist-Vergleich in Ordnung und der Soll-Ist-Vergleich verfehlt – die **Kausalannahme** war falsch, nicht die Ausführung. Genau diese Unterscheidung geht verloren, wenn ein Unternehmen Plan und Soll gleichsetzt **(✓){+1}**.

Fehlanreiz: Wer den Plan setzt, bestimmt die Abweichung. Plan- und Soll-Werte entstehen im Verhandlungsprozess der Zielvereinbarung, und der Verhandelnde ist derjenige, dessen Bonus an der späteren Abweichung hängt. Daraus folgen zwei bekannte Muster: **Sandbagging** (das Ziel wird bewusst niedrig verhandelt, um es sicher zu übertreffen) und das **Budgetpolster** (Kosten werden großzügig geplant, damit die Ist-Abweichung positiv ausfällt). Beide erzeugen eine perfekte Zielerreichungsquote bei stagnierender Leistung. Gegenmittel ist ein extern gesetzter Maßstab – Vorjahr, Branche, Benchmark – statt eines rein intern verhandelten Soll-Werts **(✓){+2}**.

Verwechslungsgefahr – vier Begriffe, die regelmäßig vermischt werden. **Soll** = Zielhöhe (bonusrelevant, ohne Maßnahmen), **Plan** = terminierter Meilenstein mit Maßnahme/Budget/Zielbeitrag, **Budget** = die *monetäre* Ressourcenfreigabe für diese Maßnahmen (eine Kostengröße, kein Leistungsziel), **Forecast/Prognose** = erwarteter Endwert bei Umsetzung aller *beschlossenen* Maßnahmen. Eine zweite Falle betrifft die Abweichung selbst: absolute und relative Abweichung führen zu

gegenläufigen Prioritäten – 200 T€ Abweichung auf 40,00 Mio. € sind 0,50 %, dieselben 200 T€ auf 800 T€ sind 25,00 %. Wer nur absolut berichtet, priorisiert Großbereiche; wer nur relativ berichtet, priorisiert Kleinbereiche. Beide Angaben gehören nebeneinander (✓){+3}.

Die Baseline muss eingefroren sein. Beide Vergleiche setzen voraus, dass sich die Bezugsgröße *nicht* mitbewegt. Wird unterjährig eine Gesellschaft konsolidiert, eine Abgrenzung geändert oder eine Kostenstelle umgehängt, verschieben sich Ist und Plan gleichzeitig – die Abweichung wird bedeutungslos, ohne dass es im Bericht sichtbar wird. Im Kennzahlensteckbrief wird das über die **Versionierung der Bezeichnung** abgesichert: Ändert sich die Berechnungsvorschrift, ist es eine neue Kennzahl und mit ihrer eigenen Historie nicht mehr vergleichbar (✓){+4}.

Rechenbeleg zur Lückenteilung. Soll 60,00 Mio. € Jahresumsatz, Forecast 56,50 Mio. € – Gesamtlücke 3,50 Mio. €. Die Teilung entscheidet über das Instrument: Lassen sich 1,20 Mio. € durch **Intensivierung** laufender Maßnahmen holen (Vertriebsbesuche verdichten, Angebotsnachfassung, Skonto-Aktion), ist das die **operative Lücke** – Wirkung in Wochen, Zusatzbudget nahe null. Die verbleibenden 2,30 Mio. € sind die **strategische Lücke**; sie verlangen neue Maßnahmen (zusätzlicher Vertriebskanal, neues Produkt, neuer Markt) mit eigenem **CAPEX** und einer Wirkungsverzögerung von Quartalen bis Jahren. Die praktische Konsequenz: Eine strategische Lücke im laufenden Jahr ist **nicht mehr schließbar** – sie ist eine Aussage über das Folgejahr, nicht über das aktuelle. Wer sie als operativ behandelt, verspricht etwas, das der Kalender nicht hergibt (✓){+5}.

Herkunft. Die Gap-Analyse wird üblicherweise **H. Igor Ansoff** (*Corporate Strategy*, 1965) zugeschrieben, wo die Lücke zwischen extrapolierte Basisentwicklung und Zielentwicklung zur Ableitung von Diversifikations- und Expansionsstrategien dient – die Herkunft ist also **strategisch**, nicht controllingtechnisch. Das erklärt die Zweiteilung: Ansoff trennt, was mit dem bestehenden Geschäft erreichbar ist, von dem, was neues Geschäft erfordert. (Zuschreibung vor Verwendung gegen die Modulliteratur prüfen.) (✓){+6}

Kritik an der Gap-Analyse selbst. Ihre Schwachstelle ist die Behandlung der strategischen Lücke: Weil sie definitionsgemäß nicht aus dem Bestandsgeschäft zu schließen ist, wird sie in der Planungspraxis regelmäßig mit **Wunschgrößen** gefüllt – ein noch unbenanntes Produkt, ein noch nicht erschlossener Markt, eine noch nicht akquirierte Großkundengruppe. Das Ergebnis ist die **„Hockey-Stick“-Planung**: flache Ist-Kurve, steiler Anstieg genau ab dem Planungshorizont, und das Jahr für Jahr neu. Ein Prüfkriterium dagegen: Jede strategische Lücke braucht wie

eine Kennzahl einen **Verantwortlichen, ein Budget und ein Datum** – sonst ist sie keine Maßnahme, sondern eine Differenz, die man hübsch gemalt hat (✓){+7}.

Anschluss. Zukunftsgerichtet ist erst der **Prognose-Soll-Vergleich** (Forecast vs. Ziel): Er zeigt **während** der Periode, ob das Jahresziel gerissen wird, und erlaubt Gegensteuern, bevor es zu spät ist – der „Stachel im Fleisch“ der rollierenden Planung (Last Estimate „7+5“). Genau er ist auch der **Auslöser** der Gap-Analyse: Ohne Prognose gibt es keine Lücke zu analysieren, sondern nur eine Abweichung zu beklagen.

Aufgabe #254 · 6 P. · Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · KPI erklären und Fehlanreize der... (S. 1621) · Opportunistisches Bonusverhalten eines... (S. 1503)

Ein Vorstand will das Unternehmen künftig nur noch über eine einzige zentrale Kennzahl (KPI) steuern. Beurteilen Sie diesen Ansatz.

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Zielsetzung & Entscheidungsfindung* und steht deshalb auch dort.

Pro: Ein einzelner, klarer **KPI** schafft Fokus, ist kommunizierbar und wirkt als „Health Check“ ✓ {1} – als **vorübergehender Problemlösungsturbo** (ein konkreter, existenzieller Missstand) ist die Ein-Kennzahl-Steuerung sinnvoll; hier ist Tunnelblick sogar gewollt ✓ {2}.

Contra: Als **Dauerkonzept** fördert sie **Opportunismus** (eigennütziges Anpassen zulasten des Ganzen) ✓ {3} und **Tunnelblick** (alles außerhalb des KPI wird ausgeblendet, Silodenken) ✓ {4}. Kein dauerhaft erfolgreiches Unternehmen wird mit **nur einer** Kennzahl geführt ✓ {5}.

Fazit: Ein KPI als temporärer Turbo – ja. Als nachhaltiges Patentrezept – nein; nötig ist ein **ausgewogenes, aber schlankes** Kennzahlenset (wenige aussagekräftige statt Kennzahlenkatalog) ✓ {6}.

Rohleders Erwartung: Kein reiner Verriss – er will beide Seiten und im Fazit die **Zeitdimension**: als temporärer Turbo ja, als Dauerkonzept nein. Wer „Tunnelblick“ sagt, ohne den legitimen Anwendungsfall zuzugestehen, liefert die halbe Antwort.

Über die geforderten Punkte hinaus

Welcher KPI es denn sein soll – die Frage, die das Contra nicht beantwortet.

Rohleders eigene Antwort ist kein Verzicht auf den Einzel-KPI, sondern seine Zuspitzung: In der laufenden Steuerung ist **ROI oder EBITDA** der brauchbarste Kompromiss, weil beide zwischen den beiden konkurrierenden Zielen **Liquidität und Profitabilität** vermitteln. In der **Krise** dagegen ist der KPI **liquiditätsgetriggert**, nicht das Ergebnis, sondern die Zahlungsfähigkeit entscheidet über die Existenz (§ 17 InsO). Der KPI wechselt also mit der Lage; wer die Frage „ein KPI – ja oder nein?“ beantwortet, ohne zu sagen **welcher und wofür**, hat die Aufgabe halb bearbeitet **(✓){+1}**.

Jeder KPI hat seinen eigenen Manipulationspfad – hier durchdekliniert. Das ist die konkrete Form des Opportunismus-Arguments und deutlich mehr wert als der Begriff allein:

Einzel-KPI	Wie er ohne Mehrleistung gehoben wird	Was dabei zerstört wird
Umsatz	Aufträge über den Stichtag vorziehen, Rabattaktion, Ware in den Absatzkanal drücken	Marge, Folgeperiode, Retourenquote
EBIT / Jahresergebnis	Investitionen streichen, Instandhaltung strecken, Rückstellungen auflösen, „Tafelsilber“ verkaufen	Substanz, Wettbewerbsfähigkeit
ROI	Nenner drücken – Anlagen leasen statt kaufen, Investitionen aufschieben (bei Netto anlagenwerten sinkt der Nenner ohnehin jedes Jahr von allein)	Investitionsfähigkeit, Nachhaltigkeit
Cashflow	Lieferantenzahlungsziele strecken, Forderungen per Factoring verkaufen, Investitionen verschieben	Lieferantenbeziehung, Zinskosten, Zukunft
Deckungsbeitrag je Bereich	Gemeinkostenschlüssel zu eigenen Gunsten verhandeln	nichts – es wird nur umverteilt („wer den Schlüssel hat, hat die Macht“)

Die Pointe: Es gibt **keinen manipulationsfreien Einzel-KPI**. Die Wahl entscheidet nur darüber, **welches** Fehlverhalten das System belohnt **(✓){+2}**.

Der theoretische Kern: Goodharts Gesetz. Der Ökonom **Charles Goodhart**

formulierte 1975 im geldpolitischen Kontext, dass eine statistische Regelmäßigkeit zusammenbricht, sobald man sie zum Steuerungsziel macht; die heute geläufige Kurzfassung – sinngemäß: *sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl* – stammt in dieser Zuspitzung von **Marilyn Strathern (1997)**, wird aber meist Goodhart zugeschrieben. (Zuschreibung als solche kennzeichnen, wenn zitiert.) Der Zusammenhang zur Vorlesung ist direkt: „What gets rewarded gets done best“ beschreibt dieselbe Mechanik von der Nutzenseite, Goodhart von der Schadensseite. Beides gilt gleichzeitig, deshalb wirkt die Kopplung an den Bonus **und** deshalb zerstört sie die Kennzahl **(✓){+3}**.

Wenn Turbo, dann mit Ausstiegskriterium.

Die Synthese „temporär ja, dauerhaft nein“ bleibt folgenlos, solange „temporär“ nicht operationalisiert ist – Provisorien überleben bekanntlich am längsten. Ein Einzel-KPI braucht daher bei Einführung drei Festlegungen: (1) den **Schwellenwert**, ab dem der Missstand als beseitigt gilt; (2) das **Enddatum**, an dem unabhängig vom Erreichen neu entschieden wird; (3) das **Nachfolgeset**, das dann in Kraft tritt. Zu ergänzen ist eine **Leitplanken-Kennzahl**, die nicht optimiert, sondern nur überwacht wird (etwa Qualitätsquote oder Fluktuation) – sie soll den Schaden des gewollten Tunnelblicks begrenzen, ohne ihn aufzuheben. Ohne diese vier Punkte ist der „Turbo“ nur die schön formulierte Variante des Dauerzustands **(✓){+4}**.

Verwechslungsgefahr: KPI ≠ Kennzahl ≠ Ziel.

Ein **KPI** ist die Kennzahl zu einem *kritischen Erfolgsfaktor*, nicht jede Kennzahl ist ein KPI, und die Menge der berichteten Kennzahlen darf größer sein als die Menge der gesteuerten. Der Vorstandsvorschlag verwechselt „nur noch **eine Kennzahl steuern**“ mit „nur noch eine Kennzahl **kennen**“: Ein schlankes Steuerungsset schließt ein breiteres Berichtsset gerade nicht aus. Zweite Falle: Der Plural „KPIs“ ist streng genommen bereits ein Widerspruch – zu einem Zeitpunkt kann es üblicherweise genau *einen* Schlüsselindikator geben. Dritte Falle: Ein reiner Finanz-KPI ist **lagging**; er misst das Ergebnis, nicht seine Treiber. Wer mit einem einzigen Ergebnis-KPI steuert, steuert ausschließlich im Rückspiegel **(✓){+5}**.

Und der Vollzug, ohne den auch das beste Set wirkungslos bleibt.

Ausgewogenheit liefert die **Balanced Scorecard** (Finanzen · Kunde · Prozesse · Lernen/Entwicklung) – wobei die vier Perspektiven bei Kaplan/Norton **ausdrücklich nur ein Beispiel** sind; drei, fünf oder sechs sind ebenso „balanced“, und wer die Vier als verbindlichen Kanon wiedergibt, schreibt genau den von Rohleder markierten Standardfehler hin. Und: Kennzahlen wirken nur mit **Rollenkonzept** (Zielsetzung/Zielverfolgung/Zielerreichung, verteilt auf mindestens zwei bis drei Personen) und wenn sie in der **Zielvereinbarung** verankert sind – „sie muss

jemandem im Portemonnaie wehtun". Ergänzend die Eintrittsschwelle: kein KPI ohne **Kennzahlensteckbrief**, so wie kein Projekt ohne Projektauftrag (✓)(+6).

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 2035.

Aufgabe #255 · 12 P. · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene (S. 1642) · Fragenkatalog gegen
Koordinationsmängel im... (S. 726) · Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566)

		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 x 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** ($\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$) sofort zeigt, *welcher* der beiden Treiber eine Abweichung verursacht hat – Steuerungsinformation statt bloßem Befund. ✓ {2}

Kerngeschäft x 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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Auswahl absichern

- **Die Herleitung in einem Satz voranstellen, damit die vier Felder begründet und nicht geraten wirken.** Heute verdienen = Potenziale **nutzen** (Effizienz, Kostenrechnung, Niederschlag in Erfolgs- und Finanzlage) gegen morgen verdienen = Potenziale **schaffen** (Effektivität, Investitionsrechnung, Niederschlag in der Vermögenslage); **Kerngeschäft** = betriebsnotwendig und operativ (Leistungsfrage, deshalb ROI) gegen **Unternehmen** = alles inklusive Finanzierung und Steuern (Finanzierungsfrage, deshalb GKR). Wer diese vier Halbsätze vor die Tabelle schreibt, hat das Schema hergeleitet, statt es abzulesen. (✓){+1}
- **Je Quadrant eine belastbare Ersatzkennzahl**, falls eine zweite Nennung verlangt wird oder die erste schon vergeben ist: Kerngeschäft/heute → **EBIT-Marge** ($\text{EBIT} \div \text{Umsatz}$) oder Deckungsbeitrag je Engpasseinheit; Kerngeschäft/morgen → **Investitionsquote** ($I \div \text{Umsatz}$), F&E-Quote oder Auftragsbestand in Monatsreichweiten; Unternehmen/heute → **Jahresüberschuss** bzw. Eigenkapitalrentabilität oder operativer Cashflow; Unternehmen/morgen → **Innenfinanzierungsgrad**, Eigenkapitalquote als Investitionsfähigkeit oder der **Kapitalwert** der geplanten Investitionen. (✓){+2}
- **Warum keine Kennzahl zweimal auftaucht, und warum das bepunktet wird.** Die vier Größen dürfen sich nicht überschneiden, sonst ist ein Feld unbesetzt: ROI und GKR unterscheiden sich in **Zähler** (EBIT gegen $\text{JÜ} + \text{FKZ}$) und **Nenner** (betriebsnotwendiges Kapital gegen Bilanzsumme); Reinvestitionsquote und Free Cashflow unterscheiden sich in der Bezugsgröße (Anlagenerneuerung des Betriebs gegen freie Zahlungskraft des Unternehmens). Wer viermal eine Rentabilitätskennzahl einträgt, hat die Ziel-Achse ignoriert und verliert die Hälfte der Punkte in a). (✓){+3}
- **Die Haltung, die er erwartet: „Weniger ist mehr“.** Kennzahlenkataloge im Stil Reichmann/Lachnit mit über 200 Kennzahlen lehnt er ausdrücklich ab – Erhebungsaufwand, kognitive Überforderung, fehlende Gewichtung, keine Kapazität für Maßnahmen, inhaltliche Widersprüche. Sein Gegenmodell ist ein kleines Set mit **Erklärungszusammenhang**, und genau das leistet diese Matrix: vier Kennzahlen, die sich nicht überschneiden und beide Ziele auf beiden Ebenen abdecken. (✓){+4}

Zu b) – die Begründungen härten

- **Der Erklärungszusammenhang der linken Spalte, mit Zahl.** Du-Pont (1919): **ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag**. Im Beispiel: $8,00 \div 100,00 = 8,00 \%$ Umsatzrendite $\times 100,00 \div 50,00 = 2,00$ Kapitalumschlag = **16,00 %**. Damit ist auch gesagt, warum die EBIT-Marge allein nicht genügt: Man kann profitabel sein, ohne rentabel zu sein (kapitalintensiver Anlagenbau), und rentabel, ohne profitabel zu sein (Discounter, dünne Marge, hoher Umschlag). Bei jeder Abweichung ist zu benennen, **welcher der beiden Treiber** sie verursacht hat. (✓){+5}
- **Der Erklärungszusammenhang der rechten Spalte.** Reinvestitionsquote und Free Cashflow hängen über dieselbe Größe zusammen – die Investitionsauszahlung I. Eine hohe Reinvestitionsquote **senkt** den Free Cashflow, ein hoher Free Cashflow kann auf **unterlassene** Investitionen zurückgehen. Beide zusammen ergeben erst eine Aussage: $I \div \text{AfA} = 1,25$ bei $\text{FCF} = +3,05 \text{ Mio. €}$ heißt „Das Unternehmen baut aus und finanziert es aus eigener Kraft“; $I \div \text{AfA} = 0,60$ bei $\text{FCF} = +8,00 \text{ Mio. €}$ heißt „Der schöne Cashflow ist gestundeter Substanzverzehr“. (✓){+6}
- **Der Bewertungsmaßstab für den GKR-Quadranten, beziffert.** CAPM: Eigenkapitalkosten = $2,50 \%$ risikofrei + $1,20 \times 6,00 \%$ Marktrisikoprämie = **9,70 %**; Fremdkapital $4,00 \%$ vor Steuern, bei $30,00 \%$ Steuersatz $2,80 \%$ nach Steuern; Struktur 60% EK / 40% FK $\rightarrow$ **WACC = $0,60 \times 9,70 + 0,40 \times 2,80 = 6,94 \%$** . Die GKR von $9,31 \%$ liegt darüber, der Wertbeitrag ist positiv (**EVA = $6,05 - 0,0694 \times 65,00 = +1,54 \text{ Mio. €}$**). Ohne diesen Maßstab ist „ $9,31 \%$ “ eine Zahl ohne Aussage. (Annahmen frei gesetzt; CAPM: Sharpe 1964.) (✓){+7}
- **Der Satz, ohne den jede Kennzahlenantwort halbe Punkte kostet: eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos.** Je Quadrant den Maßstab mitnennen – **Zeitvergleich** (mindestens drei Perioden), **Branchen-/Benchmarkvergleich**, **Soll-Ist** gegen die eigene Planung, für die Rentabilitätsseite die **Kapitalkosten**, für die Reinvestitionsquote die **1,00** als natürliche Schwelle und für den Free Cashflow die **Null**. (✓){+8}
- **Benannte Fallen der vier gewählten Kennzahlen – Kritik gehört in die Begründung, nicht in die Fußnote.** (1) **Nenner-Trick beim ROI:** Desinvestition, Sale-and-lease-back und unterlassene Ersatzinvestitionen heben die Kennzahl, während die Substanz sinkt – Substanzverzehr sieht aus wie Erfolg. (2) **Stichtagsproblem der GKR:** Die Bilanzsumme ist ein Stichtagswert und lässt sich zum Bilanzstichtag gestalten (window dressing); besser Durchschnittsgrößen. (3) **Reinvestitionsquote:** Sie misst Menge, nicht Qualität – man kann viel in die falsche Technologie investieren. (4) **Free**

Cashflow: Ein hoher Wert kann aus dem **Abbau von Working Capital** stammen, also einmalig und nicht wiederholbar sein. (✓){+9}

- **Der Leverage-Hinweis, der in den Unternehmens-Quadranten gehört.**

Die GKR ist finanzierungsneutral gemeint, die **Eigenkapitalrentabilität** ist es nicht: Solange die GKR über dem Fremdkapitalzins liegt, hebt jeder zusätzliche Euro Fremdkapital die EKR, **ohne dass das Geschäft besser geworden wäre** – $EKR = GKR + (GKR - i) \times FK \div EK$. Kippt die GKR unter den Zins, wirkt derselbe Hebel nach unten. Genau deshalb steht in diesem Quadranten die GKR und nicht die EKR: Sie misst die Leistung des Kapitals, nicht die Aufteilung des Ertrags. (✓){+10}

- **Früh- gegen Spätindikator – die eigentliche Schwäche der rechten Spalte.** Auch Reinvestitionsquote und Free Cashflow sind **Spätindikatoren**:

Sie messen bereits getätigte Investitionen und bereits geflossene Zahlungen. Für das „morgen verdienen“ ist das die systematische Lücke – ergänzt gehören **Frühindikatoren** wie Anfragen und Leads im Funnel, Angebotserfolgsquote, Markenbekanntheit oder Konjunkturklima. Ausdrücklich **kein** Frühindikator ist der Auftragseingang, und selbst gute Frühindikatoren schützen nicht vor disruptiven Ereignissen (Weak Signals). (✓){+11}

- **Die Reichweitengrenze rein finanzieller Kennzahlen, und der saubere Anschluss.** Alle vier Größen sind **monetär und vergangenheitsbezogen**;

sie sagen nichts über Kunden, Prozesse und Kompetenzen, aus denen der Erfolg von morgen entsteht. Die klassische Ergänzung ist die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton 1992) mit Finanzen · Kunden · Prozesse · Lernen und Entwicklung, verbunden über die Strategy Map – wobei die vier Perspektiven bei Kaplan/Norton **ausdrücklich nur ein Beispiel** sind.

Wichtige Präzisierung: Die BSC ist **kein Kennzahlensystem im rechnerischen Sinn** – beim Du-Pont-Schema *ist* der ROI mathematisch das Produkt seiner Treiber, zwischen „Mitarbeiterzufriedenheit 78 %“ und „Umsatzrendite 4,20 %“ existiert dagegen keine Gleichung, sondern eine **Hypothese**. Diese Matrix ist damit die **Finanzperspektive** der BSC, ausdifferenziert nach Handlungsebene. (✓){+12}

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. 1886) · ↔ A3 · Profitabilität, Rentabilität und... (S. 2072) · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an... (S. 1594)

„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	$\text{Gewinn} \div \text{Umsatz (Marge, z. B. EBIT-Marge)}$	$\text{Gewinn} \div \text{Kapital (GKR, EKR, ROI/ROCE)}$

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 übernahmereif. 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}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Unterschied unbestreitbar machen (+4):

- **Zahlenbeispiel mit offengelegten Annahmen.** *Annahmen:* Beide Unternehmen Umsatz 100,00 Mio. €, EBIT 5,00 Mio. € → **EBIT-Marge je 5,00 %**, also gleich profitabel. Unterschied nur im gebundenen Kapital: **A: 25,00 Mio. €** → Kapitalumschlag 4,00 → **ROCE 20,00 %**; **B: 100,00 Mio. €** → Kapitalumschlag 1,00 → **ROCE 5,00 %**. Gleiche Profitabilität, **vierfache Rentabilität** – das ist der Beweis, warum die Steuerung beide Größen braucht. (✓){+1}
- **Die Messlatte „angemessen“ quantifizieren (CAPM/WACC/EVA).** Wert entsteht erst oberhalb der **Kapitalkosten**. *Annahmen:* risikofreier Zins 2,50 %, Marktisikoprämie 6,00 %, Beta 1,20 → **CAPM: EK-Kosten = $2,50 + 1,20 \times 6,00 = 9,70$ %**; FK-Zins 4,00 % bei 30 % Steuersatz → 2,80 % nach Steuern; Struktur 60/40 → **WACC = $0,60 \times 9,70 + 0,40 \times 2,80 = 6,94$ %**. Auf das Beispiel oben: **EVA(A) = $5,00 - 0,0694 \times 25,00 = +3,27$ Mio. €**, **EVA(B) = $5,00 - 0,0694 \times 100,00 = -1,94$ Mio. €**. B ist profitabel und **vernichtet trotzdem Wert** – damit ist „angemessener Gewinn“ definiert statt behauptet. (✓){+2}
- **Die drei Fallen der Rentabilitätssteuerung.** (1) **Nenner-Trick:** Desinvestition, Sale-and-lease-back und unterlassene Ersatzinvestitionen heben den ROI, während die Substanz sinkt – **Substanzverzehr sieht in der Rentabilität aus wie Erfolg**. (2) **Zähler-Gestaltung:** Aktivierung, Rückstellungen, Abschreibungsdauern; daher „Profit is an opinion, cash is a fact“. (3) **Financial Leverage:** Solange die Gesamtkapitalrentabilität über dem FK-Zins liegt, hebt zusätzliches Fremdkapital die **Eigenkapitalrentabilität**, ohne dass das Geschäft besser wurde – kippt die GKR darunter, wirkt der Hebel negativ. Eine hohe EKR allein ist deshalb **nie** ein Qualitätsbeweis. Gegenmittel: gegen Free Cashflow, Kapitalstruktur und Zeitreihe lesen. (✓){+3}
- **Warum die FK-Zinsen bei der GKR im Zähler stehen (Rohleders „spannende Frage“).** Die Gesamtkapitalrentabilität soll **nicht von der Finanzierungsstruktur abhängen**. Ein hoch fremdfinanziertes Unternehmen hat hohen Zinsaufwand und dadurch einen kleinen Jahresüberschuss; ohne Korrektur sähe es unrentabel aus, obwohl das Geschäft identisch ist. Deshalb heißt der Zähler **Return**, nicht Jahresüberschuss: Die FK-Zinsen sind Ertrag, den die Fremdkapitalgeber bereits vorab erhalten haben, und werden zurückaddiert – Neutralisierung des Finanzierungseffekts. (✓){+4}

Zu b) – weitere Gründe und die Ethik hinter „Gier“ (+4):

- **Dritter Grund: Risikotragfähigkeit und Bonität.** Einbehaltene Gewinne erhöhen die **Eigenkapitalquote**; diese bestimmt über das **Rating** die Fremdkapitalkosten (Banken bepreisen Ausfallrisiko, verstärkt durch die Eigenkapitalunterlegung nach Basel). Wirkungskette: kein Gewinn → dünnes EK → schlechteres Rating → höhere Zinsen → noch weniger Gewinn. Eine **selbstverstärkende Abwärtsspirale**. (✓){+5}
- **Vierter Grund: rechtliche Bindung, nicht nur Aktionärswunsch.** Die AG darf nicht beliebig ausschütten – **Verbot der Einlagenrückgewähr (§ 57 AktG)** und Pflicht zur **gesetzlichen Rücklage (§ 150 AktG)**, gespeist aus dem Jahresüberschuss. Ohne Gewinn kann diese Rücklage nicht gebildet werden; umgekehrt zwingen Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung in die Insolvenzantragspflicht. „Nachhaltiger Gewinn“ ist damit **Bestandsvoraussetzung im Gesellschaftsrecht**. (Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+6}
- **Substanzerhalt beziffert.** Annahmen: Anlagevermögen 200,00 Mio. € zu Wiederbeschaffungspreisen, Nutzungsdauer 10 Jahre → **Ersatzbedarf 20,00 Mio. € p. a.**; bilanzielle Abschreibung auf historische Anschaffungskosten von 150,00 Mio. € → nur **15,00 Mio. €** Abschreibungsgegenwert. **Lücke 5,00 Mio. € pro Jahr**, die aus dem Gewinn kommen muss, nur um den Status quo zu halten – vor jeder Innovation. Das entkräftet den Einwand „das Unternehmen schreibt doch schwarze Zahlen“. (✓){+7}
- **„Gier“ ethisch einordnen – der Bogen zum Gekko-Zitat.** **Aristoteles** trennt in der *Politik* die **Oikonomik** (Erwerb zum Zweck des guten Lebens, begrenzt) von der **Chrematistik** (Erwerb um des Erwerbs willen, unbegrenzt); die **Mesotes** der *Nikomachischen Ethik* liefert das rechte Maß. Damit ist die Frage präzise beantwortbar: **Gewinnstreben ist nicht Gier – Gier ist entgrenztes Gewinnstreben ohne Zweckbindung.** Dazu die Debatte **Friedman** (NYT Magazine, 13.09.1970) gegen **Freeman** (1984), wobei Friedman meist verkürzt wird: Er fordert Gewinnmaximierung **innerhalb der Regeln des Spiels**, also einschließlich Recht und Sitte. Ergänzend der Gekko-Punkt selbst: Ein Management ohne nennenswerten eigenen Kapitalanteil hat ein **Prinzipal-Agent-Problem** – es trägt das Risiko nicht, das es eingeht. (✓){+8}

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: Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen (S. 1403) · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergl... (S. 1439) · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen... (S. 2099)

- 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.

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Kritik einordnen und ergänzen (+4):

Vergleich	Was wird gegenübergestellt	Blickrichtung
Vorjahres-Ist (ytd/ yoy)	Ist laufendes Jahr vs. Ist Vorjahr	Vergangenheit (Zeitvergleich)
Plan-Ist	Meilenstein vs. Realisiert	Vergangenheit (Kontrolle)
Soll-Ist	Ziel vs. Realisiert	Vergangenheit (Zielerreichung)
Prognose-Soll	Forecast vs. Ziel	Zukunft (Frühwarnung)

- **Die vollständige Systematik der Kennzahlenvergleiche. Zeitvergleich** – Zeitpunktvvergleich (Stichtags-, End-, Barwertvergleich) und Zeitraumvergleich (**ytd** = kumuliert bis Stichtag, **yoy** = Vorjahresvergleich). **Wunsch gegen Wirklichkeit** – Plan-Ist und Prognose-Soll. **Objektvergleich** – Betriebsvergleich (intern/extern), Branchenvergleich, **Benchmarking** (Vergleich mit dem Klassenbesten). Damit ist die Antwort auf a) auch systematisch verortet: Der ytd-Vergleich ist **ein einziger Zweig** eines Baums, und seine Schwäche ist genau das, wogegen die anderen Zweige antreten. **(✓){+1}**
- **Was den ytd-Vergleich trotzdem rechtfertigt (die faire Gegenrede).** Er hat zwei legitime Funktionen: Erstens liefert er die **Saisonstruktur** für die Planung des Folgejahres – ohne Vorjahresverlauf lässt sich kein realistischer unterjähriger Planwert setzen. Zweitens ist er die **Rückfallposition bei unrealistischen Zielen**: Ist der Sollwert politisch überhöht gesetzt, kann eine Führungskraft ihren tatsächlichen Beitrag über das Übertreffen der Vorjahreswerte immerhin belegen. Wer nur kritisiert und diese Funktionen unterschlägt, hat die Kennzahl nicht verstanden. **(✓){+2}**
- **Das Gegenmittel benennen: Benchmarking.** Der externe Vergleich bricht die Schwäche des reinen Zeitvergleichs auf, weil der Zielwert **von jemandem tatsächlich erreicht** wird und damit zugleich ambitionierter und realistischer ist als die eigene Fortschreibung. Grenzen mitliefern: Datenzugang nur über anonymisierte Branchendurchschnitte mit **fremder Definition**, Kennzahlen sind durch Outsourcing oder VZÄ-Abgrenzung gestaltbar, und wer imitiert, wird bestenfalls Zweitbesten. **(✓){+3}**
- **Die Falle beim Kumulieren.** **ytd** (kumuliert seit Jahresbeginn) und **Periodenwert** (nur der Monat) sind zwei verschiedene Sichten: Ein Bereich

kann ytd im Rückstand liegen und im laufenden Monat bereits über Plan sein – die **Trendwende ist genau das, was die kumulierte Zahl verdeckt**. Beide Sichten gehören in den Bericht, und der Kennzahlensteckbrief muss festlegen, welche gemeint ist. (✓){+4}

Zu b) – den Prognose-Soll-Vergleich vertiefen (+6):

- **Der Fachbegriff für das „warum“: Feedforward statt Feedback.** Plan-Ist und Soll-Ist sind **Feedback-Kontrolle** – sie messen ex post, wenn die Abweichung bereits eingetreten ist. Der Prognose-Soll-Vergleich ist **Feedforward-Kontrolle**: Er vergleicht einen **erwarteten** Zustand mit dem Ziel und greift ein, bevor die Störung wirkt. Eingebettet ist er als **Check** im **PDCA-Zyklus**, der bei einer Lücke das **Act** auslöst, und genau das macht ihn zum Kern der **rollierenden Planung**. (✓){+5}
- **Den „7+5“ durchrechnen (Annahmen offengelegt).** *Annahmen:* Jahres-Soll Umsatz **120,00 Mio. €**, Ist Januar bis Juli **66,00 Mio. €**, Fortschreibung der bisherigen Run-Rate. Linearer Soll-Anteil nach sieben Monaten: $7 \div 12 \times 120,00 = 70,00 \text{ Mio. €}$, das Ist liegt also **5,71 %** darunter. Run-Rate $66,00 \div 7 = 9,43 \text{ Mio. €/Monat}$, Restjahr $\times 5 = 47,14 \text{ Mio. €} \rightarrow \text{Last Estimate} = 113,14 \text{ Mio. €}$, **Gap zum Soll = –6,86 Mio. € bzw. –5,71 %**. Ohne diesen Vergleich fiel die Lücke erst im Januar auf – dann ist das Jahr gelaufen. (Rundung auf zwei Nachkommastellen entsprechend den Klausur-Formalia.) (✓){+6}
- **Soll und Plan bewusst unterscheiden – Rohleders Abweichung von der Praxis.** Die Praxis wirft Soll- und Planwerte zusammen; er trennt sie: Der **Sollwert** steht am **Ende der Periode** (31.12.), die **Planwerte** sind die unterjährigen **Meilensteine** auf dem Weg dorthin. Begründung ist die **Operationalisierung**: Im Februar auf einen Wert am 31.12. zu zielen, ist zu abstrakt und zu weit weg. Wer diese Unterscheidung sauber führt, hat auch die Systematik der Vergleichstypen im Griff – der Prognose-**Plan**-Vergleich ist nachrangig, weil Planwerte nur Mittel zum Zweck sind; vorrangig ist der Prognose-**Soll**-Vergleich. (✓){+7}
- **Die Gap-Analyse präzisieren – das fehlende Zwischenstück.** Ob eine Lücke **operativ** oder **strategisch** ist, entscheidet nicht ihre Größe, sondern ihre **Ursachenzerlegung**. Beispiel zur Lücke oben: Sind die 6,86 Mio. € eine **Mengenabweichung** bei stabilen Preisen und stabilem Marktanteil, genügt Intensivierung. Sind sie eine **Mix- oder Preisabweichung**, weil die margenstarke Produktgruppe systematisch an einen Wettbewerber verliert, ist es eine **strategische** Lücke – dieselbe Zahl, völlig andere Maßnahme. Trennkriterium ist immer: Braucht es **zusätzliches Geld und neue**

Potenziale ? Nicht die Zeitachse – strategisch ist nicht dasselbe wie langfristig. (✓){+8}

- **Grenzen und Fehlanreize (rundet die Bewertung ab).** Der Vergleich ist nur so gut wie die **Prognosegüte** – „shit in, shit out“. Und er erzeugt **Opportunismus**: Verantwortliche setzen den Forecast bewusst zu tief an, um ihn sicher zu übertreffen (**Sandbagging**, im Controlling **Budgetary Slack**), oder beschönigen Lücken, solange Hoffnung besteht („Hockeystick im vierten Quartal“). Gegenmittel: Prognose-Annahmen und Baseline **dokumentieren**, die **Prognosetreue selbst zur Kennzahl machen** (Forecast Accuracy und systematischer Bias) und **Forecast und Ziel organisatorisch trennen** – der Forecast ist eine Schätzung, keine Verhandlungsposition. (✓){+9}
- **Verhaltens- und Ethikdimension – der Bogen zum Modul.** Der „Stachel im Fleisch“ lädt zur **Zahlenkosmetik** ein: Umsatz über den Periodenrand ziehen (**Channel Stuffing**), Instandhaltung und Rückstellungen verschieben, Rabatte vorziehen. Alle drei verbessern den Forecast und verschlechtern das Unternehmen – dasselbe Muster wie **Goodharts Gesetz** und die MBO-Fehlanreize. Führungskonsequenz: Der Prognose-Soll-Vergleich ist ein **Steuerungs-, kein Sanktionsinstrument**; ehrliche Prognosen entstehen nur bei **psychologischer Sicherheit** (Edmondson 1999) – wer eine schlechte Prognose meldet und dafür abgestraft wird, meldet beim nächsten Mal eine schöne. (✓){+10}

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. 1649) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1603)

- 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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Definition operationalisieren und einordnen

- **Der Kennzahlen-Steckbrief als vollständige Liste.** Name · eindeutige Berechnungsvorschrift · Einheit · Datenquelle und Erhebungsverfahren · Messfrequenz · **Baseline** (Ausgangswert) · Zielwert und Termin · Toleranzband · verantwortliche natürliche Person · Empfängerkreis · Eskalationsregel bei Abweichung. Der Nutzen für die Klausur: Damit ist „Was ist ein KPI?“ nicht nur definiert, sondern **umsetzbar** beantwortet, und zugleich ist erklärt, warum die meisten Kennzahlen in der Praxis nicht steuern: Ihnen fehlen Baseline, Termin oder Verantwortlicher. (✓){+1}
- **Kennzahlensystematik als Einordnung.** Kennzahlen sind entweder **absolute Zahlen** (Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte) oder **Verhältniszahlen**, und diese wiederum **Gliederungszahlen** (Teil zum Ganzen, z. B. Eigenkapitalquote), **Beziehungszahlen** (zwei verschiedenartige Größen, z. B. Umsatz je Mitarbeiter) oder **Indexzahlen** (Zeitvergleich zu einer Basis). Ein KPI ist fast immer eine Verhältniszahl, weil erst die Relativierung Vergleichbarkeit schafft – die nackte absolute Zahl ist nicht steuerungsfähig. (✓){+2}
- **SMART und was darüber hinausgeht.** **SMART** (Doran, 1981) – specific, measurable, achievable, relevant, time-bound – ist ein guter Anfang, aber nicht das Ende der Fahnenstange. Ein wirksames Ziel ist zusätzlich **verschriftlicht** (Projektauftrag), einer **natürlichen Person** zugeordnet, beidseitig **verbindlich** und stabil (keine „moving targets“); dokumentiert gehören außerdem die **Nicht-Ziele** und die auf das Ziel wirkenden **Risiken**. Und: Ist ein Kennzahlenwert das Ziel, sind Erhebungsverfahren und Baseline exakt zu definieren – sonst wird über die Messmethode verhandelt statt über die Leistung. (✓){+3}
- **Die Grenze des Merksatzes „Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern.“** Der Satz wird gern **Drucker** zugeschrieben, ist so aber nicht belegt, und inhaltlich falsch, wie **Deming** entgegenhielt: Die wichtigsten Größen eines Unternehmens seien unbekannt und unkennbar, und wer nur nach Zahlen führe, verliere genau sie. Die tragfähige Fassung lautet deshalb: Messen ist notwendig, aber nicht hinreichend, und die Grenze des Messbaren ist keine Grenze des Wichtigen. Wer diesen Satz in der Klausur zitiert **und** einschränkt, zeigt genau die Präzision, die der reinen Lehrbuchwiedergabe fehlt. (✓){+4}

Zu b) – Mechanismen benennen, Fälle belegen, Gegenmittel liefern

- **Der Effekt hat einen Namen und zwei Urheber. Goodharts Gesetz** (Charles Goodhart, 1975): *Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, ein gutes Maß zu sein.* Parallel dazu **Campbells Gesetz** (Donald T. Campbell, 1979): Je stärker ein quantitativer Indikator zur Entscheidungsgrundlage wird, desto stärker unterliegt er Verzerrungsdruck und desto eher korrumpiert er die Prozesse, die er messen soll. Beide sagen dasselbe in unterschiedlichen Disziplinen, und beide erklären, warum das Problem **kein Anwendungsfehler**, sondern eine strukturelle Eigenschaft von Kennzahlensteuerung ist. (✓){+5}
- **Der theoretische Ort des Opportunismus.** Die **Prinzipal-Agent-Theorie** (Jensen/Meckling, 1976) erklärt ihn ohne Moralvorwurf: Zwischen Eigentümer/Führungskraft (Prinzipal) und Ausführendem (Agent) besteht **Informationsasymmetrie**; der Prinzipal sieht das Ergebnis, nicht die Handlung (*hidden action*). Die Kennzahl ist der Versuch, diese Lücke zu überbrücken, und der Agent optimiert rational auf das, was beobachtet wird. Daraus folgen die **Agency-Kosten**: Überwachung, Anreizsetzung und der verbleibende Wohlfahrtsverlust. Wer so argumentiert, moralisiert nicht, sondern erklärt. (✓){+6}
- **Ein realer Fall, der beides zugleich zeigt. Wells Fargo** (aufgedeckt 2016): Ein aggressives Cross-Selling-Ziel („acht Produkte je Kunde“) führte dazu, dass über Jahre in großem Umfang Konten und Kreditkarten **ohne Wissen der Kunden** eröffnet wurden; es folgten Vergleiche in Millionenhöhe, Tausende Entlassungen und ein massiver Reputationsschaden. Der Mechanismus ist lehrbuchhaft: Die Kennzahl war beeinflussbar, sanktionsbewehrt, einseitig und ohne Gegenkennzahl (Kundenzufriedenheit, Kontonutzung). Zweiter Fallstypus mit gleicher Struktur: Mengenziele in der Kreditvergabe, die zu faulen Krediten führen. (✓){+7}
- **Warum ein Ergebnis-KPI strukturell zu spät warnt.** Der lagging-Einwand ist mehr als ein Bild: Ein Finanz-KPI entsteht aus dem Monats- oder Quartalsabschluss, liegt also frühestens Wochen nach dem verursachenden Ereignis vor, und misst ein Ergebnis, dessen Ursachen zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen sind. Wer ausschließlich so steuert, kommt zwingend zu spät: Das Kind liegt schon im Brunnen. Deshalb braucht selbst eine bewusste Ein-KPI-Phase **mindestens einen vorlaufenden Begleitwert** – bei einem Liquiditäts-KPI etwa Auftragseingang oder Debitorenlaufzeit; nicht als zweiter Steuerungs-KPI, sondern als Frühwarnung. (✓){+8}
- **Das Gegenmodell mit Urheber und dessen eigener Schwäche.** Die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton, HBR 1992, Buch 1996) verbindet vier

Perspektiven – Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung – über eine **Strategy Map** zu einer Ursache-Wirkungs-Kette. Fairerweise gehört ihre Kritik dazu: Die unterstellten Kausalitäten sind meist **nicht empirisch belegt**, sondern plausibel angenommen, und der Pflegeaufwand ist erheblich. Sie ist damit ein gutes **Vollständigkeitsraster**, aber kein Beweis für Wirkungszusammenhänge – dieselbe Reichweitemaussage wie beim Einzel-KPI. (✓){+9}

- **Die stärkste Verteidigung des Einzel-KPI – Engpasslogik.** Nach der *Theory of Constraints* (Goldratt, *The Goal*, 1984) hat ein System zu jedem Zeitpunkt **genau einen** begrenzenden Engpass; jede Verbesserung außerhalb dieses Engpasses erhöht die Gesamtleistung **nicht**. Übertragen heißt das: Ein einziger KPI ist dann keine Vereinfachung, sondern die sachlich richtige Fokussierung. Daraus folgt aber auch zwingend, dass der KPI **wechseln muss**: Verschiebt sich der Engpass, ist die alte Kennzahl sofort die falsche. Wer das anführt, argumentiert für die Fokussierung **und** gegen ihre Versteigerung. (✓){+10}
- **Vier Bedingungen, unter denen der Einzel-KPI überlegen ist.** (1) Der begrenzende Faktor ist **eindeutig identifiziert**; (2) die **Wirkungskette ist kurz** – die Handlung des Einzelnen wirkt direkt und sichtbar, nicht über drei Zwischenstufen; (3) der **Zeithorizont ist kurz**, sodass verdrängte Ziele nicht dauerhaft Schaden nehmen; (4) der Schaden des gewollten Tunnelblicks ist **kleiner als der Schaden des Missstands**. Damit ist die Stellungnahme kein „kommt darauf an“, sondern ein Prüfraster, an dem sich jeder konkrete Fall entscheiden lässt. (✓){+11}
- **Der unterschätzte Vorteil: Durchdringung statt Messgüte.** Kennzahlen wirken über die Kette *gemessen* → *rückgekoppelt* → *belohnt*, und alle drei Stufen skalieren mit der Zahl der Kennzahlen **negativ**. Eine einzige Größe lässt sich einer vierstelligen Belegschaft in einem Satz erklären, in jeder Schichtbesprechung wiederholen und an eine gemeinsame Zielvereinbarung koppeln; bei zwanzig Kennzahlen weiß der Einzelne nicht mehr, worauf seine Handlung wirkt. Der Vorteil des Einzel-KPI ist also ein **Führungs- und Kommunikationsargument**, kein Controlling-Argument – das ist die ehrlichste Fassung des „Health-Check“-Bildes. (✓){+12}
- **Die harte Grenze: das unverhandelbare Überwachungsset.** Unabhängig von jeder Steuerungsphilosophie muss ein Unternehmen bestimmte Größen erheben: Arbeitsschutz- und Unfallkennzahlen, Qualitätsnachweise, zugesagte Service Level, **Covenants** gegenüber finanzierenden Banken, gesetzliche Berichtspflichten. Wer „nur noch einen KPI“ verfolgt, entbindet sich davon nicht, sondern verlagert die übrigen Größen aus der Aufmerksamkeit, und dort wird der Tunnelblick vom Steuerungs- zum

Haftungsproblem . Die tragfähige Formulierung lautet deshalb nie „ein KPI“, sondern „**ein Steuerungs-KPI neben einem unverhandelbaren Überwachungsset**“. (✓){+13}

- **Der Rückweg gehört mitgeplant, und der Widerspruch im Anreizsystem aufgelöst.** Schwierig ist nicht die Einführung des Einzel-KPI, sondern seine **Ablösung**: Nach Monaten der Fokussierung sind die verdrängten Größen faktisch verschwunden – Berichte eingestellt, Verantwortliche umgewidmet, Routinen verlernt. Festzulegen sind daher schon bei Einführung: **Rückkehrschwelle**, **Nachfolgeset** samt Steckbriefen und eine **Schadensbilanz** (typischerweise Instandhaltung, Qualifizierung, Kundenzufriedenheit). Damit löst sich auch der scheinbare Widerspruch, dass eine Kennzahl „im Portemonnaie wehtun“ muss, obwohl genau diese Kopplung den Opportunismus erzeugt: Der Bonus hängt an einem **Set** statt an einer Zahl, wird **mehrfähig** bemessen und um einen Rückforderungsvorbehalt bei nachträglich aufgedeckter Manipulation ergänzt. (✓){+14}

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. 1655) · Stellenabbau bei positivem Ergebnis und... (S. 1990) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

		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 %.

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 = $FK \div EK$.

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.

$$ROA = (J\ddot{U} + Z) \div GK \times 100$$

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 $EK = 0,15 \times 1.000,00 = 150,00 \text{ GE}$, damit $FK = 0,85 \times 1.000,00 = 850,00 \text{ GE}$ und $VG = 850,00 \div 150,00 = 5,67$. Zinsaufwand $Z = 9,00 \% \times 850,00 = 76,50 \text{ GE}$. Vorsteuergewinn $EBT = 100,00 - 76,50 = 23,50 \text{ GE}$. Steuern $= 30,00 \% \times 23,50 = 7,05 \text{ GE}$. Jahresüberschuss $J\ddot{U} = 23,50 - 7,05 = 16,45 \text{ GE}$. ✓ {2}

Rechnung.

$$ROA(U2) = (16,45 + 76,50) \div 1.000,00 \times 100 = 92,95 \div 1.000,00 \times 100 = 9,295 \% \approx 9,30 \% \quad \checkmark \{3\}$$

Gegenprobe U1: Dort 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. Die Eigenkapitalrentabilität von U2 beträgt $ROE(U2) = 16,45 \div 150,00 \times 100 = 10,97 \% \approx 11,00 \%$.

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**: $Z \times s \div GK = 76,50 \times 0,30 \div 1.000,00 = 22,95 \div 1.000,00 = 2,295 \text{ PP}$, und $7,00 + 2,295 = 9,295 \%$. Ursache ist, dass der Zähler eine **Nachsteuergröße** ($J\ddot{U}$) mit einem **Vorsteuerbetrag** (Z) addiert; wer streng finanzierungsneutral rechnen will, nimmt $EBIT \times (1 - s) \div GK = 100,00 \times 0,70 \div 1.000,00 = 7,00 \%$ – 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** $FK \div EK$ als Hebelgröße und die daraus folgende **Hebelwirkung** auf die Eigenkapitalrentabilität. Beides fasst die Leverage-Formel zusammen:

$$ROE = ROA + (ROA - i) \times FK \div EK$$

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 $ROA = (J\ddot{U} + Z) \div GK$ und $Z = i \times FK$ folgt $ROA \times GK \div EK - i \times FK \div EK = (J\ddot{U} + Z - Z) \div EK = J\ddot{U} \div EK = ROE$. Daraus folgen genau drei Stellschrauben: der **Hebel** ($FK \div EK$), 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 $EK = 100,00$ GE, $FK = 900,00$ GE, $VG = 9,00$. Dann $Z = 9,00 \% \times 900,00 = 81,00$ GE, $EBT = 19,00$ GE, Steuern 5,70 GE, $J\ddot{U} = 13,30$ GE $\rightarrow ROE = 13,30 \div 100,00 = 13,30 \%$ ($ROA = 94,30 \div 1.000,00 = 9,43 \%$; 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 $Z = 59,50$ GE, $EBT = 40,50$ GE, Steuern 12,15 GE, $J\ddot{U} = 28,35$ GE $\rightarrow ROE = 28,35 \div 150,00 = 18,90 \%$ (Kontrolle: $ROA = 87,85 \div 1.000,00 = 8,785 \%$; $8,785 + 1,785 \times 5,6667 = 18,90 \%$). 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 ($ROA - i$) 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⟩**

Über das Gefragte hinaus

- **Der Fehler, den diese Tabelle geradezu einläd: i nach Steuern einsetzen.** Weil die ROA hier eine Nachsteuergröße ist, liegt es nahe, auch den Zins nachsteuerlich anzusetzen: $9,00 \times (1 - 0,30) = 6,30 \%$. Das ergibt $9,295 + (9,295 - 6,30) \times 5,6667 = 26,27 \%$ und ist **falsch** – die Abweichung von 15,30 Prozentpunkten ist exakt $i \times s \times FK \div EK = 0,09 \times 0,30 \times 5,6667$. Der Grund: Das Tax Shield steckt **bereits im Zähler der ROA** ($J\ddot{U} + Z = EBIT \times (1 - s) + Z \times s$); wer i zusätzlich absenkt, zählt es ein zweites Mal. Sauber sind genau zwei Wege: **Nachsteuer-Route** ROA 9,295 % mit **nominalem $i = 9,00 \%$ $\rightarrow 10,97 \%$** , oder **Vorsteuer-Route** ROA(vor Steuern) = $EBIT \div GK = 10,00 \%$ mit $i = 9,00 \%$ $\rightarrow$ ROE(vor Steuern) = $10,00 + 1,00 \times 5,6667 = 15,67 \%$, davon 70 % = **10,97 %**. Beide Wege treffen die Tabelle. (✓){+1}
- **Wie dünn der Spread wirklich ist – die wichtigste Aussage zu diesen Zahlen.** Vor Steuern verdient das Gesamtkapital 10,00 %, das Fremdkapital kostet 9,00 %: **1,00 Prozentpunkt** Abstand, auf dem 85 % Fremdfinanzierung ruhen. Der Kippunkt liegt bei $EBIT = i \times FK \div (EBIT \div GK - \text{Bedingung})$ – konkret: Bei **EBIT = 90,00 GE** ist ROA(vor Steuern) = $i = 9,00 \%$, U1 und U2 haben dann beide eine ROE von **6,30 %**; der Hebel ist wirkungslos. Darunter kehrt er sich um: Bei EBIT = 80,00 GE erreicht U2 nur noch **1,63 %** gegen 5,60 % bei U1, bei EBIT = 76,50 GE ist die ROE **0,00 %**, bei EBIT = 0 beträgt sie **-51,00 %** gegen 0,00 % bei U1. Ein Ergebnissrückgang um 10 % vernichtet den gesamten Vorteil. (✓){+2}
- **Der Verstärkungsfaktor, beziffert.** Eine Veränderung der Vorsteuer-Gesamtkapitalrendite um einen Prozentpunkt verändert die ROE um $(1 - s) \times (1 + FK \div EK) = 0,70 \times 6,6667 = 4,67$ Prozentpunkte. Kontrolle: EBIT 100,00 $\rightarrow$ 80,00 senkt die Vorsteuer-ROA von 10,00 auf 8,00 % (-2,00 PP), die ROE von 10,97 auf 1,63 % (-9,33 PP) = $4,67 \times 2,00$. Damit ist präzise gesagt, was „Financial Leverage steigern“ bedeutet: **die Ergebnisschwankung der Eigentümer vervielfachen**. Nach Maßnahme 1 (VG = 9,00) steigt der Faktor auf $0,70 \times 10,00 = 7,00$. (✓){+3}
- **Die Grenze, die die Bank zieht.** Der **Zinsdeckungsgrad** ($EBIT \div Z$) beträgt für U2 $100,00 \div 76,50 = 1,31$ – Banken erwarten üblicherweise Werte von 2,00 bis 3,00 aufwärts. Nach Maßnahme 1 sinkt er auf $100,00 \div 81,00 = 1,23$. Kreditverträge enthalten solche Größen als **Covenants** (Mindest-Eigenkapitalquote, Höchstverschuldung, Mindestzinsdeckung); ihre Verletzung löst Nachbesicherung, Zinsaufschlag oder Sonderkündigung aus. Zugleich verschlechtert eine sinkende Eigenkapitalquote das Rating und

damit i : **Maßnahme 1 arbeitet unmittelbar gegen Maßnahme 2** – bei einer Eigenkapitalquote von 15 % ist dieser Punkt bereits erreicht. (✓){+4}

- **Eigenkapital als Verlustpuffer – mit Zeitrechnung.** U2 hat 150,00 GE Eigenkapital. *Annahme:* In einer Krise fällt das EBIT auf null, die Zinsen von 76,50 GE laufen weiter → Jahresverlust 76,50 GE. Rechnerisch ist das Eigenkapital nach **1,96 Jahren** aufgezehrt ($150,00 \div 76,50$) und damit der Tatbestand der **Überschuldung** (§ 19 InsO) erfüllt – neben der Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) einer der beiden Insolvenzgründe. Nach Maßnahme 1 (EK 100,00, Zinsen 81,00) sind es nur noch **1,23 Jahre**. Der Hebel verkürzt messbar die Zeit bis zur Insolvenz; U1 könnte im selben Szenario unbegrenzt durchhalten. (✓){+5}
- **Die Leverage-Formel selbst herleiten statt zitieren.** Ausgangspunkt ist die Definition $ROE = (EBIT - i \times FK) \div EK$. Mit $EBIT = ROA \times GK$ und $GK = EK + FK$ folgt $ROE = (ROA \times (EK + FK) - i \times FK) \div EK = ROA + (ROA - i) \times FK \div EK$. Der Nutzen: Die Formel enthält keine eigene Aussage, sie ist eine **Umformung der Definition**, und macht sichtbar, dass die Wirkung ausschließlich vom Vorzeichen der Klammer $(ROA - i)$ abhängt. (✓){+6}
- **Was der Leverage-Effekt gar nicht beantwortet: die Liquiditätsfrage.** Die Formel sagt nichts über die **Fälligkeitsstruktur**. Ein Unternehmen mit positivem Leverage kann zahlungsunfähig werden, wenn Tilgungen schneller fällig werden, als das Vermögen Rückflüsse erzeugt – bei 850,00 GE Fremdkapital und 76,50 GE Zinslast ist das keine theoretische Sorge. Gegenregeln aus der Bilanzanalyse: **goldene Bilanzregel** (langfristiges Vermögen langfristig finanzieren) und die Anlagendeckungsgrade. Merksatz: **Rentabilität ist die Kür, Liquidität die Pflicht** – „Profit is an opinion, cash is a fact“. (✓){+7}
- **Manipulation über den Nenner – warum Maßnahme 1 keine Leistung ist.** Ausschüttung, Kapitalherabsetzung und Aktienrückkauf senken das Eigenkapital und heben die ROE, ohne dass ein Euro mehr verdient wurde; dasselbe gilt für unterlassene Ersatzinvestitionen und Sale-and-lease-back. **Substanzverzehr sieht in der Rentabilität aus wie Erfolg.** Gegenmittel: die Kennzahl gegen eine **Cash-Größe** (Free Cashflow), gegen die **Kapitalstruktur** und gegen eine **Zeitreihe** lesen – eine steigende ROE bei konstantem EBIT ist immer ein Finanzierungs-, kein Leistungssignal. (✓){+8}
- **Der theoretische Einwand, der die ganze Aufgabe relativiert.** Nach **Modigliani/Miller** (1958) ist die Kapitalstruktur auf einem vollkommenen Markt **wertirrelevant**: Steigt die Verschuldung, steigen die Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber exakt so weit mit, dass der Unternehmenswert unverändert bleibt. Übersetzt: Die Maßnahmen 1 und 2

erhöhen die **erwartete** Eigenkapitalrendite, nicht aber den **Wert** – sie kompensieren nur höheres Risiko. Erst mit Steuern (Tax Shield, in dieser Tabelle sichtbar als die 2,295 PP) und Insolvenzkosten entsteht ein Optimum, und U2 liegt mit 85 % Fremdkapital erkennbar jenseits davon. (✓) **{+9}**

- **Bewertungsmaßstab und begründete Rangfolge.** „Financial Leverage steigern“ ist kein Selbstzweck; Wert entsteht erst oberhalb der **Kapitalkosten (WACC)**. *Modellrechnung:* Eigenkapitalkosten nach CAPM = $2,50 \% + 1,60 \times 6,00 \% = 12,10 \%$ (hohes Beta wegen des Hebels), Fremdkapital 9,00 % vor, 6,30 % nach Steuern; bei 15 % EK / 85 % FK ergibt sich $WACC = 0,15 \times 12,10 + 0,85 \times 6,30 = 7,17 \%$. Die Vorsteuer-Gesamtkapitalrendite von 10,00 % liegt darüber – knapp. Daraus die Rangfolge: **Maßnahme 3 zuerst** (erhöht Spread und Sicherheitsabstand), **Maßnahme 2 als Nächstes** (verbessert den Spread ohne zusätzliches Risiko), **Maßnahme 1 zuletzt** (erhöht ausschließlich das Risiko und ist bei 15 % Eigenkapitalquote kaum noch verantwortlich). Rechtliche Schranke bei Kapitalgesellschaften: **Verbot der Einlagenrückgewähr** und Pflicht zur gesetzlichen Rücklage begrenzen die Ausschüttung. (*Annahmen frei gesetzt; Paragraphen vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓) **{+10}**

Rohleders Erwartung: In a) seinen Rechenweg nachvollziehbar aufschreiben – EK und FK aus den Prozentsätzen, Z aus dem Zinssatz, EBT, Steuern, JÜ, dann $(JÜ + Z) \div GK$, 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. 726) · Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566) · Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene... (S. 1606)

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:

- a) Je 3 P.: Soll-Wert, Plan-Werte, Ist-Werte, Prognosen
- b) 3 P. Warum ist der Prognose-Soll-Vergleich für die Finanzplanung wichtiger als der Plan-Ist-Vergleich?
- c) 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 **einzigste 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}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die vier Ausprägungen schärfen

- **Die bewusste Abweichung von der Praxis benennen.** Rohleder sagt selbst: „Die Praxis verzichtet auf diese strengere Unterscheidung, wie ich sie Ihnen bebringe.“ Wer das ausdrücklich schreibt, beantwortet die in der Aufgabenstellung angelegte Falle direkt: Die Vermischung in Büchern und im Internet ist bekannt und wird hier **nicht** übernommen. (✓){+1}
- **Soll als Zeitraum- gegen Zeitpunktgröße:** Ein Kostenbudget ist ein Soll für einen **Zeitraum** (Jahresverbrauch), ein Umsatz- oder EBIT-Ziel ein Soll für einen **Zeitpunkt** (Stand per 31.12.). Beide heißen Soll, verhalten sich in der Abweichungsanalyse aber unterschiedlich – beim Zeitraum-Soll ist die unterjährige Kumulation aussagekräftig, beim Zeitpunkt-Soll erst der Forecast. (✓){+2}
- **Fehlanreiz des Soll-Werts (Zielsystem-Kritik):** Weil am Soll der Bonus hängt, entsteht Druck auf die Zahl statt auf die Sache – **SMART** ist dafür „sicherlich ein guter Anfang, aber nicht das Ende der Fahnenstange“. Bekannte Effekte: Sandbagging bei der Zielvereinbarung, Jahresend-Manipulation kurz vor der Schwelle, Verschieben von Instandhaltung. Der strukturelle Befund dahinter ist **Goodharts Gesetz** – sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, ein gutes Maß zu sein. (✓){+3}
- **Die 2x2-Matrix, die aus der Plan/Soll-Trennung folgt** – das ist der eigentliche Ertrag der ganzen Aufgabe: Der **Plan-Ist-Vergleich** prüft, ob die geplanten **Maßnahmen** umgesetzt wurden (Maßnahmen-Controlling); der **Soll-Ist-Vergleich** prüft, ob das **Ziel** erreicht wurde (Ziel-Controlling). Vier Felder: Maßnahmen umgesetzt + Ziel erreicht = alles in Ordnung · Maßnahmen umgesetzt + Ziel verfehlt = die **Kausalannahme** war falsch · Maßnahmen nicht umgesetzt + Ziel erreicht = Zufall/Sondereffekt, gefährlich, weil er als Führungsleistung verbucht wird · beides verfehlt = Umsetzungsproblem. Wer Plan und Soll gleichsetzt, kann diese vier Fälle nicht auseinanderhalten. (✓){+4}
- **Beispiel, das die Kausalannahme greifbar macht:** Für eine Neukundenkampagne sind **200.000,00 €** Budget und ein Zielbeitrag von **+1.500.000,00 €** Umsatz hinterlegt. Die Kampagne wird vollständig gefahren, bringt aber nur **+400.000,00 €**. Plan-Ist: erfüllt. Soll-Ist: verfehlt. Nicht die Ausführung war schlecht, sondern die **Wirkungsannahme** – die Konsequenz ist eine andere Maßnahme, nicht mehr Druck auf dieselbe. (✓){+5}

- **Das Budget ist das Ressourcen-Gegenstück zum Planwert** und trennt sich nach **OPEX** (Betriebsausgaben, „heute verdienen“, Run the Business) und **CAPEX** (Investitionsausgaben, „morgen verdienen“, Build the Business). Deshalb gehört zu jedem Planwert die Frage, aus welchem Topf seine Maßnahme bezahlt wird – genau daran hängt später die Unterscheidung von operativer und strategischer Lücke. (✓){+6}
- **ytd gegen Periodenwert – eine Falle innerhalb der Ist-Werte:** Ein Bereich kann **ytd** im Rückstand und im laufenden **Monat** bereits über Plan sein. Die Trendwende ist genau das, was die kumulierte Zahl verdeckt. Beide Sichten gehören in den Bericht, und der Kennzahlensteckbrief muss festlegen, welche gemeint ist. (✓){+7}
- **„Ist“ heißt nicht „objektiv“.** Der Ist-Wert ist gemessen, aber bilanzpolitisch gestaltbar – über Aktivierung, Rückstellungen, Abschreibungsdauern und Periodenabgrenzung. Merksatz: **„Profit is an opinion, cash is a fact.“** Deshalb gehört zu jeder Ergebnisgröße der Abgleich mit einer **Cash-Größe**; ein Gewinnsprung ohne entsprechenden Cashflow-Sprung ist das zuverlässigste Warnsignal. (✓){+8}
- **Ist-Werte sind die Kalibrierung des Radars.** Die Prognose ist die einzige Größe ohne objektive Basis – man steuert also nach einer Zahl, die derjenige liefert, der gesteuert werden soll. Nur der wiederholte Abgleich früherer Prognosen mit dem späteren Ist zeigt, ob den aktuellen zu trauen ist. Praktisch heißt das: **Prognosefehler und Bias als eigene Kennzahlen** führen und jede Forecast-Version dokumentieren. Damit ist der Satz „Ist-Vergleiche sind nur Rückspiegel“ ehrlich begrenzt. (✓){+9}
- **Die Prognose im Regelkreis und im PDCA-Zyklus:** Sie ist das **Check** mit Blick nach vorn und löst bei einer Lücke das **Act** aus. Genau das macht sie zum Kern der **rollierenden Planung** und unterscheidet sie vom Jahresbudget, das nur einmal gesetzt wird. (✓){+10}
- **Der Fehlanreiz der Prognose in beide Richtungen:** Wer die Prognose stellt, wird an ihr gemessen, also fällt sie entweder **zu pessimistisch** aus (Puffer für die spätere Übererfüllung) oder **zu optimistisch** (um die unangenehme Diskussion zu vermeiden). Beides zerstört die Steuerungsfähigkeit. Gegenmittel: Der Prognose-Soll-Vergleich ist ein **Steuerungs-, kein Sanktionsinstrument**; ehrliche Prognosen entstehen nur bei psychologischer Sicherheit (Edmondson 1999) – wer eine schlechte Prognose meldet und dafür abgestraft wird, meldet beim nächsten Mal eine schöne. (✓){+11}
- **Einordnung in die Planungsdebatte samt Gegenposition:** Der Forecast ist der Baustein, mit dem **Beyond Budgeting** (Hope/Fraser 2003) das starre Jahresbudget ablösen will – rollierende Prognosen, relative statt fixer Ziele,

Ressourcen bei Bedarf. Ehrliche Gegenrede: Permanentes Forecasts bindet erhebliche Kapazität und kann selbst Kurzfristen erzeugen („Forecast-Tourismus“). Faustregel zur Auflösung: **Forecast-Frequenz an die Reaktionszeit der Maßnahmen koppeln** – monatlich nur dort, wo man monatlich überhaupt gegensteuern kann. (✓)(+12)

Zu b) – den Vorrang absichern

- **Die vollständige Vergleichssystematik (Rohleders Foliengliederung) zeigt die Antwort schon strukturell: Zeitvergleich** – Zeitpunktvergleich (Endwert, Stichtag, Barwert) und Zeitraumvergleich (ytd, yoy, Plan-Ist); **Wunsch gegen Wirklichkeit** – Soll-Prognose-Vergleich; **Objektvergleich** – Betriebsvergleich (intern/extern) und Branchenvergleich (traditionell/ Benchmarking). Von allen genannten Vergleichen ist der Prognose-Soll-Vergleich der **einzige mit Blickrichtung nach vorn**. Nachrangig ist der **Prognose-Plan-Vergleich**, weil Planwerte nur Mittel zum Zweck sind. (✓)(+13)
- **Was auf die Lücke folgen muss – Rohleders korrigierte Eskalationsleiter:** (1) vorhandene Maßnahmen **intensivieren oder vorziehen** = operative Lücke, kein oder kaum zusätzliches Budget; (2) **zusätzliche, auszahlungswirksame** Maßnahmen = strategische Lücke, „die gibt es nicht zum Nulltarif“; (3) **erst dann** die Ziel- oder Strategiefrage – ein Strategiewechsel ist ein Riesenkraftakt und geht nicht über Nacht. Wer sofort zur Strategieanpassung springt, hat die Reihenfolge verfehlt. Ursachenkatalog für die Restlücke: falsche Maßnahmen, zu großes Ziel, Umfeld/höhere Gewalt, Planungsfehler. (✓)(+14)
- **Rechenbeispiel, das den Vorrang beziffert** (Symbole: S = Soll-Wert Jahresumsatz, P_{08} = Planwert per 31.08., I_{08} = Ist ytd per 31.08., F_{9-12} = Prognose Restjahr, F = Jahresprognose; Annahmen frei gesetzt): $S = 60,00$ Mio. €, $P_{08} = 40,00$ Mio. €, $I_{08} = 37,60$ Mio. €, $F_{9-12} = 18,90$ Mio. €. → **Plan-Ist-Abweichung** $= 37,60 - 40,00 = -2,40$ Mio. € = **-6,00 %** (vergangen, nicht mehr änderbar). → **Jahresprognose** $F = 37,60 + 18,90 = 56,50$ Mio. €. → **Prognose-Soll-Gap** $= 56,50 - 60,00 = -3,50$ Mio. € = **-5,83 %**. Steuerungsaussage: Um das Soll zu halten, sind in den Restmonaten **22,40 statt 18,90 Mio. €** zu erwirtschaften – eine geforderte Mehrleistung von **+18,52 %**. Erst diese Zahl macht die Lücke verhandelbar; der Plan-Ist-Wert allein tut das nicht. (✓)(+15)

Zu c) – die ytd-Kritik vervollständigen

- **Die strukturelle Schwäche des Zeitvergleichs unabhängig von der Lage:**

Er nimmt die **eigene Vergangenheit als Maßstab** und schreibt damit bestehende Ineffizienzen fort. Ein im ytd guter Wert kann im **Branchenvergleich** schlecht sein. Gegenmittel ist nicht der Verzicht auf den Zeitvergleich, sondern seine Ergänzung um einen externen Maßstab (Betriebs-/Branchenvergleich, Benchmarking) – eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos, eine Kennzahl mit nur *einem* Maßstab ist irreführend. (✓){+16}

- **Weitere konkrete Vergleichbarkeitsbrüche, die man abhaken kann:**

unterschiedliche **Arbeitstage** je Monat, Lage von Ostern und Feiertagen, Schaltjahr, Umstellung des Geschäftsjahres, Wechselkurseffekte bei Auslandsumsätzen, geänderte Konsolidierungskreise, Wechsel des Bilanzierungsstandards. Jeder dieser Punkte verschiebt den ytd-Wert, ohne dass sich die Leistung geändert hätte. (✓){+17}

- **Was man stattdessen tut (Reparatur statt Klage): preisbereinigt rechnen und Preis- von Mengeneffekt trennen · Mehrjahresvergleich über 3–5 Jahre** statt nur Vorjahr, weil eine Manipulation oder Störung ein Ausschlag ist, echte Ertragskraft aber ein Niveau · um **Sondereffekte bereinigen** und die Bereinigung offenlegen · **gleitende 12-Monats-Summe (LTM)** statt Kalender-ytd, um Saison und Stichtagsbrüche zu neutralisieren · gegen den **Cashflow** gegenlesen. (✓){+18}

- **Aktualisierung des „derzeit“ für die Klausur 2026 – mit Vorbehalt und Datum.** Die Aufgabe stammt von 2023; die Begründung trägt weiter, die Beispiele müssen mitwandern: Zoll- und Handelskonflikte mit sprunghaften Sätzen, seltene Erden als Erpressungsinstrument, Energiepreisniveau, KI-getriebener Speicherpreisschock. **Warnung:** Keine Dauerzustände seit 1990 nennen – „Digitalisierung“ und „VUCA“ gelten seit 35 Jahren und sind ihm ausdrücklich zu vage; verlangt sind Entwicklungen der letzten rund drei Jahre, wenn möglich mit Datum. (✓){+19}

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. 1606) · Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 726) · Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566)

		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)	$ROI = EBIT \div K \times 100$ ✓ {1}	$Reinvestitionsquote = I \div AfA$ ✓ {2}
Unternehmen	$Gesamtkapitalrentabilität (GKR) = (JÜ + FKZ) \div GK \times 100$ ✓ {3}	$Free\ Cashflow = CF_{op} - I$ ✓ {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	$EBT = 8,00 - 1,50 = 6,50$ · Steuern 1,95 · JÜ = 4,55 → $(4,55 + 1,50) \div 65,00 \times 100$	9,31 %
Unternehmen × morgen	Free Cashflow	$CF_{op} = 4,55 + 6,00 = 10,55$ → $10,55 - 7,50$	+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: $8,00\% \text{ Umsatzrendite} \times 2,00 \text{ Kapitalumschlag} = 16,00\%$) 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)**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Auswahl absichern

- **Die vier Halbsätze, die die Tabelle begründen statt bebildern.** Heute verdienen = Potenziale nutzen (Effizienz, OPEX, Niederschlag in Erfolgs- und Finanzlage) · morgen verdienen = Potenziale schaffen (Effektivität, CAPEX, Niederschlag in der Vermögenslage) · Kerngeschäft = Leistungsfrage, deshalb ROI mit betriebsnotwendigem Kapital · Unternehmen = Finanzierungsfrage, deshalb GKR mit Bilanzsumme. Diese vier Zeilen kosten in der Klausur zwei Minuten und machen aus einer Auswahl eine Ableitung. (✓){+1}
- **Ersatzkennzahlen je Quadrant**, falls eine zweite Nennung verlangt wird: Kerngeschäft/heute → **EBIT-Marge** (im Fall 8,00 %) oder Deckungsbeitrag je Engpasseinheit; Kerngeschäft/morgen → **Investitionsquote** ($I \div U = 7,50 \%$), F&E-Quote, Anlagenaltersstruktur; Unternehmen/heute → **Eigenkapitalrentabilität** ($J\ddot{U} \div EK$) oder operativer Cashflow; Unternehmen/morgen → **Innenfinanzierungsgrad**, **dynamischer Verschuldungsgrad** (Nettofinanzschulden $\div CF_{op}$ = Entschuldungsdauer in Jahren) oder der **Kapitalwert** der geplanten Investitionen. (✓){+2}
- **Keine Kennzahl doppelt – sonst bleibt ein Feld unbesetzt.** ROI und GKR unterscheiden sich in **Zähler** (EBIT gegen $J\ddot{U} + FKZ$) und **Nenner** (betriebsnotwendiges Kapital gegen Bilanzsumme): im Fall 16,00 % gegen 9,31 %, obwohl beide dasselbe Unternehmen beschreiben. Reinvestitionsquote und Free Cashflow unterscheiden sich in der Bezugsgröße (Anlagenerneuerung des Betriebs gegen freie Zahlungskraft des Unternehmens). Wer viermal eine Rentabilitätskennzahl einträgt, hat die Ziel-Achse ignoriert. (✓){+3}
- **Die Sparsamkeitsregel, die er hören will.** Kennzahlenkataloge im Stil Reichmann/Lachnit mit über 200 Kennzahlen lehnt er ab – Erhebungsaufwand, kognitive Überforderung, fehlende Gewichtung, keine Kapazität, unter jede Kennzahl Maßnahmen zu hängen, inhaltliche Widersprüche. Gefordert ist ein kleines Set mit **Erklärungszusammenhang**; diese Matrix leistet genau das mit vier überschneidungsfreien Größen. Nebenbei seine Sprachregelung: **KPI im Plural ist sachlich fragwürdig** – zu einem Zeitpunkt gibt es üblicherweise genau einen Key Performance Indicator. (✓){+4}

Zu b) – die Begründungen härten

- **Der Erklärungszusammenhang der linken Spalte (Du-Pont, 1919).** $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = (8,00 \div 100,00) \times (100,00 \div 50,00) = 8,00 \% \times 2,00 = 16,00 \%$. Daraus folgt, warum die EBIT-Marge allein den Quadranten nicht füllt: Man kann profitabel sein, ohne rentabel zu sein (kapitalintensiver Anlagenbau), und rentabel, ohne profitabel zu sein (Discounter: dünne Marge, hoher Umschlag). Bei jeder Abweichung ist zu benennen, **welcher Treiber** sie verursacht hat. (✓){+5}
- **Der Erklärungszusammenhang der rechten Spalte – über die gemeinsame Größe I.** Eine hohe Reinvestitionsquote **senkt** den Free Cashflow, ein hoher Free Cashflow kann auf **unterlassene** Investitionen zurückgehen. Erst beide zusammen sind eine Aussage: 1,25 bei +3,05 Mio. € heißt „baut aus und finanziert es selbst“; 0,60 bei +8,00 Mio. € hieße „der schöne Cashflow ist gestundeter Substanzverzehr“. Genau dieselbe Logik verbindet die obere Zeile (ROI gegen Reinvestitionsquote) – die Matrix hat also **zwei** Kontrollpaare, nicht nur vier Einzelwerte. (✓){+6}
- **Die Messlatte für den GKR-Quadranten, beziffert (CAPM/WACC/EVA).** Annahmen: risikofreier Zins 2,50 %, Marktrisikoprämie 6,00 %, Beta 1,20 → Eigenkapitalkosten $2,50 + 1,20 \times 6,00 = 9,70 \%$; Fremdkapital 4,00 % vor Steuern, bei $s = 30,00 \%$ also 2,80 % nach Steuern; Struktur 60 % EK / 40 % FK → **WACC = 6,94 %**. Angewandt: **EVA = 6,05 – 0,0694 × 65,00 = +1,54 Mio. €** – das Unternehmen schafft Wert. Läge die GKR bei 6,00 %, wäre der Gewinn positiv und der Wertbeitrag negativ; deshalb steht in diesem Quadranten die GKR **gegen den WACC** und nicht der Jahresüberschuss. (CAPM: Sharpe 1964.) (✓){+7}
- **Ohne Vergleichsmaßstab ist jede der vier Zahlen wertlos, und ohne Steckbrief ist sie streitig.** Zu jeder Kennzahl gehören **Zeitvergleich** (mindestens drei Perioden), **Objektvergleich** (Branche, Benchmark), **Soll-Ist** gegen die eigene Planung sowie die natürlichen Schwellen: WACC bei der GKR, **1,00** bei der Reinvestitionsquote, **null** beim Free Cashflow. Der **Kennzahlensteckbrief** legt Definition, Datenquelle, Abgrenzung, Periodizität, Verantwortlichen und Zielwert fest – sonst diskutieren zwei Bereiche über dieselbe Kennzahl mit zwei verschiedenen Zahlen. (✓){+8}
- **Die Fallen der vier gewählten Kennzahlen.** (1) **Nenner-Trick beim ROI:** Desinvestition, Sale-and-lease-back, unterlassene Ersatzinvestitionen heben die Kennzahl bei sinkender Substanz. (2) **Stichtagsproblem der GKR:** Die Bilanzsumme ist ein Stichtagswert und über window dressing gestaltbar; besser Durchschnittsgrößen. (3) **Reinvestitionsquote:** Sie misst Menge, nicht Qualität – man kann konsequent in die falsche Technologie investieren.

(4) **Free Cashflow**: Ein hoher Wert kann aus dem einmaligen **Abbau von Working Capital** stammen. Gegenmittel durchgehend: die vier Kennzahlen **gemeinsam** und über eine Zeitreihe lesen, nie einzeln. (✓)(+9)

- **Der Leverage-Hinweis, der in die untere Zeile gehört**. Die GKR ist finanzierungsneutral gemeint, die **Eigenkapitalrentabilität** ist es nicht: $ROE = GKR + (GKR - i) \times FK \div EK$. Solange die GKR über dem Fremdkapitalzins liegt, hebt jeder zusätzliche Euro Fremdkapital die ROE, **ohne dass das Geschäft besser geworden wäre**; kippt sie darunter, wirkt derselbe Hebel nach unten. Genau deshalb steht im Quadranten „Unternehmen × heute“ die GKR und nicht die ROE – sie misst die Leistung des Kapitals, nicht die Aufteilung des Ertrags. (✓)(+10)

- **Früh- gegen Spätindikator – die Systemgrenze der rechten Spalte**. Auch Reinvestitionsquote und Free Cashflow sind **Spätindikatoren**: Sie messen getätigte Investitionen und geflossene Zahlungen. Für das „morgen verdienen“ ist das die eigentliche Schwäche, weil dort die Reaktionszeit am längsten ist – zu ergänzen sind **Frühindikatoren** wie Anfragen und Leads im Funnel, Angebotserfolgsquote, Markenbekanntheit oder Konsumklima. Ausdrücklich **kein** Frühindikator ist der Auftragseingang, und auch gute Frühindikatoren schützen nicht vor Weak Signals. (✓)(+11)

- **Die Reichweitengrenze und der saubere Anschluss**. Alle vier Größen sind **monetär und vergangenheitsbezogen**; sie sagen nichts über Kunden, Prozesse und Kompetenzen, also über die Treiber des Morgen-Verdienens. Die klassische Ergänzung ist die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton 1992: Finanzen · Kunden · Prozesse · Lernen und Entwicklung, verbunden über die Strategy Map), wobei die vier Perspektiven dort **ausdrücklich nur ein Beispiel** sind. Präzisierung, die Souveränität zeigt: Die BSC ist **kein Rechensystem** – beim Du-Pont-Schema *ist* der ROI mathematisch das Produkt seiner Treiber, zwischen „Mitarbeiterzufriedenheit 78 %“ und „Umsatzrendite 8,00 %“ existiert dagegen nur eine **Hypothese**. Diese Matrix ist damit die Finanzperspektive der BSC, ausdifferenziert nach Handlungsebene. (✓)(+12)

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. 1621) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen (S. 1489)

- 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)**

Über das Gefragte hinaus

- **Der KPI-Steckbrief macht die Definition prüfbar.** Name · Definition und Berechnungsformel · Datenquelle und Verantwortlicher für die Erhebung · Erhebungsrhythmus · Baseline · Zielwert mit Termin · Toleranzband · Eskalationsregel bei Verfehlung. Wer den Steckbrief nennt, zeigt, dass ein KPI ein **Vereinbarungsgegenstand** ist und keine Zahl, und beugt der häufigsten Streitsursache vor, dem nachträglichen Streit über die Definition. (✓){+1}
- **Drei Rollen, mindestens zwei Personen.** **Zielsetzung** (Definition und Zielhöhe, Führungskraft) · **Zielverfolgung** (Nachhalten inklusive persönlicher Intervention, Führungskraft) · **Zielerreichung** (operative Umsetzung, Mitarbeitende). Die reine Berechnung geht ans Controlling, und der Controller ist **Steuermann, nicht Kontrolletti** (to control = steuern). Rohleders Erfolgsformel: persönliche Intervention des Steuernden plus Verankerung in der Zielvereinbarung des Gesteuerten – die Kennzahl muss „jemandem im Portemonnaie wehtun“. (✓){+2}
- **Systematik, die den Begriff schärft.** Absolutzahlen (Einzelwert, Summe, Differenz, Mittelwert) versus **Verhältniszahlen** (Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahl); **Ergebnis- (lagging)** versus **Frühindikator (leading)**. Ein KPI ohne Frühindikator daneben ist strukturell zu spät. Für die Zielformulierung dient **SMART** (Doran, 1981) – nach Rohleder „ein guter Anfang, aber nicht das Ende der Fahnenstange“: zu ergänzen um Verschriftlichung, natürliche Person als Verantwortliche, Verbindlichkeit, Nicht-Ziele und Risiken. (✓){+3}
- **Abgrenzung nach oben: KPI ≠ Kennzahlenkatalog.** Umfangreiche Kennzahlensysteme älterer Prägung sind abzulehnen, weil sie Aufwand ohne Erkenntnis erzeugen. Tragfähig sind nur Systeme mit **Erklärungszusammenhang**: das **Du-Pont-Schema** (ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag), das die Abweichung auf einen von zwei Treibern zurückführt, und die **Balanced Scorecard** (Kaplan/Norton, 1992/96), die die Kennzahlen über die Strategy Map aus der Strategie ableitet. Wenige, abgeleitete Kennzahlen schlagen große Kataloge. (✓){+4}
- **Der Effekt hat einen Namen und ein Datum.** **Goodharts Gesetz** (1975): *Wird ein Maß zum Ziel, taugt es nicht mehr als Maß.* Parallel dazu **Campbells Gesetz** (1976) für soziale Indikatoren. Damit ist der Vorwurf aus der Aufgabenstellung keine Meinung, sondern ein benanntes, allgemein beobachtetes Systemverhalten, und die Antwort muss lauten, wie man es eindämmt, nicht ob es auftritt. (✓){+5}

- **Opportunismus ist ein Fachbegriff, kein Charakterurteil.** In der **Prinzipal-Agent-Theorie** (Jensen/Meckling, 1976) folgt er aus **Informationsasymmetrie**: Der Agent kennt seine Anstrengung, der Prinzipal sieht nur das Ergebnis (*hidden action*), woraus **Moral Hazard** entsteht. Williamson definiert Opportunismus als „Verfolgung des Eigeninteresses **unter Zuhilfenahme von List**“. Konsequenz: Nicht bessere Menschen sind die Lösung, sondern besseres Vertragsdesign – genau der Homann-Gedanke im Kleinen. (✓){+6}
- **Suboptimierung durchgerechnet.** *Annahmen:* Einkaufsvolumen 20,00 Mio. €, Einsparung 3,00 % = **600 T€**; Herstellkosten 40,00 Mio. €, Ausschussquote steigt von 2,0 % auf 3,5 % = **600 T€** zusätzlich, ohne Nacharbeit, Terminverzug und Reklamationen. Ergebnis: null – bei erreichtem Bereichsziel. Damit ist auch die scheinbar sichere Regel „ein KPI je Bereich vermeidet Zielkonflikte“ widerlegt: Sie **verlagert** den Konflikt an die Bereichsgrenze. (✓){+7}
- **Deming gegen Drucker – der Streit ist älter als das Wort KPI.** Deming fordert in seinen 14 Punkten ausdrücklich die **Abschaffung von Mengenzielen** und beziffert den Anteil der vom **System** verursachten Abweichungen auf rund 94 % – Menschen an Zahlen zu messen, die das System erzeugt, ist damit systematisch unfair und wirkungslos. Druckers **MBO** setzt umgekehrt auf quantitative Ziele; fairerweise heißt es im Original „Management by Objectives **and Self-Control**“ – getroffen wird also die entartete Praxis, nicht Druckers Konzept. (✓){+8}
- **Vier Bedingungen, unter denen der Einzel-KPI wirklich trägt.** (1) Der begrenzende Faktor ist eindeutig identifiziert; (2) die Wirkungskette ist kurz – die Handlung des Einzelnen wirkt sichtbar auf die Kennzahl; (3) der Zeithorizont ist kurz, sodass verdrängte Ziele keinen dauerhaften Schaden nehmen; (4) der Schaden des gewollten Tunnelblicks ist kleiner als der des Missstands. Fehlt eine Bedingung, kippt Fokussierung in Fehlsteuerung. Das Raster entscheidet jeden Einzelfall, ohne auf „kommt darauf an“ auszuweichen. (✓){+9}
- **Die theoretische Stütze der Gegenseite: Engpasslogik.** Nach der *Theory of Constraints* (Goldratt, *The Goal*, 1984) hat ein System zu jedem Zeitpunkt genau **einen** begrenzenden Engpass; jede Verbesserung außerhalb erhöht die Gesamtleistung nicht. Fokussierung ist danach nicht Vereinfachung, sondern sachlich richtig – mit der Konsequenz, dass der KPI **wechseln muss**, sobald der Engpass wandert. Ein über Jahre unveränderter KPI ist deshalb schon aus dieser Logik heraus verdächtig. (✓){+10}
- **Der unverhandelbare Rest.** Arbeitsschutz- und Unfallkennzahlen, Qualitäts- und Zulassungsnachweise, zugesagte Service Level, **Covenants**

gegenüber Banken und gesetzliche Berichtspflichten muss ein Unternehmen unabhängig von jeder Steuerungsphilosophie überwachen. Wer „nur noch einen KPI“ verfolgt, entbindet sich davon nicht – hier wird der Tunnelblick vom Steuerungs- zum **Haftungsproblem**. Die tragfähige Formulierung lautet daher nie „ein KPI“, sondern „ein Steuerungs-KPI neben einem unverhandelbaren Überwachungsset“. (✓){+11}

- **Konkreter Gegenmittelkatalog. Kennzahlenpaare** statt Einzelgrößen (Tempo × Qualität, Umsatz × Deckungsbeitrag, Materialpreis × Ausschuss) · **längere Bemessungsperiode** und rollierende Durchschnitte · **Malus/Clawback** bei nachträglich aufgedeckten Verstößen · relative statt absoluter Ziele, damit Sondereffekte nicht prämiert werden · Vier-Augen-Prinzip bei Definitionsänderungen · eine **Nebenbedingung** in der Zielvereinbarung, deren Verletzung den Bonus streicht. Jeder Punkt adressiert einen der beiden Fehlwirkungen direkt. (✓){+12}
- **Der Rückweg gehört mitgeplant.** Schwieriger als die Einführung ist die **Ablösung** des Einzel-KPI: Nach Monaten sind die verdrängten Größen faktisch aus der Organisation verschwunden – Berichte eingestellt, Routinen verlernt. Deshalb bei Einführung festlegen: **Rückkehrschwelle** (welcher Wert beendet die Ausnahme), **Nachfolgeset** mit Steckbriefen und **Schadensbilanz** (welche verdrängten Größen sind zuerst zu reparieren – meist Instandhaltung, Qualifizierung, Kundenzufriedenheit). (✓){+13}
- **Die Synthese als Kontingenzaussage, nicht als Kompromiss.** Die richtige Anzahl von Kennzahlen ist eine **Funktion der Lage**: in der Krise eins, typischerweise liquiditätsgetrieben, weil dann nur eine Größe über die Existenz entscheidet (§ 17 InsO); im Normalbetrieb wenige, maximal fünf; in einer mehrjährigen Transformation ein ausbalanciertes Set mit vorlaufenden Treibern. These und Antithese der Aufgabenstellung sind damit nicht falsch, sondern **unterspezifiziert** – beide behaupten für alle Lagen, was jeweils nur für eine gilt. (✓){+14}

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. 1628) · Stellenabbau bei positivem Ergebnis und... (S. 1990) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

		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.

Über das Gefragte hinaus

- **Die Formel-Falle dieser Tabelle: i darf nicht nachsteuerlich angesetzt werden.** Weil die ROA hier nach Steuern gerechnet ist, liegt es nahe, auch i auf $9,00 \times (1 - 0,30) = 6,30 \%$ zu senken. Das ergibt $9,295 + (9,295 - 6,30) \times 5,6667 = 26,27 \%$ und ist falsch; die Abweichung von **15,30 Prozentpunkten** ist exakt $i \times s \times FK \div EK = 0,09 \times 0,30 \times 5,6667$. Grund: Das Tax Shield steckt bereits im Zähler der ROA – wer i zusätzlich absenkt, zählt es doppelt. Konsistent sind genau zwei Wege: **nachsteuerliche ROA mit nominalem i** ($9,295 \% / 9,00 \% \rightarrow 10,97 \%$) oder **durchgehend vor Steuern** ($ROA = EBIT \div GK = 10,00 \%$, $i = 9,00 \% \rightarrow ROE$ vor Steuern = $10,00 + 1,00 \times 5,6667 = 15,67 \%$, davon $70 \% = 10,97 \%$). Beide treffen die Tabelle exakt. (✓){+1}
- **Warum die Formel hier überhaupt aufgeht – sie ist eine Identität, kein Modell.** Aus $ROA = (J\ddot{U} + Z) \div GK$ und $Z = i \times FK$ folgt $ROA \times GK \div EK - i \times FK \div EK = (J\ddot{U} + Z - Z) \div EK = J\ddot{U} \div EK = ROE$. Die Umformung gilt unabhängig von Steuern, Abschreibungen und Bilanzpolitik – sie ist reine Algebra. Wer das in zwei Zeilen zeigt, hat begründet, warum die Kontrollrechnung immer stimmen **muss**, und nicht bloß behauptet, dass sie stimmt. (✓){+2}
- **Die Symmetrie nach unten – der eigentliche Prüfstein dieser Zahlen.** Vor Steuern verdient das Gesamtkapital $10,00 \%$, das Fremdkapital kostet $9,00 \%$: **ein einziger Prozentpunkt** Abstand trägt 85% Fremdfinanzierung. Bei **EBIT = 90,00 GE** ist der Vorteil vollständig aufgezehrt – U1 und U2 kommen beide auf **6,30 %** ROE. Darunter kippt der Hebel: bei EBIT = 80,00 GE nur noch **1,63 %** gegen $5,60 \%$ (U1), bei EBIT = 76,50 GE **0,00 %**, bei EBIT = 0 sind es **-51,00 %** gegen $0,00 \%$. Ein Ergebniserückgang um 10% genügt, um den gesamten Hebelvorteil zu vernichten. (✓){+3}
- **Warum Maßnahme 1 sich selbst begrenzt, und hier bereits an der Grenze ist.** Der **Zinsdeckungsgrad** ($EBIT \div Z$) beträgt $100,00 \div 76,50 = 1,31$ und sinkt nach Maßnahme 1 auf $100,00 \div 81,00 = 1,23$; Banken erwarten üblicherweise 2,00 bis 3,00. Mit steigendem Verschuldungsgrad verschlechtert sich das Rating und i zieht an – damit schrumpft genau der Spread, den man hebeln wollte: **Maßnahme 1 arbeitet gegen Maßnahme 2**. Kreditverträge sichern das über **Covenants** ab (Mindest-Eigenkapitalquote, Höchstverschuldung, Mindestzinsdeckung), deren Verletzung Nachbesicherung, Zinsaufschlag oder Kündigung auslöst. Bei einer Eigenkapitalquote von 15% ist „mehr Schulden“ deshalb keine Empfehlung, sondern eine Warnung. (✓){+4}

- **Eigenkapital als Verlustpuffer, in Jahren gerechnet.** U2 hat 150,00 GE Eigenkapital. *Annahme:* In einer Krise fällt das EBIT auf null, die Zinsen von 76,50 GE laufen weiter → Jahresverlust 76,50 GE, das Polster ist nach **1,96 Jahren** aufgezehrt und der Tatbestand der **Überschuldung** (§ 19 InsO) erfüllt – neben der Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) einer der beiden Insolvenzgründe. Nach Maßnahme 1 sind es **1,23 Jahre**. U1 könnte im selben Szenario unbegrenzt durchhalten, weil es keine Zinslast trägt. Der Hebel verkürzt also messbar die Zeit bis zur Insolvenz. (✓){+5}
- **Manipulation über den Nenner.** Ausschüttung, Kapitalherabsetzung oder Aktienrückkauf senken das Eigenkapital und heben die ROE, ohne dass ein Euro mehr verdient wurde; dasselbe gilt für unterlassene Ersatzinvestitionen und Sale-and-lease-back. **Substanzverzehr sieht in der Rentabilität aus wie Erfolg**, deshalb ist die Kennzahl stets gegen eine Cash-Größe (Free Cashflow), gegen die Kapitalstruktur und gegen eine Zeitreihe zu lesen. Merksatz: „Profit is an opinion, cash is a fact.“ Konkretes Erkennungsmerkmal: eine steigende ROE bei **unverändertem EBIT** ist immer ein Finanzierungs-, nie ein Leistungssignal. (✓){+6}
- **Steuern als eigener Hebel – die vierte Maßnahme, die in der Aufgabe nicht gefragt ist.** Da $J\ddot{U} = EBT \times (1 - s)$, wirkt jede Senkung des Ertragsteuersatzes unmittelbar auf die ROE: Bei $s = 25\%$ statt 30% wäre $J\ddot{U} = 23,50 \times 0,75 = 17,63$ GE und die $ROE = 11,75\%$ statt $11,00\%$. Das ist kein Leverage im engeren Sinn, gehört aber in die vollständige Aufzählung der Stellschrauben, und erklärt zugleich, warum der Staat über die Abzugsfähigkeit der Zinsen 30% des Hebels mitträgt, der Chance **und** des Risikos. (✓){+7}
- **Abgrenzungen, die die Kennzahl erst sauber machen.** Im Nenner gehört das **durchschnittliche** Kapital (Jahresanfang plus Jahresende durch zwei), nicht der Stichtagswert – sonst ist die Kennzahl über Bilanzstichtagspolitik gestaltbar. Wird statt des bilanziellen Gesamtkapitals das **betriebsnotwendige** Kapital angesetzt, entsteht der ROI/ROCE, mit Ermessensspielraum bei der Frage, was „betriebsnotwendig“ ist. Arbeitsteilung, die er ausdrücklich sehen will: Die **GKR beantwortet die Finanzierungsfrage**, der **ROI die Leistungsfrage**. (✓){+8}
- **Der theoretische Einwand, der die Aufgabe relativiert.** Nach **Modigliani/Miller** (1958) ist die Kapitalstruktur auf einem vollkommenen Markt **wertirrelevant**: Mit der Verschuldung steigen die Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber exakt so weit mit, dass der Unternehmenswert unverändert bleibt. Maßnahmen 1 und 2 erhöhen also die **erwartete** Eigenkapitalrendite, nicht den **Wert** – sie kompensieren nur höheres Risiko. Erst mit Steuern (das Tax Shield ist in dieser Tabelle mit 2,295 PP sogar

beziffert) und Insolvenzkosten entsteht ein Optimum; U2 liegt mit 85 % Fremdkapital erkennbar jenseits davon. (✓)(+9)

- **Einordnung ins magische Dreieck und begründete Rangfolge.**

Rentabilität, Liquidität und Sicherheit stehen im Zielkonflikt – der Leverage tauscht **Sicherheit gegen Rentabilitätschance**. Daraus die Rangfolge, die über die bloße Aufzählung hinausgeht: **Maßnahme 3 zuerst** (verbessert die Leistung, erhöht Spread und Sicherheitsabstand), **Maßnahme 2 als Nächstes** (verbessert den Spread ohne zusätzliches Risiko), **Maßnahme 1 zuletzt** (erhöht ausschließlich das Risiko). Ergänzend die rechtliche Schranke bei Kapitalgesellschaften: **Verbot der Einlagenrückgewähr** und Pflicht zur gesetzlichen Rücklage begrenzen die Ausschüttung.

Reichweitenfazit: **Den Financial Leverage zu steigern ist eine Finanzierungs-, keine Leistungsmaßnahme** – vertretbar bei stabilem Betriebsergebnis, bei einem Spread von einem Prozentpunkt und 85 % Fremdkapital jedoch nicht. (Paragrafen vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: In a) seinen Rechenweg vollständig aufschreiben (EK und FK aus den Prozentsätzen, Z, EBT, Steuern, JÜ, dann $(JÜ + Z) \div GK$) **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.

Aufgabe #264 · 14 P. · KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Planungskette vom Gewinnziel zum... (S. 1412) · Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und... (S. 1586) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

Ein Anlagenbauer mit 1.400 Mitarbeitenden bricht sein Konzernziel „EBIT-Marge 8,00 %“ über sechs Geschäftsbereiche auf 40 Teamziele herunter. Jede Führungskraft erhält genau einen KPI, an dem sie gemessen und variabel vergütet wird.

- a) 4 P. Was versteht man unter einer KPI-Kaskade? Erläutern Sie, so dass ihr Zweck für die Unternehmenssteuerung klar wird!
- b) 10 P. Führt eine solche Kaskade dazu, dass jede Ebene Verantwortung für das Unternehmensziel übernimmt – oder dazu, dass sich am Ende niemand mehr für das Ganze verantwortlich fühlt? Nehmen Sie dazu Stellung, indem Sie zunächst erklären, was man in diesem Zusammenhang unter Suboptimierung und Verantwortungsdiffusion versteht (6 P.). Beantworten Sie dann die gestellte Frage und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen (4 P.).

a) 4 P. – Begriff und Zweck der KPI-Kaskade

Eine KPI-Kaskade ist das systematische **Herunterbrechen eines Oberziels über die Hierarchieebenen** in Teilziele, denen jeweils eine eigene Kennzahl mit Zielwert zugeordnet wird – Konzernziel → Bereichsziel → Teamziel → persönliches Ziel. ✓ {1} Zweck 1 ist die **Sichtlinie zum Gesamtziel**: Jede Ebene soll erkennen, mit welchem eigenen Beitrag sie auf die übergeordnete Größe wirkt, damit aus Einzelzielen ein **Zielsystem** statt einer Zielsammlung wird. ✓ {2} Zweck 2 ist die **Zurechenbarkeit**: Erst durch die Zuordnung zu einem Verantwortlichen wird die Kennzahl zur Grundlage für Zielvereinbarung, Soll-Ist-Vergleich, Abweichungsanalyse und Gegensteuerung. ✓ {3} Konstruktive Voraussetzung ist dabei das **Beeinflussbarkeitsprinzip**: Jede Teilkennzahl muss vom Verantwortlichen tatsächlich beeinflussbar sein und in einer nachvollziehbaren Wirkungsbeziehung zum Oberziel stehen – sonst ist die Kaskade keine Steuerung, sondern nur eine Umlage. ✓ {4}

b) 10 P. – Stellungnahme

Erste Stufe (6 P.) – was Suboptimierung und Verantwortungsdiffusion in diesem Zusammenhang bedeuten:

Suboptimierung ist die Optimierung eines Teilziels, die das Gesamtoptimum verfehlt oder sogar verschlechtert: Der Bereich erreicht seine Zahl, das Unternehmen verliert. ✓ {1} Möglich wird das, weil die **Zielbeziehungen zwischen Bereichen nicht neutral, sondern konkurrierend** sind (Einkaufspreis gegen Qualität, Bestandssenkung gegen Lieferfähigkeit, Auslastung gegen Termintreue). Die Kaskade schneidet diese Konflikte an

der Bereichsgrenze durch und macht sie damit zu **niemandes Kennzahl**. ✓ {2} Hinzu kommt ein Rechenproblem: Eine **Marge ist nicht additiv zerlegbar**. „8,00 % für jeden“ ist bei unterschiedlichen Umsätzen, Kapitalintensitäten und Wertschöpfungstiefen keine Zerlegung von 8,00 % für das Ganze; Umlagen und Verrechnungspreise erzeugen eine **Scheinzurechnung**. ✓ {3}

Verantwortungsdiffusion meint: Je feiner das Gesamtziel zerlegt wird, desto kleiner ist der Anteil des Einzelnen am Ergebnis, und desto leichter fällt die Entlastung „meine Zahl steht“. Verantwortung für das Ganze verdünnt sich mit jeder Kaskadenstufe. ✓ {4}

Verstärkt wird das durch das **Zurechnungsproblem**: Das Bereichsergebnis wird von nicht beeinflussbaren Faktoren mitbestimmt (Konjunktur, Wechselkurs, Konzernumlagen, Verrechnungspreise); wo das Beeinflussbarkeitsprinzip verletzt ist, wird die Kennzahl entweder als ungerecht abgelehnt oder durch Verhandlung entschärft. ✓ {5}

Die Verhaltensfolge ist genau das Paar, um das es in der Aufgabe geht: **Opportunismus** (persönliche Agenda vor Unternehmensziel, Schaden billigend in Kauf genommen) und **Tunnelblick** (alles, was den eigenen KPI nicht verbessert, wird ausgeblendet) – „what gets rewarded gets repeated“. ✓ {6}

Zweite Stufe (4 P.) – Beantwortung und Begründung:

Meine Einschätzung: Die Kaskade ist **notwendig, aber nicht hinreichend**, und in der hier beschriebenen Ausführung (genau ein KPI je Führungskraft, Marge bis auf Teamebene durchgereicht, variable Vergütung daran gekoppelt) erzeugt sie **mehr Diffusion als Verantwortung**. ✓ {7} Erste Begründung: Die eigentliche Wertschöpfung läuft **quer zur Hierarchie** – im Kunde-zu-Kunde-Prozess. Eine rein vertikale Kaskade hat für die horizontalen Übergaben zwischen Vertrieb, Konstruktion, Fertigung und Service **keine einzige Kennzahl**; genau dort entstehen aber Kosten, Termin- und Qualitätsprobleme. ✓ {8} Zweite Begründung: Sinnvoll wird die Kaskade erst mit drei Konstruktionsregeln – **bereichsübergreifende gemeinsame Ziele** (z. B. Termintreue Auftrag-zu-Lieferung) neben dem Bereichsziel, **Prüfung der Beeinflussbarkeit** vor der Zuordnung und ein **Kennzahlen-Steckbrief**, der zulässige und unzulässige Maßnahmen benennt und Einmaleffekte ausschließt. ✓ {9} Grenze: Die Kaskade kann **Aufmerksamkeit lenken, aber Verantwortung nicht ersetzen** – die Verantwortung für das Gesamtergebnis bleibt bei der Unternehmensleitung und ist nicht delegierbar. ✓ {10}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Begriff sauber verorten:

- **Abgrenzung gegen zwei benachbarte Konstrukte:** Die Kaskade ist der **vertikale Schnitt durch die Zielhierarchie** (Vision → Ziel → Strategie → Maßnahme). Sie ist etwas anderes als ein **Kennzahlensystem** (rechnerisch verknüpft, z. B. DuPont) und etwas anderes als die **Balanced Scorecard** (mehrperspektivische Übersetzung der Strategie). Wer die drei nicht trennt, verwechselt eine Zurechnungslogik mit einer Rechenlogik. (✓){+1}
- **Der Test für „line of sight“:** Die Kaskade wirkt nur, wenn jede Ebene die Wirkungskette zum Oberziel in einem Satz benennen kann. Praktischer Test: *Welche meiner Handlungen verändert die Konzernkennzahl, und über wie viele Zwischenstufen?* Ab etwa drei Zwischenstufen ist die Rückkopplung praktisch tot, und die Kennzahl wirkt nur noch als Druckmittel. (✓){+2}
- **Beeinflussbarkeitsprinzip hat einen Fachnamen:** In der Kostenrechnung heißt das **Verantwortungsrechnung** (responsibility accounting): zugerechnet wird nur, was der Verantwortliche beeinflussen kann. Konzernumlagen, Zentralkosten und interne Zinsen im Bereichs-EBIT verletzen das systematisch, und liefern jedem Bereichsleiter die dauerhaft verfügbare Ausrede. (✓){+3}
- **So sähe eine saubere Kaskade aus:** Das **DuPont-Schema (1919)** zerlegt $ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$ weiter bis auf Bestände, Forderungslaufzeit und Anlagenintensität. Hier ist die Verknüpfung eine **Identität**, keine Behauptung – jede Ebene sieht rechnerisch, wie ihr Wert oben ankommt. Genau daran scheitert die Marge-Kaskade auf Teamebene: Sie behauptet eine Verknüpfung, die sie nicht rechnen kann. (✓){+4}

Zu b) – Mechanik, Zahlen und Gegenentwürfe:

- **Goodharts Gesetz als Kern der Antwort:** „*When a measure becomes a target, it ceases to be a good measure*“ (Charles Goodhart, 1975; parallel **Campbells Gesetz**, 1976). Die Kaskade ist die Maschine, die genau das vervielfacht: Mit jeder Stufe rückt die Kennzahl näher an die Vergütung, und je näher an der Vergütung, desto stärker passt sich das Verhalten der Messung an statt der Sache. (✓){+5}
- **Verantwortungsverdünnung ausgerechnet** (Modellrechnung, Annahmen offengelegt): Umsatz 400,00 Mio. €, Zielmarge 8,00 % → Ziel-EBIT 32,00 Mio. €. Verteilt auf 40 Teams sind das im Mittel 0,80 Mio. € je Team = **2,50 % des Konzernziels**. Verfehlt ein Team seinen Beitrag um 20 %, verändert das

die Konzernmarge um **0,04 Prozentpunkte** – unterhalb jeder Wahrnehmungsschwelle. Das ist die rechnerische Gestalt der Verantwortungsdiffusion: Der Einzelne kann das Ganze nicht mehr spürbar bewegen, also fühlt er sich ihm auch nicht mehr verpflichtet. (✓){+6}

- **Nicht-additive Größen – der häufigste Konstruktionsfehler:** Margen, Quoten und Durchschnitte lassen sich **nicht addieren**. Sauber zerlegbar sind nur **absolute Größen** (Deckungsbeitrag in €, Stückzahlen, Stunden). Eine Kaskade, die Prozentwerte durchreicht, produziert deshalb systematisch Zielwerte, die in Summe etwas anderes ergeben als das Oberziel, und niemand merkt es, weil die Aggregation nie zurückgerechnet wird. (✓){+7}
- **Sozialpsychologische Fundierung:** Der **Ringelmann-Effekt** (Ringelmann 1913) und **Social Loafing** (Latané, Williams, Harkins 1979) zeigen experimentell: Die individuelle Leistung sinkt mit der Gruppengröße, sobald der eigene Beitrag nicht mehr identifizierbar ist. Verantwortungsdiffusion ist damit kein Charakterfehler der Führungskräfte, sondern ein **robuster Effekt der Konstruktion** – dieselbe Logik wie beim Bystander-Effekt (Darley/Latané 1968). (✓){+8}
- **Gegenentwurf 1 – quer statt nur vertikal:** Gemeinsame Kennzahlen über die Bereichsgrenze (shared KPI), an denen mehrere Bereiche zugleich gemessen werden: Termintreue Auftrag-zu-Lieferung, Durchlaufzeit Kunde-zu-Kunde, Reklamationsquote. Rohleders eigene Antwort auf Silodenken ist genau das: **Geschäftsprozessmanagement, Kunde-zu-Kunde-Prozesse und Prozessboards**, in denen die Funktionsträger gemeinsam Verantwortung tragen. (✓){+9}
- **Gegenentwurf 2 – der Kennzahlen-Steckbrief:** Definition, Zweck, Verantwortlicher, Erhebungsweg und -rhythmus, Zielwert und Herkunft des Zielwerts, **zulässige und ausdrücklich unzulässige Maßnahmen**, nicht zu vertretende Risiken. Er macht aus einer Zahl eine Vereinbarung und schließt Einmaleffekte (Verkauf von Anlagevermögen, Stopp von Weiterbildung, Verschiebung von Instandhaltung) vorab aus. (✓){+10}
- **Gegenentwurf 3 – wenige Kennzahlen mit vorlaufenden Treibern:** Ein reines Finanzziel ist *lagging* – es meldet den Schaden, wenn er entstanden ist. Die **Balanced Scorecard** ergänzt Kunden-, Prozess- und Lernperspektive; ihre eigene Schwäche gehört mitgenannt: Sie ist nur so gut wie die unterstellte Ursache-Wirkungs-Kette, die selten empirisch geprüft wird. (✓){+11}
- **Kontingenzaussage statt Grundsatzurteil:** Die Kaskade trägt bei **stabilem Geschäft und kurzer Wirkungskette**; bei starker Verflechtung und in Transformationsphasen erzeugt sie mehr Reibung als Steuerung. Die

entscheidende Frage ist deshalb nicht *ob*, sondern **wie tief** kaskadiert wird – Faustregel: nur so tief, wie die Beeinflussbarkeit reicht. (✓)(+12)

- **Die harte Grenze der Delegation:** Leitungs- und Überwachungsverantwortung sind **nicht delegierbar**; der Vorstand leitet die Gesellschaft in eigener Verantwortung und hat ein System zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen einzurichten (§ 76, § 91 Abs. 2 AktG). Die Kaskade verteilt **Aufgaben**, nicht Verantwortung. *(Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* (✓)(+13)
- **Benannte Falle:** „Meine Zahl steht“ ist ein **Reflexionsstopp** – er beendet jedes Gespräch über das Gesamtergebnis. Gegenmittel in der Führungsroutine: erst das Gesamtergebnis besprechen, dann die Teilziele. Merksatz zum Anschluss: **Verdichtung ist Vernichtung** – die Kaskade ist Verdichtung in umgekehrter Richtung und verliert auf dem Weg nach unten genauso viel Information wie ein Kennzahlenbericht auf dem Weg nach oben. (✓)(+14)

Rohleders Erwartung: Nicht „Kaskade gut oder schlecht“, sondern die Konstruktionsbedingungen benennen – Beeinflussbarkeit, nicht-additive Größen, horizontale Kennzahlen, und am Ende klar sagen, dass Aufmerksamkeit delegierbar ist, Verantwortung nicht.

Aufgabe #265 · 12 P. · Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems... (S. 1532) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1603)

Ein Hersteller von Küchengeräten misst seinen Vertriebsinnendienst seit einem Jahr an der Kennzahl „durchschnittliche Bearbeitungsdauer je Reklamation“ (Zielwert: unter 24,00 Stunden, Bonus daran gekoppelt). Der Wert ist von 41,00 auf 19,00 Stunden gefallen. Im selben Zeitraum sind die Zweitreklamationen um 34 % und die Kundenabwanderung deutlich gestiegen.

- a) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Mechanismen, durch die sich ein solcher Kennzahlenwert verbessern kann, ohne dass sich die gemessene Leistung tatsächlich verbessert!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei Maßnahmen, mit denen das Unternehmen diese Kennzahl absichert, so dass sie wieder eine belastbare Aussage über die Reklamationsbearbeitung trifft!

a) 6 P. – Drei Mechanismen der Scheinverbesserung

Mechanismus 1 – vorzeitiger Fallabschluss. Der Vorgang wird als „erledigt“ gebucht, bevor das Kundenproblem gelöst ist: Zwischenbescheid, Weiterleitung, Kulanzangebot – die Uhr stoppt, obwohl die Sache offen ist. ✓ {1} Der Kunde meldet sich erneut, es entsteht ein **neuer Vorgang mit neuer, kurzer Laufzeit**. Genau deshalb steigen die Zweitrekamationen um 34 % – der Anstieg ist nicht die Nebenwirkung, sondern der Beleg für den Mechanismus. ✓ {2}

Mechanismus 2 – Definitions- und Erfassungsspielraum. Der **Startzeitpunkt** wird nach hinten verschoben (Erfassung erst nach Vorqualifizierung statt bei Eingang der Kundenmeldung), das **Ende** vorgezogen (Versand der Antwort statt bestätigte Lösung). ✓ {3} Zusätzlich wird die **Grundgesamtheit umdeklariert**: Aufwändige Fälle laufen als „technische Anfrage“ oder „Kulanzvorgang“ und fallen aus der Reklamationsstatistik heraus. Die Kennzahl misst dann eine andere, bequemere Menge – **ohne jeden Regelverstoß**, weil es keine verbindliche Definition gibt. ✓ {4}

Mechanismus 3 – Mittelwert und Fallauswahl. Das arithmetische Mittel wird von vielen trivialen Schnelfällen nach unten gezogen, während die wenigen langen, teuren Fälle darin unsichtbar bleiben – **Verdichtung ist Vernichtung**. ✓ {5} Verstärkt wird das durch **Cherry-Picking**: Einfache Fälle werden zuerst bearbeitet, komplexe bleiben liegen. Der Durchschnitt fällt, und ausgerechnet die schwierigsten Kunden – meist die mit dem höchsten Deckungsbeitrag – warten länger als vorher. ✓ {6}

b) 6 P. – Drei Maßnahmen zur Absicherung

Maßnahme 1 – Ergebnisgröße statt Aktivitätsgröße, im Gegenspielerpaar. Die Bearbeitungsdauer misst Aufwand, nicht Wirkung. Leitgröße wird die **Erstlösungsquote**: Ein Fall gilt erst als gelöst, wenn sich der Kunde binnen 14 Tagen nicht erneut meldet. ✓ {1} Daneben tritt die **Rückläuferquote** als Gegenkennzahl. Erst dieses Paar macht den ersten Mechanismus unattraktiv – wer zu früh schließt, verschlechtert seine zweite Kennzahl sofort. ✓ {2}

Maßnahme 2 – verbindlicher Kennzahlen-Steckbrief. Festzulegen sind: **Start** = Eingang der ersten Kundenmeldung, unabhängig vom Kanal; **Ende** = vom Kunden bestätigte Lösung; Abgrenzung der Grundgesamtheit (was zählt als Reklamation, was nicht); Verantwortlicher, Erhebungsweg, Zielwert und dessen Herkunft. ✓ {3} Ausdrücklich zu benennen sind die **unzulässigen Maßnahmen** (Vorabschluss, Umdeklarisieren, Splitten von Vorgängen). Nur so ist die Kennzahl gegen Umdeklarisieren geschützt und im Zeitvergleich überhaupt vergleichbar. ✓ {4}

Maßnahme 3 – Verteilung statt Mittelwert, Kennzahl nie allein. Ausgewiesen werden **Median, 90-%-Quantil und der Anteil der Fälle über 72,00 Stunden** – eine Service-Level-Logik („95 % der Fälle unter 48,00 h“) ist manipulationsresistenter, weil Ausreißer

nicht wegmitteln. ✓ (5) Zusätzlich wird die Kennzahl in ein kleines **Set** gestellt (Erstlösungsquote, Kundenzufriedenheit, Abwanderungsquote), und die **Bonuskopplung an die einzelne, leicht manipulierbare Aktivitätsgröße wird aufgelöst** – sie ist die eigentliche Ursache des Verhaltens. ✓ (6)

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – den Effekt benennen, messen und einordnen:

- **Der Fall hat einen Namen: Goodharts Gesetz** – sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, ein gutes Maß zu sein (Charles Goodhart, 1975); parallel **Campbells Gesetz** (Donald Campbell, 1976): Je stärker ein sozialer Indikator zur Entscheidungsgrundlage wird, desto stärker wird er verzerrt und desto stärker verzerrt er den Prozess, den er messen soll. Wer das nennt, beschreibt nicht nur den Fall, sondern das Gesetz dahinter. (✓){+1}
- **Die Grundunterscheidung dahinter:** Bearbeitungsdauer ist eine **Aktivitätsgröße** (misst Aufwand), Erstlösungsquote eine **Ergebnisgröße** (misst Wirkung). Aktivitätsgrößen sind fast immer leichter zu erheben und fast immer leichter zu manipulieren, deshalb landen sie so oft im Bonus. Zweite Achse: *lagging* (Abwanderung, meldet zu spät) gegen *leading* (Rückläuferquote, warnt früh). (✓){+2}
- **Den Fallabschluss-Effekt ausgerechnet** (*Modellrechnung, Annahmen offengelegt*): 10.000 Kundenprobleme im Jahr. Ohne Manipulation ein Vorgang je Problem. Werden 3.000 Probleme vorzeitig geschlossen (erster Vorgang 6,00 h) und als Zweitvorgang neu eröffnet (30,00 h), während 7.000 in einem Vorgang zu 24,00 h laufen: **Vorgänge 13.000**, Gesamtdauer 7.000 $\times 24,00 + 3.000 \times 6,00 + 3.000 \times 30,00 = 276.000 \text{ h}$. Durchschnitt **je Vorgang 21,23 h** – die Kennzahl sieht gut aus. Durchschnitt **je Kundenproblem 27,60 h** – die Realität ist schlechter geworden. Die „Verbesserung“ ist ein Artefakt der Zählweise. (✓){+3}
- **Zwei statistische Fallen, die niemand bemerkt:** (1) Der Mittelwert verbirgt die Verteilung – bei rechtsschiefen Bearbeitungszeiten liegt der Median deutlich unter dem Mittelwert, und die teuren Fälle stehen im Schwanz. (2) **Mix-Verschiebung (Simpson-Paradoxon)**: Sinkt der Anteil komplexer Fälle in der Grundgesamtheit, fällt der Durchschnitt, ohne dass sich in einer einzigen Fallgruppe etwas verbessert hätte. Beide Fallen wirken auch ohne jede Absicht. (✓){+4}
- **Warum der Steckbrief die eigentliche Schwachstelle schließt:** Ohne verbindliche Definition ist die Kennzahl im Zeitvergleich **nicht stabil** – der Wert von heute misst etwas anderes als der Wert von vor einem Jahr. Damit ist auch die berichtete Verbesserung von 41,00 auf 19,00 h methodisch wertlos, unabhängig vom Verhalten der Mitarbeitenden. Das ist das stärkste Argument in der Geschäftsführungssitzung, weil es niemanden beschuldigt. (✓){+5}

- **Der Sammelbegriff und zwei Anschauungsfälle: Cobra-Effekt** bzw. perverse Anreize – die Maßnahme erzeugt genau das Gegenteil des Gewollten. Illustrationen (als Anekdoten kennzeichnen, nicht als Beleg): die sowjetische Nagelfabrik, die auf Stückzahl gemessen nur Reißnägel und auf Tonnage gemessen nur Riesennägel produzierte; Wartezeitenziele im Gesundheitswesen, die zur Umbenennung von Warteschlangen führten. (✓)(+6)

Zu b) – Absicherung, Prozess und Euro:

- **Das Gegenspielerpaar als allgemeines Konstruktionsprinzip:** Jede Effizienzkennzahl braucht eine Wirkungs- oder Qualitätskennzahl als Gegengewicht – Zeit [?] Erstlösungsquote, Einkaufspreis [?] Ausschussquote, Auslastung [?] Termintreue, Bestandssenkung [?] Lieferfähigkeit. Eine einzelne Kennzahl im Bonus ist immer eine Einladung zur Suboptimierung; das Paar macht das Ausweichen sichtbar, ohne dass Kontrolle nötig wird. (✓)(+7)
- **Steckbrief vollständig** (das ist in der Klausur eine Aufzählung, die Punkte bringt): Bezeichnung · Zweck und Adressat · exakte Definition mit Formel · Abgrenzung der Grundgesamtheit · Datenquelle und Erhebungsrhythmus · Verantwortlicher · Zielwert und dessen Herkunft (Prognose, Benchmark, Vorjahr?) · zulässige und unzulässige Maßnahmen · nicht zu vertretende Risiken · Gültigkeitszeitraum und Revisionstermin. (✓)(+8)
- **Warum Service-Level besser ist als der Durchschnitt:** „95 % der Fälle unter 48,00 h“ prämiert die Vermeidung von Ausreißern, während der Mittelwert die Ausreißer belohnt, sobald man genug schnelle Fälle produziert. Ergänzend die Ausreißer selbst zum Gegenstand machen: Alle Fälle über 72,00 h werden einzeln durchgesprochen – **Einzelfallbetrachtung schlägt Verdichtung**, weil dort die Ursachen liegen. (✓)(+9)
- **Die Kennzahl steuert nicht, sie zeigt:** Die Ursachen langer Bearbeitung liegen typischerweise im **Prozess** – fehlende Entscheidungskompetenz am Erstkontakt, Medienbrüche zwischen CRM, ERP und Serviceportal, Ersatzteilverfügbarkeit, unklare Zuständigkeit zwischen Vertrieb und Technik. Rohleders Lösung für genau dieses Muster: **Kunde-zu-Kunde-Prozess** statt Funktionsorientierung, mit einem Prozessboard, in dem die beteiligten Funktionen gemeinsam verantworten. Ohne diesen Eingriff verlagert jede neue Kennzahl das Problem nur. (✓)(+10)
- **Deming zur Ursachenzuschreibung:** Rund **94 % der Probleme liegen im System**, nicht bei den Menschen – der Mitarbeitende, der zu früh schließt, reagiert rational auf ein System, das ihn dafür bezahlt. Deming lehnt in seinen 14 Punkten **numerische Quoten und Leistungsbeurteilung**

ausdrücklich ab (Punkte 11 und 12) und fordert, die **Angst zu vertreiben** (Punkt 8) – genau die Angst, die den Vorabschluss erzeugt. Die Verantwortung liegt beim Konstrukteur der Kennzahl. (✓){+11}

- **Die „Verbesserung“ in Euro widerlegt** (*Modellrechnung, Annahmen offengelegt*): 10.000 Reklamationen p. a., Abwanderungsquote nach Reklamation steigt von 4,00 % auf 6,00 % → **200 zusätzlich verlorene Kunden**. Bei einem Deckungsbeitrag von 900,00 € je Kunde und Jahr und einer verbleibenden Kundenbeziehung von 5 Jahren: $200 \times 900,00 \text{ €} \times 5 = \textbf{900.000,00 € entgangener Deckungsbeitrag}$. Dem steht eine rechnerisch halbierte Bearbeitungszeit gegenüber, die reale Arbeitszeit aber gar nicht gesenkt hat. Damit ist die Kennzahlenverbesserung nicht nur methodisch, sondern **kaufmännisch widerlegt**, und das ist die Sprache, die in der Geschäftsführung ankommt. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Er will die Mechanik, nicht die Empörung – zeigen, dass die Zahl sinken kann, ohne dass irgendjemand lügt, und dann eine Absicherung liefern, die aus Gegenkennzahl, Definition und Verteilungsmaß besteht.

Aufgabe #266 · 10 P. · Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Profitabilität definieren und gegen... (S. 1566) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 1628) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den... (S. 1655)

Zwei Automobilzulieferer derselben Größenklasse weisen für das abgelaufene Geschäftsjahr die folgenden Zahlen aus (Angaben in T€):

U1: Gesamtkapital 5.000, davon Eigenkapital 3.500 · U2: Gesamtkapital 5.000, davon Eigenkapital 2.000.

Beide erzielen ein Betriebsergebnis (Gewinn vor Fremdkapitalzinsen) von 500 und zahlen auf ihr Fremdkapital einheitlich 6,00 % Zinsen. Steuern bleiben unberücksichtigt.

- 4 P. Erläutern Sie die Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2, so dass klar wird, warum die Fremdkapitalzinsen im Zähler wieder hinzugerechnet werden!
- 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Maßnahmen, mit denen U2 seinen Financial Leverage steigern kann, und benennen Sie zu jeder Maßnahme das Risiko, das sich U2 damit einkauft!

a) 4 P. – Ermittlung der Gesamtkapitalrentabilität von U2

Symbole: GK = Gesamtkapital, EK = Eigenkapital, FK = Fremdkapital, i = Fremdkapitalzinssatz, Z = Fremdkapitalzinsen, $J\ddot{U}$ = Jahresüberschuss, GKR = Gesamtkapitalrentabilität, EKR = Eigenkapitalrentabilität.

Schritt 1 – Fremdkapital und Zinsen: Das Fremdkapital ergibt sich als Restgröße aus der Bilanzgleichung: $FK = GK - EK = 5.000 - 2.000 = 3.000$ T€. Daraus $Z = i \cdot FK = 0,06 \cdot 3.000 = 180,00$ T€. ✓ {1}

Schritt 2 – Jahresüberschuss: Das Betriebsergebnis wird zuerst an die Fremdkapitalgeber verteilt: $J\ddot{U} = 500 - 180 = 320,00$ T€. ✓ {2}

Schritt 3 – Kennzahl:

$$GKR = \frac{J\ddot{U} + Z}{GK} = \frac{320 + 180}{5.000} = \frac{500}{5.000} = 10,00 \%$$

✓ {3}

Schritt 4 – warum die Zinsen wieder hinzugerechnet werden: Zähler und Nenner müssen **dieselbe Kapitalbasis** abbilden. Der Nenner ist das **gesamte** eingesetzte Kapital, also Eigen- **und** Fremdkapital. Dann muss der Zähler auch den gesamten damit erwirtschafteten Ertrag enthalten, und der besteht aus zwei Teilen: dem Anteil der Eigentümer (Jahresüberschuss) und dem Anteil der Fremdkapitalgeber (Zinsen). Wer die Zinsen im Zähler abzöge, vergleiche den Ertrag von zwei Kapitalgebergruppen mit dem Kapital von einer. Die Hinzurechnung macht die Kennzahl damit **finanzierungsneutral**: Sie misst die operative Leistung unabhängig davon, wie das Unternehmen finanziert ist. Der Beleg steht in der Aufgabe selbst – U1 erreicht bei völlig anderer Kapitalstruktur ebenfalls

$$\frac{410 + 90}{5.000} = 10,00 \%. \quad \checkmark \{4\}$$

b) 6 P. – Drei Maßnahmen zur Steigerung des Financial Leverage samt Risiko

Ausgangslage: Der Financial Leverage ist der Verschuldungsgrad $\frac{FK}{EK} = \frac{3.000}{2.000} = 1,50$; seine Wirkung beschreibt die Leverage-Formel

$$EKR = GKR + (GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK} = 10,00 + (10,00 - 6,00) \cdot 1,50 = 16,00 \%$$

Kontrolle über den Jahresüberschuss: $\frac{320}{2.000} = 16,00 \%$. Der Hebel lässt sich an drei verschiedenen Stellen ansetzen – auf der Passivseite, an der Zinsseite und auf der Aktivseite.

Maßnahme 1 – Passivseite: Eigenkapital durch Fremdkapital ersetzen. U2 nimmt einen Kredit über 500 T€ auf und schüttet den Betrag als Sonderdividende aus (gleichwertig: Aktienrückkauf oder Kapitalherabsetzung). Die Bilanzsumme bleibt bei 5.000

T€, die Struktur verschiebt sich auf $EK = 1.500$, $FK = 3.500$, also $\frac{FK}{EK} = 2,33$. Neue

Zinsen $0,06 \cdot 3.500 = 210$ T€, $J\ddot{U} = 290$ T€, $EKR = \frac{290}{1.500} = 19,33 \%$ (Kontrolle: $10 + 4 \cdot 2,3333 = 19,33 \%$). ✓ **(1)** Risiko: Die Eigenkapitalquote fällt von 40,00 auf 30,00 %. Damit

schrumpft der **Verlustpuffer**, der Zinsdeckungsgrad sinkt von $\frac{500}{180} = 2,78$ auf $\frac{500}{210} = 2,38$, und die Bonität verschlechtert sich – was den Zinssatz künftiger Finanzierungen erhöht und den Hebel von der anderen Seite wieder auffrisst. ✓ **(2)**

Maßnahme 2 – Zinsseite: den Fremdkapitalzins senken. Der Hebel lebt von der Spanne ($GKR - i$). U2 schuldet zu besseren Konditionen um – durch Stellung zusätzlicher Sicherheiten, Ratingverbesserung, Ablösung teurer Kontokorrentlinien durch ein langfristiges Darlehen oder Ausnutzung eines günstigeren Zinsumfelds. Bei $i = 4,50 \%$:

Zinsen 135 T€, $J\ddot{U} = 365$ T€, $EKR = \frac{365}{2.000} = 18,25 \%$ (Kontrolle: $10 + (10 - 4,50) \cdot 1,50 = 18,25 \%$) – ohne jede Änderung der Kapitalstruktur. ✓ **(3)** Risiko: Billiges Geld ist selten

bedingungslos. Günstigere Konditionen werden regelmäßig über **variable Verzinsung**, **kürzere Laufzeiten**, **Sicherheiten oder Covenants** erkaufte. Damit tauscht U2 einen niedrigeren Zins gegen ein **Zinsänderungs- und Prolongationsrisiko** und gegen den Verlust an Handlungsfreiheit: Wer Covenants unterschreitet, verhandelt nicht mehr, sondern wird verhandelt. ✓ **(4)**

Maßnahme 3 – Aktivseite: gebundenes Kapital freisetzen. U2 senkt das Working Capital um 500 T€ (Vorratsabbau, kürzere Debitorenlaufzeit, längere Zahlungsziele bei Lieferanten) und verwendet den Betrag für eine Kapitalherabsetzung. Bilanzsumme 4.500

T€, $EK = 1.500$, $FK = 3.000$, $\frac{FK}{EK} = 2,00$. Weil das Betriebsergebnis unverändert 500 T€

beträgt, steigt zugleich die Gesamtkapitalrentabilität: $GKR = \frac{500}{4.500} = 11,11 \%$. Zinsen

unverändert 180 T€, $J\ddot{U} = 320$ T€, $EKR = \frac{320}{1.500} = 21,33 \%$ (Kontrolle: $11,11 + (11,11 -$

$6,00) \cdot 2,00 = 21,33 \%$). Das ist die wirksamste der drei Maßnahmen, weil sie **beide** Faktoren der Formel zugleich verbessert. ✓ **⟨5⟩ Risiko:** Kapitalfreisetzung im Umlaufvermögen ist die Grenze zwischen Effizienz und **Substanzverzehr**. Zu dünne Vorräte kosten Lieferfähigkeit und damit Kunden, verschärfte Zahlungsziele belasten die Kundenbeziehung, gestreckte Lieferantenziele kosten Skonto und Verhandlungsposition. Wird die Freisetzung stattdessen durch unterlassene Ersatzinvestitionen erreicht, sinkt der Nenner heute und die Ertragskraft morgen – der ROI steigt, während das Geschäft verfällt. ✓ **⟨6⟩**

Über das Gefragte hinaus

Der eigentliche Befund der Aufgabe steht in der Gegenüberstellung. Beide Unternehmen erwirtschaften mit 5.000 T€ Kapital exakt 500 T€ – operativ sind sie **identisch**. Trotzdem trennen ihre Eigenkapitalrentabilitäten 4,29 Prozentpunkte:

	<i>EK</i>	<i>FK</i>	<i>FK/EK</i>	<i>GKR</i>	<i>EKR</i>
U1	3.500	1.500	0,43	10,00 %	11,71 %
U2	2.000	3.000	1,50	10,00 %	16,00 %

Wer U2 für das besser geführte Unternehmen hält, verwechselt eine **Finanzierungsentscheidung mit einer Leistung**. Für die Beurteilung der operativen Leistung ist ausschließlich die GKR zuständig – sie ist in beiden Zeilen gleich, und genau das ist ihr Konstruktionszweck. (✓){+1}

Der Hebel ist ein Verstärker, kein Ertragsbringer, und der Faktor lässt sich beziffern. Aus der Leverage-Formel folgt, dass jede Schwankung der GKR mit dem Faktor $1 + \frac{FK}{EK}$ auf die Eigentümer durchschlägt: bei U1 mit 1,43, bei U2 mit 2,50. Fällt die GKR bei beiden um 4,00 Prozentpunkte auf 6,00 %, verliert U1 5,71 Punkte EKR, U2 aber 10,00 Punkte (auf 6,00 %). Der Mehrertrag von U2 ist deshalb keine Überlegenheit, sondern eine **Risikoprämie** – bezahlt wird sie in Schwankungsbreite. (✓){+2}

Wie weit darf das Ergebnis fallen? Zwei Kipppunkte, nicht einer. Der erste ist der Vorzeichenwechsel des Hebels bei $GKR = i$, also bei einem Betriebsergebnis von $0,06 \cdot 5.000 = 300$ T€; U2 hat hier einen Puffer von 200 T€ oder **40,00 %** seines Betriebsergebnisses. Der zweite, härtere liegt dort, wo der Jahresüberschuss null wird, also bei einem Betriebsergebnis von 180 T€ – ein Rückgang um **64,00 %**. Nach Maßnahme 1 verschiebt sich der zweite Punkt auf 210 T€, der Puffer schrumpft auf 58,00 %. Genau diese Zahl ist die Managementfrage, nicht die EKR. (✓){+3}

Die drei Maßnahmen im direkten Vergleich, und was sie kosten.

Maßnahme	FK/EK	GKR	EKR	EK-Quote
Ausgangslage	1,50	10,00 %	16,00 %	40,00 %
1 Kreditfinanzierte Ausschüttung	2,33	10,00 %	19,33 %	30,00 %
2 Zins auf 4,50 % gesenkt	1,50	10,00 %	18,25 %	40,00 %
3 Kapitalfreisetzung 500 T€	2,00	11,11 %	21,33 %	33,33 %

Erkennbar ist die Rangfolge nach Qualität, nicht nach Höhe: Nur Maßnahme 3 verbessert die **finanzierungsneutrale** Leistungskennzahl. Maßnahme 2 verbessert die Konditionen ohne Strukturrisiko und ist deshalb die einzige, die niemand ernsthaft ablehnen kann. Maßnahme 1 erhöht ausschließlich die Risikoexposition der Eigentümer. (✓){+4}

Die Fragestellung selbst ist doppeldeutig, und das ist ein Punkt wert. „Financial

Leverage steigern" kann zweierlei heißen: den **Hebel** $\frac{FK}{EK}$ erhöhen oder die

Hebelwirkung $(GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK}$ vergrößern. Beides fällt auseinander: Hätte U2 die freigesetzten 500 T€ aus Maßnahme 3 zur Tilgung statt zur Kapitalherabsetzung verwendet, wäre $\frac{FK}{EK}$ auf 1,25 **gesunken** und die EKR trotzdem auf $\frac{350}{2.000} = 17,50\%$ **gestiegen** (Kontrolle: $11,11 + 5,11 \cdot 1,25 = 17,50\%$). Wer die Doppeldeutigkeit im ersten Satz auflöst und beide Lesarten bedient, beantwortet die Frage vollständig statt zufällig richtig. (✓){+5}

Die Formel unterstellt ein konstantes i – zu Unrecht. Der wichtigste blinde Fleck aller Leverage-Rechnungen ist die Rückkopplung: Mit steigendem Verschuldungsgrad verschlechtert sich die Bonität, die Bank verlangt Zinsaufschlag,

zusätzliche Sicherheiten und Covenants – **i steigt also genau dann, wenn $\frac{FK}{EK}$**

steigt. Da der Hebel von der Differenz $(GKR - i)$ lebt, frisst sich der Zusatzeffekt teilweise selbst auf. Rechnerisch: Steigt i infolge von Maßnahme 1 von 6,00 auf 6,80 %, sinkt die EKR von 19,33 auf $10 + 3,20 \cdot 2,3333 = 17,47\%$ – mehr als die Hälfte des Zugewinns ist weg, das Risiko bleibt vollständig. (✓){+6}

Was die vernachlässigten Steuern ändern. Bei einem Ertragsteuersatz von 30 % gilt die Formel auf Nachsteuerebene: $EKR = 16,00 \cdot 0,70 = 11,20\%$ (Kontrolle:

$\frac{320 \cdot 0,70}{2.000} = 11,20\%$). Der Staat trägt also **30 % des Hebels mit – der Chance**

wie des Risikos. Zugleich sind Fremdkapitalzinsen als Betriebsausgabe

abzugsfähig (**Tax Shield**), der effektive Zins beträgt $6,00 \cdot (1 - 0,30) = 4,20 \%$. Genau deshalb ist Fremdfinanzierung steuerlich begünstigt, und genau deshalb ist der Vergleich „GKR gegen i “ nur zulässig, solange beide Größen auf **derselben Steuerebene** stehen. (✓)(+7)

Der theoretische Anker: Modigliani/Miller. Unter idealisierten Bedingungen (keine Steuern, keine Insolvenzkosten, keine Informationsasymmetrie) ist die Kapitalstruktur für den Unternehmenswert **irrelevant** (Modigliani/Miller, *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, 1958): Die höhere Eigenkapitalrendite wird exakt durch die höhere Renditeforderung der Eigentümer kompensiert, der Kapitalkostensatz bleibt konstant. Die Korrektur von 1963 fügt den Steuervorteil des Fremdkapitals hinzu und begründet damit überhaupt erst einen Wertbeitrag der Verschuldung. Die Lehre für die Klausur: **Der Leverage-Effekt erzeugt keinen Wert, er verteilt Risiko um** – was ihn nicht wertlos macht, aber jede Argumentation „höhere EKR = mehr Wert“ widerlegt. (✓)(+8)

Eine vierte Maßnahme, die in keiner Kennzahl auftaucht. Operatives Leasing, Sale-and-lease-back und Factoring wirken ökonomisch wie Fremdkapital – feste Zahlungsverpflichtungen mit Vorrang vor den Eigentümern –, erscheinen je nach Bilanzierung aber nicht oder nur teilweise als Fremdkapital. Der ausgewiesene Verschuldungsgrad sinkt, die tatsächliche Hebelwirkung bleibt. Für die Beurteilung von U2 heißt das: Der Wert 1,50 ist eine **Untergrenze**, keine Messung. Wer den Financial Leverage ernsthaft beurteilen will, rechnet Miet-, Leasing- und Factoringverpflichtungen hinzu (wirtschaftliche Nettoverschuldung) – sonst steigert man den Hebel, indem man ihn aus der Bilanz herausdefiniert. (✓)(+9)

Die Steuerungs- und Vergütungskonsequenz. Der Hebel zu erhöhen ist keine Leistung, sondern eine **Risikoentscheidung**, und Risikoentscheidungen gehören den Kapitalgebern, nicht dem Management. Daraus folgt unmittelbar: Ein Bonus, der an der Eigenkapitalrentabilität hängt, ist ein Fehlanreiz zur Verschuldung, weil sich die Kennzahl auf der Passivseite billiger heben lässt als im Markt. Sauber ist die Bemessung an einer finanzierungsneutralen Größe (GKR, ROCE oder EVA) mit der **Nebenbedingung einer Mindest-Eigenkapitalquote und eines Mindest-Zinsdeckungsgrads**. Die Prüffrage für jede gestiegene EKR lautet deshalb: **Ist die Rendite verdient oder nur finanziert?** (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: Die Hinzurechnung der Fremdkapitalzinsen nicht als Formelvorschrift abschreiben, sondern als Finanzierungsneutralität begründen, und bei den Maßnahmen drei wirklich **verschiedene** Ansatzpunkte (Passivseite, Zinsseite, Aktivseite) nennen statt dreimal „mehr Schulden“.

Aufgabe #267 · 12 P. · Financial Leverage = Renditekosmetik? · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an... (S. 1594) · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 1612) · Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 1886)

Der Aufsichtsrat einer mittelständischen Holding lobt den Vorstand: Die Eigenkapitalrentabilität ist binnen zwei Jahren von 12,00 % auf 18,00 % gestiegen. Das Betriebsergebnis ist im selben Zeitraum unverändert geblieben.

a) 4 P. Was versteht man unter dem Financial Leverage bzw. dem Leverage-Effekt? Erläutern Sie prägnant und in eigenen Worten.

b) 8 P. Ist eine gestiegene Eigenkapitalrentabilität ein Beleg für bessere Unternehmensführung? Nehmen Sie dazu Stellung, indem Sie zunächst erläutern, wodurch der Anstieg im geschilderten Fall zustande gekommen sein kann (4 P.). Beantworten Sie dann die gestellte Frage und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen (4 P.).

a) 4 P. – Financial Leverage und Leverage-Effekt

Symbole: GKR = Gesamtkapitalrentabilität, EKR = Eigenkapitalrentabilität, i = Fremdkapitalzinssatz, FK = Fremdkapital, EK = Eigenkapital.

Der **Financial Leverage** ist der **Verschuldungsgrad** $\frac{FK}{EK}$ – der Hebel selbst, also das Verhältnis, in dem fremdes zu eigenem Kapital eingesetzt wird. ✓ {1}

Der **Leverage-Effekt** ist seine Wirkung auf die Verzinsung des Eigenkapitals:

$$EKR = GKR + (GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK}$$

Die Eigenkapitalrentabilität setzt sich damit aus zwei Teilen zusammen: der operativen Verzinsung des gesamten Kapitals und einem Zusatzbetrag, der allein aus der Finanzierung stammt. ✓ {2}

Entscheidend ist das Vorzeichen der Klammer. Liegt die Gesamtkapitalrentabilität **über** dem Fremdkapitalzins, arbeitet das geliehene Geld für die Eigentümer und hebt die EK-Rendite über die GKR – **positiver Leverage-Effekt**. Kippt die GKR **unter** den Zins, dreht sich der Hebel um: Das Fremdkapital verdient seine eigenen Zinsen nicht mehr, die Differenz zahlen die Eigentümer, und die EKR fällt unter die GKR – **negativer Leverage-**

Effekt . Der Hebel wirkt in beide Richtungen und zwar umso stärker, je größer $\frac{FK}{EK}$ ist.

✓ {3}

Der Kern, der oft untergeht: Der Hebel verändert **nicht den operativen Erfolg** , sondern nur dessen Verteilung auf weniger Eigenkapital. Das Betriebsergebnis und die GKR bleiben unberührt; verstärkt wird die **Schwankung** , die bei den Eigentümern ankommt – um den

Faktor $1 + \frac{FK}{EK}$. Der Financial Leverage ist deshalb der Sache nach eine **Risiko-, keine Ertragskennzahl** . ✓ {4}

b) 8 P. – Stellungnahme

Erster Teil (4 P.) – wodurch der Anstieg zustande gekommen sein kann.

Die naheliegendste Ursache ist eine Verschiebung der Kapitalstruktur – sie erklärt den Fall vollständig. Modellannahme (Zahlen frei gesetzt, um die Größenordnung zu prüfen): Gesamtkapital 20,00 Mio. €, Betriebsergebnis 1,80 Mio. €, $i = 6,00\%$.

	<i>EK</i>	<i>FK</i>	<i>Zinsen</i>	<i>JÜ</i>	<i>GKR</i>	<i>EKR</i>
Jahr 1	10,00	10,00	0,60	1,20	9,00 %	12,00 %
Jahr 3	5,00	15,00	0,90	0,90	9,00 %	18,00 %

Kontrolle über die Leverage-Formel: $9,00 + (9,00 - 6,00) \cdot 1,00 = 12,00\%$ und $9,00 + 3,00 \cdot 3,00 = 18,00\%$. Eine Halbierung des Eigenkapitals – durch kreditfinanzierten Aktienrückkauf, Kapitalherabsetzung oder eine hohe Sonderausschüttung – erzeugt den beschriebenen Anstieg **exakt** , ohne dass sich im Geschäft irgendetwas verändert hätte.

✓ {1}

Zweite mögliche Ursache: ein gesunkener Fremdkapitalzins. Der Hebel lebt von der Spanne ($GKR - i$) , und diese Spanne kann sich ohne jedes Zutun des Vorstands verbreitern. Wäre der Zins bei unveränderter Struktur von 6,00 auf 3,00 % gefallen, ergäbe sich $9,00 + (9,00 - 3,00) \cdot 1,00 = 15,00\%$ – die halbe Strecke, allein aus dem Zinsumfeld.

✓ {2}

Dritte mögliche Ursache: eine Verkleinerung des Nenners aus anderen Gründen. Die EKR ist ein Bruch, und ein Bruch lässt sich von unten heben. Verlustvorräte früherer Jahre, die Auszahlung ausscheidender Gesellschafter, eine Bilanzverkürzung durch Sale-and-lease-back oder schlicht eine Ausschüttungsquote über 100 % senken das Eigenkapital. Besonders tückisch: Ein **Verlustjahr** zwischendurch senkt das Eigenkapital

dauerhaft und lässt die EKR aller Folgejahre höher aussehen – die Kennzahl belohnt dann rechnerisch genau das, was sie eigentlich anzeigen sollte. ✓ {3}

Was als Ursache dagegen ausscheidet: die operative Leistung. Das Betriebsergebnis ist laut Sachverhalt unverändert. Damit ist auch die einzige finanzierungsneutrale Kennzahl unverändert – die GKR steht in beiden Jahren bei 9,00 %. Was immer den Anstieg verursacht hat, es kann nicht im Markt, in der Produktivität oder in den Kosten liegen, denn dort hat sich nichts bewegt. ✓ {4}

Zweiter Teil (4 P.) – Beantwortung und Begründung.

Meine Einschätzung: Nein. Eine gestiegene Eigenkapitalrentabilität ist für sich genommen **kein Beleg** für bessere Unternehmensführung, weil die Kennzahl zwei völlig verschiedene Sachverhalte in einer Zahl vermischt – operative Leistung und Finanzierungsrisiko, und sich der zweite Anteil sehr viel billiger und schneller heben lässt als der erste. Eine Kennzahl, die man mit einem Aufsichtsratsbeschluss verbessern kann, taugt nicht als Leistungsnachweis. ✓ {5}

Die Begründung ist bezifferbar, und sie steht in denselben Zahlen. Was der

Aufsichtsrat als Erfolg liest, ist eine Risikoverdopplung: Der Verstärkungsfaktor $1 + \frac{FK}{EK}$ steigt von 2,00 auf 4,00, die Eigenkapitalquote fällt von 50,00 auf 25,00 %, der Zinsdeckungsgrad von $\frac{1,80}{0,60} = 3,00$ auf $\frac{1,80}{0,90} = 2,00$. Und der Puffer halbiert sich: In Jahr 1 durfte das Betriebsergebnis um 66,67 % einbrechen, bevor der Jahresüberschuss null erreicht, in Jahr 3 nur noch um 50,00 %. Dasselbe Geschäft, dieselbe Ertragskraft, aber ein Unternehmen, das eine Rezession deutlich schlechter übersteht. ✓ {6}

Die Gegenposition ist ernst zu nehmen und ändert das Ergebnis nicht. Eine Kapitalstrukturentscheidung **kann** sehr wohl gute Führung sein: Eigenkapital ist die teuerste Finanzierungsform, Fremdkapitalzinsen sind steuerlich abzugsfähig (Tax Shield), und ein fester Kapitaldienst diszipliniert, weil er freie Mittel bindet, die sonst in Projekte unterhalb der Kapitalkosten fließen. Wer überkapitalisiert ist, verschenkt Rendite – dann ist der Abbau von Eigenkapital eine Leistung. Nur ist das eine **Finanzierungsleistung**, keine operative, und sie ist einmalig: Der Hebel lässt sich nicht jedes Jahr erneut anziehen. Als Beleg für „bessere Unternehmensführung“ im Sinne eines fortlaufenden Erfolgs taugt sie deshalb auch dann nicht, wenn sie im Einzelfall richtig war. ✓ {7}

Was der Aufsichtsrat stattdessen hätte fragen müssen. Drei Fragen genügen, und alle drei sind aus dem vorliegenden Bericht beantwortbar: Ist die **finanzierungsneutrale** Rendite gestiegen (GKR bzw. ROCE)? Ist die **Eigenkapitalquote** stabil geblieben? Ist der **Zinsdeckungsgrad** stabil geblieben? Nur wenn die erste Frage mit Ja und die beiden

anderen nicht mit Nein zu beantworten sind, ist die Renditesteigerung verdient. Im geschilderten Fall lautet die Antwort dreimal ungünstig – das Lob gilt einer Kennzahl, nicht einer Leistung. ✓ **8**

Über das Gefragte hinaus

Die geforderte Rendite ist mitgestiegen, und zwar stärker. Der schwerste Einwand gegen das Lob des Aufsichtsrats ist nicht das Risiko an sich, sondern dass die Eigentümer für dieses Risiko **mehr** verlangen müssen, als sie bekommen haben. Mit dem CAPM und der Anpassung des Beta an die Verschuldung (Hamada) lässt sich das beziffern – Annahmen: unverschuldetes Beta 0,90, risikofreier Zins 2,50 %, Marktrisikoprämie 6,00 %, Steuern vernachlässigt. Jahr 1: $\beta_L = 0,90 \cdot (1 + 1,00) = 1,80$, geforderte EK-Rendite $2,50 + 1,80 \cdot 6,00 = 13,30\%$. Jahr 3: $\beta_L = 0,90 \cdot (1 + 3,00) = 3,60$, gefordert $2,50 + 3,60 \cdot 6,00 = 24,10\%$. Ergebnis: Die Unterdeckung wächst von 1,30 auf **6,10 Prozentpunkte**. Die Holding verdient nach der Maßnahme mehr und ist trotzdem **weiter von der Wertschaffung entfernt** als vorher. (✓){+1}

Modigliani/Miller liefert dafür den theoretischen Rahmen. Genau diese Kompensation ist die Aussage des ersten Theorems (*The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, 1958): Unter idealisierten Bedingungen ist der Unternehmenswert von der Kapitalstruktur unabhängig, weil die höhere EK-Rendite exakt durch die höhere Renditeforderung aufgezehrt wird – der gewichtete Kapitalkostensatz bleibt konstant. Die Korrektur von 1963 ergänzt den Steuervorteil des Fremdkapitals und begründet erstmals einen echten Wertbeitrag; die spätere Trade-off-Theorie zieht die Grenze, wo erwartete Insolvenz- und Finanzierungskosten den Steuervorteil überholen. Wer diesen Bogen zieht, argumentiert nicht gegen Verschuldung, sondern gegen ihre **kennzahlengetriebene Begründung**. (✓){+2}

Die Wertfrage sauber gestellt: EVA statt EKR. Die richtige Beurteilungsgröße ist der Übergewinn über die Kapitalkosten. Bei angenommenem WACC von 7,50 % (Jahr 1) und unverändertem Kapital von 20,00 Mio. €: $EVA = 1,80 - 0,075 \cdot 20,00 = +0,30$ Mio. €. In Jahr 3 ist das Betriebsergebnis identisch und das Kapital identisch – der WACC bleibt nach MM ebenfalls annähernd konstant, weil die gestiegenen Eigenkapitalkosten den höheren Fremdkapitalanteil kompensieren. Der EVA verändert sich also **nicht**. Damit ist in einer Zahl gesagt, was acht Sätze Kritik ausdrücken: Es wurde kein Wert geschaffen, nur umverteilt. (✓){+3}

Die vierte, unbequemste Erklärung: Der Jahresüberschuss ist gestiegen, ohne dass das Ergebnis besser wurde. Die Aufgabe sagt „Betriebsergebnis unverändert“ – sie sagt nicht, dass der **Jahresüberschuss** operativ verdient wurde. Buchgewinne aus Anlagenabgängen, die Auflösung von Rückstellungen, aktivierte Eigenleistungen, verlängerte Abschreibungsdauern oder ein Steuereffekt heben den

Zähler der EKR, ohne das Betriebsergebnis zu berühren. Die Prüffrage an den Vorstand lautet deshalb: **Welches Ergebnis genau ist unverändert, und ist der Jahresüberschuss um Einmaleffekte bereinigt?** Ohne bereinigte Zahlen ist die gesamte Diskussion über den Hebel verfrüht. (✓){+4}

Ein zweiter Nenner-Effekt, der oft übersehen wird: der Stichtag. Die EKR bezieht eine Zeitraumgröße (Jahresüberschuss) auf eine Zeitpunktgröße (Eigenkapital zum Bilanzstichtag). Wird die Sonderausschüttung im Dezember beschlossen, wirkt sie voll auf den Nenner, während der Zähler noch das ganze Jahr mit dem alten Kapital erwirtschaftet wurde. Sauber wäre das **durchschnittlich gebundene** Eigenkapital. Allein aus dieser Inkonsistenz lässt sich die Kennzahl im Umstellungsjahr um mehrere Prozentpunkte schönen – ein Grund mehr, Rentabilitätskennzahlen nie ohne Angabe der Bezugsbasis zu berichten. (✓){+5}

Der Zinsdeckungsgrad ist die Kennzahl, die früher warnt. Von 3,00 auf 2,00 gefallen, liegt er nun am unteren Rand dessen, was Kreditverträge üblicherweise als Mindestwert vorsehen (typischerweise 2,0 bis 3,0). Ein Covenant-Bruch löst Nachverhandlung, Sicherheitenverstärkung und Zinsaufschlag aus, und der Zinsaufschlag verschärft genau die Kennzahl, die ihn ausgelöst hat. Die Bank reagiert also strukturell so, dass sich der negative Hebel vergrößert. Deshalb gehört der Zinsdeckungsgrad neben jede EKR-Meldung; er übersetzt Rentabilität in **Überlebensfähigkeit**. (✓){+6}

Was passiert, wenn die Konjunktur dreht – die Rechnung, die der Aufsichtsrat nicht gesehen hat. Bei einem Rückgang des Betriebsergebnisses um 40 % auf 1,08 Mio. € (GKR 5,40 %): Jahr-1-Struktur $EKR = 5,40 + (5,40 - 6,00) \cdot 1,00 = 4,80$ %; Jahr-3-Struktur $EKR = 5,40 + (-0,60) \cdot 3,00 = 3,60$ %. Kontrolle Jahr 3:

$$\frac{1,08 - 0,90}{5,00} = 3,60 \% . \text{ Aus 6 Prozentpunkten Vorsprung im guten Jahr wird 1,2}$$

Prozentpunkte Rückstand im schlechten. Die Umkehr des Vorzeichens ist bereits bei einem Ergebnisrückgang von 33,33 % erreicht – dort, wo $GKR = i = 6,00$ % . (✓){+7}

Die Gegenposition zu Ende gedacht: Wann wäre das Lob berechtigt gewesen? Drei Bedingungen müssten kumulativ erfüllt sein. Erstens ein **stabiles, planbares Geschäft** mit geringer Ergebnisvolatilität – genau darauf zielt die Frage „wie viel Ergebnisschwankung trägt diese Kapitalstruktur?“ statt „wie viel Fremdkapital ist erlaubt?“. Zweitens eine belegbare **Überkapitalisierung** vorher: 50,00 % Eigenkapitalquote kann in einem zyklischen Zuliefergeschäft angemessen und in einem Vermietungsgeschäft mit langfristigen Verträgen verschwenderisch sein. Drittens ein **Verwendungszweck**, der besser ist als das Geschäft selbst – an die

Eigentümer zurückgegebenes Kapital ist nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen keine Investition mit einer Rendite über den Kapitalkosten findet. Jensen (*Agency Costs of Free Cash Flow*, 1986) argumentiert genau so: Ausschüttung und Verschuldung schützen vor der Verschwendung freier Mittel. Fehlt eine dieser drei Bedingungen, bleibt es Kosmetik. (✓){+8}

Der Vergütungsfehler, der dahintersteckt. Wenn die Vorstandsvergütung an der Eigenkapitalrentabilität hängt, ist der geschilderte Verlauf kein Zufall, sondern die vorhersehbare Folge des Vertrags: Der Vorstand hat exakt das getan, wofür er bezahlt wird – nur eben auf dem billigsten verfügbaren Weg. Das ist ein Prinzipal-Agenten-Problem im Lehrbuchformat: Die Kennzahl ist beobachtbar, aber **unvollständig**, und der Agent optimiert das Beobachtbare. Die Reparatur liegt nicht in mehr Moral, sondern im Vertragsdesign – Bemessung an ROCE oder EVA, Nebenbedingungen für Eigenkapitalquote und Zinsdeckung, mehrjährige Bemessungsperiode. (✓){+9}

Der Anschluss an das magische Dreieck. Rentabilität, Liquidität und Sicherheit stehen im Zielkonflikt; jede Verschuldungsentscheidung tauscht Sicherheit gegen Rentabilitätschance. Der Fehler des Aufsichtsrats ist deshalb kein Rechenfehler, sondern ein **Wahrnehmungsfehler**: Er beobachtet eine Ecke des Dreiecks und schließt auf das Ganze. Wer eine Rentabilitätskennzahl beurteilt, ohne gleichzeitig eine Struktur- und eine Liquiditätskennzahl anzusehen, kann systematisch nicht erkennen, ob eine Verbesserung erwirtschaftet oder eingetauscht wurde. (✓){+10}

Warum die Kennzahl trotzdem nicht abgeschafft gehört. Die EKR ist aus Eigentümersicht die **einzig richtige** Frage: Was verzinst mein Kapital? Ein Aktionär, der zwischen Anlagen wählt, interessiert sich zu Recht nicht für die finanzierungsneutrale Leistung eines Unternehmens, sondern für seine eigene Verzinsung. Der Fehler liegt nicht in der Kennzahl, sondern in ihrer **Verwendung als Leistungsurteil über das Management**. Für den Eigentümer misst die EKR das Richtige, für die Leistungsbeurteilung das Falsche, und weil beide Adressaten im Aufsichtsrat sitzen, wird sie dort so zuverlässig verwechselt. (✓){+11}

Der Merksatz, der die Aufgabe zusammenfasst. Die GKR misst, wie gut das **Geschäft** ist; die EKR misst, wie **mutig die Finanzierung** ist. Steigt die zweite bei konstanter erster, ist nicht die Leistung gestiegen, sondern das Risiko. Die Prüffrage für jede Renditemeldung lautet deshalb in einem Satz:

Ist die Rendite verdient oder finanziert? (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Eine klare eigene Position mit Begründung, und die Fähigkeit, die Gegenposition (Verschuldung kann richtig sein) ernsthaft zu formulieren, statt den Leverage pauschal zu verurteilen.

Aufgabe #268 · 12 P. · Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrate... (S. 526) · Strategiebegriff, STEEP und VUCA am... (S. 1156) · GoPro, Segway und Automobilindustrie... (S. 1188)

! Andere Achsen als bei Rohleder. Das ist eine selbst gebaute Übungsvariante mit frei gewählten Dimensionen. **Rohleders eigenes Vier-Felder-Schema spannt „heute verdienen / morgen verdienen“ gegen „Kerngeschäft (Betrieb) / Unternehmen“ auf** – wenn in der Klausur ein Vier-Felder-Schema kommt, ist es dieses. Die Original-Aufgabe mit dem echten Schema steht weiter oben im selben Kapitel (2022 und 2023 wortgleich gestellt). Diese Variante hier trainiert nur das Vorgehen, nicht das Schema.

Ein mittelständischer Maschinenbauer will seine finanzwirtschaftliche Steuerung auf wenige Kennzahlen stellen. Das Kennzahlensystem wird nach zwei Dimensionen aufgespannt: nach dem verfolgten Ziel (Rentabilität bzw. Liquidität) und nach der Handlungsebene (strategisch bzw. operativ). Daraus ergeben sich vier Quadranten: Q1 Rentabilität/strategisch · Q2 Rentabilität/operativ · Q3 Liquidität/strategisch · Q4 Liquidität/operativ.

- a) 4 P. Schlagen Sie für jeden Quadranten genau eine geeignete Finanzkennzahl vor und geben Sie jeweils die Formel an!
- b) 8 P. Begründen Sie für jede der vier Kennzahlen mit je einem Satz, warum sie sich für diesen Quadranten besonders eignet, und benennen Sie in je einem weiteren Satz die Frage, die sie gerade nicht beantwortet!

a) 4 P. – Je eine Kennzahl pro Quadrant

Symbole: *EBIT* = Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern, *CE* = durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital (Capital Employed), *U* = Umsatzerlöse, *FK* = Fremdkapital, *LM* = liquide Mittel, *CF* = operativer Cashflow, *DSO/DIO/DPO* = Debitoren-, Vorrats- und Kreditorenlaufzeit in Tagen.

Quadrant	Vorgeschlagene Kennzahl	Formel
Q1 Rentabilität / strategisch	ROCE (Kapitalrendite auf das betriebsnotwendige Kapital) ✓ {1}	$ROCE = \frac{EBITCE}{EBITCE}$
Q2 Rentabilität / operativ	EBIT-Marge (Umsatzrendite) ✓ {2}	$EBIT\text{-Marge} = \frac{EBITU}{EBITU}$
Q3 Liquidität / strategisch	Dynamischer Verschuldungsgrad (Entschuldungsdauer in Jahren) ✓ {3}	$DVG = \frac{FK}{LMCF}$
Q4 Liquidität / operativ	Cash Conversion Cycle (Geldumschlagsdauer in Tagen) ✓ {4}	$CCC = DSO + DIO - DPO$

b) 8 P. – Eignung und blinder Fleck je Kennzahl

Q1 – ROCE. *Eignung:* Der ROCE ist die einzige der vier Kennzahlen, die Ertrag und Kapitaleinsatz zusammenführt und damit die strategische Grundfrage beantwortet, ob sich das im Kerngeschäft gebundene Kapital überhaupt lohnt – er ist zugleich der einzige Wert, der sich unmittelbar gegen die Kapitalkosten (WACC) halten und damit in eine Wertaussage übersetzen lässt. ✓ **{1}** *Was er nicht beantwortet:* Er sagt nichts darüber, **woher** die Rendite kommt – ob aus Marge oder Kapitalumschlag –, und noch weniger darüber, ob das Unternehmen die dahinterstehenden Zahlungen auch tatsächlich vereinnahmt hat; ein steigender ROCE ist mit Substanzverzehr im Nenner (unterlassene Ersatzinvestitionen, Sale-and-lease-back) vollständig vereinbar. ✓ **{2}**

Q2 – EBIT-Marge. *Eignung:* Sie misst genau das, was auf der operativen Ebene tatsächlich beeinflussbar ist – Preis, Menge, Material- und Personalkosten je Umsatzeuro –, ist finanzierungs- und steuerneutral und deshalb zwischen Bereichen, Perioden und Wettbewerbern vergleichbar; sie liegt zudem monatlich vor und erfüllt damit die Aktualitätsanforderung an eine Steuerungskennzahl. ✓ **{3}** *Was sie nicht beantwortet:* Sie ignoriert die **Kapitalbindung** vollständig – zwei Bereiche mit identischer Marge können völlig verschiedene Renditen erwirtschaften, und sie sagt nichts darüber, ob die Marge nachhaltig ist oder durch Aktivierungen, Bewertungsspielräume und Einmaleffekte gestützt wird. ✓ **{4}**

Q3 – Dynamischer Verschuldungsgrad. *Eignung:* Er beantwortet die strategische Finanzierungsfrage in einer einzigen, intuitiv lesbaren Zahl – in wie vielen Jahren das Unternehmen seine Nettoschulden aus **eigener Kraft** tilgen könnte, und ist damit der Kennwert, an dem Banken und Ratingagenturen die Schuldentragfähigkeit festmachen; im Gegensatz zur Eigenkapitalquote ist er nicht bilanz-, sondern **zahlungsstrombezogen** und deshalb deutlich schwerer zu schönen. ✓ **{5}** *Was er nicht beantwortet:* Er ist eine Aussage über Jahre, nicht über Wochen – er sagt nichts über die **Fälligkeitsstruktur** der

Schulden und damit nichts darüber, ob das Unternehmen die nächste Tilgungsrate am nächsten Ersten bezahlen kann; ein Unternehmen mit hervorragender Entschuldungsdauer kann an einer einzigen Anschlussfinanzierung scheitern. ✓ **{6}**

Q4 – Cash Conversion Cycle. *Eignung:* Er misst die Zeitspanne, in der das Unternehmen sein Geld dem Geschäft vorstreckt, ist damit die einzige Liquiditätskennzahl, die aus **operativen Handlungen** unmittelbar folgt (Rechnungsstellung, Mahnwesen, Losgrößen, Zahlungsziele) und die im Gegensatz zu den statischen Liquiditätsgraden keinen Stichtag abbildet, sondern einen **Prozess**, den ein Betriebsleiter Woche für Woche verkürzen kann.

✓ **{7}** *Was er nicht beantwortet:* Er sagt nichts über die absolute Zahlungsfähigkeit – ein kurzer Zyklus schützt nicht vor einer Liquiditätslücke, wenn eine Großzahlung fällig wird, und er kann durch Factoring, Reverse Factoring oder das schlichte Verschleppen von Lieferantenzahlungen verkürzt werden, ohne dass sich im Prozess irgendetwas verbessert hätte. ✓ **{8}**

Über das Gefragte hinaus

Das Schema an einem Zahlenfall durchgerechnet. Annahmen für den Maschinenbauer (frei gesetzt, Angaben in Mio. €): Umsatz 48,00 · EBIT 3,84 · durchschnittlich gebundenes betriebsnotwendiges Kapital 32,00 · operativer Cashflow 5,00 · Fremdkapital 24,00 · liquide Mittel 2,00 · DSO 45 Tage, DIO 78 Tage, DPO 32 Tage.

Quadrant	Kennzahl	Rechnung	Wert
Q1	ROCE	$3,84 : 32,00$	12,00 %
Q2	EBIT-Marge	$3,84 : 48,00$	8,00 %
Q3	Dyn. Verschuldungsgrad	$(24,00 - 2,00) : 5,00$	4,40 Jahre
Q4	Cash Conversion Cycle	$45 + 78 - 32$	91 Tage

Erst als Satz gelesen ergibt das Schema eine Diagnose: ordentlich rentabel, solide finanziert, aber mit einem Geldumschlag von drei Monaten deutlich zu kapitalintensiv im Umlaufvermögen. (✓)(+1)

Die vier Quadranten sind nicht unabhängig, und das ist der wichtigste Befund.

Verkürzt der Betriebsleiter den Cash Conversion Cycle um 10 Tage, werden bei einem Tagesumsatz von $48,00 : 360 = 0,1333$ Mio. € rund **1,33 Mio. €** Kapital frei. Das gebundene Kapital sinkt auf 30,67 Mio. €, und der ROCE steigt bei unverändertem EBIT auf $3,84 : 30,67 = 12,52$ %. Eine rein operative Liquiditätsmaßnahme in Q4 verbessert also die strategische Rentabilitätskennzahl in Q1 – wer das Schema als vier getrennte Zuständigkeiten liest, verschenkt genau diesen Hebel. (✓)(+2)

Q1 und Q2 hängen sogar rechnerisch zusammen (Du-Pont). ROCE = EBIT-

Marge × Kapitalumschlag = $8,00 \% \times \frac{48,00}{32,00} = 8,00 \% \times 1,50 = 12,00 \%$. Damit ist die Rentabilitätsseite des Schemas nicht nur „zwei Ebenen“, sondern eine **Zerlegung**: Q2 ist der erste Faktor, Q1 das Produkt. Wer den ROCE verbessern will, hat exakt zwei Wege – Marge oder Umschlag –, und die Zerlegung sagt ihm, welcher der beiden schwächelt. Beim vorliegenden Fall ist es erkennbar der Umschlag, was die Diagnose aus (✓)(+1) bestätigt. (✓)(+3)

Ohne Vergleichsmaßstab ist keine der vier Zahlen interpretierbar.

Ein ROCE von 12,00 % ist weder gut noch schlecht – er ist gut, weil er über den Kapitalkosten liegt. Bei einem WACC von 8,00 % gilt: $EVA = 3,84 - 0,08 \cdot 32,00 = +1,28$ Mio. €.

Analog braucht jede der anderen drei Zahlen ihren Maßstab: die EBIT-Marge den Branchenwert, die Entschuldungsdauer die bankübliche Schwelle (häufig 3,5 bis 4 Jahre – der Fall liegt mit 4,40 bereits darüber), der Cash Conversion Cycle den Vorjahreswert und den Wettbewerb. Zu jedem Quadranten gehört deshalb im Steckbrief nicht nur eine Kennzahl, sondern eine **Zielhöhe mit Handlungsschwellen**. (✓){+4}

Vertretbare Alternativen je Quadrant, und warum sie nachrangig sind. Q1:

Gesamtkapitalrentabilität (bezieht auch nicht betriebsnotwendiges Vermögen ein und ist deshalb unschärfer) oder Eigenkapitalrentabilität (misst zusätzlich die Finanzierung und ist als Leistungsgröße untauglich). Q2: Deckungsbeitragsquote – kurzzyklischer und für die Preisentscheidung sogar besser, aber nicht extern vergleichbar, weil die Trennung fixer und variabler Kosten unternehmensindividuell ist. Q3: Eigenkapitalquote oder Anlagendeckungsgrad II – beide richtig, aber stichtagsbezogen und statisch, während die Entschuldungsdauer die Zahlungskraft einbezieht. Q4: Liquidität 2. Grades – der Klassiker, aber ein Stichtagswert. Wer die Alternativen nennt und die Auswahl begründet, zeigt, dass die Zuordnung eine **Entscheidung** war und kein Auswendiglernen. (✓){+5}

Warum die statischen Liquiditätsgrade für Q4 die schwächere Wahl sind. Die Liquidität 2. Grades ist zum Bilanzstichtag messbar und genau deshalb zum Bilanzstichtag **gestaltbar**: Zahlungen kurz vor dem Stichtag verschieben, Forderungen vorzeitig eintreiben, eine Kreditlinie ziehen – das klassische Window Dressing. Sie beantwortet zudem die falsche Frage, nämlich eine Bestandsfrage, während die operative Liquiditätssteuerung eine **Stromfrage** ist. Die eigentliche operative Größe ist deshalb die rollierende 13-Wochen-Liquiditätsvorschau; der Cash Conversion Cycle ist ihre kennzahlenförmige Verdichtung und der Hebel, mit dem man sie verbessert. (✓){+6}

Die versteckte dritte Dimension: die Zeit. Das Schema hat zwei Achsen, aber jede Kennzahl hat eine eigene sinnvolle Periodizität, und wer sie gleichschaltet, macht das System entweder unbrauchbar oder unbezahlbar. Q4 gehört wöchentlich berichtet, Q2 monatlich, Q1 und Q3 quartalsweise bis jährlich. Der Grund liegt in der Reaktionszeit: Eine Kennzahl, deren Ursachen Jahre brauchen, um sich zu bewegen, erzeugt bei wöchentlicher Meldung nur Rauschen und Scheinaktivität. Umgekehrt gilt Rohleders Aktualitätsanforderung – spätestens drei Werktage nach Periodenende – gerade für die operativen Quadranten, weil dort noch gehandelt werden kann. (✓){+7}

Ohne Steckbrief bleibt das Schema ein Bild. Zu jeder der vier Kennzahlen gehören Bezeichnung und Formel mit definierten Symbolen, die Datenquelle bis zum

Quellkonto, die Zielhöhe mit Ampelschwellen, die Periodizität, die drei Verantwortungsrollen (Zielsetzung, Zielverfolgung, Zielerreichung), die hinterlegten **Maßnahmen** und die nicht zu vertretenden **Risiken**. Der entscheidende Satz aus der Steckbrieflogik gilt auch hier: Sind keine Maßnahmen spezifizierbar, ist auch keine Verantwortlichkeit zuzuweisen – eine Kennzahl im Quadranten, für die niemand einen Hebel benennen kann, gehört ersatzlos gestrichen. (✓){+8}

Das Schema stellt Zielkonflikte nebeneinander, ohne sie zu lösen. Zwischen den Zeilen liegt das **magische Dreieck** der Finanzwirtschaft: Rentabilität, Liquidität und Sicherheit lassen sich nicht gleichzeitig maximieren. Wer den Cash Conversion Cycle radikal verkürzt, riskiert Lieferfähigkeit und Kundenbeziehung; wer die Entschuldungsdauer verbessert, indem er tilgt statt investiert, senkt den künftigen ROCE. Ein Kennzahlensystem, das vier Ziele nebeneinanderstellt, ohne ihre **Gewichtung** und ihre Konfliktlinien zu benennen, verschiebt die eigentliche Führungsentscheidung nach unten, und produziert dort Bereichsoptimierung. In den Steckbrief gehört deshalb auch das, was **nicht** Ziel ist. (✓){+9}

Der blinde Fleck des gesamten Schemas: Es ist rein finanziell und rückwärtsgewandt. Alle vier Kennzahlen sind **Spätindikatoren** – sie melden das Ergebnis von Entscheidungen, die vor Monaten oder Jahren gefallen sind. Nicht abgebildet sind Kundenzufriedenheit und Abwanderungsquote, Qualitäts- und Prozesskennzahlen, Innovations- und Mitarbeiterkennzahlen, also genau die Frühindikatoren, aus denen die künftigen Finanzaufgaben entstehen. Genau diese Lücke ist die Existenzberechtigung der **Balanced Scorecard**: Sie ergänzt die Finanzperspektive um Kunde, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung und verknüpft sie über Ursache-Wirkungs-Ketten. Das Quadrantenschema ist deshalb ein guter finanzwirtschaftlicher Kern, aber kein vollständiges Steuerungssystem. (✓){+10}

Jede der vier Zahlen hat einen billigen Trick, und den muss man kennen, bevor man sie einführt. Der ROCE lässt sich über den Nenner heben (Desinvestition, Sale-and-lease-back, unterlassene Ersatzinvestitionen), die EBIT-Marge über die Aktivierung von Entwicklungskosten und verlängerte Abschreibungsdauern, die Entschuldungsdauer über eine Stichtagstilgung aus einer kurz danach wieder gezogenen Kreditlinie, der Cash Conversion Cycle über Factoring und gestreckte Lieferantenziele. Das Muster ist immer dasselbe: **Die Kennzahl verbessert sich, ohne dass sich das Geschäft verbessert.** Gegenmittel sind Zeitreihen statt Einzelwerte, die verpflichtende Angabe von Sondereffekten und ein Gegenleser aus dem Controlling, dessen Bonus nicht an derselben Zahl hängt. (✓){+11}

Vier Kennzahlen sind nicht zu wenig – sie sind der Punkt. Die Quadrantenlogik ist nicht nur eine Ordnung, sondern zugleich ein **Auswahlkriterium**: eine Kennzahl je Quadrant, mehr nicht. Sie erzwingt damit genau das, was Rohleders Anforderungskatalog verlangt – wenige, ausgewählte, steuerungsrelevante Kennzahlen, die unmittelbar zu Entscheidungen führen. Der Gegenentwurf, das Kennzahlensystem mit dreistelliger Anzahl, scheitert nicht an der Rechenleistung, sondern an der Aufmerksamkeit: Was in jeder Sitzung alle Zahlen zeigt, zeigt keine. Die ehrliche Anschlussfrage an das Schema lautet deshalb nicht „welche Kennzahl fehlt noch?“, sondern

„welche der vier würden wir zuerst streichen, wenn wir nur drei berichten dürften?“ (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Nicht vier Kennzahlen aufzählen, sondern je Quadrant begründen, **warum diese und keine andere**, und in derselben Antwort zeigen, dass jede Kennzahl eine Frage offen lässt.

Aufgabe #269 · 12 P. · Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · von der KI erfunden – kein Original

Ein familiengeführter Sanitär- und Heizungsbetrieb mit 38 Mitarbeitenden legt seinen Jahresabschluss drei Adressaten vor: der Hausbank (Entscheidung über die Anschlussfinanzierung), der Gesellschafterfamilie (Entscheidung über die Ausschüttung) und dem eigenen Betriebsleiter (monatliche Steuerung). Bisher berichtet der Betrieb allen drei Adressaten dieselbe eine Zahl: den Jahresüberschuss.

Kennzahlen des Geschäftsjahres (in T€): Umsatzerlöse 5.600 · Jahresüberschuss 224 · Zinsaufwand 76 · Anlagevermögen 960 · Forderungen aus Lieferungen und Leistungen 1.100 · unfertige Leistungen 480 · liquide Mittel 60 · Eigenkapital 700 · Fremdkapital 1.900, davon kurzfristig 950 · operativer Cashflow 380. Steuern bleiben unberücksichtigt.

- a) 6 P. Schlagen Sie je Adressat eine geeignete Finanzkennzahl vor und erläutern Sie anhand der Formel und des berechneten Wertes, welche Frage des jeweiligen Adressaten sie beantwortet!
- b) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum der Jahresüberschuss allein zur Steuerung dieses Betriebs nicht genügt, so dass jeweils erkennbar wird, welches Risiko der Betrieb mit dieser einen Kennzahl übersieht!

a) 6 P. – Je eine Kennzahl pro Adressat

Symbole: $J\ddot{U}$ = Jahresüberschuss, Z = Zinsaufwand, $EBIT = J\ddot{U} + Z$ (da Steuern unberücksichtigt bleiben) $= 224 + 76 = 300$ T€, FK = Fremdkapital, LM = liquide Mittel, CF = operativer Cashflow, U = Umsatzerlöse, FLL = Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, GK = Gesamtkapital $= 700 + 1.900 = 2.600$ T€.

Hausbank – dynamischer Verschuldungsgrad (Entschuldungsdauer).

$$DVG = \frac{FK - LM}{CF} = \frac{1.900 - 60}{380} = 4,84 \text{ Jahre}$$

✓ {1} Frage der Bank: Sie ist Fremdkapitalgeberin, hat also keinen Anteil am Gewinn, sondern nur ein Rückzahlungsinteresse. Ihre Frage lautet nicht „verdient der Betrieb gut?“, sondern „**kann er den Kapitaldienst leisten und die Schulden aus eigener Kraft zurückführen?**“, und genau das misst die Entschuldungsdauer: Bei gleichbleibendem Cashflow bräuchte der Betrieb 4,84 Jahre, um seine Nettoschulden vollständig zu tilgen. Der Wert liegt über der bankenüblichen Komfortzone von etwa 3,5 Jahren, ist also

erklärungsbedürftig. Ergänzend liest die Bank den **Zinsdeckungsgrad** $\frac{EBIT}{Z} = \frac{300}{76} = 3,95$ – die laufenden Zinsen sind knapp viermal verdient, das ist unkritisch. Die Spannung zwischen beiden Werten ist die eigentliche Botschaft: **Die Zinsen sind kein Problem, die Tilgung ist es.** ✓ {2}

Gesellschafterfamilie – Eigenkapitalrentabilität, gegengelesen mit der Gesamtkapitalrentabilität.

$$EKR = \frac{J\ddot{U}}{EK} = \frac{224}{700} = 32,00 \% \quad | \quad GKR = \frac{J\ddot{U} + Z}{GK} = \frac{300}{2.600} = 11,54 \%$$

✓ {3} Frage der Familie: Als Eigenkapitalgeberin fragt sie „**verzinst sich unser Kapital besser als eine Alternativanlage, und wie viel dürfen wir entnehmen?**“ Darauf antwortet die EKR mit 32,00 % zunächst glänzend. Genau hier liegt die Falle, und sie gehört in dieselbe Antwort: Die 32,00 % entstehen nur, weil das Eigenkapital mit einer

Quote von $\frac{700}{2.600} = 26,92 \%$ sehr dünn ist. Die Kontrollrechnung über die Leverage-

Formel zeigt es exakt – bei $i = \frac{76}{1.900} = 4,00 \%$: $11,54 + (11,54 - 4,00) \cdot \frac{1.900}{700} = 32,00 \%$. Von den 32,00 % sind also nur 11,54 Prozentpunkte **erwirtschaftet**, die übrigen

20,46 **finanziert**. Die ehrliche Antwort an die Familie lautet deshalb: Die Verzinsung ist gut, aber sie ist mit einem Risiko erkaufte, das die Familie und nicht die Bank trägt. ✓ {4}

Betriebsleiter – Debitorenlaufzeit (DSO).

$$DSO = \frac{FLL}{U} \cdot 360 = \frac{1.100}{5.600} \cdot 360 = \mathbf{70,71 \text{ Tage}}$$

✓ {5} *Frage des Betriebsleiters:* Er kann weder die Kapitalstruktur noch den Jahresabschluss beeinflussen, wohl aber den Weg von der erbrachten Leistung bis zum Geldeingang – Aufmaß, Rechnungsstellung, Abschlagsrechnungen, Mahnwesen. Seine Frage lautet „**welchen Hebel habe ich diesen Monat?**“, und die Antwort ist bezifferbar:

Ein Tag Debitorenlaufzeit bindet $\frac{5.600}{360} = 15,56$ T€. Eine Verkürzung von 70,71 auf 50 Tage – durch konsequente Abschlagsrechnungen und ein Mahnwesen mit festen Fristen – setzt rund **322 T€** frei und damit mehr als den gesamten Jahresüberschuss von 224 T€. Ergänzend gehört die **Deckungsbeitragsquote je Auftrag** in seine monatliche Steuerung, weil sie die zweite operative Stellschraube (Kalkulation und Nachtragsmanagement) abbildet. ✓ {6}

b) 6 P. – Drei Gründe gegen den Jahresüberschuss als alleinige Steuerungsgröße

Grund 1 – Der Jahresüberschuss ist keine Zahlungsgröße. Gewinn entsteht mit der Leistungserbringung, Geld fließt mit der Zahlung, und zwischen beiden liegen in diesem Betrieb im Schnitt 70,71 Tage plus die Zeit, die eine Baustelle als „unfertige Leistung“ von 480 T€ in der Bilanz steht. Der Betrieb hat 224 T€ verdient und verfügt über 60 T€ liquide

Mittel; die Liquidität 1. Grades beträgt $\frac{60}{950} = 6,32 \%$. Er finanziert seine Kunden mit einem Vielfachen seines Gewinns vor. ✓ {1} **Übersehenes Risiko: Zahlungsunfähigkeit trotz Gewinn.** Der Insolvenzgrund knüpft nicht am Ergebnis, sondern an der Fähigkeit an, fällige Verbindlichkeiten zu bedienen. Verschärfend wirkt ausgerechnet der Erfolg: Wächst der Umsatz um 10 %, wachsen Forderungen und unfertige Leistungen proportional mit und binden rund 158 T€ zusätzlich – **Wachstum verbraucht Liquidität**, und die Gewinnkennzahl meldet dabei Entwarnung. ✓ {2}

Grund 2 – Der Jahresüberschuss ist gestaltbar und enthält Einmaleffekte. In diesem Betrieb liegen die Hebel offen: die Bewertung der unfertigen Leistungen über die Einbeziehungswahlrechte bei den Herstellungskosten, die Nutzungsdauern des Fuhr- und Maschinenparks, die Höhe der Gewährleistungsrückstellungen. Schon eine um 10 % andere Bewertung der 480 T€ unfertigen Leistungen verschiebt das Ergebnis um 48 T€ – mehr als ein Fünftel des ausgewiesenen Jahresüberschusses. Hinzu kommen echte

Einmaleffekte wie ein Buchgewinn aus dem Verkauf eines Fahrzeugs, der als sonstiger betrieblicher Ertrag im Ergebnis steckt, ohne aus dem Kerngeschäft zu stammen. ✓ **⟨3⟩**

Übersehenes Risiko: Die Kennzahl misst die **Ergebnisqualität** nicht. Substanzverzehr – verkaufte Anlagen, unterlassene Ersatzinvestitionen, aufgelöste Rückstellungen – sieht im Jahresüberschuss aus wie Erfolg. Wer nur diese Zahl kennt, kann ein gutes Jahr nicht von einem geschönten unterscheiden; der Merksatz dazu lautet „Profit is an opinion, cash is a fact“. ✓ **⟨4⟩**

Grund 3 – Der Jahresüberschuss ist ein absoluter Spätindikator ohne Kapitalbezug.

Er sagt nicht, ob 224 T€ viel oder wenig sind, denn er nennt keine Bezugsgröße: gemessen am Umsatz sind es 4,00 %, am Eigenkapital 32,00 %, am Gesamtkapital nur 11,54 % – drei völlig verschiedene Urteile aus derselben Zahl. Und er liegt erst mit dem Jahresabschluss vor, in der Praxis Monate nach dem Stichtag, für ein Geschäftsjahr, an dem sich nichts mehr ändern lässt. ✓ **⟨5⟩** *Übersehenes Risiko:* **Fehlallokation und fehlende Frühwarnung.** Ohne Kapitalbezug bleibt unbemerkt, dass die Kapitalbindung im Umlaufvermögen schneller wächst als das Ergebnis; ohne unterjährige Werte fehlt der Prognose-Soll-Vergleich, der eine Zielverfehlung im August sichtbar machen würde. Wer sie erst im Jahresabschluss sieht, hat keine operativen Hebel mehr, sondern nur noch bilanzielle, und genau dort beginnt die Manipulation. ✓ **⟨6⟩**

Über das Gefragte hinaus

Der ganze Fall in einer Tabelle – mehr Kennzahlen braucht dieser Betrieb nicht.

Kennzahl	Rechnung	Wert	Lesart
Umsatzrendite	$224 : 5.600$	4,00 %	branchenüblich
Gesamtkapitalrentabilität	$300 : 2.600$	11,54 %	solide
Eigenkapitalrentabilität	$224 : 700$	32,00 %	gehebelt
Eigenkapitalquote	$700 : 2.600$	26,92 %	dünn
Zinsdeckungsgrad	$300 : 76$	3,95	unkritisch
Dyn. Verschuldungsgrad	$1.840 : 380$	4,84 Jahre	erklärungsbedürftig
Liquidität 1. Grades	$60 : 950$	6,32 %	knapp
Liquidität 2. Grades	$1.160 : 950$	122,11 %	formal in Ordnung
Debitorenlaufzeit	$1.100 : 5.600 \cdot 360$	70,71 Tage	der Hebel

Die Zusammenschau liefert die Diagnose, die keine Einzelzahl liefert: ein ertragsstarker Betrieb mit einem **Working-Capital-, keinem Ertragsproblem**. (✓) **{+1}**

Die Liquidität 2. Grades ist das Musterbeispiel einer beruhigenden

Fehlmeldung. Mit 122,11 % erfüllt sie die klassische One-to-One-Regel und meldet Entwarnung – sie erreicht das aber nur, weil die 1.100 T€ Forderungen voll in den Zähler eingehen, also genau jene Position, die im Schnitt 70,71 Tage alt ist und ein Ausfallrisiko trägt. Die Liquidität 1. Grades von 6,32 % sagt die Wahrheit deutlicher. Der Fall zeigt exemplarisch, warum statische Deckungsgrade zur Beurteilung der Zahlungsfähigkeit nicht ausreichen: Sie sind stichtagsbezogen und behandeln eine Forderung wie Bargeld. Was der Betrieb braucht, ist eine **rollierende 13-Wochen-Liquiditätsvorschau**. (✓) **{+2}**

Warum die Bank genau diese Kennzahl fragt. Banken bepreisen Ausfallrisiko und müssen Kredite mit Eigenkapital unterlegen; die Ratingsystematik stützt sich deshalb auf Schuldentragfähigkeit statt auf Gewinn. Typische Schwellenwerte in Kreditverträgen: dynamischer Verschuldungsgrad unter 3,5 bis 4 Jahre, Zinsdeckungsgrad über 2,0 bis 3,0, Mindest-Eigenkapitalquote häufig 20 bis 25 %. Der Betrieb reißt mit 4,84 Jahren die erste Schwelle und liegt mit 26,92 % Eigenkapitalquote knapp über der dritten. Praktische Folge für die

Anschlussfinanzierung: Nicht der Gewinn, sondern der Cashflow entscheidet über die Konditionen, und der Cashflow steigt in diesem Betrieb am schnellsten über die Debitorenlaufzeit, nicht über den Preis. (✓){+3}

Der vierte Adressat, den die Aufgabe nicht nennt. Lieferanten und Nachunternehmer treffen laufend eine Kreditentscheidung, wenn sie Zahlungsziele gewähren; ihre Informationsquelle ist die Wirtschaftsauskunftei, ihre Leitgröße die **Eigenkapitalquote** und die Zahlungserfahrung. Mit 26,92 % ist der Betrieb hier grenzwertig, und die Folge ist zirkulär: Verkürzte Lieferantenziele verlängern den Cash Conversion Cycle, verschlechtern den Cashflow und damit die Bankkennzahl. Der Kennzahlenkreis schließt sich also außerhalb des Unternehmens, was die Antwort auf die Frage „wer liest eigentlich unsere Zahlen?“ um einen Adressaten erweitert, an den kaum jemand denkt. (✓){+4}

Adressatengerechte Aufbereitung heißt nicht: verschiedene Zahlen. Alle drei Berichte stammen aus **einer** Datenbasis und unterscheiden sich nur in Verdichtung und Auswahl. Wer der Bank ein anderes Ergebnis meldet als der Familie, verliert nicht nur Vertrauen – bei kreditrelevanten Angaben verlässt er auch den Bereich zulässiger Darstellung. Die saubere Trennlinie lautet: **Perspektive ja, Zahlenbasis nein.** Operationalisiert wird das über den Kennzahlensteckbrief, der je Kennzahl Definition, Quellkonto und Empfängerkreis festhält – dieselbe Kennzahl bedeutet dann in jedem Bericht dasselbe. (✓){+5}

Die Wachstumsfalle beziffert. Bei 10 % Umsatzwachstum auf 6.160 T€ und unveränderten Laufzeiten steigen die Forderungen auf 1.210 T€ und die unfertigen Leistungen auf 528 T€ – zusammen **158 T€ zusätzliche Kapitalbindung**, zu finanzieren aus 60 T€ liquiden Mitteln und einem Kreditrahmen. Der zusätzliche Gewinn beträgt bei konstanter Umsatzrendite 22 T€. Wachstum kostet in diesem Betrieb also gut das **Siebenfache** dessen, was es im ersten Jahr einbringt. Das ist die rechnerische Fassung des Satzes „Umsatz ist Eitelkeit, Gewinn ist Verstand, Cash ist König“, und der Grund, warum profitable Handwerksbetriebe am häufigsten im Aufschwung scheitern. (✓){+6}

Der Zeitverzug ist das unterschätzte Problem. Der Jahresabschluss eines Betriebs dieser Größe liegt oft erst im zweiten Quartal des Folgejahres vor. Wer nur ihn kennt, erfährt im Mai, dass der Februar schlecht war – 15 Monate nach dem ersten schlechten Monat. Rohleders Aktualitätsanforderung lautet demgegenüber: drei Werktage nach Periodenende. Erfüllen lässt sich das mit zwei Instrumenten, die beide keinen Abschluss brauchen: einer monatlichen **kurzfristigen Erfolgsrechnung** auf Basis der Buchhaltung und der rollierenden

Liquiditätsvorschau. Beides ist in jedem Buchhaltungsprogramm angelegt und wird meist nur nicht ausgewertet. (✓)(+7)

Die Bewertungsbandbreite konkret. Die 480 T€ unfertigen Leistungen sind der größte Ermessensposten der Bilanz. Werden nur die Einzelkosten aktiviert oder auch angemessene Teile der Material- und Fertigungsgemeinkosten? Zwischen der untersten und der obersten zulässigen Bewertung liegt in einem Handwerksbetrieb erfahrungsgemäß eine Spanne von 10 bis 15 % dieses Postens, also **48 bis 72 T€** – das entspricht 21 bis 32 % des Jahresüberschusses. Damit ist die Aussage „der Gewinn ist gestaltbar“ nicht mehr ein Lehrbuchsatz, sondern für diesen Betrieb beziffert. Konsequenz: Die Ergebnisgröße gehört immer mit einer Cash-Größe gegengelesen, denn der Cashflow ist gegen diesen Hebel weitgehend immun. (✓)(+8)

Die Ausschüttungsfrage sauber gerechnet. Der Jahresüberschuss von 224 T€ ist **nicht** der Ausschüttungsspielraum. Vom operativen Cashflow von 380 T€ gehen ab: der Ersatzinvestitionsbedarf (Anlagevermögen 960 T€ bei durchschnittlich 8 Jahren Nutzungsdauer, also rund **120 T€** pro Jahr, zu Wiederbeschaffungspreisen eher mehr) und die vereinbarte Tilgung (bei 4,84 Jahren Entschuldungsdauer realistisch **150 T€**). Es verbleiben rund **110 T€** – weniger als die Hälfte des ausgewiesenen Gewinns. Wer 224 T€ ausschüttet, entnimmt die Differenz aus der Substanz oder aus der Kreditlinie. Genau das meint „nachhaltiger Gewinn“: nicht mehr entnehmen, als nach Ersatz und Tilgung übrig bleibt. *(Nutzungsdauer und Tilgung sind Annahmen und als solche zu kennzeichnen.)* (✓)(+9)

Was der Betrieb konkret einführen müsste, und was es kostet. Drei Kennzahlen, monatlich, je etwa 15 Minuten Ermittlung und Kommentierung: rund **9 Stunden im Jahr** insgesamt. Dem steht der bezifferte Nutzen aus (✓)(+1) gegenüber: 20 Tage weniger Debitorenlaufzeit setzen 311 T€ frei. Damit ist die Wirtschaftlichkeitsanforderung – Ermittlungsaufwand im Verhältnis zum Nutzen, nicht behauptet, sondern gerechnet. Das ist zugleich das stärkste Argument gegenüber einem Inhaber, der Controlling für Bürokratie hält: Es geht nicht um Berichte, sondern um dreihunderttausend Euro. (✓)(+10)

Die Rollenfrage, die vor jeder Kennzahl kommt. Für die Debitorenlaufzeit braucht es drei benannte Personen: Der Inhaber setzt die Zielhöhe (Zielsetzung), das Büro ermittelt und meldet sie monatlich (Zielverfolgung), der Betriebsleiter beeinflusst sie durch Aufmaß, Rechnungsstellung und Mahnlauf (Zielerreichung). Fehlt eine dieser Rollen, verpufft die Kennzahl – sie wird berichtet und nicht verantwortet. Ebenso gehören die nicht zu vertretenden Risiken in den Steckbrief: die Insolvenz eines Großkunden oder die Zahlungsmoral eines öffentlichen Auftraggebers kann der

Betriebsleiter nicht steuern, und was dort nicht steht, wird ihm zugerechnet. (✓)
(+11)

Die Gegenposition: Der Jahresüberschuss gehört nicht abgeschafft. Er ist die einzige der genannten Größen, die **rechtlich normiert, extern nachprüfbar und zwischenbetrieblich vergleichbar** ist; er ist Bemessungsgrundlage für Steuern und Ausschüttung und damit unverzichtbar. Die Kritik trifft nicht die Kennzahl, sondern ihre **Verwendung als alleinige Steuerungsgröße**: Er ist ein guter **Rechenschaftswert** und ein schlechter **Steuerungswert** – richtig für den Rückblick, untauglich für die Führung. Wer das trennt, kritisiert präzise statt pauschal, und genau diese Unterscheidung ist die eigentliche Antwort auf Teil b).
(✓)(+12)

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass verschiedene Adressaten verschiedene **Fragen** stellen, und die Kritik am Jahresüberschuss am konkreten Fall belegen (Forderungen, unfertige Leistungen, Kapitalbindung) statt allgemein zu bleiben.

Aufgabe #270 · 10 P. · Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern · von der KI erfunden – kein Original

Der Vertriebsleiter eines technischen Großhändlers meldet der Geschäftsführung: „Der Umsatz liegt year-to-date per 30.06. bei 27,50 Mio. € und damit 10,00 % über dem Vorjahreswert von 25,00 Mio. €. Wir liegen voll im Plan.“

Bekannt ist außerdem: Zum 01.10. des Vorjahres wurde ein Wettbewerber mit 1,80 Mio. € Jahresumsatz übernommen und seither vollkonsolidiert. Zum 01.01. dieses Jahres wurden die Verkaufspreise um durchschnittlich 6,00 % angehoben.

- a) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Gründe, warum die Aussagekraft dieses Vorjahres-Ist-Vergleichs (ytd-Vergleich) sehr begrenzt ist, so dass jeweils erkennbar wird, welche Bereinigung nötig wäre!
- b) 4 P. Erläutern Sie, welchen Vergleichstyp Sie der Geschäftsführung stattdessen vorrangig empfehlen und warum!

a) 6 P. – Drei Gründe samt erforderlicher Bereinigung

Symbole: U_{akt} = Umsatz ytd laufendes Jahr, $U_{\text{v,j}}$ = Umsatz ytd Vorjahr, = durchschnittliche Preisänderung.

Grund 1 – Der Konsolidierungskreis hat sich geändert: verglichen werden zwei verschiedene Unternehmen. Der zum 01.10. des Vorjahres übernommene Wettbewerber ist im laufenden ytd-Wert voll enthalten, im Vorjahres-ytd-Wert (Januar bis Juni) dagegen

gar nicht. Ein Teil des „Wachstums“ ist schlicht ein zugekaufter Umsatz, der nie erarbeitet, sondern bezahlt wurde. Bei gleichmäßiger Verteilung steuert die Übernahme im ersten

Halbjahr $\frac{1,80}{2} = 0,90$ Mio. € bei – das sind allein $\frac{0,90}{25,00} = 3,60$ Prozentpunkte der gemeldeten 10,00 %. ✓ {1} *Erforderliche Bereinigung:* **like-for-like** rechnen, also den Zukauf aus dem laufenden Wert herausnehmen oder das Vorjahr pro forma so hochrechnen, als hätte die Übernahme bereits stattgefunden. Nur der so bereinigte Wert misst **organisches** Wachstum. ✓ {2}

Grund 2 – Es werden nominale statt realer Größen verglichen. Die Preiserhöhung von 6,00 % zum 01.01. hebt den Umsatz auch dann, wenn keine einzige Einheit mehr verkauft wird. Umsatz ist ein Produkt aus Preis und Menge, und nur die Menge ist eine Leistungsaussage; der Preis kann durch Beschaffungsmarkt, Inflation oder Wettbewerb bestimmt sein und nicht durch den Vertrieb. Nach Herausrechnen des Zukaufs verbleiben

26,60 Mio. €; deflationiert ergibt das $\frac{26,60}{1,06} = 25,09$ Mio. €. ✓ {3} *Erforderliche Bereinigung:* **Preis-Mengen-Zerlegung** – die Umsatzveränderung mit dem eigenen Preisindex deflationieren und Preis- und Mengeneffekt getrennt ausweisen. Erst dann steht da, was tatsächlich geleistet wurde: ein Mengenwachstum von $\frac{25,09}{25,00} - 1 = +0,38$ % statt der gemeldeten 10,00 %. ✓ {4}

Grund 3 – Die eigene Vergangenheit ist kein Maßstab. Der Vorjahreswert ist kein Ziel, sondern nur das, was zufällig herausgekommen ist. War das Vorjahr ein Ausnahmejahr – Lieferkettenprobleme, Verlust eines Großkunden, ein Nachholeffekt –, dann ist jede Prozentzahl gegen diese Basis wertlos (**Basiseffekt**). Vor allem aber sagt der Vergleich nichts über Markt und Wettbewerb: Wer bei einem Marktwachstum von 4,00 % organisch um 0,38 % wächst, **verliert Marktanteile**, meldet aber intern ein Rekordergebnis. Der reine Zeitvergleich schreibt so die eigene Ineffizienz fort. ✓ {5} *Erforderliche Bereinigung:* Ein **zweiter, externer Maßstab** – Branchen- oder Marktwachstum, Wettbewerbsvergleich, Benchmarking – sowie die ausdrückliche Benennung und Bereinigung von Sondereffekten des Vorjahres. Zusätzlich sind Kalendereffekte zu prüfen (Arbeitstage, Lage der Feiertage). ✓ {6}

Zusatzbefund zum Zitat selbst: Der Satz „Wir liegen voll im Plan“ ist eine

Kategorienverwechslung. Ein Vorjahres-Ist-Vergleich sagt über die Zielerreichung nichts aus – dafür bräuchte es den Plan-Wert per 30.06. und den Soll-Wert zum 31.12. Der Vertriebsleiter beantwortet eine Frage, die niemand gestellt hat.

b) 4 P. – Empfohlener Vergleichstyp

Vorrang hat der Prognose-Soll-Vergleich. Zu empfehlen ist ein Forecast, der die sechs Ist-Monate um eine Prognose der verbleibenden sechs Monate ergänzt (6+6) und dessen Jahreswert gegen den **Soll-Wert** zum 31.12. gestellt wird. ✓ {1}

Begründung – Rückspiegel gegen Radar. Alle Ist-Vergleiche, gleich ob gegen das Vorjahr, den Plan oder das Soll, betreffen ausschließlich **historische und damit nicht mehr veränderbare** Werte. Ihr Nutzen liegt in der sichtbaren „gelben Karte“ und in der Bonusabrechnung, nicht in der Steuerung – man kann den Juni nicht mehr verbessern. Nur die Prognose liegt in der Zukunft, und nur auf sie lässt sich noch realistisch hinwirken. Der Prognose-Soll-Vergleich zeigt deshalb **frühestmöglich**, ob und in welchem Umfang die Zielerreichung gefährdet ist. ✓ {2}

Was daraus folgen muss. Bei negativer Abweichung schließt sich die **Gap-Analyse** an: Die Lücke wird in ihre Ursachen zerlegt, jede Ursache erhält eine Maßnahme mit **Budget und Verantwortlichem**, und die beschlossenen Maßnahmen werden in die nächste Prognose eingerechnet. Erst dieser letzte Schritt unterscheidet Steuerung von Berichterstattung. Prognosen laufen dabei stets bis zum nächsten Soll-Zeitpunkt und werden monatlich neu aufgesetzt (6+6, 7+5, 8+4 ... 11+1). ✓ {3}

Der ytd-Vergleich wird nicht abgeschafft, sondern zurückgestuft. Er behält eine sinnvolle Funktion – als **Saison- und Plausibilitätsmaßstab** für die Prognose: Ob die für Juli bis Dezember angesetzten Werte realistisch sind, lässt sich nur am bereinigten Vorjahresverlauf desselben Zeitraums beurteilen. Er ist also ein Hilfsmittel zur Prüfung der Prognose, kein Erfolgsnachweis. ✓ {4}

Über das Gefragte hinaus

Die vollständige Effekterlegung – die Rechnung, die die Meldung entzaubert.

Effekt	Rechnung	Mio. €	in Prozentpunkten
Zukauf (anorganisch)	$1,80 : 2$	0,90	3,60
Preis	$26,60 - 25,09$	1,51	6,02
Menge (organisch)	$25,09 - 25,00$	0,09	0,38
Summe	$27,50 - 25,00$	2,50	10,00

Von den gemeldeten 10,00 % stammen 9,62 Punkte aus einer Kaufentscheidung und einer Preisliste. Die eigentliche Vertriebsleistung beträgt **0,38 %**. Genau diese vier Zeilen gehören in jede Umsatzmeldung – sie kosten drei Minuten und verändern die Diskussion vollständig. (✓)(+1)

Die Preis-Mengen-Zerlegung als allgemeines Werkzeug. Formal gilt $U = p \cdot x$, also $\Delta U \approx x_0 \cdot \Delta p + p_0 \cdot \Delta x$ (zuzüglich eines kleinen Kombinationseffekts). Der Preiseffekt ist der Teil, der bei konstanter Menge entsteht, der Mengeneffekt der Teil, der bei konstanten Preisen entstünde. Die Regel dahinter ist übertragbar auf jede Wertkennzahl: **Wert = Preis × Menge**, und nur die Menge ist eine Leistungsgröße. Dieselbe Zerlegung gilt in der Kostenanalyse (Preis- gegen Verbrauchsabweichung) und ist damit ein Werkzeug, kein Sonderfall. (✓)(+2)

Der vierte Grund, der in der Aufgabe nicht steht: ytd verdeckt den Verlauf. Der kumulierte Halbjahreswert ist ein Durchschnitt über sechs Monate und kann eine Trendwende vollständig verbergen. Ein Vertrieb kann ytd 10,00 % vorn liegen und im Juni bereits unter Vorjahr gefallen sein – die kumulierte Zahl braucht Monate, um das zu zeigen, weil jeder neue Monat nur ein Sechstel Gewicht hat. In den Bericht gehören deshalb **beide** Sichten: der kumulierte Wert und der Periodenwert des laufenden Monats. Der Steckbrief muss festlegen, welche gemeint ist – sonst wird bei jeder Sitzung die günstigere gezeigt. (✓)(+3)

Der fünfte Grund: Umsatz ist die falsche Zielgröße. Angenommen, die Deckungsbeitragsquote ist wegen gestiegener Einstandspreise von 22,00 auf 20,50 % gefallen. Dann steht dem Umsatzwachstum von 10,00 % ein Deckungsbeitrag von $27,50 \cdot 0,205 = 5,64$ Mio. € gegenüber – nach $25,00 \cdot 0,22 = 5,50$ Mio. € im Vorjahr, also **+2,50 %**. Das gefeierte Wachstum schrumpft im Ergebnis auf ein Viertel. Der Fall zeigt die Gefahr jeder Einzelkennzahl-Steuerung: Umsatz lässt sich

über den Preis kaufen, und die Kennzahl, an der der Vertriebsleiter gemessen wird, bemerkt das nicht. (✓){+4}

Der Preisschritt zum 01.01. hat den Vergleich zusätzlich verzerrt – in beide Richtungen. Eine angekündigte Preiserhöhung erzeugt regelmäßig **Vorzieheffekte**: Kunden ordern im Dezember, was sie im Januar teurer bekämen. Das hebt den Umsatz des Vorjahres-Q4 und senkt den des laufenden Q1 – die Basis wird also nicht nur durch den Zukauf, sondern auch durch das eigene Preisverhalten verschoben. Im vorliegenden Fall wirkt das zugunsten des Berichtenden nicht im ytd, wohl aber im Jahresvergleich. Die Lehre: Wer Preiserhöhungen ankündigt, muss die Umsatzreihe um den Vorzieheffekt bereinigen, sonst misst er sein eigenes Marketing. (✓){+5}

Der externe Maßstab macht aus einem Erfolg eine Warnung. Bei einem Marktwachstum von angenommen 4,00 % bedeutet ein organisches Wachstum von 0,38 % einen **relativen Marktanteilsverlust von rund 3,5 Prozentpunkten**. Dieselbe Zahl trägt damit je nach Maßstab zwei entgegengesetzte Botschaften, und genau das ist die Kernaussage des Kapitels: Eine Kennzahl ist isoliert nicht aussagefähig. Der Objektvergleich (Betriebs- und Branchenvergleich, im Grenzfall Benchmarking) ist deshalb kein Zusatz, sondern die zweite Hälfte jeder Zeitvergleichs-Aussage. (✓){+6}

Was der ytd-Vergleich trotzdem kann – die Gegenposition. Er ist nicht wertlos, sondern falsch adressiert. Erstens ist er der einzige Vergleich, der **Saisonalität** abbildet, und damit unverzichtbar für die Plausibilisierung jeder Prognose. Zweitens ist er der Vergleich, der auch dann noch Erfolge sichtbar macht, wenn der Soll-Wert unrealistisch hoch angesetzt wurde – eine Führungskraft kann anhand der Vorjahreswerte belegen, dass sie geliefert hat, obwohl das Ziel verfehlt wurde. Drittens ist er extern verfügbar und deshalb der einzige Vergleich, der auch für Wettbewerber gerechnet werden kann. Der Fehler liegt also nicht im Instrument, sondern darin, es als **Zielerreichungsnachweis** zu verwenden. (✓){+7}

Die Prognose ist die einzige Größe, die der Gemessene selbst schätzt, und das ist ihr Konstruktionsfehler. Soll und Plan werden verhandelt, das Ist wird gemessen, die Prognose wird geschätzt, und zwar von demjenigen, dessen Bonus am Soll-Wert hängt. Der Anreiz zum Optimismus ist strukturell: Eine zu hohe Prognose hält Eingriffe von oben fern. Gegenmittel ist die **Messung der Prognosegüte** – der Prognosefehler als mittlere absolute Abweichung und, wichtiger, der **Bias** als vorzeichenbehafteter Durchschnitt. Ein Fehler von $\pm 5\%$ ohne Vorzeichenmuster ist Rauschen; ein Fehler von durchgehend $+5\%$ ist

systematischer Optimismus und rechnerisch korrigierbar. Ohne diese Messung steuert man nach einer Zahl, deren Zuverlässigkeit man nicht kennt. (✓){+8}

Die Grenze der eigenen Empfehlung. Der Vorrang des Prognose-Soll-Vergleichs gilt nur, solange die Prognose belastbar ist – sie ist aber die einzige der vier Größen ohne objektive Grundlage. Daraus folgt, dass die Ist-Vergleiche nicht abgeschafft, sondern zur **Kalibrierung** gebraucht werden: Nur der wiederholte Abgleich früherer Prognosen mit dem späteren Ist zeigt, ob den aktuellen zu trauen ist. Die Formel „Ist-Vergleiche sind nur Rückspiegel“ ist in dieser Schärfe also zu weit gefasst – der Rückspiegel liefert die Eichung des Radars. (✓){+9}

Der Berichtsstandard, der die Debatte dauerhaft beendet. Jede Umsatzmeldung enthält künftig verpflichtend: (1) den nominalen Wert, (2) den Zukaufanteil, (3) den Preiseffekt, (4) den Mengeneffekt, und dazu zwei Maßstäbe: den **bereinigten Vorjahreswert** und die **Jahresprognose gegen den Soll-Wert**. Sechs Zeilen, monatlich, aus vorhandenen Daten. Festzuschreiben ist das im **Kennzahlensteckbrief** unter Formel, Datenquelle und Darstellungsweise; ohne diese Festschreibung wird bei jeder Sitzung neu verhandelt, welche Zahl gezeigt wird, und das ist die eigentliche Ursache des Problems, nicht der Vertriebsleiter. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Die drei Gründe nicht abstrakt aufzählen, sondern am Fall **rechnen**, und am Ende sagen, was der Vertrieb tatsächlich geleistet hat (0,38 %), statt nur zu kritisieren.

Aufgabe #271 · 10 P. · Zielvereinbarung ohne Plan-Werte · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: SMART definieren, einordnen und kritisieren (S. 1235) · Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden (S. 1240) · Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag... (S. 1245)

In der Zielvereinbarung eines Vertriebsleiters steht für das kommende Geschäftsjahr eine einzige Zahl: Umsatz 24,00 Mio. €, Bonus bei Zielerreichung. Weitere Angaben enthält die Vereinbarung nicht. In vielen Unternehmen gelten Soll- und Plangrößen als dasselbe, was sich auch in Büchern und im Internet widerspiegelt.

- a) 4 P. Was versteht man unter einem Plan-Wert und wodurch unterscheidet er sich vom Soll-Wert, so dass klar wird, warum nur eine der beiden Größen operativ steuerbar ist?
- b) 6 P. Erläutern Sie drei verschiedene Folgen, die es hat, wenn zu diesem Soll-Wert keine Plan-Werte hinterlegt werden!

a) 4 P. – Plan-Wert und Abgrenzung zum Soll-Wert

Der **Soll-Wert** ist die **Zielvorgabe** für einen Stichtag oder Zeitraum – hier 24,00 Mio. € Umsatz zum 31.12. Er ist Bestandteil der Zielvereinbarung, bestimmt den Zielerreichungsgrad und damit den Bonus. Er beschreibt eine **Anspruchshöhe**, nicht einen Weg, und ist in aller Regel nicht mit Einzelmaßnahmen unterlegt. ✓ {1}

Der **Plan-Wert** ist demgegenüber ein **unterjähriger Meilenstein** auf dem Weg zum Soll-Wert, etwa 5,00 Mio. € per 31.03., 10,50 Mio. € per 30.06. und 15,60 Mio. € per 30.09. Er beantwortet nicht die Frage „was wollen wir erreichen?“, sondern „wo müssen wir wann stehen, damit das Ziel realistisch erreichbar bleibt?“. ✓ {2}

Der konstitutive Unterschied liegt nicht im Zeitbezug, sondern im **Inhalt**: Jeder Plan-Wert trägt drei Angaben – die **Maßnahme** („Was tun wir?“), das **Budget** („Was kostet es?“) und den **Zielbeitrag** („Was bringt es?“). Der Soll-Wert trägt keine davon. Er ist eine Zahl, der Plan-Wert ist eine Zahl mit Begründung. ✓ {3}

Daraus folgt unmittelbar die Steuerbarkeit: Nur der Plan-Wert lässt sich in **Handlungen übersetzen** und unterjährig überprüfen; man kann fragen, ob die hinterlegte Maßnahme umgesetzt wurde und ob sie den erwarteten Beitrag geliefert hat. Der Soll-Wert ist erst am Stichtag messbar und dann nicht mehr beeinflussbar – er ist eine **Bewertungs-, keine Steuerungsgröße**. Die Praxis, beide gleichzusetzen, ist deshalb nicht bloß begrifflich unsauber; sie verzichtet auf die einzige der beiden Größen, mit der sich überhaupt führen lässt. ✓ {4}

b) 6 P. – Drei Folgen fehlender Plan-Werte

Folge 1 – Es gibt keinen unterjährigen Referenzpfad, also auch keine Abweichungserkennung. Ohne Meilensteine ist jeder Zwischenstand unbewertbar: 10,00 Mio. € nach sechs Monaten sind gut, wenn das Geschäft im vierten Quartal seinen Schwerpunkt hat, und alarmierend, wenn es im Frühjahr liegt. Der naheliegende Notbehelf – die Jahreszahl durch zwölf zu teilen, also 2,00 Mio. € je Monat – unterstellt stillschweigend ein **saisonfreies Geschäft**. Liegt der Q4-Anteil tatsächlich bei 35 %, müsste der Stand per 30.09. bei 15,60 statt bei 18,00 Mio. € liegen; ein exakt im Plan liegender Vertriebsleiter erscheint dann mit 2,40 Mio. € oder **13,33 % im Rückstand**, und wird für eine Punktlandung gerügt. ✓ {1} **Konsequenz:** Damit verliert auch der **Prognose-Soll-Vergleich** seinen Bezugspunkt. Das einzige zukunftsgerichtete Steuerungsinstrument bleibt zwar formal möglich, aber ohne Meilensteine fehlt der Maßstab, gegen den unterjährige Ist- und Prognosewerte gelesen werden – Radar ohne Skala. Die Zielverfehlung wird erst am 31.12. sichtbar, wenn keine operative Gegensteuerung mehr möglich ist. ✓ {2}

Folge 2 – Das Ziel ist nicht operationalisiert, und damit ist die Verantwortung nicht zuweisbar. Weil weder Maßnahme noch Budget noch Zielbeitrag hinterlegt sind, weiß niemand, **wie** die 24,00 Mio. € entstehen sollen: durch Neukunden, durch Ausweitung bei Bestandskunden, durch ein neues Produkt, durch Preiserhöhung. Entsprechend ist auch nicht freigegeben, was der Weg kosten darf – Messebudget, zusätzliche Außendienststelle, Werbemittel. Ein Ziel ohne Mittelzusage ist eine Erwartung, keine Vereinbarung. ✓ {3} *Konsequenz:* Nach der Steckbrieflogik gilt: **Sind keine Maßnahmen spezifizierbar, ist auch keine Verantwortlichkeit zuzuweisen.** Umgekehrt werden dem Verantwortlichen sämtliche Risiken zugerechnet, die nicht ausdrücklich als nicht zu vertreten benannt sind – der Ausfall eines Großkunden, ein Konjunkturerinbruch, eine Lieferunfähigkeit der Produktion. Der Vertriebsleiter haftet damit für ein Ergebnis, dessen Zustandekommen er nur teilweise beeinflusst, und das ist der klassische Konstruktionsfehler von Zielvereinbarungen. ✓ {4}

Folge 3 – Der Weg zum Ziel bleibt offen, und damit sind alle Wege gleich gut. Wenn nur die Zahl zählt, ist der schädliche Weg genauso zielführend wie der gesunde: Rabattschlacht zum Jahresende, Vorziehen von Aufträgen des Folgejahres, Auffüllen der Kanäle beim Handel, Abschlüsse unter Deckungsbeitrag, Verkauf an Kunden zweifelhafter Bonität. Der Anreiz dazu ist eine Funktion aus Nähe zur Bonusschwelle und verbleibender Zeit – er ist im Dezember maximal, weil dann für operative Maßnahmen keine Zeit mehr bleibt. ✓ {5} *Konsequenz:* Der Soll-Wert wird erreicht und das Ergebnis trotzdem schlechter. Rechenbeispiel bei einem Listenpreis von 100 € je Einheit und variablen Kosten von 70 € (Deckungsbeitragsquote 30,00 %): Zum Listenpreis erfordert das Ziel 240.000 Einheiten und liefert 7,20 Mio. € Deckungsbeitrag. Mit 5 % Rabatt müssen $\frac{24,00 \text{ Mio.}}{95} = 252.632$ Einheiten verkauft werden, der Deckungsbeitrag je Einheit sinkt auf 25 € und der gesamte Deckungsbeitrag auf **6,32 Mio. €** – ein Verlust von 0,88 Mio. € oder **12,28 %** bei formal punktgenau erreichtem Ziel. Der Bonus wird ausgezahlt, der Wert ist vernichtet. ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Das Saisonproblem einmal vollständig gerechnet. Bei einem Q4-Anteil von 35 % und gleichmäßiger Verteilung der ersten drei Quartale ergeben sich als saisonale Plan-Werte: 5,20 Mio. € per 31.03., 10,40 per 30.06., 15,60 per 30.09., 24,00 per 31.12. Der lineare Notbehelf liefert dagegen 6,00 / 12,00 / 18,00 / 24,00. Die Abweichung wächst bis zum 30.09. auf 2,40 Mio. € an und verschwindet erst am Jahresende vollständig. Wer nach dem linearen Pfad steuert, erzeugt also drei Quartale lang **systematische Fehlalarme** und im vierten Quartal eine trügerische Aufholillusion – beides ist schlimmer als gar kein Meilenstein, weil es Vertrauen in die Zahlen zerstört. (✓){+1}

Die dritte Größe, die ohne Plan-Werte mit ausfällt: die Prognose. Ein Forecast beziffert den Wert, der **bei Umsetzung aller beschlossenen Maßnahmen** wahrscheinlich erreicht wird. Sind keine Maßnahmen beschlossen, kann eine Prognose definitionsgemäß nichts anderes sein als eine **Trendfortschreibung** des bisherigen Ist-Verlaufs. Damit fällt der Prognose-Soll-Vergleich auf das Niveau einer Hochrechnung zurück – er meldet zwar noch die Lücke, aber er kann nicht mehr zeigen, ob Gegenmaßnahmen wirken, weil es keine gibt, deren Wirkung eingerechnet wäre. Die schnelle Prüfung dafür dauert dreißig Sekunden: Forecast je Restmonat gegen den bisherigen Monatsdurchschnitt halten – sind beide gleich, ist die „Prognose“ keine. (✓){+2}

Die vierte Größe: das Budget. Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose beschreiben sämtlich die **Leistungsseite**. Das Budget ist ihr Gegenstück auf der **Ressourcenseite** – die monetäre Freigabe für genau die Maßnahmen, die den Plan-Wert tragen sollen. Es ist keine vierte Zielvariante, sondern die Kostenzusage zur zweiten. Wer das trennt, versteht, warum ein Plan-Wert ohne Budget wertlos ist: Er benennt eine Maßnahme, für die niemand Mittel freigegeben hat. Im vorliegenden Fall fehlen beide, und das ist kein Zufall – wer keinen Weg vereinbart, muss ihn auch nicht bezahlen. (✓){+3}

Die Zielvereinbarung besteht den SMART-Test nur zur Hälfte. Spezifisch, messbar und terminiert ist der Soll-Wert durchaus. Er scheitert am **A** und am **R**: Ob 24,00 Mio. € akzeptiert und realistisch sind, lässt sich ohne Weg und Mittel gar nicht beurteilen – die Frage „ist das erreichbar?“ ist ohne die Frage „womit?“ nicht beantwortbar. Rohleders eigene Ergänzung zum SMART-Schema zielt genau darauf: Ziele gehören **verschriftlicht samt Nicht-Zielen**. Im vorliegenden Fall fehlen die

Nicht-Ziele vollständig, und genau in dieser Lücke entsteht die Rabattschlacht aus Folge 3. (✓){+4}

Das Rollenkonzept fällt auf zwei Drittel zusammen. Kennzahlenverantwortung verteilt sich auf drei Rollen: **Zielsetzung** (Definition und Zielhöhe), **Zielverfolgung** (Ermittlung und laufende Nachverfolgung) und **Zielerreichung** (operative Umsetzung). Die Zielsetzung hat hier stattgefunden, die Zielerreichung liegt beim Vertriebsleiter – die **Zielverfolgung entfällt ersatzlos**, weil es unterjährig nichts zu verfolgen gibt. Damit ist auch die Frage beantwortet, wer im Dezember schuld ist, wenn das Ziel verfehlt wird: Die Rückfrage lautet nicht nur „warum hat er es nicht geschafft?“, sondern **„warum hat es bis Dezember niemand kommen sehen?“** (✓){+5}

Der Fehlanreiz hat eine Zeitfunktion, und die kennt man. Die Versuchung zu Einmaleffekten steigt mit der Nähe zur Bonusschwelle und fällt mit der verbleibenden Restlaufzeit. Sie ist maximal, wenn die Lücke klein und die Zeit für operative Maßnahmen zu kurz ist, also im November und Dezember. Daraus folgt eine Präventionsregel, die nichts kostet: Wer die Zielverfehlung im **August** erkennt, kann Kunden gewinnen; wer sie im **Dezember** erkennt, kann nur noch Preise senken. Plan-Werte sind deshalb nicht Bürokratie, sondern das strukturelle Gegenmittel gegen Jahresendmanipulation. (✓){+6}

Die Gegenposition, und sie ist stärker, als sie klingt. Viele Unternehmen vereinbaren bewusst nur Soll-Werte, und dafür gibt es drei ernsthafte Gründe: Erstens **Autonomie** – eine erfahrene Führungskraft soll den Weg selbst wählen, und detaillierte Meilensteine mit hinterlegten Maßnahmen sind faktisch eine Vorwegnahme ihrer Entscheidungen. Zweitens **Aufwand** – die Planung von Meilensteinen samt Maßnahme, Budget und Zielbeitrag bindet erhebliche Kapazität, die in volatilen Märkten schnell wertlos wird. Drittens **Scheingenauigkeit** – ein detaillierter Plan suggeriert Steuerbarkeit, wo tatsächlich Unsicherheit herrscht. Der Einwand trifft aber nur die **Detailliefe**, nicht das Prinzip: Auch wer die Maßnahmenwahl freistellt, braucht mindestens einen unterjährigen Referenzpunkt, gegen den gemessen wird. Der Fehler im vorliegenden Fall ist nicht das Fehlen ausformulierter Maßnahmenpläne, sondern das Fehlen **jedes** Zwischenpunkts. (✓){+7}

Wo die Praxis Plan und Soll tatsächlich verwechselt, und was das kostet. Die typische Erscheinungsform ist das durch zwölf geteilte Jahresbudget, das im Berichtswesen als „Plan“ erscheint. Es ist aber kein Plan im obigen Sinne, sondern ein arithmetisch verteiltes Soll: keine Maßnahme, kein Budget, kein Zielbeitrag, nur eine Division. Der Erkennungstest ist trivial – ist der Meilenstein exakt

zeitproportional, wurde er gerechnet und nicht geplant. Die Kosten dieser Verwechslung sind nicht die Zahl selbst, sondern die **falsche Sicherheit**: Alle Beteiligten glauben, gegen einen Plan zu steuern, und steuern in Wahrheit gegen eine Annahme, die niemand je geprüft hat. (✓)(+8)

Die Zielvereinbarung braucht Nebenbedingungen, nicht nur Meilensteine.

Gegen den Rabatteffekt aus Folge 3 hilft kein Plan-Wert, sondern eine zweite Größe: Der Soll-Wert wird um eine **Mindest-Deckungsbeitragsquote** ergänzt, die als Nebenbedingung gilt und nicht gegen den Umsatz aufgerechnet werden kann. Ergänzend wirken drei bekannte Vergütungsinstrumente: eine **Bereinigungsklausel**, die Einmaleffekte und Vorzieheffekte ausdrücklich aus der Bemessungsgrundlage nimmt; eine **mehrfährige Bemessung**, in der die Folgejahreswirkung eines vorgezogenen Auftrags dieselbe Periode trifft; und eine **Rückforderung**, falls Aufträge im Folgejahr storniert werden. Die Bereinigungsklausel ist die billigste – eine Zeile im Formular, und die wirksamste. (✓)(+9)

Der Reparaturvorschlag als Checkliste. Die Zielvereinbarung müsste enthalten:

(1) den **Soll-Wert** 24,00 Mio. € zum 31.12.; (2) **vier Quartals-Plan-Werte** nach tatsächlichem Saisonprofil, nicht linear; (3) je Plan-Wert **Maßnahme, Budget und Zielbeitrag**; (4) eine **Nebenbedingung** Deckungsbeitragsquote; (5) die **nicht zu vertretenden Risiken** (Großkundenausfall, Lieferunfähigkeit, Konjunktur); (6) eine **monatlich rollierende Prognose** bis zum Soll-Zeitpunkt mit Gap-Analyse bei negativer Abweichung; (7) eine **Bereinigungsklausel** für Einmaleffekte. Sieben Punkte, eine Seite, und aus einer Zahl wird ein Steuerungsinstrument. Der Aufwand entsteht einmal im Jahr, der Nutzen elfmal. (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: Nicht bei „Soll ist das Ziel, Plan ist der Weg“ stehenbleiben, sondern die drei Pflichtangaben des Plan-Werts (Maßnahme, Budget, Zielbeitrag) nennen, und die Folgen am Fall durchrechnen statt behaupten.

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat

Aufgabe #272 · 12 P. · Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im... (S. 726) · Steuerung über eine einzige Kennzahl... (S. 1285) · Kennzahlbegriff definieren, einordnen und... (S. 1523)

- a) 4 P. Grenzen Sie traditionelle von modernen Kennzahlen ab, so dass erkennbar wird, welche **Steuerungsschwäche** die modernen beheben sollen.
- b) 8 P. Ein mittelständischer Maschinenbauer steuert seit Jahren über Umsatz, Jahresüberschuss und Eigenkapitalquote. Der neue kaufmännische Leiter will auf EVA, Kundenzufriedenheit und Durchlaufzeit umstellen. Erläutern Sie vier verschiedene Wirkungen dieser Umstellung – zwei erwünschte und zwei problematische, und ziehen Sie ein begründetes Fazit.

a) 4 P. – Die Abgrenzung und die Schwäche dahinter

Traditionelle Kennzahlen verdichten das **Rechnungswesen**: Umsatz, Jahresüberschuss, Eigenkapitalquote, ROI, Gesamtkapitalrentabilität. Sie sind **monetär und vergangenheitsorientiert** – sie messen ein Ergebnis, nachdem es entstanden ist, und sind damit **Spätindikatoren**. ✓ {1}

Moderne Kennzahlen ergänzen zwei Dinge. Erstens **nichtmonetäre und vorlaufende Größen** (Kundenzufriedenheit, Durchlaufzeit, Liefertermintreue, Fluktuation, Innovationsrate), die in einer **Ursache-Wirkungs-Kette** vor dem finanziellen Ergebnis liegen – das Ordnungsraster dafür ist die Balanced Scorecard. Zweitens **wertorientierte Größen**, die die **Kapitalkosten** einbeziehen: $EVA = NOPAT - WACC \times \text{investiertes Kapital}$. ✓ {2}

Die **Steuerungsschwäche der traditionellen** ist damit doppelt benannt. Sie zeigen, **dass** etwas schiefgegangen ist, aber weder **warum** noch **rechtzeitig**; wer nur auf sie schaut, steuert im Rückspiegel. ✓ {3} Und sie blenden die **Kapitalkosten** aus: Ein positiver Jahresüberschuss kann Wert **vernichten**, wenn die Rendite unter den Kapitalkosten liegt – genau das macht EVA sichtbar. ✓ {4}

b) 8 P. – Vier Wirkungen und ein Fazit

Erwünscht, erstens: die Kapitalkosten werden sichtbar. Der Maschinenbauer erwirtschaftet 4,00 Mio. € Jahresüberschuss auf 60,00 Mio. € investiertes Kapital. Bei

einem WACC von 8,00 % beträgt der Kapitalkostenblock 4,80 Mio. €; der EVA ist mit **-0,80 Mio. €** negativ. Nach traditioneller Lesart ist das Jahr gut gelaufen, nach wertorientierter hat es Substanz gekostet. ✓ {1}

Erwünscht, zweitens: Frühwarnung statt Nachlauf. Durchlaufzeit und Kundenzufriedenheit verschlechtern sich, **bevor** der Umsatz einbricht – sie geben dem Management den Zeitvorsprung, den Umsatz und Jahresüberschuss prinzipbedingt nicht liefern können. ✓ {2}

Problematisch, erstens: Messbarkeit und Gestaltungsspielraum. Kundenzufriedenheit hängt an Fragebogen, Stichprobe und Zeitpunkt; EVA hängt an der Definition des investierten Kapitals und am angesetzten WACC. Beides ist **gestaltbar** – wer die Kennzahl berechnet, beeinflusst ihr Ergebnis. ✓ {3} Eine gemessene Größe ist deshalb nur so gut wie die Offenlegung ihrer Berechnungsvorschrift. ✓ {4}

Problematisch, zweitens: Goodharts Gesetz greift auch bei neuen Kennzahlen. Sobald die Durchlaufzeit zur Zielgröße wird, sinkt sie, nicht unbedingt, weil der Prozess besser wird, sondern weil leichte Aufträge vorgezogen und schwierige geschoben werden. ✓ {5} Der Wechsel des Messinstruments beseitigt den Fehlanreiz nicht, er **verschiebt** ihn nur. ✓ {6}

Fazit. Die modernen Kennzahlen sind kein Ersatz, sondern eine **Ergänzung**: Die traditionellen bleiben die verbindliche, testierte Ergebnisrechnung, die modernen liefern Ursache und Vorlauf. ✓ {7} Die Umstellung ist deshalb dann richtig, wenn drei Bedingungen erfüllt sind – jede neue Größe hat eine **Gegenkennzahl** (Durchlaufzeit [?] Qualität), ihre **Berechnungsvorschrift ist offengelegt**, und die Zahl der Steuerungsgrößen bleibt so klein, dass sie im Führungskreis noch besprochen werden kann. ✓ {8}

Über das Gefragte hinaus

Die EVA-Rechnung vollständig. $\text{NOPAT} = \text{EBIT} \times (1 - s)$. Bei EBIT 6,00 Mio. € und $s = 30\%$ ergibt das 4,20 Mio. €; abzüglich $8,00\% \times 60,00 \text{ Mio. €} = 4,80 \text{ Mio. €}$ Kapitalkosten bleibt ein EVA von **-0,60 Mio. €**. (✓)(+1) Der Unterschied zur Rechnung oben zeigt zugleich die Krux: Je nachdem, ob man vom Jahresüberschuss oder vom NOPAT ausgeht, verschiebt sich das Ergebnis – die Definition entscheidet mit. (✓)(+2)

Die vier BSC-Perspektiven als Ordnungsraster: Finanzen · Kunde · interne Prozesse · Lernen und Entwicklung, verbunden über eine Strategy Map, die von unten nach oben kausal gelesen wird. (✓)(+3) Rohleders Einwand dagegen: Die unterstellten Ursache-Wirkungs-Ketten sind **Hypothesen**, keine belegten Kausalitäten – sie werden selten überprüft. (✓)(+4)

Frühindikator gegen Spätindikator am Beispiel: Reklamationsquote und Angebotserfolgsquote laufen dem Umsatz voraus, Umsatz und Deckungsbeitrag laufen ihm nach. (✓)(+5) Wer nur Spätindikatoren führt, kann Kurs halten, aber nicht mehr korrigieren. (✓)(+6)

„Verdichtung ist Vernichtung.“ Jede Kennzahl ist eine Verdichtung und vernichtet dabei Information – der Mittelwert der Durchlaufzeit verbirgt die Streuung, und genau die Streuung ist das Problem. (✓)(+7) Deshalb gehört zu jeder Mittelwert-Kennzahl eine Streuungsgröße. (✓)(+8)

Der Umstellungsaufwand ist real. Datenerhebung, Definition, Abstimmung und Schulung binden im Mittelstand Kapazität, die im Tagesgeschäft fehlt; eine Umstellung ohne benannten Verantwortlichen und ohne Stichtag versandet. (✓)(+9) Und sie kostet Akzeptanz: Eine Führungskraft, die EVA nicht erklären kann, wird nicht danach steuern. (✓)(+10)

Wertorientierung hat selbst eine ethische Kehrseite. EVA maximiert den Wertbeitrag für die Kapitalgeber; Stakeholder ohne Kapitalanspruch – Belegschaft, Region, künftige Generationen – kommen in der Formel nicht vor. (✓)(+11) Wer die Umstellung ausschließlich mit EVA begründet, hat den Shareholder-Ansatz gewählt, ohne ihn zu benennen. (✓)(+12)

Rohleders Erwartung: Zuerst die saubere Abgrenzung – monetär/ vergangenheitsorientiert gegen nichtmonetär/vorlaufend plus Kapitalkostenbezug, und dann die Schwäche benennen, die den Wechsel

überhaupt begründet: Spätindikatoren steuern nicht, und ein Gewinn über null ist noch kein Wertbeitrag. In b) nicht vier Vorteile aufzählen, sondern die geforderte Mischung liefern und im Fazit Position beziehen.

Aufgabe #273 · 8 P. · Begriff Unkosten kritisch einordnen · von der KI erfunden – kein Original

Im betrieblichen Alltag ist von „UNKOSTEN“ die Rede, in Zeitungen von „UNKOSTENBEITRAG“.

- a) 4 P. Erläutern Sie, warum der Begriff „UNKOSTEN“ fachlich falsch ist, so dass klar wird, was Kosten tatsächlich sind und welche Steuershaltung der falsche Begriff nahelegt.
- b) 4 P. Nennen und erläutern Sie zwei weitere im Alltag gebräuchliche Wirtschaftsbegriffe, die dieselbe Art von Unschärfe tragen.

a) 4 P. – Warum „UNKOSTEN“ falsch ist

Kosten sind der **bewertete Verzehr von Gütern und Leistungen für die betriebliche Leistungserstellung**. Sie sind damit nichts Unerwünschten, sondern die **notwendige Gegenseite jeder Leistung** – ohne Verzehr kein Produkt. ✓ {1}

Die Vorsilbe **„Un-“** kennzeichnet im Deutschen das Fehlerhafte oder Unerwünschte (Unrecht, Unfall, Unkraut). Auf Kosten angewandt behauptet sie, es gebe einen Kostenverzehr, der grundsätzlich überflüssig ist, und unterstellt damit, Kosten seien **per se** zu vermeiden. ✓ {2}

Genau darin liegt der **Steuerungsfehler**: Wer Kosten als „UNKOSTEN“ denkt, senkt sie **ohne Bezug zur Leistung**. Die richtige Frage ist nie „Wie bekomme ich die Kosten runter?“, sondern **„Welche Leistung erhalte ich für diesen Verzehr, und steht sie im Verhältnis?“** ✓ {3}

Fachlich sauber unterschieden wird deshalb nicht in Kosten und „UNKOSTEN“, sondern in **Kosten mit und ohne Leistungsbezug: Nutzkosten** (der genutzte Teil der Bereitschaftskosten) gegen **Leerkosten** (der ungenutzte Teil), und das ist eine **Auslastungsfrage**, keine Frage der Wortwahl. ✓ {4}

b) 4 P. – Zwei weitere unscharfe Alltagsbegriffe

„Gewinnmaximierung“. Im Alltag steht der Begriff für rücksichtsloses Höchstmaß; betriebswirtschaftlich ist er ein **Modellbegriff** aus der Preistheorie und setzt vollständige Information und einen definierten Zeithorizont voraus. Ohne Zeitangabe ist er sinnlos:

Kurzfristige Gewinnmaximierung und langfristige stehen sich oft direkt entgegen. ✓ {1}
Wer den Begriff ohne Zeithorizont verwendet, kann jede Entscheidung damit begründen, und keine. ✓ {2}

„**Fixkosten**“. Der Alltagsgebrauch legt „unveränderlich“ nahe. Tatsächlich sind Fixkosten nur **beschäftigungsfix**, also unabhängig von der Ausbringungsmenge – **nicht** unabhängig von Entscheidungen. ✓ {3} Sie sind **abbaufähig**, nur eben mit zeitlichem Vorlauf und in Sprüngen (Kündigungsfristen, Mietverträge, Maschinenkapazität); der Begriff verdeckt genau diese Handlungsmöglichkeit. ✓ {4}

Über das Gefragte hinaus

Weitere Kandidaten derselben Sorte, jeweils mit dem Fehler benannt:

„**Umsatzrendite**“ als **Erfolgsmaß** – sie sagt nichts über das eingesetzte Kapital, ein Handelsbetrieb mit 2 % kann rentabler sein als ein Maschinenbauer mit 8 %.

(✓){+1} „**Cashflow**“ ohne **Zusatz** – operativ, frei oder aus Finanzierungstätigkeit sind drei verschiedene Größen mit drei verschiedenen Aussagen. (✓){+2}

„**Produktivität**“ – ohne Angabe des Bezugsfaktors (Arbeit, Kapital, Material) ist die Zahl nicht interpretierbar. (✓){+3} „**Effizienz**“ und „**Effektivität**“ werden im Alltag synonym gebraucht: die Dinge richtig tun gegen die richtigen Dinge tun – wer nur effizient ist, macht das Falsche schneller. (✓){+4}

Warum Begriffsschärfe hier eine Steuerungsfrage ist. Kennzahlen sind Verdichtungen; jede Verdichtung vernichtet Information. Ist schon der **Begriff** unscharf, potenziert sich der Verlust – die Zahl wird dann nicht falsch berechnet, sondern falsch **verstanden**. (✓){+5} Deshalb gehört zu jeder Kennzahl im Bericht ihre **Berechnungsvorschrift**, nicht nur ihr Name. (✓){+6}

Der Prüfsatz für jeden Alltagsbegriff – in drei Schritten anwendbar: Erstens, was behauptet das **Wort** (hier: Kosten seien vermeidbar)? Zweitens, was ist die **fachliche Definition** (bewerteter Güterverzehr für die Leistungserstellung)? Drittens, welche **Entscheidung** würde jemand treffen, der nur dem Wort folgt (pauschale Kürzung ohne Leistungsbezug)? (✓){+7} Diese drei Schritte tragen bei jedem Begriff dieser Aufgabengattung – „Überbevölkerung“, „Nachhaltigkeit“, „Gier“ eingeschlossen. (✓){+8}

Rohleders Erwartung: Nicht nur sagen, dass der Begriff falsch ist, sondern die Definition dagegenstellen und die **Handlungsfolge** benennen – der falsche Begriff führt zu falscher Steuerung. In b) zwei wirklich

verschiedene Begriffe wählen und den Fehler jeweils präzise benennen, nicht bloß „ist ungenau“.

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.

Aufgabe #274 · 14 P. · Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur · von der KI erfunden – kein Original

Deutsche Krankenhäuser werden seit 2003/2004 im Wesentlichen über diagnosebezogene Fallpauschalen (aG-DRG) vergütet: Der Erlös entsteht mit dem behandelten **Fall**, nicht mit der vorgehaltenen Kapazität. Der **Krankenhaus Rating Report 2025** (RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung und Institute for Healthcare Business, veröffentlicht am 26.06.2025) weist aus: Für 2024 schrieben schätzungsweise **56 Prozent** der Krankenhäuser einen Jahresverlust (2023: 43 Prozent, 2020: 22 Prozent); die durchschnittliche EBITDA-Marge fiel 2023 erstmals unter null auf **-0,2 Prozent** der Erlöse; bei der Hälfte der Häuser reichen die Liquiditätsreserven für höchstens zwei Wochen. RWI-Gesundheitsökonom **Prof. Dr. Boris Augurzky** erklärte: „Die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser war noch nie so angespannt.“ Mit dem Krankenhausversorgungsverbesserungsgesetz und dem Krankenhausreformenpassungsgesetz wird eine leistungsunabhängige **Vorhaltevergütung** eingeführt, die rund **60 Prozent** der Vorhaltekosten decken soll; nach dem Referentenentwurf vom 5. August 2025 sind 2026 und 2027 budgetneutrale Übergangsjahre, 2028 und 2029 Konvergenzjahre, die volle Wirkung tritt ab **2030** ein. Ein Transformationsfonds von **50 Milliarden Euro** läuft von 2026 bis 2035.

- a) 6 P. Erläutern Sie den Fehlanreiz der Fallpauschalenvergütung, so dass deutlich wird, warum er sich nicht durch schärfere Kontrolle der einzelnen Ärztin beheben lässt.
- b) 8 P. Beurteilen Sie die Vorhaltevergütung als Reparatur. Prüfen Sie insbesondere, welche neuen Fehlanreize sie erzeugt, und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 6 P. – Der Fehlanreiz und seine Ebene

Die Mechanik zuerst. Bei der Fallpauschale ist der Erlös eine Funktion der **Fallzahl** und des **Schweregradmixes** (Case Mix Index), nicht der vorgehaltenen Kapazität. Die Kosten eines Krankenhauses sind dagegen zu einem großen Teil **fix**: Gebäude, Geräte, Notaufnahme, Nachtdienst, Vorhaltung eines Kreißsaals. Erlöse variabel, Kosten fix – daraus folgt zwingend die Steuerungsregel „**Menge**“, denn jeder Zusatzfall deckt Deckungsbeitrag, jede unterlassene Behandlung nicht. ✓ {1}

Vier Ausprägungen desselben Anreizes. (1) **Mengenausweitung** – Indikationsstellung im Zweifel für den Eingriff; (2) **Selektion** – profitable Fälle (planbare Eingriffe, gut kalkulierte DRG) werden ausgebaut, unprofitable (Pädiatrie, Geburtshilfe, Geriatrie, Notfall) zurückgefahren; (3) **Verweildauerverkürzung** bis an die untere Grenzverweildauer, weil der Erlös je Fall fix ist und jeder Tag Kosten verursacht; (4) **Kodierintensivierung** – Dokumentation so, dass der Schweregrad und damit die Bewertungsrelation steigt. Alle vier sind **rational**, keine ist ein Regelverstoß. ✓ {2}

Goodhart in Reinform. „Wenn eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl.“ Die DRG war als **Abrechnungs- und Vergleichsinstrument** gedacht, das gleiche Leistungen gleich vergütet. In dem Moment, in dem sie zur **Steuerungsgröße** wurde, veränderte sie das Verhalten, das sie messen sollte – die Fallzahl misst danach nicht mehr den Behandlungsbedarf, sondern die Reaktion auf die Vergütungsregel. ✓ {3}

Warum Kontrolle der Einzelnen nicht greift – Zurechnungsproblem. Die medizinische Indikation ist in einem breiten Graubereich **fachlich vertretbar in beide Richtungen**: konservativ behandeln oder operieren, ambulant oder stationär, ein Tag mehr oder ein Tag weniger. Der Anreiz wirkt nicht dort, wo er nachweisbar ist (Falschabrechnung – die wird kontrolliert und geahndet), sondern dort, wo er **unbeweisbar** ist: in der Verschiebung des Entscheidungskorridors. Eine Kontrollinstanz müsste die Indikation jedes Einzelfalls nachprüfen – sie hätte dieselbe Grauzone und dieselbe Unsicherheit. ✓ {4}

Prinzipal-Agent und die zweite Verschiebung. Der Arzt ist Agent zweier Prinzipale mit gegenläufigen Interessen: des **Patienten** (Behandlungsqualität) und des **Trägers** (Deckungsbeitrag). Zielvereinbarungen mit Chefsärzten über Fallzahlen und Erlöse – inzwischen berufsrechtlich eingeschränkt – haben diesen Konflikt zeitweise ausdrücklich in den Arbeitsvertrag geschrieben. Die eigentliche Entscheidung fällt aber ohnehin nicht am Krankenbett, sondern in der **Kapazitäts- und Portfolioplanung** der Geschäftsführung: Welche Abteilung wird ausgebaut, welche geschlossen. ✓ {5}

Ebenenzuordnung, und die daraus folgende Konsequenz. Nach Ulrich liegt das Problem auf der **Ordnungsebene** (Makro): Es ist ein Konstruktionsfehler der Vergütungsregel, nicht ein Charakterproblem von Ärztinnen (Mikro) oder ein Führungsfehler

eines Hauses (Meso). Wer es auf die Individualebene verschiebt („die Ärzte operieren zu viel“), wechselt unbemerkt die Analyseebene und macht die Lösung damit unmöglich – **eine falsch gesetzte Regel lässt sich nicht durch Appelle an die Regelunterworfenen reparieren**. Genau das ist Homanns Punkt vom systematischen Ort der Moral. ✓ {6}

b) 8 P. – Die Vorhaltevergütung als Reparatur

Neutrale Fassung. Nicht „Endlich weg von der Ökonomisierung der Medizin“ und nicht „Rückkehr zum Selbstkostendeckungsprinzip der 1980er“, sondern: **„Beseitigt eine teilweise leistungsunabhängige Vergütung den Mengenanreiz, ohne einen ebenso wirksamen Gegenanreiz zu erzeugen?“** ✓ {1}

Was die Reform richtig adressiert. Sie greift an der **Ursache** an, nicht am Symptom: Wenn ein relevanter Teil des Erlöses unabhängig von der Fallzahl fließt, sinkt der Grenzertrag jedes Zusatzfalls und damit der Mengenanreiz. Sie behebt zugleich den strukturellen Nachteil der **Vorhaltefächer** – Geburtshilfe, Kinderheilkunde, Notaufnahme, Intensivkapazität –, deren Kosten überwiegend aus Bereitschaft und nicht aus Fallzahl bestehen. Ökonomisch ist das die korrekte Antwort auf eine **Fixkostenstruktur**: Fixkosten gehören fix vergütet. ✓ {2}

Die Kopplung an Leistungsgruppen ist der eigentliche Hebel. Die Vorhaltevergütung fließt nicht pauschal, sondern nur für zugewiesene Leistungsgruppen mit Struktur- und Qualitätsanforderungen (Personal, Geräte, Mindestvorhaltung). Damit wird sie zum **Instrument der Strukturbereinigung**: Wer die Anforderungen nicht erfüllt, verliert die Gruppe und den zugehörigen Erlösanteil. Das ist der politisch harte Kern der Reform, und der Grund, warum die Umsetzung bis 2030 gestreckt wurde. ✓ {3}

Erster neuer Fehlanreiz – Unterversorgung. Was den Mengenanreiz senkt, senkt spiegelbildlich den Anreiz, den **berechtigten** Fall zu behandeln. Jeder zusätzliche Patient verursacht dann Kosten, denen ein geringerer Grenzerlös gegenübersteht: längere Wartezeiten, Verlagerung in die Ambulanz, Verlegung anspruchsvoller Fälle. Genau dieser Effekt ist aus Budget- und Kopfpauschalensystemen bekannt. ✓ {4}

Zweiter neuer Fehlanreiz – Verlagerung des Wettbewerbs von der Menge auf die Zuweisung. Wenn 60 Prozent der Vorhaltekosten am Besitz einer Leistungsgruppe hängen, entscheidet nicht mehr der Markt, sondern die **Planungsbehörde** über die Erlöse. Der Wettbewerb verschiebt sich von Fallzahlen zu **Lobbyarbeit gegenüber dem Land** – ein klassisches Rent-Seeking-Muster (Public Choice). Es ist nicht offensichtlich, dass diese Allokation besser ist; sie ist nur anders und weniger sichtbar. ✓ {5}

Dritter neuer Fehlanreiz – Kalkulationsbasis und Besitzstand. Die Höhe der Vorhaltevergütung wird aus **historischen Fallzahlen** abgeleitet. Damit wird der Status quo

– inklusive der über zwanzig Jahre aufgebauten Mengenausweitung – in die neue Systematik **fortgeschrieben**. Ein Haus, das in der Vergangenheit besonders viel operiert hat, startet mit einem höheren Vorhaltebudget als eines, das zurückhaltend indiziert hat. Die Reform bestraft damit ausgerechnet das Verhalten, das sie herstellen will. ✓ {6}

Kennzahlenkritik und Prognoseeinwand. Der Rating Report rechnet damit, dass der Verlustanteil bis 2030 auf rund ein Drittel sinkt – unter der Annahme, dass die Reform wie geplant umgesetzt wird. Das ist eine **Prognose unter Annahmen**, kein Befund: Sie hängt an Landesplanung, Inflation, Tarifabschlüssen und der Auszahlung des Transformationsfonds. Und die EBITDA-Marge von –0,2 Prozent misst die **Ertragslage**, nicht die Versorgungsqualität – die eigentlich interessierende Größe wird in der ganzen Debatte gar nicht berichtet. **Verdichtung ist Vernichtung**: Eine Branchenkennzahl über rund 1.700 sehr verschiedene Häuser sagt über das einzelne Haus fast nichts. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die Vorhaltevergütung ist als Reparatur **richtig angesetzt, aber unvollständig**. Richtig, weil sie den Konstruktionsfehler auf der Ordnungsebene angeht statt auf der Individualebene, und weil sie Fixkosten fix vergütet. Unvollständig, weil sie den Mengenanreiz durch einen **Zuweisungs- und Besitzstandsanreiz** ersetzt und die Kalkulationsbasis den Status quo konserviert. Tragfähig wird sie unter drei Bedingungen: **(1)** Die Vorhaltevergütung wird an **Struktur- und Ergebnisqualität** gebunden, nicht nur an historische Mengen; **(2)** ein **Mindestleistungskorridor** je Leistungsgruppe verhindert Unterversorgung – wer die Vorhaltung bezahlt bekommt, muss auch behandeln; **(3)** die Zuweisung erfolgt nach **veröffentlichten, überprüfbaren Kriterien** mit Rechtsweg, damit aus Planung keine Verhandlung wird. Ohne diese drei Bedingungen ist die Reform ein Systemwechsel ohne Wirkungswechsel. ✓ {8} *We agree to disagree*: Wer die Fallpauschale grundsätzlich für richtig hält, weil sie Transparenz und Leistungsvergleich erst ermöglicht hat, hat einen realen Punkt – er muss dann aber sagen, wie er die Vorhaltefächer finanziert, deren Kosten mit der Fallzahl nichts zu tun haben.

Über das Gefragte hinaus

Die historische Ironie benennen. Die DRG wurde 2003/2004 eingeführt, um genau den umgekehrten Fehlanreiz zu beseitigen: Das **Selbstkostendeckungsprinzip** mit tagesgleichen Pflegesätzen belohnte lange Verweildauern, weil jeder Tag vergütet wurde. Die Reform tauschte den Verweildauer- gegen den Mengenanreiz. Die aktuelle Reform tauscht den Mengen- teilweise zurück gegen einen Vorhalteanreiz.

Kein Vergütungssystem ist anreizfrei – man wählt nur aus, welche Verzerrung man akzeptiert. Das ist die Kernaussage der Aufgabe. (✓){+1}

Größenordnung: Wie groß ist der Mengeneffekt überhaupt? (Annahmen offengelegt). **Annahmen:** rund 17 Mio. stationäre Fälle pro Jahr, durchschnittlicher Erlös je Fall in der Größenordnung von 6.000 € → Gesamtvolumen rund **100 Mrd. €**. Eine Mengenausweitung von nur 3 % entspräche dann rund **3 Mrd. €** – mehr als der jährliche Anteil des Transformationsfonds. Aussage: Schon kleine Verschiebungen im Indikationskorridor bewegen Milliardenbeträge; deshalb ist der Anreiz nicht durch Einzelfallkontrolle einholbar. (*Bezugsgrößen gerundet, Modellrechnung.*) (✓){+2}

Das Muster ist branchenunabhängig. Dieselbe Struktur – variabler Erlös, fixe Kosten, Grauzone in der Leistungsdefinition – findet sich in der Vertriebssteuerung von Banken (Stückzahlbonus), in Anwaltskanzleien (billable hours), in Werkstätten (Positionen je Auftrag) und in der Softwarewartung (Tickets). Wer das Muster erkennt, kann jeden neuen Fall in Sekunden einordnen: **Wo der Erlös an einer zählbaren Einheit hängt, deren Notwendigkeit der Anbieter selbst definiert, entsteht ein Mengenanreiz.** (✓){+3}

Die Notaufnahme als Musterbeispiel für den Vorhaltefall. Eine Notaufnahme kostet fast gleich viel, ob sie 20 oder 60 Patienten behandelt – die Kosten entstehen durch **Bereitschaft**. In einem reinen Fallpauschalensystem ist sie deshalb strukturell defizitär, und zwar am stärksten dort, wo die Bevölkerungsdichte am niedrigsten ist. Das erklärt, warum die Fläche zuerst ausdünn: **Nicht schlechtes Management, sondern die Vergütungsformel** ist die Ursache. (✓){+4}

Der Investitionskostenfehler wird oft übersehen. Deutschland finanziert Krankenhäuser **dual**: Betriebskosten über die Kassen, Investitionen über die Länder. Da die Länder ihre Investitionsquote seit Jahrzehnten nicht ausfinanzieren, müssen Häuser Investitionen aus dem Betriebsergebnis erwirtschaften, also aus der Fallzahl. Der Mengenanreiz ist damit **doppelt** verankert, und der Transformationsfonds von 50 Mrd. € ist im Kern das Eingeständnis dieser Lücke. Wer nur die DRG kritisiert, kritisiert die Hälfte. (✓){+5}

Ambulantisierung als eigentlicher Hebel. Ein erheblicher Teil der in Deutschland stationär erbrachten Eingriffe wird in vergleichbaren Ländern ambulant durchgeführt. Solange die stationäre Vergütung höher ist als die ambulante, wählt jedes rationale Haus stationär. Das ist kein Anreizproblem *innerhalb* des DRG-Systems, sondern ein **Preisverhältnis zwischen zwei Systemen** – reparierbar nur durch sektorengleiche Vergütung (Hybrid-DRG), nicht durch die Vorhaltevergütung. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp. (1) „56 Prozent schreiben Verluste, also braucht es mehr Geld“ – aus einer Verlustquote folgt keine Norm; sie kann auch bedeuten, dass es zu viele Häuser für die vorhandene Nachfrage gibt. Genau das ist der Streitpunkt, und er wird durch die Zahl nicht entschieden. (2) „Gesundheit darf nichts kosten dürfen“ ist ein **Diskursbeender**: Er erklärt jede Wirtschaftlichkeitsprüfung für unanständig und verhindert damit die Frage, wie knappe Mittel am besten eingesetzt werden. (✓){+7}

Stakeholder vollständig, inklusive der Stummen. Patienten · Pflegekräfte (Belastung durch Fallzahlsteigerung) · Ärztinnen (Rollenkonflikt) · Träger und Geschäftsführungen · Krankenkassen und Beitragszahler · Länder (Planungshoheit und Investitionspflicht) · Kommunen als Träger defizitärer Häuser · **die Stummen**: Patienten in dünn besiedelten Regionen, deren Haus geschlossen wird, und künftige Beitragszahler, die den Transformationsfonds mitfinanzieren. Die Fläche hat in dieser Debatte die schwächste Stimme und das größte Risiko. (✓){+8}

Qualität und Menge hängen zusammen – das komplizierteste Gegenargument. Für komplexe Eingriffe ist ein Zusammenhang zwischen **Fallzahl und Ergebnisqualität** gut belegt; Mindestmengenregelungen bauen darauf auf. Das heißt: Ein Teil der Mengenkonzentration ist medizinisch **erwünscht**. Die pauschale Rede vom „Mengenanreiz“ verfehlt diesen Punkt – zu unterscheiden ist zwischen **Mengenausweitung im Einzelhaus** (problematisch) und **Mengenkonzentration zwischen Häusern** (erwünscht). Wer das trennt, argumentiert auf Facharztniveau. (✓){+9}

Rawls auf die Standortfrage angewandt. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, ob man in einer Großstadt mit vier Kliniken oder in einem Landkreis mit einer lebt. Nach **Maximin** ist die Struktur zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis noch erträglich ist – das spricht nicht gegen Zentralisierung der Spezialversorgung, wohl aber für eine harte Erreichbarkeitsgrenze in der Grund- und Notfallversorgung. Aus der Ökonomie wird damit eine **überprüfbare Nebenbedingung**: maximale Fahrzeit statt maximale Effizienz. (✓){+10}

Kennzahlenvorschlag: Woran man den Erfolg der Reform ablesen sollte. Nicht an der Verlustquote (die misst die Finanzlage der Anbieter), sondern an einem

kleinen Set: **Erreichbarkeit** (Anteil der Bevölkerung mit Grundversorgung binnen 30 Minuten), **Ergebnisqualität** (Mortalität und Komplikationsrate je Leistungsgruppe, risikoadjustiert), **Ambulantisierungsquote** und **Personalbindung** (Fluktuation in der Pflege). Rohleders Regel „weniger ist mehr“ angewandt: vier Kennzahlen, die das Ziel abbilden, statt zwanzig, die die Aktivität abbilden. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier geforderte Bindung der Vorhaltevergütung an Ergebnisqualität erzeugt selbst einen neuen Fehlanreiz:

Risikoselektion. Wer an Mortalität gemessen wird, hat einen Anreiz, schwerkranke Patienten nicht aufzunehmen oder zu verlegen. Risikoadjustierung mildert das, beseitigt es nicht, und die Adjustierungsformel wird selbst zum Gegenstand von Kodierstrategie. Auch meine Lösung erzeugt also ihr Goodhart-Problem; sie ist besser, nicht sauber. (✓){+12}

Der Zeitplan ist selbst eine ethische Aussage. Budgetneutral 2026/2027, Konvergenz 2028/2029, volle Wirkung 2030: Die Reform verschiebt die Verteilungswirkung über zwei Legislaturperioden. Politisch ist das klug (Anpassungszeit), ordnungsethisch ist es ambivalent – je länger die Übergangsphase, desto größer die Chance, dass die Regel vor ihrer Wirkung wieder geändert wird. **Eine Regel, die erst nach ihrer eigenen Revidierbarkeit wirkt, steuert nicht.** (✓){+13}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Vorhaltevergütung an Leistungsgruppen mit Struktur- und Ergebnisqualität** binden, nicht an historische Mengen; **Mindestleistungskorridor** je Gruppe gegen Unterversorgung; **Zuweisungskriterien veröffentlichen** und justiziabel machen; **sektorengleiche Vergütung** ausbauen, damit der Ambulantisierungshebel wirkt; **Investitionsfinanzierung** verbindlich regeln, sonst bleibt der Mengenanreiz über die Hintertür bestehen; **Erfolgsmessung** auf Erreichbarkeit, Ergebnisqualität, Ambulantisierung und Personalbindung umstellen. Damit wird aus dem Systemwechsel ein Wirkungswechsel. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Den Mengenanreiz als **Konstruktionsfolge** (variabler Erlös, fixe Kosten) herleiten, ihn ausdrücklich der Ordnungsebene zuordnen, und die Reform nicht abfeiern, sondern die **neuen** Fehlanreize benennen: kein Vergütungssystem ist anreizfrei, man wählt nur die Verzerrung.

Kap. 18 · Führung & Change Management — Lewin · Kotter · Erfolgsfaktoren · U26

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

(a) ANTWORT	1723
Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall	1746
Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern	1737
(b) VERWANDTE FRAGEN	1723
Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management	1732
(c) WARUM	1724
4 · Change-Management I: Veränderung gestalten	1730
5 · Change-Management II	1733
6 · Change-Management III	1736
1 · Das #00 Grundproblem des Change Managements	1722
Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie!	1730
Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts.	1732
Ethische Grundlagen guter Führung	1800
3 · Führungskompetenz entwickeln	1726
Kommunikation	1736
Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren	1738
Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben	1736
6 P. · Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen	
Leadership	1798
2 · Management vs. Führung vs. Leadership	1724
Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements!	1731
Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden.	1735
Personalentwicklung und -Qualifizierung	1737
Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up	1734
Visionsentwicklung	1736
Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle?	1726
Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht!	1728

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie?	1725
Wdh.: Was versteht man unter #01 Management?	1724
Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung?	1724
Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt?	1725
Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unterschied #07 transaktionale vs. #08 transformationale Führung	1727
Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen?	1731
Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort und Zeit wichtig?	1733
Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung?	1729
Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-Management, Kennzahlen, Risikomanagement)	1732

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, Urhebererschaft 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

Aufgabe #275 · 8 P. · Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch... (S. 1742) · Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen... (S. 1776) · Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung... (S. 1751)

Üben Sie Kritik am **3-Phasen-Modell nach Lewin** (Unfreezing – Moving – Refreezing).

Antwort. Lewins 3-Phasen-Modell (1947) beschreibt Wandel als Abfolge von **Unfreezing** (Veränderungsbereitschaft schaffen, alte Muster lockern, Dringlichkeit erzeugen, Sicherheit geben), **Moving/Changing** (neue Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen einführen und einüben) und **Refreezing** (das Neue verfestigen, in Routinen und Kultur verankern, Rückfall verhindern). ✓ {1} Dahinter steht die **Kraftfeldanalyse**: Jede Situation ist ein Gleichgewicht aus treibenden und hemmenden Kräften; wirksamer als den Druck zu erhöhen ist meist, die Widerstände zu reduzieren. ✓ {2}

Leistung des Modells. Der eigentliche Kern – die Kraftfeldlogik – ist stark und bleibt gültig. Sie dreht die Führungsfrage von „Wie erhöhe ich den Druck?“ zu „Was bremst?“ und trifft damit exakt das Grundproblem, dass Widerstand meist **emotional, nicht sachlich** begründet ist; Druck erzeugt Gegendruck. Und die dritte Phase leistet eine wichtige Warnung: Wandel endet nicht mit der Einführung – „zu früh Erfolge feiern“ ist ein klassischer Scheiterungsgrund. ✓ {3}

Kritikpunkt 1 – Statik vs. Dynamik: das „Refreeze“ ist in einer VUCA-Welt der Fehler. Das Modell unterstellt einen stabilen Vorher- und einen stabilen Nachher-Zustand mit einer endlichen Störung dazwischen. Genau diese Ruhezustände existieren nicht mehr: Die Umwelt verändert sich schneller, als die Organisation sich anpassen kann (Tempo-Problem). Wer einfriert, friert den nächsten Anpassungsrückstand gleich mit ein, und produziert exakt die **organisationale Trägheit** (eingespielte Routinen, Sunk Costs, Besitzstandswahrung), die das nächste Unfreezing wieder aufbrechen muss. Senegs lernende Organisation setzt das Gegenteil: Wandel als Daueraufgabe, nicht als Ausnahmezustand. ✓ {4}

Kritikpunkt 2 – Prämissen/Menschenbild: die Eis-Metapher macht Menschen zu Material. Das Bild stammt aus der Physik: Ein Block wird von außen aufgetaut, umgeformt und wieder eingefroren. Das Objekt ist passiv und formbar, der Change-Manager steht

außerhalb. Das widerspricht dem eigenen Befund, dass Mitarbeitende **Betroffene und zugleich Träger** des Wandels sind und ihr Praxiswissen über den Erfolg entscheidet. Mit dieser Metapher lässt sich der wichtigste Grundsatz – „Betroffene zu Beteiligten machen“ – gar nicht denken: Wasser beteiligt sich nicht am Formen. Auch die fünf Einbindungsgrade (Information bis Selbstorganisation) haben im Modell keinen Ort. ✓ {5}

Kritikpunkt 3 – Operationalisierbarkeit: drei Phasen sind eine Benennung, keine Anleitung. Das Modell sagt nicht, woran man erkennt, dass Unfreezing abgeschlossen ist, wie lange Moving dauern darf, welcher Einbindungsgrad welche Phase verlangt oder was bei einem Rückschlag zu tun ist. Es ordnet im Rückblick, es steuert nicht im Vollzug, deshalb muss in der Praxis stets ein Schrittmmodell danebengelegt werden (Analyse/ Diagnose → Zielbild → Planung → Mobilisierung → Umsetzung → Verankerung). Ein Modell, das man nur mit einem zweiten Modell anwenden kann, ist kein Vorgehensmodell. ✓ {6}

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: Macht und Interessen kommen nicht vor. Lewin kennt „Kräfte“, aber keine **Akteure mit Interessen**. Ausgeblendet bleibt, dass Widerstand häufig Besitzstandswahrung ist, dass Meinungsführer und Promotoren (Macht-, Fach-, Prozesspromotor) den Ausschlag geben und dass ein übergangener Meinungsführer den Widerstand aktiv organisiert. Wer nach Kräften sucht, übersieht die Stakeholder-Landkarte, und trifft damit genau den häufigsten Scheiterungsgrund: fehlende Einbindung. ✓ {7}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Lewin ist gültig als **Denkraster für einen einzelnen, klar abgrenzbaren Veränderungsvorgang** mit definiertem Anfang und Ende (Systemeinführung, Werksverlagerung), und vor allem als Kraftfeld-Heuristik. Er trägt **nicht** für kontinuierlichen, kulturellen oder strategiegetriebenen Wandel und nicht als Projektsteuerung. Gegenvorschlag: „Refreezing“ durch „**Stabilisieren auf Zeit**“ ersetzen und die Kräfte mit Namen versehen. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Die drei Phasen zu nennen ist Reproduktion – Punkte gibt es dafür, das „Refreezing“ am Tempo-Problem der VUCA-Welt zu brechen und die Kraftfeldanalyse als den eigentlich tragfähigen Kern zu retten.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Drei Reparaturen, und fünf Vertiefungen, die den Prüfer über die geforderte Punktzahl hinaustragen.

1. **Refreezing → „Stabilisieren mit Verfallsdatum“.** Das Neue wird verankert (Prozessbeschreibung, Schulung, Kennzahl) **und** zugleich mit einem Review-Termin versehen, an dem es wieder zur Disposition steht. So bekommt man die Verankerung, ohne die Trägheit zu zementieren – der Widerspruch „nicht zu früh fertig feiern“ vs. „nicht einfrieren“ ist damit aufgelöst. (✓){+1}
2. **Burke-Litwin danebenlegen.** Das Burke-Litwin-Modell (1992) beschreibt Wandel als kontinuierlichen, kausal vernetzten Prozess: Umwelt → *transformational* (Mission/Strategie, Führung, Kultur) → *transaktional* (Struktur, Systeme, Managementpraktiken, Klima) → Leistung. Es erklärt genau das, was Lewin nicht kann: warum ein „eingefrorener“ Zustand von der veränderten Umwelt sofort wieder aufgetaut wird, und auf welcher Ebene man ansetzen muss (tiefer Wandel geht über Führung und Kultur, nicht über Struktur allein). (✓){+2}
3. **Kraftfeldanalyse mit Namen statt mit Pfeilen.** Jede hemmende Kraft bekommt einen Akteur, ein Motiv und einen Verantwortlichen: Wer verliert konkret was (Status, Kompetenz, Einfluss, Bequemlichkeit)? Wer ist Machtpromotor, wer Fachpromotor, wer Prozesspromotor, wer Opponent? Erst dann ist „Widerstände reduzieren“ eine Maßnahme statt einer Absichtserklärung, und man kann gezielt zwischen Education, Participation, Facilitation, Negotiation und Co-optation wählen, statt pauschal zu kommunizieren. (✓){+3}

Der Modellname selbst ist ein Zuschreibungsproblem. Cummings, Bridgman und Brown argumentieren in *Human Relations* (69/1, 2016), dass Lewin ein „Drei-Phasen-Modell“ in dieser Form nie formuliert hat: Er verwendet Auftauen, Verändern und Wieder-Einfrieren als Beschreibung eines Zustandswechsels, nicht als Vorgehensmodell mit drei Schritten; zum Modell verdichtet wurde es erst nach seinem Tod 1947 in der Lehrbuchliteratur. Für die Klausur ist das doppelt nützlich: Es entschärft einen Teil der Kritik (man kritisiert eine Zuschreibung, nicht Lewin) und schärft den anderen (wer aus einer Beschreibung eine Anleitung macht, erzeugt genau die Operationalisierungslücke aus Kritikpunkt 3). (✓){+4}

Ebenenwechsel als methodischer Einwand. Lewins empirische Basis waren Feldexperimente in **Kleingruppen** – bekannt vor allem die Studien zur Umstellung von Essgewohnheiten in US-Haushalten während des Zweiten Weltkriegs, aus denen

die Erkenntnis stammt, dass die moderierte Gruppendiskussion die Verhaltensänderung weit zuverlässiger trägt als der Vortrag. Die Übertragung dieses Befunds auf eine Gesamtorganisation mit Hierarchie, Interessengruppen und Betriebsverfassung ist ein **Wechsel der Analyseebene**, der nicht mitbelegt ist. Was in einer Gruppe von zwölf Personen als geteilte Norm entsteht, entsteht in 800 Personen nicht durch dasselbe Verfahren, sondern über Multiplikatoren. Damit ist auch klar, wo Lewin trotzdem trägt: im Pilotbereich, im Team, in der Werkstatt. (✓) {+5}

Den Einbindungsgrad je Phase festlegen – das schließt Lewins größte Lücke.

Weil das Modell keinen Ort für Partizipation hat, gehört ihm einer zugewiesen, und zwar phasenspezifisch begründet: **Unfreezing → Grad 2 (Anhörung)**, weil hier die Diagnose gebraucht wird und nicht die Entscheidung; wer schon in der Auftauphase mitentscheiden lässt, verhandelt das *Ob*, das oft gar nicht verhandelbar ist. **Moving → Grad 4 (Mitentscheidung)**, weil in der Ausgestaltung das Praxiswissen sitzt und die Sonderfälle liegen, an denen die Umsetzung sonst scheitert.

Refreezing → Grad 5 (Selbstorganisation), weil Verankerung nur hält, wenn die Betroffenen die Regeln selbst pflegen – ein von außen gehütetes Verfahren ist genau die Trägheit, die Kritikpunkt 1 beschreibt. Wer diese drei Zuordnungen mit Begründung liefert, hat Lewin und die Partizipationsstufen in einem Satz verbunden. (✓){+6}

Was „Stabilisieren auf Zeit“ kostet – Überschlag mit offengelegten Annahmen.

Angenommen, der Review findet alle 24 Monate statt, dauert einen halben Tag und bindet acht Personen: $8 \times 4 \text{ h} = 32 \text{ Personenstunden}$, plus rund 16 Stunden Vorbereitung und Kennzahlenaufbereitung – insgesamt etwa **48 Personenstunden pro Zyklus**, gut eine Personenwoche alle zwei Jahre. Das ist die belastbare Seite der Rechnung. Die Gegenseite – was ein verspätetes, vollständiges Unfreezing kostet (Kommunikationsaufwand, Qualifizierung, Produktivitätsdelle, Vertrauensschaden aus dem Konflikt) – ist der Größenordnung nach unstrittig höher, aber **nicht seriös bezifferbar**, weil keine belastbare Erhebung dazu existiert. Genau so ist das Argument zu führen: die kleine Zahl belegen, die große als Plausibilität kennzeichnen, und nicht umgekehrt, wie es die 70-%-Zahl vormacht. (✓){+7}

Anschluss an die Wirtschaftsethik des Moduls. Der Konstruktionsfehler der Eis-Metapher ist nicht nur methodisch, sondern **ethisch** benennbar: Ein Gegenstand, der von außen aufgetaut, umgeformt und wieder eingefroren wird, ist reines Mittel – das ist die Verletzung von Kants **Selbstzweckformel** (den Menschen nie *bloß* als Mittel gebrauchen), übersetzt in ein Change-Modell. Damit hängt die Führungslehre an der Grundpositionen-Einheit: Die Korrektur kommt nicht aus dem Change Management, sondern aus der **authentischen Führung** mit ihrem Anspruch auf

innere moralische Orientierung und Transparenz, und aus der Diskursethik, deren Grundgedanke (richtig ist, worauf sich die Betroffenen verständigen können) exakt der theoretische Unterbau von „Betroffene zu Beteiligten machen“ ist. Wer diese Brücke zieht, beantwortet eine Führungsfrage mit dem Instrumentarium der ersten Kapitel – genau die Art Querverbindung, die eine 1,0-Klausur von einer 2,0 trennt.

(✓){+8}

Aufgabe #276 · 8 P. · Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen (S. 1738) · Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen... (S. 1776) · Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung... (S. 1751)

Üben Sie Kritik an den **Erfolgsfaktoren des Change-Managements nach Kotter** (8-Stufen-Logik).

Antwort. Der Erfolgsfaktoren-Katalog folgt eng Kotters 8-Stufen-Modell (*Leading Change*, 1996): **Dringlichkeit erzeugen** (Sense of Urgency), **klare Vision und Ziele**, **sichtbares Sponsorship des Top-Managements plus Führungskoordination**, **offene, kontinuierliche Kommunikation**, **Beteiligung der Mitarbeitenden**, **Befähigung/Hindernisse beseitigen**, **Quick Wins**, **Verankerung in der Kultur**. ✓ {1} Bündeln lässt er sich zu: Führung + Kommunikation + Beteiligung + Verankerung. ✓ {2}

Leistung des Modells. Der Katalog verdichtet die Praxiserfahrung eines ganzen Feldes zu einer merkbaren Sequenz und macht die weichen Faktoren – Dringlichkeit, Vision, Kommunikation – überhaupt erst besprechbar und planbar. Zwei Punkte sind sogar kontraintuitiv und deshalb besonders wertvoll: **Quick Wins** (Motivation braucht sichtbare Zwischenerfolge) und die Warnung, **nicht zu früh fertig zu feiern**. ✓ {3}

Kritikpunkt 1 – empirische Belegbarkeit: die berühmteste Legitimation ist unbelegt.

Die kursierende Faustzahl, rund **70 % der Change-Projekte scheiterten**, ist empirisch **nicht belegt**; sie wird Kotter zugeschrieben, obwohl er sie nur als Schätzung formuliert hat (kritisch dazu M. Hughes, *Journal of Change Management* 2011). Das Modell selbst stammt aus Beratungserfahrung, nicht aus kontrollierten Studien. Gut belegt sind lediglich die genannten **Gründe** (fehlendes Dringlichkeitsbewusstsein, mangelnde Kommunikation, Widerstand, fehlende Einbindung der Führung, zu frühes Feiern, keine kulturelle Verankerung), nicht die Quote und nicht die Wirksamkeit der Achterfolge. ✓ {4}

Kritikpunkt 2 – Denkfehler: der Katalog ist zirkulär und nicht falsifizierbar. Die Faktoren sind nach dem Erfolg identifiziert worden, deshalb erklären sie ihn zwangsläufig: Gelingt der Wandel, war die Vision klar genug; scheitert er, war sie es nicht. Zudem wird

niemand je das Gegenteil fordern – unklar kommunizieren, Mitarbeitende nicht beteiligen, das Neue nicht verankern. Ein Katalog, dem niemand widersprechen kann, sortiert nicht; er beschreibt „gut gemacht“ mit anderen Worten. Vor allem sagt er nicht, **welcher Faktor bei knappen Ressourcen zuerst** zu bedienen ist. ✓ {5}

Kritikpunkt 3 – Fehlanreiz: „Dringlichkeit erzeugen“ lädt zur inszenierten Krise ein.

Der erste Schritt ist der einzige, der aktiv einen emotionalen Zustand herstellen soll. Damit wird die brennende Plattform zum Führungswerkzeug – auch dort, wo sie faktisch nicht brennt. Das funktioniert genau einmal: Beim zweiten Mal kostet es das Vertrauen, das der nächste Wandel braucht, und **mangelndes Vertrauen in Führung/Management aus früheren gescheiterten Projekten** ist selbst einer der stärksten Widerstandstreiber. Der Katalog beschädigt in Schritt 1 die Ressource, die er in den Schritten 4 bis 8 verbraucht. ✓ {6}

Kritikpunkt 4 – blinder Fleck: es gibt keinen Faktor „weglassen“ und keine Kapazitätsgrenze. Alle acht Schritte beantworten die Frage „Wie setze ich diese Veränderung durch?“ – keiner die Frage „Soll sie sein?“ oder „Verträgt die Organisation sie jetzt?“. Dabei stehen **Überforderung – zu viel Veränderung in zu kurzer Zeit (Change-Müdigkeit)** und die Regel, **Tempo und Belastbarkeit der Organisation zu beachten**, an anderer Stelle ausdrücklich in der Lehre. Der Katalog hat dafür keinen Platz, keine Abbruchregel und kein Nein. Verschärfend: Widerstand erscheint dort nur als **Hindernis, das beseitigt wird** – obwohl er oft berechnete Hinweise auf Umsetzungsrisiken enthält. Wer Hindernisse beseitigt, beseitigt womöglich seinen besten Frühindikator. ✓ {7}

Fazit (Reichweite) + Gegenvorschlag. Der Katalog ist gültig als **Checkliste gegen typische Unterlassungssünden** in einem top-down initiierten, klar abgrenzbaren Projekt mit Rückhalt der Spitze. Er trägt **nicht** als Erklärung dafür, *warum* Wandel gelingt, nicht als Priorisierungshilfe bei knappen Ressourcen und am wenigsten dort, wo Wandel am schwersten ist – bei Verhalten und Kultur, für die Bottom-Up bzw. das Gegenstromverfahren überlegen sind. Gegenvorschlag: den Katalog als **Negativ-Checkliste** führen („Welchen Faktor haben wir *nicht* bedient?“) und ihm eine Kapazitätsprüfung voranstellen. ✓ {8}

Rohleders Erwartung: Wer die 70-%-Zahl unkommentiert als Beleg zitiert, fällt auf genau die Faustzahl herein, die der eigene Text als unbelegt markiert – erwartet wird die Trennung zwischen gut belegten Scheiterungsgründen und schlecht belegter Quote.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Gegenvorschlag: zwei Schritte davor, einer danach.

- **Schritt 0 – Verzichtsprüfung.** Was lassen wir dafür weg? Welches laufende Projekt wird gestoppt? Die Kapazität der Organisation ist eine harte Nebenbedingung, nicht ein weicher Wunsch – ablesbar an der Zahl paralleler Initiativen und an den Verhaltensspuren (Krankenstand, Fluktuation). Ohne diesen Schritt ist der Erfolgsfaktor „Beteiligung“ eine Zumutung an Menschen, die schon in drei anderen Projekten beteiligt sind. (✓)(+1)
- **Schritt 0b – Widerstandshypothese vor der Kommunikationsplanung.** Wer verliert konkret was (Arbeitsplatz, Status, Kompetenzgeltung, Routine)? Wer sind Promotoren, wer Meinungsführer, wer Opponent? Erst danach wird kommuniziert – dann trifft die Botschaft die tatsächliche Sorge und nicht die vermutete. Widerstand wird dabei als **Feedback** ausgewertet, nicht als Hindernis abgeräumt. (✓)(+2)
- **Schritt 9 – Nachlauf-Review nach 6–12 Monaten.** Geprüft wird nicht, ob das Projekt abgeschlossen ist, sondern ob die Verankerung gehalten hat oder ob nur die Aufmerksamkeit weitergezogen ist. Das ist die einzige Stelle, an der sich „Verankerung in der Kultur“ überhaupt nachweisen lässt. (✓)(+3)

Und für Schritt 1: Dringlichkeit **ausschließlich mit echten Fakten** begründen (Marktdaten, Auftragslage, Regulierung). Eine inszenierte Krise ist ein einmalig einsetzbares Instrument mit dauerhaften Kosten. (✓)(+4)

Kotter hat den Sequenzanspruch selbst zurückgenommen. In *Accelerate* (HBR-Aufsatz 2012, Buch 2014) beschreibt er ein **duales Betriebssystem**: die klassische Hierarchie für das Tagesgeschäft, daneben ein **Netzwerk aus Freiwilligen** für den Wandel, und die acht Schritte laufen dort nicht mehr nacheinander ab, sondern **gleichzeitig und dauerhaft**. Das ist die stärkste Fassung von Kritikpunkt 1 und 4, weil sie vom Urheber selbst stammt: Die Sequenz war das Zugeständnis an die Darstellbarkeit, nicht der Befund. Für die Klausur ist das ein Punktgewinn mit geringem Risiko – man kritisiert nicht gegen den Autor, sondern mit ihm. (✓)(+5)

Den Erfolgsfaktor „Beteiligung“ auf einen Grad festlegen. Der Katalog nennt Beteiligung, aber kein Maß – dieselbe Lücke wie bei „Betroffene zu Beteiligten machen“. Operationalisiert über die fünf Einbindungsgrade: **Vision und Zielbild → Grad 1–2 (Information/Anhörung)**, weil eine per Mehrheit erarbeitete Vision unscharf wird und die Richtungsentscheidung Führungsaufgabe bleibt. **Hindernisse beseitigen und Prozessdesign → Grad 4 (Mitentscheidung)**, weil nur die

Ausführenden wissen, was tatsächlich bremst; ein von der Projektleitung vermutetes Hindernis ist meist das falsche. **Auswahl der Quick Wins → Grad 3 (Mitsprache)**, weil sichtbar sein muss, was für die Betroffenen ein Gewinn ist – ein Quick Win, den nur das Controlling erkennt, motiviert niemanden. **Verankerung im Alltag → Grad 5 (Selbstorganisation)**, weil Kultur nicht angeordnet werden kann. Damit ist der Katalog prüfbar gemacht, statt nur bekräftigt. (✓){+6}

Gegenposition – die Zirkularitätskritik trifft jede Checkliste. Der Einwand „dem würde niemand widersprechen“ gilt genauso für die WHO-Sicherheits-Checkliste im OP, deren Punkte (richtiger Patient, richtige Seite, Antibiotikagabe) ebenfalls trivial sind, und die dennoch messbar wirkt, weil Fehler nicht aus Unkenntnis entstehen, sondern aus Auslassung unter Druck (vgl. A. Gawande, *The Checklist Manifesto*, 2009). Daraus folgt eine präzisere Kritik: Kotters Katalog ist **kein schlechtes Werkzeug, sondern ein falsch etikettiertes** – er wird als Erklärungsmodell verkauft, wirkt aber als Auslassungsschutz. Genau deshalb ist der Gegenvorschlag „Negativ-Checkliste“ keine Abschwächung, sondern die Rückführung des Katalogs auf das, was er kann. Die Grenze bleibt: Eine Checkliste sortiert nicht unter Knappheit – sie sagt, was fehlt, nicht, was zuerst kommt. (✓){+7}

Die Kapazitätsgrenze beziffern – Überschlagn mit offengelegten Annahmen.

Angenommen, ein Unternehmen mit 300 Mitarbeitenden fährt vier parallele Initiativen mit je zehn intensiv Beteiligten à vier Stunden im Monat: $4 \times 10 \times 4 \text{ h} = 160$

Personenstunden pro Monat, rechnerisch etwa eine Vollzeitstelle. Die entscheidende Annahme ist aber nicht die Summe, sondern die **Überlappung**: In der Praxis sind es nicht 40 verschiedene Personen, sondern häufig dieselben 15 bis 20 anerkannten Leistungsträger – dann liegt die Zusatzbelastung bei **acht bis elf Stunden pro Kopf und Monat** oben auf dem Tagesgeschäft. Offengelegt: Die Überlappungsquote ist geschätzt, nicht erhoben; sie ist aber im eigenen Haus in einer Stunde messbar, indem man die Teilnehmerlisten der laufenden Projektgruppen übereinanderlegt. Genau das ist die Prüfung, die Schritt 0 verlangt, und sie kostet nichts. (✓){+8}

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgabensatz zu diesem Gliederungspunkt – verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Aufgabe #277 · 10 P. · Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Leadership von Management und Führung... (S. 701) · Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917) · Management und Leadership gegenüberstellen... (S. 1798)

Grenzen Sie **Management**, **Führung** und **Leadership** voneinander ab. Beurteilen Sie, ob die Abgrenzung sinnvoll ist, und zeigen Sie an einem konkreten Beispiel, was passiert, wenn eine der beiden Seiten fehlt.

a) 4 P. – Die drei Begriffe

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: **Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung i. e. S., Kontrolle** (Fayol; Gulick: POSDCORB; Steinmann/Schreyögg). Management ist auf **Effizienz** ausgerichtet, arbeitet mit formaler Autorität und Strukturen, ist sachorientiert und kurzfristig-operativ. ✓ {1}

Führung (Personalführung) ist die **zielgerichtete, soziale Einflussnahme auf das Verhalten von Menschen** zur Erreichung gemeinsamer Ziele – der personenbezogene Teil des Managements, die unmittelbare Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten. Kernmechanismen: Motivation, Kommunikation, Vorbildwirkung, Zielvereinbarung. *Unternehmensführung* im weiteren Sinn meint dagegen die Gesamtheit der Lenkung eines Unternehmens ($\approx$ Management). ✓ {2}

Leadership ist auf Vision, Sinn und Wandel gerichtet und stützt sich auf **persönliche** statt formale Autorität. ✓ {3}

Dimension	Management / Führung i. S. v. Verwalten	Leadership
Fokus	Strukturen, Prozesse, Stabilität	Menschen, Vision, Wandel
Leitfrage	„Wie?“ / die Dinge richtig tun	„Wozu/Wohin?“ / die richtigen Dinge tun
Autorität	formal (Position)	persönlich (Akzeptanz, Sinnstiftung)
Zeithorizont	kurzfristig, operativ	langfristig, strategisch/visionär
Haltung	Komplexität beherrschen	Veränderung anstoßen, inspirieren

Kotter fasst es zusammen: **Management bewältigt Komplexität, Leadership bewältigt Wandel.** Die verbatim belegte Abgrenzungsformel stammt von **Bennis/Nanus** (Leaders, 1985): „Managers do things right; leaders do the right things.“ – Die häufige Zuschreibung an Drucker ist **nicht gesichert.** ✓ {4}

b) 3 P. – Ist die Abgrenzung sinnvoll?

Ja, aber mit zwei Präzisierungen. Erstens verläuft die eigentliche Trennlinie nicht zwischen „Führung“ und „Leadership“, sondern zwischen **Management und Leadership**; „Führung“ meint im Deutschen je nach Kontext beides und ist deshalb der unschärfste der drei Begriffe. ✓ {1} Zweitens sind die Pole **komplementär, nicht gegensätzlich: Reines Management ohne Leadership erstarbt; reines Leadership ohne Management bleibt folgenlos.** ✓ {2} Eine gute Führungskraft braucht beides – die Abgrenzung dient der Diagnose, welche der beiden Funktionen in einer konkreten Lage unterversorgt ist, nicht der Typisierung von Personen. ✓ {3}

c) 3 P. – Beispiel und Ausfall je einer Seite

Beispiel für gelungene Kombination: Ein Werksleiter steuert Schichtpläne, Budgets und Qualitätskontrolle (Management) und entwickelt zusätzlich die Vision einer „Null-Fehler-Kultur“, für die er das Team gewinnt (Leadership). ✓ {1}

Fehlt Leadership: Derselbe Werksleiter führt die Qualitätskennzahl ein, verteilt Zielwerte und kontrolliert wöchentlich. Die Zahlen verbessern sich zunächst, weil Meldeverhalten und Zuordnung angepasst werden, nicht die Fehlerursachen. Ohne eine geteilte Antwort auf das „Wozu“ optimieren die Beteiligten die Messung statt der Sache. Genau hier trifft der Bezug zur Zielsetzungslehre: Kennzahlen ohne Sinnvermittlung erzeugen Fehlanreize. ✓ {2}

Fehlt Management: Der Werksleiter begeistert das Team für die Null-Fehler-Vision, versäumt aber Ressourcenzuteilung, Verantwortlichkeiten und Termine. Nach acht Wochen ist die Aufbruchstimmung verbraucht, weil sich nichts Sichtbares geändert hat, und der nächste Veränderungsanlauf startet mit beschädigtem Vertrauen. Fehlendes Management kostet also nicht nur das aktuelle Vorhaben, sondern auch das folgende. ✓ {3}

Grenze der Abgrenzung: Die Tabelle verführt zu einer Wertung, in der Leadership das Höhere und Management das Niedere ist. Das ist unbelegt und praktisch schädlich: Die überwiegende Zahl organisationaler Probleme ist Ausführungs-, nicht Visionsmangel.

Rohleders Erwartung: Die Begriffstrios sauber und mit korrekter Quellenzuordnung (Bennis/Nanus, nicht gesichert Drucker) – plus ein Beispiel, das zeigt, was jeweils schiefgeht, wenn eine Seite ausfällt.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Begriffe schärfen und belegen

Kotters eigene Zuordnung ist präziser als die Tabelle. In *What Leaders Really Do* (Harvard Business Review 1990, später Kern von *Leading Change* 1996) ordnet Kotter jeder Seite drei Tätigkeiten zu, die sich paarweise entsprechen: Management **plant und budgetiert**, Leadership **gibt Richtung** (direction setting); Management **organisiert und besetzt Stellen**, Leadership **richtet Menschen aus** (aligning people); Management **kontrolliert und löst Probleme**, Leadership **motiviert und inspiriert**. Der Gewinn dieser Fassung: Sie zeigt, dass es nicht um zwei Themen geht, sondern um **zwei Antworten auf dieselbe Aufgabe** – Richtung, Menschen, Energie. Wer das so aufschreibt, hat die Tabelle begründet statt nur behauptet. (✓) (+1)

Die Managementfunktionen mit Urheber und Jahr. **Henri Fayol** (*Administration industrielle et générale*, 1916) nennt fünf Elemente: prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. **Luther Gulick** (1937) verdichtet sie zum Akronym **POSDCORB**: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting, Budgeting*. Die deutsche Lehrbuchfassung (Steinmann/Schreyögg) fasst das zu Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung i. e. S. und Kontrolle. Wer POSDCORB ausschreiben kann, belegt die Aussage „Management ist sachbezogen“ – statt sie zu wiederholen. (✓)(+2)

Warum es im Deutschen den Anglizismus überhaupt braucht. Die gängige Erklärung für das Nebeneinander von „Führung“ und „Leadership“ in der deutschsprachigen Managementliteratur ist begriffsgeschichtlich: Das deutsche Wortfeld um „Führer“ und „Gefolgschaft“ ist durch den Nationalsozialismus historisch belastet, weshalb die Nachkriegsliteratur charismatische Führung lange gemieden und den englischen Begriff importiert hat. Das ist kein Nebenschauplatz, sondern der Grund, warum ausgerechnet der deutsche Begriff der unschärfste ist, und es ist der Anschluss an die Wirtschaftsethik-Einheit des Moduls, in der Hannah Arendts *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft* (1955) im Quellenverzeichnis steht: Charisma ohne moralische Bindung ist genau die Gefahr, gegen die die **authentische Führung** ihr Kriterium setzt. (✓)(+3)

Die Trias ist eigentlich eine Ebenenfrage. Sauberer als das Nebeneinander dreier Begriffe ist die Unterscheidung nach Ebenen, wie sie das St. Galler Management-Konzept (Bleicher) vornimmt: **normatives** Management (Werte, Vision, Unternehmensverfassung – hier sitzt Leadership), **strategisches** Management (Programme, Marktposition) und **operatives** Management (Prozesse, Budgets,

Kontrolle – hier sitzt Management i. e. S.). Personalführung ist quer dazu die Interaktionsebene. Vorteil dieser Darstellung: Sie erklärt, warum dieselbe Person beides tut – sie wechselt nicht den Typ, sondern die Ebene. (✓){+4}

Zu b) – den Nutzen der Abgrenzung

Die Abgrenzung ist eine Funktions-, keine Personenunterscheidung. Dieselbe Person leistet im Wochenverlauf beides – Budgetfreigabe am Montag ist Management, das Gespräch über den Sinn der Umstellung am Dienstag ist Leadership. Wer die Begriffe auf Personentypen abbildet („der ist eher Leader“), erzeugt eine Entschuldigung für fehlende Ausführungsdisziplin. (✓){+1}

Diagnostischer Nutzen im Change: Die häufigsten Change-Scheiterungsgründe lassen sich sauber auf die beiden Seiten verteilen. Fehlendes Dringlichkeitsbewusstsein, mangelnde Kommunikation und fehlende kulturelle Verankerung sind **Leadership**-Defizite. Fehlende Ressourcen, unklare Verantwortlichkeiten und nicht beseitigte Hindernisse sind **Management**-Defizite. Diese Zuordnung ist praktisch wertvoll, weil sie die Gegenmaßnahme mitliefert: Ein Leadership-Defizit wird nicht durch ein weiteres Projektcontrolling geheilt, und umgekehrt hilft keine Vision gegen einen fehlenden Projektleiter. (✓){+2}

Warum VUCA die Gewichte verschiebt: In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Umwelt sinkt der Nutzen langer Pläne und steigt der Bedarf an Orientierung und Entscheidungsdezentralisierung. Das verschiebt das Verhältnis zugunsten von Leadership – hebt Management aber nicht auf, sondern verändert seine Form: von der Detailplanung zur rollierenden Planung, von der Kontrolle zur Befähigung. (✓){+3}

Gegenposition, die man kennen sollte – der Leadership-Hype ist selbst ein Befund. Meindl, Ehrlich und Dukerich haben 1985 im *Administrative Science Quarterly* unter dem Titel *The Romance of Leadership* gezeigt, dass Beobachter Erfolg und Misserfolg von Organisationen systematisch **überproportional der Führung zuschreiben**, während Marktlage, Struktur und Zufall unterschätzt werden. Für die Abgrenzungsfrage folgt daraus eine Warnung an die eigene Antwort: Die Tabelle beschreibt reale Funktionsunterschiede, aber die Aufwertung von Leadership gegenüber Management ist zu einem Teil ein Zuschreibungseffekt und kein Wirkungsnachweis. Das stützt genau die Grenze, die im schwarzen Teil steht – die meisten organisationalen Probleme sind Ausführungs-, nicht Visionsmangel. (✓){+4} (Zählt als Reserve, falls einer der drei b-Punkte nicht anerkannt wird.)

Zu c) – das Beispiel härter machen

Den Fehlanreiz messbar machen – Überschlag mit offengelegten Annahmen.

Der Satz „ohne Leadership wird die Messung statt der Sache optimiert“ wird erst überzeugend, wenn man ihn rechnet. Annahmen: 5.000 gefertigte Teile im Monat, tatsächliche Fehlerquote 2 %, Nacharbeit 40 € je Teil – das sind **4.000 €**

Nacharbeitskosten monatlich. Wird nur die Kennzahl bearbeitet (großzügigere Fehlerdefinition, Umbuchung auf „Kundenwunsch“, Nacharbeit vor der Meldung), sinkt die *berichtete* Quote auf 1 %, während die Kostenstelle unverändert 4.000 € trägt. Daraus folgt eine übertragbare Prüfregel: **Jede Verhaltenskennzahl gegen eine unabhängig erhobene Geldgröße gegenrechnen**. Divergieren beide, misst man Meldeverhalten und nicht Qualität. Offengelegt: Stückzahl, Quote und Satz sind Annahmen zur Veranschaulichung – die Prüfregel gilt unabhängig von ihrer Höhe.

(✓){+1}

Was der Werksleiter konkret anders macht – Einbindungsgrad statt

Eigenschaft. „Er begeistert das Team“ ist keine Handlung. Operationalisiert über die fünf Einbindungsgrade sieht Leadership so aus: Das **Ziel Null-Fehler-Kultur →**

Grad 1 (Information), weil es aus der Qualitätsstrategie folgt und nicht zur Abstimmung steht; die **Ursachenanalyse und die Maßnahmen → Grad 4**

(Mitentscheidung), weil die Fehlerursachen an der Linie bekannt sind und nicht im Büro; die **Prüfroutinen im Schichtalltag → Grad 5 (Selbstorganisation)**, weil eine kontrollierte Qualitätsregel nur so lange gilt, wie kontrolliert wird. Damit ist Leadership eine Verfahrensentscheidung geworden – überprüfbar, übertragbar und nicht an die Person gebunden. **(✓){+2}**

Der Ausfall von Management hat einen Namen und eine Reihenfolge.

Der beschädigte zweite Anlauf ist kein Nebeneffekt, sondern der Widerstandstreiber **mangelndes Vertrauen in die Führung aus früheren gescheiterten Projekten** – derselbe Faktor, der in der Widerstandsaufgabe an vierter Stelle steht und im Digitalisierungsfall das größte Risiko bildet. Daraus folgt eine Regel für die Reihenfolge: **Erst die kleinste sicher lieferbare Zusage einlösen, dann die große Vision ausrollen**. Wer die Reihenfolge umdreht, verbraucht Vertrauen als Vorschuss auf ein Ergebnis, das er noch nicht liefern kann. Das ist zugleich die Brücke von dieser Aufgabe zum Change-Kapitel: Die Management-Leadership-Diagnose sagt, *welche Seite fehlt* – die Quick-Win-Logik sagt, *in welcher Reihenfolge* sie nachzuliefern ist. **(✓){+3}**

Aufgabe #278 · 12 P. · Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen (S. 1738) · Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch... (S. 1742) · Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf... (S. 1758)

Erläutern Sie das **3-Phasen-Modell nach Lewin** vollständig und wenden Sie es auf folgenden Fall an: Ein Produktionsbetrieb stellt das bisherige 2-Schicht- auf ein 3-Schicht-System um; die Belegschaft lehnt die Umstellung mehrheitlich ab. Beurteilen Sie abschließend die Tragfähigkeit der dritten Phase.

a) 4 P. – Das Modell

Lewins 3-Phasen-Modell (1947):

1. **Unfreezing (Auftauen):** Bereitschaft zur Veränderung schaffen – alte Muster lockern, Dringlichkeit erzeugen, Sicherheit geben. ✓ {1}
2. **Moving/Changing (Verändern):** Die eigentliche Veränderung durchführen – neue Prozesse, Strukturen und Verhaltensweisen einführen und einüben. ✓ {2}
3. **Refreezing (Einfrieren/Stabilisieren):** Das Neue verfestigen und in Routinen und Kultur verankern, damit kein Rückfall erfolgt. ✓ {3}

Grundgedanke: Veränderung ist ein **Gleichgewicht zwischen treibenden und hemmenden Kräften (Kraftfeldanalyse)**. Wirksamer als den Druck zu erhöhen ist meist, die **Widerstände zu reduzieren**, weil Druck Gegendruck erzeugt. ✓ {4}

Warum Ort und Zeit wichtig sind: Veränderung braucht den **richtigen Zeitpunkt** (Reife der Organisation, spürbare Dringlichkeit, keine konkurrierenden Großprojekte) und den **richtigen Ort/Kontext** (wo begonnen wird – Pilotbereich, betroffene Einheit; geschützter Raum zum Ausprobieren). Zu früh, zu spät oder am falschen Ort gestartet, kippt das Kräftegleichgewicht zugunsten der Widerstände.

b) 5 P. – Anwendung auf den Schichtfall

Kraftfeldanalyse zuerst. *Treibende Kräfte:* Auftragsbestand über der 2-Schicht-Kapazität, Lieferzeitzusagen, Auslastung teurer Anlagen, Schichtzulagen als Einkommensvorteil. ✓ {1} *Hemmende Kräfte:* Nacharbeit als Gesundheits- und Familienbelastung, Wegfall privater Routinen (Vereins-, Betreuungszeiten), Misstrauen aus einer früher gescheiterten Umstellung, Angst vor dauerhafter Festschreibung, Befürchtung, die Zulage werde später gestrichen. Lewins Kernaussage angewandt: Die Zulage zu erhöhen (Druck/Anreiz erhöhen) wirkt schwächer als die Nachtschicht planbar zu machen und die Befristung zuzusichern (Widerstand senken). ✓ {2}

Unfreezing. Die Dringlichkeit muss **mit echten Fakten** belegt werden – Auftragsbestand, Lieferverzugsquote, verlorene Aufträge namentlich –, nicht als Stimmungsausschlag. Gleichzeitig gehört Sicherheit dazu: Zusage, dass keine betriebsbedingten Kündigungen folgen, und Klarheit über die Dauer. Beteiligung an dieser Stelle heißt: Betriebsrat und Schichtsprecher werden bei der Diagnose einbezogen, nicht erst bei der Verkündung.

Widerstand ist hier Feedback, kein Hindernis – die Sorge um Kinderbetreuungszeiten ist ein Umsetzungsrisiko, das man ohne die Betroffenen gar nicht kennt. ✓ {3}

Moving. Die konkrete Ausgestaltung erfolgt unter Beteiligung: Schichtmodell-Varianten (Rotationsrichtung, Blocklänge, Wochenendregelung) werden von einer gemischten Arbeitsgruppe erarbeitet, in **einem Pilotbereich** getestet (Ort!) und nach acht Wochen ausgewertet. Begleitend: Qualifizierung für die neuen Nachtschicht-Springerrollen, Anpassung von Werkschutz, Kantine und Instandhaltung – Hindernisse beseitigen. Startzeitpunkt bewusst wählen (Zeit!): nicht parallel zum ERP-Rollout und nicht in der Urlaubsspitze. ✓ {4}

Refreezing. Das neue Modell wird in Betriebsvereinbarung, Schichtplanung und Einarbeitungsunterlagen überführt; Kennzahlen (Auslastung, Krankenstand, Fluktuation, Termintreue) werden regelmäßig berichtet; die Arbeitsgruppe bleibt als Anlaufstelle bestehen. Nicht zu früh „fertig“ feiern – der kritische Moment ist der dritte Monat, wenn die Aufmerksamkeit weiterzieht. ✓ {5}

c) 3 P. – Beurteilung der dritten Phase

Die dritte Phase leistet eine berechtigte Warnung: Wandel endet nicht mit der Einführung, und **zu frühes Feiern** ist ein klassischer Scheiterungsgrund. Zugleich ist sie der schwächste Teil des Modells. ✓ {1}

Kritik am Refreezing: Das Modell unterstellt einen stabilen Vorher- und einen stabilen Nachher-Zustand mit einer endlichen Störung dazwischen. Diese Ruhezustände existieren in einer **VUCA-Welt** nicht mehr – die Umwelt verändert sich schneller, als die Organisation sich anpasst (Tempo-Problem). Wer einfriert, friert den nächsten Anpassungsrückstand mit ein und produziert genau die **organisatorische Trägheit** (eingespielte Routinen, Sunk Costs, Besitzstandswahrung), die das nächste Unfreezing wieder aufbrechen muss. Senges **lernende Organisation** setzt das Gegenteil: Wandel als Daueraufgabe, nicht als Ausnahmezustand. ✓ {2}

Im Fall konkret: Wird das 3-Schicht-Modell „eingefroren“, ist der Betrieb bei rückläufigem Auftragsbestand in zwei Jahren erneut in einem Vollkonflikt – diesmal mit einer Belegschaft, die sich auf die Schichtzulage eingerichtet hat. **Gegenvorschlag:** „**Stabilisieren auf Zeit**“ – das Neue wird verankert (Betriebsvereinbarung, Schulung, Kennzahl) **und** mit einem festen Review-Termin versehen, an dem es wieder zur

Disposition steht. Damit erhält man die Verankerung, ohne die Trägheit zu zementieren. ✓

⟨3⟩

Rohleders Erwartung: Die drei Phasen zu nennen ist Reproduktion – Punkte gibt es für die Kraftfeldanalyse mit benannten Kräften am Fall und dafür, das Refreezing am Tempo-Problem der VUCA-Welt zu brechen, statt es als Erfolgsschritt zu referieren.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell tiefer belegen als die Lehrbuchfassung

Lewins eigener Begriff ist präziser als „Einfrieren“: das quasi-stationäre Gleichgewicht. In *Frontiers in Group Dynamics (Human Relations 1/1, 1947)* beschreibt Lewin den sozialen Zustand nicht als Ruhe, sondern als **quasi-stationäres Gleichgewicht** – ein Niveau, um das die Kräfte ständig schwanken, vergleichbar dem Wasserstand eines durchflossenen Beckens. Dazu gehört seine Verhaltensformel der Feldtheorie: **Verhalten ist eine Funktion von Person und Umwelt** ($B = f(P, E)$). Beides zusammen erklärt Lewins eigentliche Pointe, die in der Drei-Kästchen-Darstellung verlorengeht: Er setzt am **Feld** an, nicht an der Person, deshalb ist „das Schichtmodell planbar machen“ bei ihm die theoretisch richtige Maßnahme und „die Belegschaft überzeugen“ die theoretisch falsche. Nebenbei entschärft es einen Teil der Refreezing-Kritik: Ein quasi-stationäres Gleichgewicht ist kein Stillstand. (✓){+1}

Was im Unfreezing psychologisch passiert – Schein statt Metapher. Edgar Schein hat Lewins erste Phase ausbuchstabiert (*Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom, Systems Practice 9/1, 1996*): Auftauen beginnt mit **Widerlegung** der bisherigen Praxis (disconfirmation), daraus entsteht **Überlebensangst**, und die konkurriert mit der **Lernangst**, also der Furcht, das Neue nicht zu beherrschen und dabei bloßgestellt zu werden. Veränderung tritt nur ein, wenn die Überlebensangst größer ist als die Lernangst. Der entscheidende Satz für die Klausur: Der **wirksame Hebel ist, die Lernangst zu senken** (psychologische Sicherheit, Übungsraum, keine Sanktion für Fehler in der Umstellung), nicht die Überlebensangst zu erhöhen. Das ist Lewins Kraftfeldregel auf der Ebene des Einzelnen, und die theoretische Begründung dafür, warum inszenierte Dringlichkeit nicht nur unethisch, sondern unwirksam ist. (✓){+2}

Die Operationalisierungslücke schließen: Woran erkennt man, dass Unfreezing abgeschlossen ist? Das Modell sagt es nicht, aber es lässt sich prüfbar machen. Drei Indikatoren, die nichts kosten: **erstens**, ob Betroffene die Begründung **in eigenen Worten** wiedergeben können (nicht die Folie zitieren); **zweitens**, ob die Zahl kritischer Rückfragen **steigt** – Schweigen nach einer Ankündigung ist selten Zustimmung, sondern meist bereits Rückzug; **drittens**, ob anerkannte Schlüsselpersonen die Botschaft **ungefragt weitertragen**. Erst wenn alle drei zutreffen, beginnt Moving. Wer stattdessen nach einer Informationsveranstaltung startet, hat den Termin abgehakt, nicht die Phase. (✓){+3}

Lewin neben die anderen Modelle legen – die Zuordnung, die Rohleder gern sieht. Unfreezing entspricht den Schritten **Analyse/Diagnose, Zielbild, Planung und Mobilisierung** des sechststufigen Change-Projekts und Kotters Schritten 1 bis 4 (Dringlichkeit, Koalition, Vision, Kommunikation); Moving entspricht **Umsetzung** und Kotters 5 bis 6 (Befähigen, Quick Wins); Refreezing entspricht **Stabilisierung/Verankerung** und Kotters 7 bis 8. Der Erkenntnisgewinn liegt in der Asymmetrie: Lewin gewichtet die drei Phasen gleich, während beide Schrittmodelle **mehr als die Hälfte ihrer Schritte in die Vorbereitung** legen. Wo das Vorgehensmodell Recht hat, hat Lewin eine Lücke, und umgekehrt liefert nur Lewin die Begründung, *warum* so viel Vorbereitung nötig ist. (✓){+4}

Zu b) – den Fall härter machen

Die Eis-Metapher hat einen Konstruktionsfehler. Das Bild stammt aus der Physik: Ein Block wird von außen aufgetaut, umgeformt, wieder eingefroren. Das Objekt ist passiv, der Change-Manager steht außerhalb. Das widerspricht dem eigenen Befund, dass Mitarbeitende **Betroffene und zugleich Träger** des Wandels sind. Mit dieser Metapher lässt sich der wichtigste Grundsatz – „Betroffene zu Beteiligten machen“, nicht einmal denken: Wasser beteiligt sich nicht am Formen. Auch die fünf Einbindungsgrade haben im Modell keinen Ort. (✓){+1}

Zweiter blinder Fleck: Lewin kennt Kräfte, aber keine Akteure mit Interessen.

Im Schichtfall entscheidet nicht die Resultierende eines Kräfteparallelogramms, sondern ob der informelle Wortführer der Frühschicht gewonnen oder übergangen wird. Reparatur: **Kraftfeldanalyse mit Namen statt mit Pfeilen** – jede hemmende Kraft bekommt einen Akteur, ein Motiv (Was verliert er konkret: Status, Kompetenzgeltung, Einkommen, Bequemlichkeit?) und einen Verantwortlichen. Erst dann ist „Widerstände reduzieren“ eine Maßnahme statt einer Absichtserklärung. (✓){+2}

Den Einbindungsgrad je Teilfrage festlegen, und zwar vorab. Im Schichtfall zerfällt die Umstellung in vier Fragen mit unterschiedlichem Spielraum, und genau das gehört offengelegt: **Ob** überhaupt auf drei Schichten umgestellt wird → **Grad 1 (Information)**, weil die Entscheidung an Auftragsbestand und Anlagenauslastung hängt und nicht zur Abstimmung steht; wer hier Beteiligung vortäuscht, hat die Umstellung verloren, bevor sie beginnt. **Rotationsrichtung, Blocklänge, Wochenendregelung** → **Grad 4 (Mitentscheidung)**, weil hier die tatsächliche Belastung entsteht und die Betroffenen die Wechselwirkung mit Betreuungs- und Vereinszeiten kennen. **Reihenfolge des Pilotbereichs und Startzeitpunkt** → **Grad 3 (Mitsprache)**, weil die Entscheidung Produktionslogik berührt, die Belastung aber ungleich verteilt. **Feinsteuerung und Schichttausch nach dem Start** → **Grad 5**

(Selbstorganisation), weil eine zentral verwaltete Tauschregel den Vorteil vernichtet, den Planbarkeit stiften soll. Der Satz, der das trägt: „Das Drei-Schicht-Modell kommt – über Rotationsrichtung und Blocklänge entscheidet ihr.“ (✓){+3}

Lewins Regel nachrechnen – Überschlag mit offengelegten Annahmen.

Annahmen: 20 Beschäftigte in der neuen Nachtschicht, rund 560 Nachtstunden je Person und Jahr, Erhöhung der Schichtzulage um 1 € je Stunde. Das sind **rund 11.200 € laufend pro Jahr** – dauerhaft, tariflich schwer rückholbar und damit ein **neuer Besitzstand**, also der hemmende Faktor der nächsten Umstellung. Die Alternative auf der Widerstandsseite: verbindliche Schichtplanung zwölf Wochen im Voraus, selbstverwaltete Tauschbörse, schriftliche Befristung mit Rückkehrzusage – im Kern **einmaliger Planungs- und Abstimmungsaufwand** in der Größenordnung von 40 bis 60 Personenstunden plus etwa zwei Stunden Disposition im Monat. Offengelegt: Belegt ist hier nur die **Kostenseite**; wie stark jede der beiden Maßnahmen die Ablehnung senkt, ist nicht gemessen und wäre im Betrieb nur durch eine Vorher-Nachher-Befragung zu ermitteln. Lewins Aussage ist damit nicht bewiesen, aber die **Asymmetrie ist real**: Die Druckseite kostet dauerhaft und erzeugt den nächsten Widerstand, die Widerstandsseite kostet einmalig. (✓){+4}

Was Lewin strukturell nicht kennt: Institutionen. Im deutschen Schichtfall ist Beteiligung keine Führungsentscheidung, sondern ein **erzwingbares Mitbestimmungsrecht**: § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG erfasst Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage, Nr. 3 die vorübergehende Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit – ohne Einigung mit dem Betriebsrat gibt es kein Schichtmodell. Hinzu kommt § 6 Abs. 1 ArbZG, wonach die Arbeitszeit von Nacht- und Schichtarbeitern nach **gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen** zu gestalten ist – das macht aus „Rotationsrichtung“ eine belegungspflichtige und nicht bloß eine Geschmacksfrage. Für die Kritik am Modell heißt das: Lewins Kraftfeld kennt Kräfte, aber **keine Verfahren mit Rechtsfolge**. Wer die Betriebsverfassung nur als hemmende Kraft einzeichnet, hat den wichtigsten Beschleuniger übersehen – eine früh geschlossene Betriebsvereinbarung ist die glaubwürdigste Form der Sicherheitszusage im Unfreezing. (✓){+5}

Zu c) – die dritte Phase beurteilen, ohne sie abzuräumen

Dritter Punkt: drei Phasen sind eine Benennung, keine Anleitung. Das Modell sagt nicht, woran man erkennt, dass Unfreezing abgeschlossen ist, wie lange Moving dauern darf oder was bei einem Rückschlag zu tun ist. Es ordnet im Rückblick, es steuert nicht im Vollzug, deshalb muss in der Praxis stets ein Schrittmodell danebengelegt werden (Analyse/Diagnose → Zielbild → Planung →

Mobilisierung → Umsetzung → Verankerung). Ein Modell, das man nur mit einem zweiten Modell anwenden kann, ist kein Vorgehensmodell – als **Kraftfeld-Heuristik** bleibt Lewin trotzdem wertvoll. (✓){+1}

Gegenposition – Stabilisierung ist nicht der Fehler, die pauschale Stabilisierung ist es. Die verbreitete Kurzformel „Refreezing ist in der VUCA-Welt überholt“ unterstellt stillschweigend, dass Anpassungsfähigkeit **gratis** zu haben sei. Das ist falsch: Dauerhafte Veränderungsbereitschaft kostet Lernzeit, Fehlerquote und Aufmerksamkeit, sie verhindert das Absinken auf die eingespielte Kurve, und der Preis dafür heißt **Change-Müdigkeit**, also genau der Widerstandstreiber, den die Lehre an anderer Stelle ernst nimmt. Ohne Stabilisierung gibt es keine Routine, ohne Routine keine Effizienz. Die tragfähige Formulierung ist deshalb nicht „nie einfrieren“, sondern: **Die Halbwertszeit der Stabilisierung an die Volatilität des jeweiligen Gegenstands koppeln.** Lohnabrechnung, Arbeitssicherheit und Schichtsystem vertragen Jahre; Produktkonfiguration, Preislogik und IT-Oberflächen vertragen Monate. Wer das differenziert, kritisiert das Refreezing schärfer als der, der es abschafft, und trifft zugleich die Gegenfrage des Prüfers, ob dann überhaupt noch etwas gelten dürfe. (✓){+2}

„Stabilisieren auf Zeit“ als Vertragstext statt als Absichtserklärung. Die Reparatur trägt nur, wenn sie im Schichtfall aufschreibbar ist. Konkret gehören vier Elemente in die Betriebsvereinbarung: **erstens** eine feste Überprüfungsfrist (etwa 18 Monate nach vollständigem Rollout, nicht nach Projektabschluss); **zweitens** benannte **Auslösekriterien**, die eine vorgezogene Überprüfung erzwingen – zum Beispiel ein Auftragsbestand unterhalb einer definierten Reichweite, ein Krankenstand oberhalb des Vorjahresniveaus oder eine Fluktuation über einem vereinbarten Wert; **drittens** die **Datenbasis**, aus der diese Werte gezogen werden, festgelegt *bevor* jemand ein Interesse am Ergebnis hat; **viertens** die Festlegung, was bei Auslösung passiert – Verhandlung, nicht automatischer Rückfall. Damit ist der Widerspruch aufgelöst, den die dritte Phase erzeugt: Man verankert verbindlich und behält dennoch die Rückfahrkarte, ohne sie zur ständigen Option zu machen. Und die Belegschaft muss der Zusage nicht glauben – sie kann sie nachlesen. (✓){+3}

Aufgabe #279 · 10 P. · Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen (S. 1738) · Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch... (S. 1742) · Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung... (S. 1751)

Kommentieren Sie folgende Aussage aus einer Beraterpräsentation: „*Rund 70 % aller Change-Projekte scheitern – das hat Kotter nachgewiesen.*“ Nehmen Sie zur Belegbarkeit Stellung und erläutern Sie, was stattdessen gut belegt ist.

a) 4 P. – Prüfung der Aussage

Die Aussage enthält **zwei Fehler**, die getrennt zu behandeln sind.

Erstens die Quote. Die Faustzahl, rund **70 % der Veränderungsprojekte scheiterten**, ist **empirisch nicht belegt**. Sie kursiert seit den 1990er Jahren in der Beratungsliteratur, ohne dass eine Erhebung mit definierter Grundgesamtheit, definiertem Scheiterungsbegriff und nachvollziehbarer Methode dahintersteht. ✓ {1} Kritisch aufgearbeitet hat das **M. Hughes im Journal of Change Management (2011)**: Die Zahl wird von Publikation zu Publikation weitergereicht, wobei jeweils auf eine Vorpublikation verwiesen wird – am Ende der Kette steht keine Studie. ✓ {2}

Zweitens die Zuschreibung. Die Zahl wird **Kotter zugeschrieben**, obwohl er sie nur als **Schätzung** formuliert hat. „Nachgewiesen“ ist damit doppelt falsch: Es gibt keinen Nachweis, und Kotter hat keinen behauptet. ✓ {3}

Methodisches Kernproblem: Schon der Scheiterungsbegriff ist unbestimmt. Gilt ein Projekt als gescheitert, wenn es abgebrochen wurde, wenn es den Termin überschritt, wenn es die Kennzahl verfehlte oder wenn die Verankerung nach zwei Jahren nicht hielt? Je nach Definition schwankt jede Quote um Dutzende Prozentpunkte. Eine Zahl ohne definierten Zähler und Nenner ist keine Messung, sondern eine Formulierung. ✓ {4}

b) 3 P. – Was gut belegt ist

Belegt und fachlich unstrittig sind nicht die Quote, sondern die **Gründe** des Scheiterns:

- fehlendes **Dringlichkeitsbewusstsein**,
- mangelnde **Kommunikation**,
- **Widerstand** der Mitarbeitenden,
- fehlende **Einbindung der Führung**,
- **zu frühes Feiern** von Erfolgen,
- keine **Verankerung in der Kultur**. ✓ {1}

Ebenfalls tragfähig ist die dahinterliegende Erklärung, das **Grundproblem des Change Managements**: die Spannung zwischen der Notwendigkeit von Veränderung und dem menschlichen und organisationalen Beharrungsvermögen (organizational inertia) – auf die Formel gebracht: *Veränderung wird von Menschen getragen, die Veränderung instinktiv ablehnen.* ✓ {2}

Und es gibt tatsächlich Empirie – nur nicht zur Quote. Wo das Feld kontrolliert gemessen hat, betrifft es die **Wirkung der Beteiligung**: In der klassischen Studie von **Coch und French** (*Overcoming Resistance to Change*, Human Relations 1948) wurden im Werk Harwood Gruppen mit unterschiedlich starker Einbeziehung in eine Arbeitsumstellung verglichen; die Gruppen mit Beteiligung erreichten das frühere Leistungsniveau deutlich schneller und zeigten weniger Kündigungen und Beschwerden als die Gruppe, der die Änderung nur mitgeteilt wurde. In dieselbe Richtung weisen Lewins Feldexperimente zur Verhaltensänderung, in denen die moderierte Gruppendiskussion dem Vortrag klar überlegen war. Das ist der entscheidende Unterschied zur 70-%-Zahl: Hier gibt es einen benennbaren Versuchsaufbau, eine Vergleichsgruppe und ein definiertes Erfolgsmaß – auch wenn die Reichweite dieser Einzelstudien begrenzt ist. ✓ {3}

c) 3 P. – Stellungnahme und Konsequenz

Warum die Zahl trotzdem wirkt, und warum das gefährlich ist. Die 70 % erfüllen eine rhetorische Funktion: Sie legitimieren Beratungsleistung und erzeugen Dringlichkeit. Genau das macht sie zum Problem. Wer ein Vorhaben mit einer erfundenen Zahl begründet, riskiert zweierlei: Erstens wird die Begründung angreifbar, sobald jemand nachfragt, und der Vertrauensschaden trifft dann auch die belegten Argumente. Zweitens ersetzt die allgemeine Quote die **konkrete Diagnose**: Statt zu prüfen, welcher der sechs Gründe im eigenen Haus vorliegt, wird ein Generalrisiko beschworen, aus dem keine Maßnahme folgt. ✓ {1}

Grenze der Kritik / Gegenposition: Aus der Unbelegtheit folgt **nicht**, dass Change-Projekte selten scheitern. Die Erfahrung, dass Veränderungsvorhaben häufig hinter ihren Erwartungen zurückbleiben, ist breit geteilt – sie ist nur nicht beziffert. Die richtige Konsequenz ist deshalb nicht, die Aussage umzudrehen („die meisten gelingen“), sondern sie durch **eigene, überprüfbare Daten** zu ersetzen: Wie viele der letzten zehn Vorhaben im eigenen Unternehmen haben ihre Ziele erreicht, und woran gemessen? ✓ {2}

Korrekte Formulierung derselben Aussage: „Change-Projekte scheitern häufig; belastbare Quoten existieren nicht. Gut belegt sind die Ursachen: fehlende Dringlichkeit, mangelnde Kommunikation, Widerstand, fehlende Führungseinbindung, zu frühes Feiern, fehlende kulturelle Verankerung. In unserem Fall liegt vor allem Ursache X vor – Beleg: ...“ ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Wer die 70 %-Zahl unkommentiert als Beleg übernimmt, fällt auf genau die Faustzahl herein, die die Lehre selbst als unbelegt markiert – erwartet wird die Trennung zwischen gut belegten Scheiterungsgründen und schlecht belegter Quote, inklusive Hughes 2011.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Belegfrage schärfen

Woher die Zahl vermutlich stammt, und warum schon das ein zweiter Fehler ist. Als eine der Wurzeln gilt **Hammer und Champy** (*Reengineering the Corporation*, 1993), die schätzten, dass 50 bis 70 Prozent der Reengineering-Vorhaben ihre Ziele verfehlen. Selbst wenn man diese Schätzung ernst nähme, wäre die heutige Verwendung ein **Gültigkeitsbereichsfehler**: Aus einer Aussage über ein bestimmtes, besonders radikales Verfahren wurde eine Quote über Veränderungsvorhaben überhaupt. Zum Belegproblem kommt also ein Übertragungsproblem, und beide zusammen erklären, warum sich die Zahl nicht widerlegen lässt: Sie hat weder eine Quelle noch einen definierten Gegenstand. (✓) **{+1}**

Was eine belastbare Quote bräuchte – die Prüfliste, die man in einem Satz mitliefern kann. Erstens eine **definierte Grundgesamtheit** (welche Unternehmen, welcher Zeitraum, welche Art von Vorhaben); zweitens ein **vor Projektbeginn** festgelegtes Erfolgskriterium, sonst entscheidet der Rückblick über den Maßstab; drittens einen festen **Messzeitpunkt**, denn dasselbe Projekt gilt nach drei Monaten als Erfolg und nach drei Jahren als gescheitert; viertens eine Korrektur für **Survivorship Bias**, weil abgebrochene Vorhaben selten dokumentiert werden; fünftens – und das ist der harte Punkt – eine **Vergleichsgruppe**, die es strukturell nicht gibt: Kein Unternehmen führt sein Veränderungsvorhaben und dessen Unterlassung parallel durch. Ohne Kontrafaktik ist jede Erfolgsquote in diesem Feld bestenfalls eine Bestandsaufnahme. (✓) **{+2}**

Selbst eine korrekte Quote wäre kein Argument für das Modell. Angenommen, 70 Prozent stimmten: Das wäre eine Aussage über die **Grundgesamtheit**, nicht über die **Behandlung**. Ein Wirksamkeitsnachweis für Kotters acht Schritte verlangte den Vergleich zwischen Vorhaben mit und ohne dieses Vorgehen bei sonst ähnlichen Bedingungen – den gibt es nicht. Die Zahl belegt also nicht, dass man das Modell braucht, sondern nur, dass der Gegenstand schwierig ist. Genau diesen Schritt vollzieht die Beraterpräsentation unausgesprochen mit, und ihn offenzulegen ist der eleganteste Teil der Antwort: Die Zahl ist nicht nur unbelegt, sie wäre selbst im Belegfall **kein Beleg für das, wofür sie zitiert wird**. (✓) **{+3}**

Warum diese Zahl so zäh ist. Sie ist rund, sie ist dramatisch, sie ist unwiderlegbar (weil undefiniert) und sie nützt allen Beteiligten: Der Berater begründet damit sein Mandat, der Projektleiter seine Ressourcen, und der Vorstand seine Aufmerksamkeit. Eine Zahl, an deren Richtigkeit niemand im Raum ein Interesse hat, wird nicht

geprüft. Das ist der Bestätigungsfehler auf organisationaler Ebene, und ein guter Grund, bei jeder runden Prozentzahl in einer Managementpräsentation nach der Primärquelle zu fragen. (✓){+4}

Zu b) – den empirischen Boden absichern

Coch/French genauer, und mit der Einschränkung, die dazugehört. Der Versuchsaufbau von 1948 verglich im Werk Harwood Gruppen mit abgestufter Einbeziehung in eine Arbeitsumstellung: keine Beteiligung, Beteiligung über gewählte Vertreter, volle Beteiligung aller. Ergebnis: Je stärker die Einbeziehung, desto schneller wurde das frühere Leistungsniveau wieder erreicht und desto seltener kam es zu Kündigungen und Beschwerden. Die Einschränkung gehört in dieselbe Antwort: **ein Werk, kleine Gruppen, 1948**, keine saubere Randomisierung. Und die Replikation ist aufschlussreich – **French, Israel und Ås** fanden 1960 in einer norwegischen Fabrik einen deutlich schwächeren Effekt und führten das darauf zurück, dass Beteiligung dort ohnehin institutionell verankert und die zusätzliche Maßnahme deshalb nicht als **legitim und relevant** erlebt wurde. Daraus folgt die interessantere Aussage: Beteiligung wirkt nicht als Technik, sondern nur, wenn sie im jeweiligen Kontext als echt gilt – der empirische Beleg für die Scheinbeteiligungs-Kritik. (✓){+1}

Warum Widerstand auch dann auftritt, wenn die Rechnung positiv ist. Die Widerstandstreiber lassen sich auf gut untersuchte Entscheidungseffekte zurückführen: Nach der **Prospect Theory** (Kahneman/Tversky 1979) werden Verluste deutlich stärker gewichtet als gleich große Gewinne, und der **Status-quo-Bias** (Samuelson/Zeckhauser 1988) verzerrt die Wahl zusätzlich zugunsten des Bestehenden. Für die Führungspraxis heißt das: Eine Veränderung mit positiver Nettobilanz wird trotzdem abgelehnt, weil der sichere Verlust (Routine, Status, Kompetenzgeltung) unmittelbar spürbar und der Gewinn nur in Aussicht gestellt ist. Das ist die psychologische Fundierung des Grundproblems, und es erklärt, warum „die Vorteile überwiegen doch“ als Argument regelmäßig scheitert und warum konkrete, überprüfbare Zusagen auf der Verlustseite mehr bewirken als Versprechen auf der Gewinnseite. (✓){+2}

Ein Antwortraster, das über diese Aufgabe hinaus trägt. Jede Aussage im Change Management lässt sich in drei Fächer sortieren: **belegt** (Beteiligung wirkt unter Bedingungen – Coch/French 1948; Verlustaversion – Kahneman/Tversky 1979), **plausibel, aber nicht gemessen** (die sechs Scheiterungsgründe, die Wirksamkeit von Quick Wins, die Reihenfolge der acht Schritte), **unbelegt** (die 70-Prozent-Quote, jede runde Erfolgsquote ohne Primärquelle). Wer in der Klausur diese drei Fächer nennt und die Aussagen einsortiert, beantwortet nicht nur die gestellte

Frage, sondern zeigt den Umgang mit dem gesamten Stoffgebiet, und das ist genau die Haltung, die die Aufgabe prüfen will. (✓){+3}

Zu c) – die Stellungnahme härten

Der Zusammenhang zum ersten Kotter-Schritt. „Dringlichkeit erzeugen“ ist der einzige Schritt, der aktiv einen emotionalen Zustand herstellen soll. Die 70 %-Zahl ist das Standardwerkzeug dafür. Damit wird die brennende Plattform zum Führungsinstrument – auch dort, wo sie faktisch nicht brennt. Das funktioniert **genau einmal**: Beim zweiten Mal kostet es das Vertrauen, das der nächste Wandel braucht, und **mangelndes Vertrauen in die Führung aus früheren gescheiterten Projekten** ist selbst einer der stärksten Widerstandstreiber. Die Konsequenz: Dringlichkeit ausschließlich mit echten Fakten begründen (Marktdaten, Auftragslage, Regulierung). (✓){+1}

Übertragbare Prüffregel für die Klausur und die Praxis: Bei jeder Modell-Legitimation drei Fragen stellen – (1) Wer hat gemessen? (2) Was genau wurde als Erfolg/Misserfolg definiert? (3) Gibt es eine Gegenstudie? Bleiben alle drei unbeantwortet, ist die Aussage eine Behauptung mit Zahl, keine Empirie. (✓){+2}

Die eigene Zahl erheben – Vorgehen mit offengelegten Annahmen. Der Ersatz für die 70 Prozent ist keine bessere Fremdquote, sondern eine eigene Bestandsaufnahme, und die ist in wenigen Stunden machbar: die **letzten zehn abgeschlossenen Vorhaben** des Hauses; als Erfolgsmaßstab ausschließlich die **im jeweiligen Projektauftrag genannten Ziele**, nicht das, was man heute gern gemessen hätte; Bewertung **zwölf Monate nach Go-Live**, weil vorher die Aufmerksamkeit und nachher die Zuordnung fehlt; Ergebnis als Bruch **mit Nennerangabe** („sechs von zehn, gemessen an den Auftragszielen, Stand zwölf Monate nach Einführung“). Offengelegt gehört dazu: Bei $n = 10$ ist das **keine Statistik, sondern eine Bestandsaufnahme** – sie erlaubt keine Prozentangabe mit Nachkommastelle und keinen Vergleich mit anderen Unternehmen. Genau deshalb ist sie der 70-Prozent-Zahl überlegen: Sie sagt weniger, aber das Gesagte stimmt und ist nachprüfbar. Und sie leistet, was die Fremdquote nicht leistet – sie zeigt, **welcher der sechs Gründe im eigenen Haus wiederkehrt**, und damit folgt aus ihr eine Maßnahme. (✓){+3}

Aufgabe #280 · 12 P. · Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern · von der KI erfunden – kein Original

Nennen und erläutern Sie **sechs verschiedene Faktoren**, die zu starkem Widerstand gegen Veränderungen führen, und geben Sie zu jedem eine passende Gegenmaßnahme an. Erläutern Sie anschließend, warum Widerstand als **Feedback** und nicht als Hindernis zu behandeln ist.

a) 8 P. – Sechs Faktoren mit Gegenmaßnahme

Definition: Widerstand sind ablehnende, bremsende oder blockierende Reaktionen von Betroffenen auf Veränderungsvorhaben – **offen** (Widerspruch, Beschwerde) oder **verdeckt** (Verzögerung, Dienst nach Vorschrift, ironische Distanz). Die verdeckte Form ist die gefährlichere, weil sie nicht adressierbar ist, solange sie nicht sichtbar gemacht wird.

✓ {1}

#	Faktor	Mechanismus	Gegenmaßnahme
1 ✓ (2)	Angst / Verlustfurcht	Furcht vor Arbeitsplatzverlust, Statusverlust, Kompetenzzertwörung, Mehrbelastung	Konkrete, überprüfbare Zusagen (z. B. Beschäftigungssicherung für die Projektlaufzeit), Perspektive für jede betroffene Rolle benennen – nicht „es wird schon“
2 ✓ (3)	Fehlende Information / Intransparenz	Das „Warum“ wird nicht verstanden; das Vakuum füllen Gerüchte	Früh, ehrlich, kontinuierlich und über mehrere Kanäle kommunizieren; auch Unfertiges benennen („dazu ist noch nicht entschieden“)
3 ✓ (4)	Fehlende Beteiligung	„Von oben verordnet“ – Betroffene werden nicht einbezogen	Betroffene zu Beteiligten machen; Einbindungsgrad bewusst wählen (mindestens Konsultation, bei Verhaltensänderung Mitgestaltung)
4 ✓ (5)	Mangelndes Vertrauen in die Führung	Frühere gescheiterte oder abgebrochene Projekte; Zusagen wurden nicht gehalten	Vergangenheit ausdrücklich ansprechen statt übergehen; kleine, sichtbar eingehaltene Zusagen vor großen Ankündigungen; Vorbildfunktion der Führung
5 ✓ (6)	Gewohnheit, Bequemlichkeit, Besitzstandswahrung	Eingespielte Routinen und Komfortzone; erworbene Vorteile stehen zur Disposition	Nutzen für den Einzelnen konkret machen; Übergangsphase mit Unterstützung; Besitzstände offen verhandeln statt stillschweigend abräumen
6 ✓ (7)	Überforderung / Change-Müdigkeit	Zu viel Veränderung in zu kurzer Zeit; parallele Initiativen	Tempo und Belastbarkeit der Organisation beachten; laufende Projekte zählen und eines beenden, bevor das nächste startet ; Qualifizierung vorschalten

(Ein siebter, oft unterschätzter Faktor: **kultureller/emotionaler Widerstand**, wenn Werte und Identität bedroht werden, etwa wenn ein qualitätsstolzes Handwerksteam auf standardisierte Taktarbeit umgestellt wird. Gegenmaßnahme: die bedrohte Identität ausdrücklich anerkennen und im neuen Zustand einen Platz für sie definieren.)

Die sechs Faktoren sind bewusst nach unterschiedlichen Quellen getrennt: Emotion (1), Information (2), Prozess (3), Historie (4), Interesse (5), Kapazität (6) – sie verlangen daher auch unterschiedliche Gegenmaßnahmen. Wer allen mit „mehr kommunizieren“ begegnet, trifft nur Faktor 2. ✓ (8)

b) 4 P. – Widerstand als Feedback

Kernaussage: Widerstand ist meist **emotional, nicht sachlich** begründet, und zugleich ein Signal, das ernst zu nehmen ist, weil es oft **berechtigte Hinweise auf**

Umsetzungsrisiken enthält. ✓ {1}

Drei Gründe für die Umdeutung vom Hindernis zum Feedback:

1. **Informationsgehalt.** Die Betroffenen kennen die Arbeitsabläufe genauer als die Projektgruppe. Der Einwand „das funktioniert bei Sonderaufträgen nicht“ ist kein Widerstand gegen die Veränderung, sondern eine kostenlose Risikoanalyse. Wer Hindernisse „beseitigt“, beseitigt womöglich seinen besten Frühindikator. ✓ {2}
2. **Sichtbarkeit.** Offener Widerstand ist die günstigste Form. Wird er unterdrückt, verschwindet nicht der Widerstand, sondern seine Sichtbarkeit – er wandert in Verzögerung, Krankmeldung und stille Nichtumsetzung, wo er weder verhandelbar noch messbar ist.
3. **Beziehungswirkung.** Wer Widerstand überfährt, gewinnt die Entscheidung und verliert die Umsetzung, weil die Umsetzung von denselben Menschen geleistet wird. ✓ {3}

Konstruktiver Umgang: Ursachen verstehen (zuhören), informieren, beteiligen, qualifizieren, Vertrauen aufbauen, gegebenenfalls verhandeln. Klassisch systematisiert bei

Kotter/Schlesinger: *Education, Participation, Facilitation, Negotiation, Co-optation, Coercion* – mit absteigender Präferenz; Zwang ist die letzte, nicht die erste Option.

Grenze der Aussage / Gegenposition: „Widerstand ist Feedback“ darf nicht zur Blockadelizenz werden. Es gibt Widerstand, der ausschließlich Besitzstandswahrung ist und durch kein Zuhören aufgelöst wird; und es gibt Situationen (akute Krise, regulatorische Frist), in denen die Zeit für Partizipation objektiv fehlt. Die Unterscheidungsfrage lautet:

Bringt der Einwand neue Information über die Umsetzbarkeit – oder verteidigt er nur einen Vorteil? Im ersten Fall ist er Feedback und ändert den Plan, im zweiten ist er legitim, aber zu überstimmen – dann jedoch offen als Entscheidung gegen ihn, nicht als vorgetäuschte Berücksichtigung. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Genau sechs verschiedene Faktoren mit je passender – nicht generischer – Gegenmaßnahme, und die Umdeutung des Widerstands zum Feedback inklusive der Grenze, ab der Zuhören zur Blockadelizenz wird.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Faktoren tiefer fassen

Die Widerstandshypothese vor der Kommunikationsplanung. Bevor kommuniziert wird, wird schriftlich beantwortet: *Wer verliert konkret was – Arbeitsplatz, Status, Kompetenzgeltung, Routine, Einkommen?* und *Wer sind Promotoren, wer Meinungsführer, wer Opponenten?* Erst danach wird die Botschaft formuliert. Der Grund ist einfach: Eine Kommunikation, die die vermutete Sorge adressiert statt der tatsächlichen, wird als Nichtzuhören erlebt und verstärkt den Widerstand, den sie abbauen soll. (✓){+1}

Change-Müdigkeit ist ein Kapazitäts-, kein Motivationsproblem. Faktor 6 wird regelmäßig als mangelnde Veränderungsbereitschaft fehldiagnostiziert und mit noch mehr Kommunikation und Motivationsveranstaltungen beantwortet – was die Belastung erhöht. Die ehrliche Gegenmaßnahme ist eine **Verzichtsentscheidung**: Welches laufende Projekt wird gestoppt, damit dieses starten kann? Ablesbar ist der Zustand an harten Spuren – Zahl paralleler Initiativen, Krankenstand, Fluktuation. (✓){+2}

Woran man Widerstand überhaupt erkennt – die Symptommatrix von Doppler/Lauterburg. Widerstand meldet sich selten als „Ich bin dagegen“. Doppler und Lauterburg ordnen die Symptome in vier Felder aus *aktiv/passiv* und *verbal/nonverbal*: **aktiv-verbal = Widerspruch** (Gegenargumente, Vorwürfe, Drohungen, Polemik, sturer Formalismus); **passiv-verbal = Ausweichen** (Schweigen, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Debatten über Nebensächliches); **aktiv-nonverbal = Aufregung** (Unruhe, Streit, Cliquenbildung, Intrigen); **passiv-nonverbal = Lustlosigkeit** (Unaufmerksamkeit, Fernbleiben, innere Kündigung, auffällige Krankmeldungen). Der Nutzen für die Antwort: Die gefährliche Diagonale ist nicht der offene Widerspruch, sondern das passiv-nonverbale Feld – dort ist der Widerstand am wirksamsten und am schwersten adressierbar, weil er sich nicht als Widerstand zu erkennen gibt. Wer diese Matrix nennt, hat die Unterscheidung offen/verdeckt aus dem schwarzen Teil belegt statt behauptet. (✓){+3}

Die Grundsätze, aus denen die Gegenmaßnahmen folgen. Bei Doppler/Lauterburg stehen drei Sätze, die zusammen die Handlungslogik ergeben: **Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand** – sein Ausbleiben ist daher kein gutes, sondern ein verdächtiges Zeichen. **Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft** – die Sachbegründung an der Oberfläche ist selten der Grund. Und: **Nichtbeachtung führt zu Blockaden** – der Druck verschwindet nicht, er wechselt

den Kanal. Daraus folgt die wichtigste Regel und zugleich der häufigste Fehler: **Nicht gegen den Widerstand, sondern mit ihm gehen.** Wer auf eine emotionale Botschaft mit noch mehr Sachargumenten antwortet, bestätigt dem Gegenüber, dass die eigentliche Sorge nicht gehört wurde, und verstärkt genau das, was er auflösen wollte. Die richtige erste Reaktion ist deshalb keine Erklärung, sondern eine Frage. (✓)(+4)

Von der Faktorenliste zur Strategiewahl – Kotter/Schlesinger als Zuordnung.

Die sechs Strategien aus *Choosing Strategies for Change* (Harvard Business Review 1979) sind kein Menü, sondern lassen sich den Faktoren zuordnen: **Education/Communication** bei Faktor 2 (fehlende Information) – und *nur* dort, weil Information gegen Verlustangst nichts ausrichtet; **Participation** bei Faktor 3 (fehlende Beteiligung) und überall dort, wo den Initiatoren Wissen fehlt; **Facilitation/Support** bei Faktor 1 und 6 (Angst, Überforderung), also Qualifizierung, Zeit und Entlastung statt Argumente; **Negotiation** bei Faktor 5 (Besitzstandswahrung), weil hier ein echter Interessengegensatz vorliegt, der sich nicht weggemunikizieren lässt; **Co-optation** bei den Meinungsführern, mit dem ausdrücklichen Vorbehalt, dass sie in Manipulation umschlägt, sobald die Einbindung nur formal ist; **Coercion** ausschließlich bei objektivem Zeitdruck oder regulatorischer Frist, und mit der Kostenfolge, dass sie Faktor 4 für das nächste Vorhaben erzeugt. Die Pointe: Die häufigste Fehlbehandlung ist Education gegen alles. (✓)(+5)

Die Gegenmaßnahme dosieren – Einbindungsgrad je Faktor. Beteiligung ist keine Konstante, sondern eine Stellgröße. Faktor 2 (Information) ist mit **Grad 1 bis 2** vollständig behandelt – hier mehr Beteiligung anzubieten kostet Zeit ohne Zusatznutzen. Faktor 3 verlangt mindestens **Grad 3, bei Verhaltensänderung Grad 4**, sonst bleibt die Maßnahme wirkungslos. Faktor 5 verlangt **Grad 4 im Verhandlungsformat**, weil ein Interessenkonflikt eine Einigung braucht und keine Anhörung. Und der kontraintuitive Fall: Bei Faktor 6 (Change-Müdigkeit) ist die richtige Antwort, den Einbindungsgrad **zu senken** und dafür Verbindlichkeit und Freistellung zu erhöhen – für Überlastete ist ein weiteres Beteiligungsangebot keine Wertschätzung, sondern zusätzliche Arbeit. Damit ist beantwortet, was die Regel „Betroffene zu Beteiligten machen“ offenlässt: nicht *ob*, sondern *wie viel* und *wofür*. (✓)(+6)

Was verdeckter Widerstand kostet – Überschlag mit offengelegten Annahmen.

Verdeckter Widerstand gilt als kostenlos, weil er in keiner Projektbilanz auftaucht. Rechnet man ihn: Eine Abteilung mit 40 Beschäftigten führt nach der Systemumstellung die alte Liste im Parallelbetrieb weiter, geschätzte 15 Minuten je Person und Arbeitstag. Das sind $40 \times 0,25 \text{ h} \times 220 \text{ Arbeitstage} = \mathbf{2.200 \text{ Stunden im Jahr}}$, rechnerisch etwa 1,3 Vollzeitstellen; bei 45 € Vollkosten je Stunde rund **99.000**

€ jährlich. Offengelegt: Die 15 Minuten sind eine Annahme – sie sind aber mit einer Stichprobe an drei Tagen messbar, und genau das ist der Punkt. Diese Kosten erscheinen nirgends, weil sie im Tagesgeschäft versickern, während die Projektbilanz den Erfolg meldet. Deshalb ist der Parallelbetrieb der ehrlichste Erfolgsindikator und zugleich der teuerste Posten, den niemand bucht. (✓)(+7)

Der Faktor, der in der Standardliste fehlt: Widerstand der mittleren Führung.

Die sechs Faktoren beschreiben Mitarbeitende. Empirisch sitzt die stärkste Bremse aber häufig im **mittleren Management** – mit gutem Grund: Mittlere Führungskräfte verlieren im Wandel typischerweise am meisten, nämlich Kontrollspanne, Informationsmonopol und einen Aufstiegsfad, dessen Regeln sie kennen; gleichzeitig sind sie diejenigen, die die Veränderung nach unten vertreten sollen. Wer die Rolle im Zielzustand nicht vorher definiert, verlangt von ihnen, ihre eigene Entwertung zu verkünden, und bekommt formale Zustimmung nach oben und Bremsen nach unten. Die Gegenmaßnahme ist deshalb keine Kommunikations-, sondern eine Strukturmaßnahme: **die neue Rolle der Führungsebene beschreiben, bevor die Veränderung angekündigt wird**, und sie zuerst mit dieser Ebene verhandeln. Das ist auch der Grund, warum die Führungskoalition bei Kotter an zweiter Stelle steht und nicht an fünfter. (✓)(+8)

Zu b) – die Umdeutung überprüfbar machen

Ein Frühindikator, der nichts kostet: Die Zahl der Rückfragen in Informationsveranstaltungen. Viele kritische Fragen bedeuten Beteiligung; Schweigen ist selten Zustimmung, sondern meist bereits Rückzug. Wer nach einer Ankündigung keine Einwände hört, hat kein Akzeptanzergebnis, sondern ein Messproblem, und sollte anonyme Rückmeldekanäle öffnen, bevor er den Erfolg protokolliert. (✓)(+1)

Die Unterscheidungsfrage als Gesprächstest. Die Grenze zwischen Feedback und Blockade lässt sich im Gespräch prüfen, und zwar mit einer einzigen Frage: **„Was müsste anders sein, damit du mitgehen kannst?“** Wer eine **beantwortbare Bedingung** nennt – eine Übergangsfrist, eine Ausnahmeregel für Sonderaufträge, eine Schulung vor dem Stichtag –, liefert Feedback; die Antwort verändert den Plan und macht ihn besser. Wer keine Bedingung nennen kann oder nur die Rückkehr zum alten Zustand akzeptiert, verteidigt einen Vorteil; dann ist die Entscheidung **offen gegen ihn** zu treffen und als solche zu benennen. Der Test hat einen zweiten Nutzen: Er verlagert die Beweislast, ohne den Gesprächspartner abzuwerten, und er ist auch dann fair, wenn die Antwort unbequem ausfällt, weil die gestellte Bedingung dokumentiert und später überprüfbar ist. (✓)(+2)

Das Einwand-Register – Widerstand als Feedback wird erst durch Buchführung wahr. Jeder eingebrachte Einwand wird mit Datum, Urheber, Inhalt und **Status** erfasst: *übernommen, geprüft und verworfen mit Begründung, zurückgestellt bis Termin X*. Daraus folgt eine Kennzahl, die es sonst nicht gibt: die

Beantwortungsquote – Anteil der Einwände mit dokumentierter Rückmeldung. Sie ist der einzige harte Nachweis dafür, dass Beteiligung stattgefunden hat und nicht nur behauptet wurde, und sie kostet praktisch nichts. Zwei Wirkungen: Erstens hört das Sammeln ohne Folge auf, das beim nächsten Mal die Beteiligung versiegen lässt; zweitens verliert das verworfene Argument seine Sprengkraft, weil die Ablehnung begründet und nachlesbar ist. Ein abgelehnter, aber beantworteter Einwand erzeugt deutlich weniger Widerstand als ein ignorierte, dem später recht gegeben wird. (✓){+3}

Gegenposition mit Quelle – „Widerstand“ ist auch eine Zuschreibung. Ford, Ford und D'Amelio haben 2008 in der *Academy of Management Review* unter dem Titel *Resistance to Change: The Rest of the Story* argumentiert, dass Widerstand überwiegend aus der Perspektive der Veränderungstreiber beschrieben wird, und dass die Etikettierung eigene Fehler unsichtbar macht: gebrochene Zusagen, unklare Kommunikation, Missachtung berechtigter Einwände. Wer abweichende Sachargumente als „Widerstand“ rahmt, **immunisiert das Vorhaben gegen Kritik**, weil jede Gegenrede damit als Symptom statt als Argument gilt. Für die Prüfungsantwort ist das die schärfste Fassung der Feedback-These: Sie fordert nicht nur, Widerstand anzuhören, sondern **die Diagnose umzudrehen** – die erste Frage bei auftretendem Widerstand lautet nicht „Warum sind die dagegen?“, sondern „Was haben wir getan, das diese Reaktion vernünftig macht?“. (✓){+4}

Aufgabe #281 · 10 P. · Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb... (S. 215) · Moralische Vorleistung im Wettbewerb... (S. 279) · Rahmenordnung statt Gesinnung – These und... (S. 392)

These: „Wandel muss top-down durchgesetzt werden – sonst passiert nichts.“ Formulieren Sie **These und Antithese** und entwickeln Sie eine begründete eigene Position. Beziehen Sie die Rollen von Führungskräften und Mitarbeitenden ein.

a) 3 P. – These: Vorrang von Top-Down

Top-Down bedeutet: von der Führung verordnet und nach unten ausgerollt. **Stärken:** schnell, klar, einheitlich, bei Krisen geeignet. ✓ {1} Die Begründung der These: Ohne sichtbares Commitment der Führung scheitert Wandel – **fehlende Einbindung der**

Führung ist einer der belegten Hauptgründe des Scheiterns. Führungskräfte initiieren und tragen den Wandel: Vision vorgeben, Vorbild sein, kommunizieren, Ressourcen sichern, motivieren, Hindernisse beseitigen, als **Change Sponsor/Promotor** auftreten. ✓ {2} Hinzu kommt: Bereichsübergreifende Veränderungen lassen sich aus keinem einzelnen Bereich heraus beschließen, weil dort die Entscheidungsbefugnis fehlt. Wo Zielkonflikte zwischen Abteilungen bestehen, ist die Entscheidung Führungsaufgabe – Basisinitiativen enden dann im Koordinationsstillstand. ✓ {3}

b) 3 P. – Antithese: Ohne Bottom-Up keine Wirkung

Bottom-Up bedeutet: von Mitarbeitenden und Basis initiiert und nach oben getragen.

Stärken: hohe Akzeptanz, Nutzung des Praxiswissens, Motivation, Identifikation.

Schwächen: langsam, uneinheitlich, hoher Koordinationsaufwand. ✓ {1}

Die Begründung der Antithese: Mitarbeitende sind **Betroffene und zugleich Träger** des Wandels – sie setzen die Veränderung im Alltag um, und ihre Akzeptanz, Mitwirkung und ihr Praxiswissen entscheiden über den Erfolg. ✓ {2} Ein top-down verordneter Wandel produziert genau die belegten Widerstandstreiber: **fehlende Beteiligung** („über die Köpfe hinweg“) und, wenn die Zusagen nicht halten, **mangelndes Vertrauen** für das nächste Vorhaben. Die Durchsetzung gelingt formal – auf dem Papier ist der Prozess umgestellt –, während im Alltag der alte Weg weiterläuft. Das ist kein Wandel, sondern eine Dokumentenänderung. ✓ {3}

c) 4 P. – Eigene Position: Gegenstromverfahren mit Zuordnungsregel

Die These ist in ihrer Absolutheit falsch, weil sie **Entscheidung** mit **Wirkung** verwechselt. Top-Down kann eine Veränderung *beschließen*; ob sie im Verhalten ankommt, entscheidet die Basis. ✓ {1} Bewährt hat sich das **Gegenstromverfahren**: 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. ✓ {2}

Situative Zuordnung:

Bedingung	überwiegend Top-Down	überwiegend Bottom-Up
Zeitdruck / Krise	ja – Geschwindigkeit vor Akzeptanz	nein
Art der Veränderung	radikaler Umbruch, Struktur, Recht/Regulatorik	Kultur-, Verhaltenswandel, KVP
Wo liegt das nötige Wissen?	bei der Führung (Markt, Strategie, Finanzierung)	bei der Basis (Prozessdetails, Kundenkontakt)
Was muss sich ändern?	formale Regeln, Strukturen	tägliches Verhalten

Praktische Regel: Je stärker die Veränderung auf **Verhalten** zielt, desto weniger trägt Anordnung – Verhalten lässt sich anweisen, aber nicht verordnen. Je stärker sie auf **Strukturen** zielt, desto legitimer ist die Entscheidung von oben. ✓ {3}

Grenze der eigenen Position: Das Gegenstromverfahren ist kein Automatismus. Es scheitert, wenn der angebotene Gestaltungsspielraum in Wahrheit nicht existiert – **Scheinbeteiligung** ist schädlicher als offene Anordnung, weil sie zusätzlich das Vertrauen kostet. Vor jeder Beteiligung ist deshalb festzulegen und zu kommunizieren, **was verhandelbar ist und was nicht**. „Das 3-Schicht-Modell kommt – über Rotationsrichtung und Blocklänge entscheidet ihr“ ist ehrlich und wirksam; „Wie stellt ihr euch die Zukunft vor?“ bei bereits gefallener Entscheidung ist beides nicht. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Keine Entscheidung für eine Seite, sondern das Gegenstromverfahren mit einer nachvollziehbaren Zuordnungsregel, und die Warnung vor der Scheinbeteiligung, die schlechter wirkt als ehrliche Anordnung.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die These in ihrer stärksten Fassung

Es gibt Lagen mit einer Uhr, und dort ist Partizipation nicht langsam, sondern ausgeschlossen. Die These wird immer dann zwingend, wenn eine **Frist von außen** gesetzt ist: § 15a InsO verpflichtet die Geschäftsleitung, bei

Zahlungsunfähigkeit binnen drei Wochen und bei Überschuldung binnen sechs Wochen Insolvenz anzumelden; vergleichbar wirken Produktrückrufe, aufsichtsrechtliche Auflagen und Fristen zur Umsetzung neuer Vorschriften.

Dagegengerechnet: Ein vollständiger Beteiligungszyklus – Einladung, Workshop, Auswertung, Rückmeldung an die Beteiligten – braucht realistisch **vier bis sechs Wochen** (Annahme: eine Woche Vorlauf, ein Termin, zwei Wochen Auswertung, ein Rückmeldetermin).

Die Rechnung geht schlicht nicht auf. Wer die These pauschal zurückweist, übersieht, dass es Fälle gibt, in denen Bottom-Up nicht die schlechtere, sondern **keine verfügbare Option** ist, und genau diese Ehrlichkeit macht die spätere eigene Position glaubwürdig. (✓){+1}

Der harte Kern der These ist nicht Tempo, sondern Verfügungsgewalt.

Bereichsübergreifender Wandel scheitert nicht daran, dass niemand die bessere Lösung kennt, sondern daran, dass niemand

Ressourcen über die Bereichsgrenze hinweg umwidmen kann: Personal freistellen, Budget verschieben, Prioritäten gegen ein Bereichsziel setzen. Genau das ist im Promotorenmodell (Witte 1973) die definierende Funktion des

Machtpromotors – er liefert nicht Argumente, sondern Verfügungsgewalt. Kotters „Führungskoalition“ ist dabei bereits ein Eingeständnis, dass Top-Down nicht „eine Person an der Spitze“ heißt: Ein einzelner Vorstand kann anordnen, aber nicht durchsetzen, weil ihm die Umsetzung an jeder Bereichsgrenze entgleitet. Top-Down heißt also präzise: **eine tragfähige Koalition mit Verfügungsgewalt**, nicht eine Unterschrift. (✓){+2}

Die entscheidende Präzisierung: Die These verwechselt zwei verschiedene Dinge. „Top-Down“ ist eine Aussage darüber, **wer entscheidet**, nicht darüber, **woher die Information kommt**.

Auch eine rein hierarchische Entscheidung ist nur so gut wie ihre Datenbasis, und die liegt bei bereichsübergreifenden Prozessen fast nie oben. Damit lässt sich die These bereits in Teil a) so scharf fassen, dass sie in c) nur noch eingelöst werden muss: Richtig ist an ihr die **Entscheidungskompetenz**, falsch ist an ihr die stillschweigende Annahme der **Informationskompetenz**. Wer diesen Satz in a) unterbringt, hat die Antithese vorbereitet, ohne sie vorwegzunehmen. (✓){+3}

Zu b) – die Antithese, ohne sie zu überziehen

Warum Bottom-Up allein ebenfalls scheitert – die Mechanik der lokalen

Optima. Die Antithese ist nur überzeugend, wenn sie ihre eigene Grenze kennt.

Basisinitiativen optimieren, was der jeweilige Bereich sieht und woran er gemessen wird: Der Einkauf senkt den Stückpreis und erhöht die Losgröße, das Lager bindet Kapital; die Fertigung minimiert Rüstvorgänge und verlängert die Durchlaufzeit; der Vertrieb sichert Sonderwünsche zu, die Arbeitsvorbereitung trägt die Folgen. Jede dieser Verbesserungen ist für sich richtig, und in Summe verschlechtern sie den Gesamtprozess. Kontinuierliche Verbesserung erzeugt deshalb zuverlässig

Bereichsoptima statt Prozessoptima – genau dort, wo die These recht behält. Die Konsequenz ist keine Rückkehr zur Anordnung, sondern eine Bedingung: Bottom-Up braucht eine **von oben gesetzte, bereichsübergreifende Zielgröße** (etwa Durchlaufzeit statt Bereichskosten), an der sich die lokalen Vorschläge messen lassen müssen. (✓){+1}

Die theoretische Fundierung der Antithese – Selbstbestimmungstheorie. Dass Anordnung im Verhalten nicht ankommt, ist kein Erfahrungssatz, sondern folgt aus der Motivationstheorie von **Deci und Ryan**: Intrinsische Motivation entsteht aus **Autonomie**, **Kompetenzerleben** und **sozialer Eingebundenheit**. Eine verordnete Veränderung trifft alle drei zugleich – sie nimmt Autonomie (es wird über den eigenen Arbeitsvollzug entschieden), sie bedroht das Kompetenzerleben (das Beherrschte gilt nicht mehr) und sie schwächt die Eingebundenheit (die Entscheidung kam von außerhalb der Gruppe). Damit ist präzise erklärt, warum Anordnung Compliance erzeugt und Beteiligung Commitment, und warum ausgerechnet die **Qualifizierung** so stark wirkt: Sie repariert das Kompetenzerleben, also den Faktor, den die Veränderung beschädigt hat. (✓){+2}

Die „Dokumentenänderung“ ist messbar, und wird routinemäßig falsch

gemessen. Der Vorwurf der Antithese lässt sich prüfen, wenn man das richtige Maß wählt. Üblich gemessen wird die **Einführung**: Prozess freigegeben, Schulungsquote 100 Prozent, Projekt abgeschlossen. Aussagekräftig ist dagegen die **Adoption**: Anteil der Vorgänge, die sechs Monate nach Einführung tatsächlich den neuen Weg nehmen; Zahl der Ausnahmeanträge; Fortbestehen paralleler Hilfsmittel (Excel-Listen, Zettel, Schattenordner). Die Verwechslung von Schulungsteilnahme mit Verhaltensänderung ist der häufigste Messfehler im Change – sie erklärt, warum Projekte als Erfolg abgeschlossen werden, die im Alltag nie angekommen sind. Wer diese drei Indikatoren nennt, hat die Antithese von einer Behauptung in eine überprüfbare Aussage überführt. (✓){+3}

Zu c) – die eigene Position operationalisieren

Die fünf Grade der Einbindung machen die Debatte operationalisierbar. Statt „Top-Down oder Bottom-Up“ lässt sich pro Teilfrage ein Grad festlegen:

Information (Einweg) → **Anhörung/Konsultation** (Feedback wird eingeholt) → **Mitsprache/Mitwirkung** (Vorschläge, Dialog) → **Mitentscheidung/Mitgestaltung** (gemeinsame Entscheidungen) → **Selbstorganisation/Eigenverantwortung** (die Basis steuert selbst). Je höher der Grad, desto höher in der Regel Akzeptanz und Identifikation, aber auch Zeit- und Koordinationsaufwand. Damit wird aus einer Grundsatzfrage eine Entwurfsentscheidung: Das Ob der Umstellung bleibt bei Grad 1, die Ausgestaltung geht auf Grad 4. (✓){+1}

Der häufigste Umsetzungsfehler ist die Verwechslung von Ebenen. Beteiligung wird oft dort angeboten, wo nichts zu entscheiden ist (Name des Projekts, Gestaltung des Kick-off), und verweigert, wo das Praxiswissen zählt (Schnittstellen, Ausnahmefälle, Übergangsregeln). Die Wirkung ist doppelt negativ: Der Aufwand fällt an, der Nutzen nicht, und die Belegschaft liest die Botschaft korrekt. (✓){+2}

Ein Hebel, der beide Richtungen verbindet: Meinungsführer und **Promotoren**. Wandel verbreitet sich über Multiplikatoren – im Promotorenmodell **Macht- und Fachpromotor** (Witte 1973), später um den **Prozesspromotor** erweitert (Hauschildt/Chakrabarti 1988). Werden Meinungsführer früh eingebunden, tragen sie die von oben gesetzte Richtung nach unten und das Praxiswissen nach oben. Werden sie übergangen, organisieren sie den Widerstand, und zwar wirksamer, als jede Top-Down-Kommunikation ihn auflösen kann. (✓){+3}

Das Gegenstromverfahren ist ein Planungsbegriff, und es fehlt ihm meist die wichtigste Regel. Der Begriff stammt nicht aus dem Change Management, sondern aus der **Unternehmensplanung**, wo er die Verbindung von **retrograder** Planung (Vorgaben von oben nach unten) und **progressiver** Planung (Aufbau von unten nach oben) bezeichnet: Die Spitze setzt einen Rahmen, die Einheiten planen darin, das Ergebnis läuft zur Abstimmung zurück nach oben. Übertragen auf den Wandel ergibt das ein Zwei-Runden-Verfahren, das vier Festlegungen braucht – und die vierte lassen fast alle weg: **erstens**, was gesetzt ist und was offen (sonst Scheinbeteiligung); **zweitens**, in welchem Zeitfenster die Rückläufe erfolgen (sonst versickert die Runde); **drittens**, wer die Rückläufe konsolidiert und nach welchem Kriterium; **viertens** – die **Dissensregel**: Wer entscheidet, wenn sich die Bereiche nicht einigen, und bis wann? Ohne diese vierte Festlegung endet das Verfahren genau in dem Koordinationsstillstand, den die These zu Recht befürchtet, und die Antithese hätte ihn verschuldet. Die Dissensregel ist damit der Punkt, an dem die eigene Position beweist, dass sie kein Kompromiss aus Höflichkeit ist, sondern eine Konstruktion. (✓){+4}

Aufgabe #282 · 12 P. · Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen ·

von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen (S. 1738) · Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch... (S. 1742) · Menschenbild der Ethik erläutern und... (S. 157)

Üben Sie Kritik an der Change-Management-Regel **„Betroffene zu Beteiligten machen“**. Prüfen Sie ihre Leistung, ihre Grenzen und ihre möglichen Nebenwirkungen und formulieren Sie einen Gegenvorschlag.

a) 3 P. – Was die Regel behauptet und leistet

„Betroffene zu Beteiligten machen“ ist die bekannteste der **goldenen Regeln** des Change Managements (u. a. Doppler/Lauterburg), neben: offen und ehrlich kommunizieren, vom Ziel her denken aber prozessorientiert vorgehen, Widerstand ernst nehmen statt überfahren, Tempo und Belastbarkeit beachten, Vorbildfunktion der Führung, Erfolge sichtbar machen, konsequent dranbleiben bis das Neue verankert ist. ✓ {1}

Leistung. Die Regel trifft das **Grundproblem** genau: Veränderung wird von Menschen getragen, die Veränderung instinktiv ablehnen. Sie adressiert zugleich zwei der belegten Hauptursachen des Scheiterns – **fehlende Beteiligung** und **Widerstand**, und nutzt eine Ressource, über die die Projektleitung nicht verfügt: das Praxiswissen derer, die den Prozess täglich ausführen. ✓ {2} Sie ist außerdem der einzige Grundsatz, der Widerstand nicht als Störung, sondern als Informationsquelle behandelt. ✓ {3}

b) 6 P. – Vier Kritikpunkte

Kritikpunkt 1 – Die Regel nennt kein Maß. „Beteiligen“ reicht von einer Informationsveranstaltung bis zur Selbstorganisation. Ohne Angabe des Grades ist die Regel in beide Richtungen erfüllbar: Wer informiert, kann behaupten, beteiligt zu haben; wer die Entscheidung abgibt, ebenso. ✓ {1} Die fünf Einbindungsgrade (Information → Anhörung → Mitsprache → Mitentscheidung → Selbstorganisation) existieren in der Lehre – die Regel selbst verweist nicht auf sie. Damit ist sie nicht prüfbar: Man kann nach dem Projekt nicht feststellen, ob sie eingehalten wurde. ✓ {2}

Kritikpunkt 2 – Fehlanreiz zur Scheinbeteiligung. Weil die Regel normativ unangreifbar ist, entsteht Druck, Beteiligung zu *zeigen*. Das Ergebnis sind Workshops mit vorbestimmtem Ergebnis, Ideenwände ohne Folgen und Befragungen, deren Auswertung nie kommuniziert wird. ✓ {3} Diese Form ist **schlechter als offene Anordnung**: Sie kostet Zeit, liefert keine Information und beschädigt zusätzlich das Vertrauen, und **mangelndes Vertrauen aus früheren Projekten** ist selbst einer der stärksten

Widerstandstreiber. Die Regel erzeugt also unter Umständen genau den Zustand, gegen den sie gerichtet ist. ✓ {4}

Kritikpunkt 3 – Die Regel ignoriert die Kapazitätsgrenze. Beteiligung kostet Arbeitszeit der Betroffenen – derselben Menschen, die das Tagesgeschäft tragen und häufig bereits in mehreren Vorhaben eingebunden sind. Damit kollidiert sie unmittelbar mit einer anderen goldenen Regel, **Tempo und Belastbarkeit der Organisation beachten**, und mit dem Widerstandstreiber **Überforderung/Change-Müdigkeit**. Für Menschen, die schon in drei Projektgruppen sitzen, ist ein weiteres Beteiligungsangebot keine Wertschätzung, sondern eine Zumutung. Die Regel hat für diesen Konflikt keine Auflösung und keine Priorität. ✓ {5}

Kritikpunkt 4 – Blinder Fleck: Beteiligung ersetzt keine Entscheidung. Nicht alles ist verhandelbar. Bei regulatorischen Vorgaben, akuten Krisen oder Zielkonflikten zwischen Bereichen muss entschieden werden – die Regel gibt keinen Hinweis, wo ihre Zuständigkeit endet. In der Praxis führt das zu zwei Fehlformen: entweder zur endlosen Konsensschleife, in der aus Beteiligungsanspruch keine Entscheidung mehr fällt, oder zur nachträglichen Entwertung („wir haben zwar beteiligt, aber die Geschäftsführung hat anders entschieden“), die schlimmer wirkt als gar keine Beteiligung. Auch die Frage, wie mit Widerstand umzugehen ist, der reine **Besitzstandswahrung** ist, beantwortet die Regel nicht. ✓ {6}

c) 3 P. – Reichweite und Gegenvorschlag

Reichweite. Die Regel ist tragfähig als **Grundhaltung** und als Korrektiv gegen den verbreiteten Reflex, Veränderung ausschließlich zu verkünden. Sie trägt **nicht** als Verfahrensanweisung, nicht als Konfliktlösungsregel und nicht in Lagen, in denen Entscheidungsgeschwindigkeit über Akzeptanz geht. ✓ {1}

Gegenvorschlag – die Regel präzisieren statt verwerfen:

1. **Beteiligungsgrad pro Teilfrage festlegen und offenlegen.** Vor dem Start wird schriftlich fixiert, was auf welchem Grad entschieden wird: das *Ob* der Umstellung Grad 1 (Information), das *Wie* Grad 4 (Mitentscheidung), die Feinsteuerung im Alltag Grad 5 (Selbstorganisation). Damit wird die Regel prüfbar und die Scheinbeteiligung strukturell ausgeschlossen.
2. **Kapazität vorab buchen.** Beteiligung wird als Aufwand geplant (Stunden pro Person und Monat) und aus dem Tagesgeschäft freigestellt – oder sie wird reduziert. Nicht bezahlte Beteiligung ist keine.
3. **Rückmeldepflicht.** Jeder eingebrachte Beitrag erhält eine Antwort: übernommen, geprüft und verworfen mit Begründung, oder zurückgestellt. Ohne diese Schleife wird aus Beteiligung Sammeln, und beim nächsten Mal kommt nichts mehr. ✓ {2}

Formulierungsvorschlag: Statt „Betroffene zu Beteiligten machen“ – „**Betroffene auf einem vorab benannten Grad beteiligen und jede Rückmeldung beantworten.**“

Weniger griffig, dafür überprüfbar. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Wer die Regel nur bekräftigt, hat sie nicht geprüft – erwartet wird, dass die Scheinbeteiligung als eigenständiger Schaden benannt und die Regel durch die fünf Einbindungsgrade operationalisiert wird.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die Regel richtig verorten, bevor man sie angreift

Herkunft und theoretische Wurzel – die Regel ist älter als ihre Merkformel. Bei **Doppler und Lauterburg** (*Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*) steht sie nicht als isolierte Maxime, sondern folgt aus dem Grundverständnis des Buches, Wandel als **sozialen Prozess** zu behandeln; im selben Zusammenhang stehen die Sätze „Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand“ und „Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft“. Die empirische Wurzel liegt noch früher: in Lewins Feldexperimenten zur Verhaltensänderung und in der Studie von **Coch und French** (1948), in der stärker einbezogene Gruppen die Umstellung schneller bewältigten und weniger Kündigungen zeigten. Das ist für die Kritik wichtig, weil es die Angriffsfläche verschiebt: Kritisiert wird nicht eine erfundene Beraterweisheit, sondern die **Verkürzung eines belegten Befunds zu einem Slogan**. (✓){+1}

Die Regel enthält zwei verschiedene Mechanismen, die fast immer vermengt werden. Beteiligung wirkt erstens **informationell** – die Ausführenden kennen Sonderfälle, Schnittstellen und Ausnahmen, die in keiner Prozessbeschreibung stehen; und zweitens **legitimatorisch** – wer mitgestaltet hat, trägt das Ergebnis mit. Beide verlangen Unterschiedliches: Für den Informationsgewinn genügt eine kleine, gezielt ausgewählte Gruppe mit hoher Praxiskenntnis; für die Legitimation braucht es **Breite und Sichtbarkeit**. Und beide sind unterschiedlich messbar – der eine an der Zahl der vor Go-Live entdeckten Sonderfälle, der andere an der Adoptionsquote danach. Die Regel unterscheidet nicht, und aus dieser Vermengung folgen die meisten Umsetzungsfehler: Man macht eine große Veranstaltung, wo eine Expertenrunde nötig war – oder umgekehrt. (✓){+2}

Warum die instrumentelle Begründung zu schwach ist – Anschluss an die Wirtschaftsethik. Wird die Regel nur mit ihrer Wirkung begründet („Beteiligung erhöht die Akzeptanz“), ist sie genau dann fallenzulassen, wenn Anordnung billiger und schneller ist, und das ist häufig der Fall. Eine Norm, die nur solange gilt, wie sie sich rechnet, ist keine Norm, sondern eine Kalkulation. Die tragfähige Begründung liefert erst die Ethik-Einheit des Moduls: die **Diskursethik** mit dem Grundsatz, dass gültig nur ist, wozu die Betroffenen unter zwanglosen Bedingungen zustimmen könnten, und Kants **Selbstzweckformel**, nach der Menschen nie bloß als Mittel behandelt werden dürfen. Wer den Satz „Betroffene zu Beteiligten machen“ so herleitet, hat ihn zugleich gegen den häufigsten Missbrauch immunisiert – gegen Beteiligung als Akzeptanzbeschaffung. (✓){+3}

Zu b) – die Kritik über die vier Punkte hinaus

Warum unangreifbare Regeln generell schwach sind. „Betroffene zu Beteiligten machen“ gehört zu einer Klasse von Grundsätzen, deren Gegenteil niemand vertreten würde – wie „offen kommunizieren“ oder „Widerstand ernst nehmen“. Ein Satz, dem niemand widersprechen kann, sortiert nicht; er beschreibt „gut gemacht“ mit anderen Worten. Der Erkenntniswert steckt erst in der Frage nach dem **Maß** und nach dem **Konfliktfall**: Wie viel Beteiligung, zulasten von was, und wer entscheidet, wenn Beteiligung und Termin kollidieren? Genau diese Fragen beantwortet die Regel nicht, und deshalb ist die Kritik an ihr keine Ablehnung, sondern ihre Vervollständigung. (✓){+1}

Ein zweiter, selten benannter Effekt: Beteiligung erzeugt **Erwartungen an das Ergebnis**. Wer mitgestaltet hat, identifiziert sich mit seinem Vorschlag, und erlebt dessen Ablehnung stärker als jemand, der nie gefragt wurde. Beteiligung ohne Rückmeldepflicht ist deshalb nicht neutral, sondern erzeugt zusätzliche Enttäuschungspotenziale. Das ist kein Argument gegen Beteiligung, sondern für Punkt 3 des Gegenvorschlags. (✓){+2}

Fünfter Kritikpunkt – die Regel sagt nicht, wen man beteiligt. „Betroffene“ ist im Ernstfall eine große, ungleich erreichbare Gruppe, und die Auswahl entscheidet über das Ergebnis. Wer sich freiwillig meldet, ist systematisch nicht repräsentativ: Es kommen die Auskunftsfreudigen, die ohnehin Wohlgesonnenen und die, die einen Bildschirmarbeitsplatz und Termine im Kalender haben. Es fehlen die Skeptiker, die Schicht- und Außendienstbeschäftigten und diejenigen, deren Arbeit sich am stärksten ändert. Die Folge ist gravierender als nur eine Lücke: Die Beteiligung erzeugt ein **verzerrtes Bild der Akzeptanz** und damit falsche Sicherheit – das Projekt hält die Zustimmung der Anwesenden für die Zustimmung der Belegschaft. Die Präzisierung lautet deshalb: nicht Freiwilligkeit, sondern **bewusste Auswahl nach Betroffenheitsgrad**, mit ausdrücklicher Einladung der bekannten Kritiker. (✓){+3}

Sechster Kritikpunkt – Beteiligung verschiebt Verantwortung ohne Befugnis. Wer mitgestaltet hat, ist später mitverantwortlich für ein Ergebnis, über das er nicht entschieden hat und für dessen Zustandekommen er nicht bezahlt wird. Im günstigen Fall ist das Mitwirkung; im ungünstigen ist es **Legitimationsbeschaffung** für eine bereits getroffene Entscheidung – bei Kotter/Schlesinger heißt diese Strategie **Co-optation**, und sie steht dort ausdrücklich unter dem Vorbehalt, in Manipulation umzuschlagen, sobald die Einbindung nur formal ist. Der Prüfstein ist einfach und hart: Kann das Beteiligungsergebnis die Entscheidung noch **verändern**? Wenn nein, ist es keine Beteiligung, sondern eine

Unterschriftensammlung, und die Beteiligten merken das später, spätestens wenn etwas schiefgeht und auf „das haben wir doch gemeinsam so entschieden“ verwiesen wird. (✓){+4}

Was Beteiligung kostet und ab wann sie sich rechnet – Überschlag mit offengelegten Annahmen. Ein mittleres Beteiligungsverfahren: acht Personen, sechs Termine à drei Stunden, plus je zwei Stunden Vor- und Nachbereitung – das sind $8 \times 6 \times 5 \text{ h} = 240 \text{ Personenstunden}$, bei 45 € Vollkosten rund **10.800 €**, zuzüglich der Moderations- und Auswertungszeit der Projektleitung. Dem steht die informationelle Wirkung gegenüber: Ein einziger vor Go-Live entdeckter Sonderfall, der sonst nach Einführung als Nacharbeit, Sonderprogrammierung und Doppelerfassung aufgeschlagen wäre, liegt erfahrungsgemäß in derselben oder einer höheren Größenordnung. Offengelegt: Die Kostenseite ist rechenbar, die Nutzenseite **nicht** – man erfährt nie, welcher Fehler nicht passiert ist. Genau deshalb wird Beteiligung in Sparrunden zuerst gestrichen: Ihr Nutzen ist kontrafaktisch und damit im Budget unsichtbar. Die praktische Konsequenz ist, den Nutzen dokumentierbar zu machen, indem die in der Beteiligung gefundenen Sonderfälle **gezählt und protokolliert** werden. (✓){+5}

Gegenposition – die Kritik trifft das Verfahren, nicht die Norm. Dem Einwand, ein Satz, dem niemand widerspricht, sortiere nicht, lässt sich Gewichtiges entgegenhalten: Normen müssen nicht überraschend sein, um zu wirken. „Halte deine Zusagen“ ist ebenfalls unwidersprochen und trotzdem wirksam, weil die Verletzung sichtbar und sanktionierbar ist. Die Regel ist also nicht deshalb schwach, weil ihr niemand widerspricht, sondern weil ihre **Verletzung unsichtbar** bleibt, und genau das repariert der Gegenvorschlag mit dem vorab benannten Grad und der Rückmeldepflicht. Zweitens gilt: Wo Wissen asymmetrisch verteilt ist, ist Beteiligung keine Konzession an die Stimmung, sondern die **einzige verfügbare Informationsquelle** – dort ist die Regel nicht normativ, sondern schlicht sachlich richtig. Die Kritik ist damit keine Ablehnung: Sie trennt die Norm, die bleibt, vom Verfahren, das fehlt. (✓){+6}

Zu c) – den Gegenvorschlag vervollständigen

Anschlussfrage, die man kennen sollte: Warum ist Beteiligung bei kulturellem Wandel unverzichtbar, bei Strukturwandel aber verhandelbar? Weil Struktur durch Anordnung tatsächlich geändert werden kann (ein Organigramm gilt ab Beschluss), Verhalten dagegen nur durch Übernahme. Die Regel ist also nicht überall gleich stark – ihre Verbindlichkeit steigt mit dem Verhaltensanteil der Veränderung. (✓){+1}

Dem Gegenvorschlag fehlt ein viertes Element: die Ausstiegsregel. Die drei genannten Punkte – Grad je Teilfrage, Kapazität buchen, Rückmeldepflicht –

verhindern die Scheinbeteiligung, aber nicht die **Konsensschleife**, also die zweite Fehlform aus Kritikpunkt 4. Dafür braucht es eine vorab bekannte Ausstiegsregel mit drei Angaben: **bis wann** Beiträge entgegengenommen werden, **wer** danach entscheidet, und **in welcher Form** die Entscheidung samt Begründung bekanntgegeben wird. Der entscheidende Punkt ist der Zeitpunkt der Bekanntgabe: Die Regel muss **vor** der Beteiligung stehen, nicht danach – nachträglich wirkt sie als Abbruch, vorher als Verfahren. Damit ist die reformulierte Regel gegen beide Fehlformen abgesichert: gegen die vorgetäuschte Beteiligung durch den offengelegten Grad, gegen die endlose durch den offengelegten Endtermin.

(✓){+2}

Die reformulierte Regel prüfbar machen – drei Kennzahlen, die nichts kosten.

Ein Gegenvorschlag ist nur so viel wert wie seine Kontrolle. **Erstens**: Ist für jede Teilfrage ein Einbindungsgrad **schriftlich vor Beginn** festgelegt worden – ja oder nein? Das ist eine binäre Prüfung, die im Projektauftrag nachlesbar ist. **Zweitens**: **Beantwortungsquote** – Anteil der eingebrachten Beiträge mit dokumentierter Rückmeldung (übernommen, verworfen mit Begründung, zurückgestellt). **Drittens**: **Freistellungstreue** – Anteil der zugesagten Beteiligungsstunden, der tatsächlich aus dem Tagesgeschäft freigestellt wurde; sie ist der ehrlichste Indikator dafür, ob Beteiligung gewollt oder nur behauptet war. Alle drei sind vorhanden, ohne dass eine zusätzliche Erhebung nötig wäre, und alle drei prüfen genau das, was die ursprüngliche Regel nicht prüfbar machte. Damit ist der Satz „weniger griffig, dafür überprüfbar“ eingelöst statt behauptet. (✓){+3}

Aufgabe #283 · 12 P. · Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Leadership von Management und Führung... (S. 701) · Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917) · Management, Führung und Leadership abgrenzen... (S. 1746)

Erläutern Sie den Unterschied zwischen **transaktionaler** und **transformationaler Führung** nach Bass/Avolio einschließlich der „4 I“. Zeigen Sie an einem Change-Fall, welcher Führungsstil in welcher Phase wirkt, und benennen Sie die Grenzen der transformationalen Führung.

a) 5 P. – Abgrenzung und die „4 I“

	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Grundprinzip ✓ {1}	Austausch: Leistung gegen Gegenleistung („Tausch-Geschäft“)	Sinn und Inspiration: Werte und Visionen verändern die Geführten
Mechanismen ✓ {2}	Bedingte Belohnung (Contingent Reward), Management by Exception (Eingreifen bei Abweichung)	die „4 I“ (s. u.)
Ziel	Stabilität, Zielerreichung im bestehenden Rahmen	Wandel, Übertreffen der Erwartungen, Mitarbeiterentwicklung
Menschenbild	extrinsisch motivierbar	intrinsisch über Sinn motivierbar
Bezug zu Change ✓ {3}	sichert das Tagesgeschäft	Treiber von Veränderung

Die „4 I“ der transformationalen Führung:

1. **Idealized Influence** – Vorbild und Glaubwürdigkeit; die Führungskraft lebt vor, was sie fordert.
2. **Inspirational Motivation** – begeisternde, verständliche Vision; Sinn statt Weisung.
3. **Intellectual Stimulation** – zum Mit- und Querdenken anregen; bestehende Annahmen infrage stellen dürfen.
4. **Individualized Consideration** – individuelle Förderung jedes Mitarbeitenden; Entwicklung statt Gleichbehandlung. ✓ {4}

Verhältnis der beiden Stile: Die Forschung sieht sie **nicht als Gegensatz, sondern als ergänzend** („Full Range of Leadership“, Bass & Avolio 1994). Transformationale Führung ist stärker mit langfristigem Erfolg, Engagement und gelingendem Wandel korreliert – sie ersetzt die transaktionale Basis aber nicht. ✓ {5}

b) 4 P. – Anwendung auf einen Change-Fall

Fall: Ein Handelsunternehmen stellt die Filialdisposition von manueller Bestellung auf ein prognosegestütztes System um. Die Filialleitungen verlieren Entscheidungsspielraum und befürchten Kompetenzentwertung.

- **Unfreezing / Mobilisierung – transformational.** Hier wirkt kein Bonus. Nötig sind *Inspirational Motivation* (wozu die Umstellung dient: weniger Abschriften, weniger Leerregale, mehr Zeit für Kundenkontakt) und *Idealized Influence* (der Vertriebsleiter

arbeitet selbst eine Woche mit dem neuen System in einer Filiale). ✓ {1}

Intellectual Stimulation ist an dieser Stelle der wirksamste Hebel gegen den Widerstand: Die Filialleitungen werden ausdrücklich aufgefordert, die Prognoselogik anzugreifen – die gefundenen Schwachstellen (Feiertage, lokale Veranstaltungen) verbessern das System und machen die Kritiker zu Mitgestaltern.

✓ {2}

- **Umsetzung – beide.** Transaktional: klare Zielwerte je Filiale (Abschriftenquote, Verfügbarkeit), definierte Eskalation bei Abweichung, verlässliche Rückmeldung. Transformational: *Individualized Consideration* – für die Filialleitung, deren Stärke die Sortimentsintuition war, wird eine neue Rolle definiert (Regionalabstimmung, Einarbeitung neuer Kolleginnen), statt ihren Kompetenzverlust zu übergehen.

✓ {3}

- **Stabilisierung – überwiegend transaktional.** Was verankert werden soll, braucht Regelmäßigkeit: feste Kennzahlenberichte, Eingreifen bei Abweichung, verlässliche Anerkennung. *Idealized Influence* bleibt nötig, damit die Führung die neuen Regeln nicht selbst umgeht – die erste Ausnahme, die eine Führungskraft für sich beansprucht, beendet die Verankerung. ✓ {4}

Merksatz aus dem Fall: Transformationale Führung **startet** Wandel, transaktionale Führung **hält** ihn. Wer nur inspiriert, erzeugt Aufbruch ohne Ergebnis; wer nur belohnt und kontrolliert, erzeugt Compliance ohne Überzeugung.

c) 3 P. – Grenzen der transformationalen Führung

1. **Personenabhängigkeit und Nachfolgerisiko.** Wirkung, die auf Charisma und persönlicher Glaubwürdigkeit beruht, ist an eine Person gebunden. Verlässt sie das Unternehmen, bricht der Wandel ein, weil keine Struktur ihn trägt. Deshalb ist die Verankerung in Prozessen und Kennzahlen kein Gegensatz zur transformationalen Führung, sondern ihre Absicherung. ✓ {1}
2. **Manipulationsnähe.** Sinnstiftung und Vision sind Instrumente – sie wirken unabhängig davon, ob das Ziel gut ist. Das Modell selbst enthält kein ethisches Kriterium; dieses liefert erst die **authentische Führung** mit ihrem Anspruch auf **innere moralische Orientierung**, Transparenz und Konsistenz zwischen Reden und Handeln. Ohne diese Ergänzung ist transformationale Führung eine Technik ohne Richtungsbindung. ✓ {2}
3. **Überforderung und Dauerbelastung.** Der Anspruch, ständig über Erwartungen hinauszugehen, kollidiert mit **Tempo und Belastbarkeit der Organisation** und begünstigt Change-Müdigkeit. Nicht jede Aufgabe braucht Begeisterung; ein verlässlich funktionierendes Tagesgeschäft ist ein legitimes Ziel und wird transaktional besser geführt. ✓ {3}

4. **Empirische Vorsicht:** Die Überlegenheit transformationaler Führung ist als **Korrelation** belegt, nicht als einfacher Kausalzusammenhang – erfolgreiche Einheiten begünstigen auch die Zuschreibung von Charisma an ihre Führung. Die Wirkungsrichtung ist damit nicht so eindeutig, wie die Lehrbuchdarstellung nahelegt.

Rohleders Erwartung: Die 4 I vollständig und korrekt benannt – Punkte gibt es dafür, den Stilwechsel entlang der Change-Phasen zu begründen und die Manipulationsnähe zu benennen, gegen die erst die authentische Führung ein Kriterium liefert.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – das Modell vollständig und mit Herkunft

Der Begriff stammt nicht von Bass, und der Unterschied ist der Kern der Kritik.

Eingeführt hat die Unterscheidung **James MacGregor Burns** in *Leadership* (1978) – bei ihm ist *transforming leadership* ein Verhältnis, in dem Führende und Geführte einander wechselseitig auf ein höheres moralisches Niveau heben; die moralische Qualität gehört bei Burns zur **Definition . Bass** (*Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1985) hat daraus ein messbares Führungsmodell gemacht und dabei die Wirksamkeit von der moralischen Qualität **getrennt** – Führung kann in seinem Sinne transformational wirksam sein, ohne gut zu sein. Genau in dieser Trennung liegt die Manipulationsnähe aus Teil c) begründet, und sie ist kein Versehen, sondern eine bewusste modelltheoretische Entscheidung. Wer diese Begriffsgeschichte kennt, kann die Kritik in c) belegen, statt sie zu behaupten. (✓) **{+1}**

Das Full Range of Leadership Model ist größer als zwei Stile. Bass und Avolio ordnen die Führungsverhalten auf einer Skala zunehmender Aktivität und Wirksamkeit: **Laissez-faire** (Nicht-Führung, das schwächste Verhalten) →

Management by Exception passive (Eingreifen erst, wenn der Fehler eingetreten ist) → **Management by Exception active** (aktive Überwachung von Abweichungen) → **Contingent Reward** (vereinbarte Gegenleistung) → die **vier I**. Dazu gehört die

Augmentationsthese: Transformationale Führung wirkt *zusätzlich* zur transaktionalen Basis, nicht anstelle von ihr – sie erklärt den Leistungsanteil, der über das hinausgeht, was Austausch und Kontrolle bewirken. Das ist die präzise Fassung des Satzes „ergänzend, nicht gegensätzlich“, und sie erklärt zugleich, warum Laissez-faire in diesem Modell kein dritter Stil ist, sondern das Ausbleiben von Führung. (✓){+2}

Die häufigste Klausurfrage: transaktional ist nicht das Schlechte. Weil die Tabelle die transformationale Spalte durchgängig positiver klingen lässt, wird „transaktional“ reflexhaft mit autoritär, kurzsichtig oder gar mit Laissez-faire gleichgesetzt. Das ist doppelt falsch. **Contingent Reward** – die klare Vereinbarung, was für welche Leistung erwartet und gegeben wird – gehört zu den stabil wirksamen Führungsverhalten überhaupt; schwach ist im transaktionalen Bereich vor allem **Management by Exception in der passiven Form**, also das Eingreifen erst nach dem Schaden. Für die Antwort heißt das: Die Abwertung des transaktionalen Pols ist nicht Teil des Modells, sondern ein Lesefehler, und dieselbe Warnung gilt hier wie bei Management vs. Leadership. (✓){+3}

Wie das Modell gemessen wird, und was daran umstritten ist. Die empirische Grundlage ist der **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)** von Bass und Avolio, ein Fragebogen, in dem Geführte und Führende das Führungsverhalten einschätzen. Zwei methodische Einwände gehören dazu: Erstens beruht ein großer Teil der Befunde auf **Wahrnehmungsdaten aus derselben Quelle** wie die Erfolgsbewertung, was den Zusammenhang künstlich erhöht; zweitens ist die **Faktorstruktur** – ob sich die vier I empirisch überhaupt sauber trennen lassen – in der Fachdiskussion umstritten, weil sie hoch miteinander korrelieren. Beides entwertet das Modell nicht, aber es begründet den vierten Grenzpunkt aus Teil c): Belegt ist ein Zusammenhang zwischen **zugeschriebener** transformationaler Führung und Erfolg, nicht ohne Weiteres eine Wirkungsrichtung. (✓){+4}

Anschluss an die übrigen Führungsmodelle des Kapitels. Transaktional/transformational ist eine Unterscheidung nach dem **Wirkmechanismus** und liegt damit quer zu zwei anderen Rastern, die man nicht verwechseln darf: Die **situative Führung** (Hersey/Blanchard) unterscheidet nach dem **Reifegrad** der Geführten und beantwortet die Frage, wie viel Anleitung jemand braucht; die klassische Verhaltensforschung der **Ohio-State-Studien** unterscheidet zwischen **Aufgabenorientierung** (Initiating Structure) und **Beziehungsorientierung** (Consideration) und liefert damit die beiden Achsen, auf denen die Übersicht „Was macht gute Führung aus?“ beruht. Die Modelle konkurrieren nicht, sie beantworten verschiedene Fragen: *womit* führe ich (Austausch oder Sinn), *wie viel* führe ich (Reifegrad), *woran* orientiere ich mich (Aufgabe oder Beziehung). Wer das ordnet, zeigt Überblick über das gesamte Kapitel statt Kenntnis eines Modells. (✓){+5}

Zu b) – den Fall schärfen

Warum „Intellectual Stimulation“ das im Change am meisten unterschätzte I ist. Die drei anderen richten sich an die Zustimmung; dieses eine lädt zum Widerspruch ein. Genau darin liegt sein Wert: Es ist der einzige Mechanismus des Modells, der **Widerstand als Feedback** organisatorisch nutzbar macht, statt ihn zu adressieren. Wer die Kritiker beauftragt, das Konzept anzugreifen, bekommt die Umsetzungsrisiken vor der Umsetzung, und macht Opponenten zu Miteigentümern der Lösung. (✓){+1}

Den Stilwechsel messbar machen – sonst ist die Phasenzuordnung eine Behauptung. Die Aussage „hier wirkt transformational, dort transaktional“ lässt sich am Fall prüfen, und zwar an drei Größen. In der **Mobilisierung** ist der Indikator die Zahl und Qualität der **inhaltlichen Einwände** aus den Filialen: Bleiben sie aus, hat *Intellectual Stimulation* nicht stattgefunden, unabhängig davon, was in der Präsentation stand. In der **Umsetzung** ist es die **Differenz zwischen Zielwert und**

Ist je Filiale zusammen mit der Frage, ob auf Abweichungen tatsächlich reagiert wurde – ein vereinbarter Zielwert ohne Reaktion ist kein Contingent Reward, sondern eine Zahl. In der **Stabilisierung** ist es die Zahl der **Ausnahmen, die Führungskräfte für sich selbst beanspruchen**: Sie ist der direkteste Messwert für *Idealized Influence*. Damit ist aus der Phasenzuordnung ein prüfbares Vorgehen geworden. (✓)(+2)

Den Nutzen des Systems beziffern – Überschlag mit offengelegten Annahmen.

Der Satz „weniger Abschriften, weniger Leerregale“ überzeugt Filialleitungen erst als Zahl. Annahmen: 40 Filialen, je 1,2 Mio. € Jahresumsatz, Abschriftenquote 3 % im Frischebereich mit 30 % Umsatzanteil – das sind je Filiale rund 10.800 € Abschriften im Jahr, in Summe etwa **432.000 €**. Eine Senkung der Quote um ein Drittel entspricht rund **144.000 € jährlich**; die Verfügbarkeitsseite (vermiedene Leerregale) kommt hinzu, ist aber schwerer zu messen und wird deshalb hier **nicht** eingerechnet. Offengelegt: Alle vier Werte sind Annahmen zur Veranschaulichung, im realen Fall aus der Warenwirtschaft belegbar; die Drittel-Verbesserung ist eine Zielsetzung, kein Erfahrungswert. Der Nutzen für die Antwort liegt weniger in der Summe als im Vorgehen: Transformationale Sinnvermittlung wird glaubwürdig, wenn sie an einer **überprüfbaren Größe** hängt, und genau daran unterscheidet sie sich von der inszenierten Dringlichkeit. (✓)(+3)

Die Einbindungsgrade lösen den Kompetenzkonflikt des Falls. Der Widerstand der Filialleitungen ist Kompetenzentwertung, nicht Technikskepsis, und darauf antwortet man mit Zuständigkeit, nicht mit Begeisterung. Konkret: **Ob** auf Prognosesteuerung umgestellt wird → **Grad 1**, weil es eine Investitions- und Sortimentsentscheidung der Zentrale ist. **Prognoselogik, Ausnahmeregeln, lokale Ereignisse** → **Grad 4**, weil hier das Wissen der Filialen liegt und die Systemqualität unmittelbar davon abhängt; das ist zugleich die organisatorische Form von *Intellectual Stimulation*. **Rollout-Reihenfolge und Schulungsformate** → **Grad 3**. **Feinststeuerung nach Go-Live** – Pflege der lokalen Ereigniskalender, Nachjustierung von Sicherheitsbeständen → **Grad 5**, und genau hier entsteht die neue Rolle, die den Kompetenzverlust ersetzt. Der Fall zeigt damit den allgemeinen Mechanismus: *Individualized Consideration* ohne eine tatsächlich übertragene Zuständigkeit bleibt ein Gespräch. (✓)(+4)

Zu c) – die Grenzen mit Begriff und Prüffrage

Der Zusammenhang zur authentischen Führung ist kein Anhängsel. Ihre Ansprüche – Selbstkenntnis, Transparenz in Beziehungen, innere moralische Orientierung, ausgewogene Informationsverarbeitung, Konsistenz zwischen Reden und Handeln („walk the talk“) – sind faktisch die Bedingung dafür, dass die 4 I nicht

als Technik durchschaut werden. *Idealized Influence* ohne Konsistenz zwischen Wort und Tat ist Inszenierung, und Belegschaften erkennen den Unterschied zuverlässig. Die praktische Prüffrage lautet deshalb nicht „Wirkt die Führungskraft inspirierend?“, sondern „Gilt für sie, was sie fordert?“. (✓){+1}

Verbindung zum Rollenbild im Change: Die Führungskraft als **Change Sponsor/Promotor** (Vision, Vorbild, Ressourcen, Hindernisse beseitigen) ist die transformationale Rolle; die Sicherung von Terminen, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen ist die transaktionale. Fällt die erste aus, entsteht ein Projekt ohne Zugkraft; fällt die zweite aus, entsteht Aufbruchstimmung ohne Verankerung, und die nächste Veränderung startet mit dem Widerstandstreiber „frühere gescheiterte Projekte“. (✓){+2}

Die Manipulationsnähe hat einen Fachbegriff: pseudo-transformationale Führung. Bass und Steidlmeier haben 1999 in *The Leadership Quarterly* die **authentisch** transformationale von der **pseudo-transformationalen** Führung unterschieden – letztere nutzt dieselben vier Mechanismen, richtet sie aber auf die Interessen der Führungsperson statt auf gemeinsame Ziele: Die Vision dient der eigenen Position, die Förderung Einzelner erzeugt Abhängigkeit statt Entwicklung, und die intellektuelle Anregung endet dort, wo sie die Führung selbst betreffen würde. Vier Prüffragen trennen die Fälle: **Wem nützt die Vision, wenn sie aufgeht? – Werden Nachfolger aufgebaut oder Abhängigkeiten? – Darf die Kritik auch die Führungsperson treffen? – Gelten die geforderten Regeln für sie selbst?** Das ist die begrifflich saubere Fassung dessen, was im schwarzen Teil als Grenze 2 steht, und sie schließt zugleich den Kreis zur authentischen Führung: Deren fünf Ansprüche sind genau die Antwort auf diese vier Fragen. (✓){+3}

Aufgabe #284 · 14 P · Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen · von der KI erfunden – kein Original

Fall: Ein Familienunternehmen (190 Mitarbeitende) will die Auftragsabwicklung von Papier und Insellösungen auf ein durchgängiges digitales System umstellen. Zwei frühere IT-Projekte wurden nach Monaten abgebrochen. Entwerfen Sie das Vorgehen: **Vorbereitung** (alle vier Instrumente), **Schritte des Change-Projekts** (vollständig) sowie den Einsatz von **Einbindungsgraden** und **Schlüsselpersonen**.

a) 5 P. – Vorbereitung: die vier Instrumente am Fall

- **Umfeld-/Stakeholderanalyse.** Wer ist betroffen, wer sind Befürworter und Gegner, welche internen und externen Rahmenbedingungen (Markt, Technik,

Recht)? Im Fall: Vertriebsinnendienst (größte Verhaltensänderung), Arbeitsvorbereitung, Versand, Buchhaltung, IT (eine Person), Geschäftsführung/ Familiengesellschafter, Betriebsrat, außerdem Kunden mit eigenen Bestellformaten. Ergebnis ist eine Landkarte mit Macht- und Interessenlage – Grundlage für gezielte Kommunikation und Einbindung. **Besonderheit hier:** Die zwei Abbrüche sind selbst ein Stakeholder-Faktum. Wer damals beteiligt war und enttäuscht wurde, ist der wichtigste Adressat, und die Analyse muss ihn namentlich erfassen. ✓ {1}

- **Szenario-Management.** Mehrere plausible Zukunftsbilder (Best/Worst/Realistic Case) entwickeln, um auf Unsicherheit vorbereitet zu sein und **rollierend** planen zu können. Im Fall: Was, wenn der Systemanbieter den Liefertermin verfehlt? Was, wenn zwei Großkunden ihre Bestellformate nicht umstellen? Was, wenn die einzige IT-Kraft ausfällt? Zu jedem Szenario eine vorbereitete Reaktion – das ersetzt Aktionismus im Ernstfall. ✓ {2}

- **Kennzahlen (KPIs).** Messbare Ziele und Fortschrittsindikatoren festlegen: Was ist Erfolg, woran wird er gemessen? Im Fall z. B. Durchlaufzeit Auftragseingang bis Versandavis (Baseline erheben, bevor irgendetwas verändert wird), Anteil digital erfasster Aufträge, Fehlerquote in der Auftragserfassung, Zahl der Rückfragen an den Vertrieb. Die Baseline ist hier doppelt wichtig – ohne sie lässt sich weder ein **Quick Win** nachweisen noch der Verdacht entkräften, „früher ging es schneller“. ✓ {3}

- **Risikomanagement.** Risiken (Widerstände, Ressourcenengpässe, Zeitverzug) systematisch identifizieren, bewerten und Gegenmaßnahmen planen. Größtes Risiko im Fall ist nicht die Technik, sondern das **mangelnde Vertrauen aus den beiden Abbrüchen** – mit der Gegenmaßnahme: kleiner, sicher lieferbarer erster Schritt statt großer Ankündigung. ✓ {4}

Fazit der Vorbereitung: Klarheit über Ausgangslage (Umfeld), Zukunft (Szenarien), Erfolg (Kennzahlen) und Gefahren (Risiko) – bevor die Umsetzung startet. ✓ {5}

b) 5 P. – Die Schritte des Change-Projekts (vollständig)

1. **Analyse und Diagnose** – Ausgangslage, Handlungsbedarf, Betroffene (Umfeld-/ Stakeholderanalyse). *Im Fall zusätzlich:* eine ehrliche Aufarbeitung der beiden Abbrüche – woran genau ist es gescheitert? Diese Frage wird gestellt, dokumentiert und beantwortet; sie zu übergehen wäre der sicherste Weg in den dritten Abbruch. ✓ {1}
2. **Zielbildung und Vision** – Zielzustand, Strategie, Kennzahlen. Die Vision muss **vorstellbar, wünschenswert, machbar und kommunizierbar** sein: nicht „Digitalisierung der Prozesse“, sondern „Jeder Auftrag ist einmal erfasst und für alle sichtbar – keine Rückfragen, keine doppelte Eingabe.“ ✓ {2}

3. **Planung** – Maßnahmen, Roadmap, Ressourcen, Rollen, Risikomanagement. Verbindlich zu klären: Freistellungsanteile der Beteiligten und wer das Tagesgeschäft übernimmt.
4. **Mobilisierung/Vorbereitung** – Dringlichkeit erzeugen, Koalition bilden, kommunizieren. Die Dringlichkeit wird **ausschließlich mit echten Fakten** begründet (Zahl der Rückfragen, Fehlerkosten, verlorene Aufträge durch Auskunftsverzug) – bei zwei Vorabbrüchen ist eine inszenierte Krise sofort erkennbar und würde den Rest des Projekts entwerten. ✓ **{3}**
5. **Umsetzung** – Maßnahmen durchführen, **Quick Wins**, Hindernisse beseitigen, begleiten. Konkret: Start mit einem Teilprozess, der schnell sichtbaren Nutzen bringt (digitale Auftragsbestätigung), nicht mit dem technisch anspruchsvollsten Modul. ✓ **{4}**
6. **Stabilisierung/Verankerung** – das Neue sichern, in Kultur und Prozesse einbinden, Lessons Learned. Konkret: Arbeitsanweisungen, Einarbeitungsunterlagen, Kennzahlenbericht, Rolle der Key User dauerhaft besetzen, und ein Nachlauf-Review nach sechs bis zwölf Monaten, das prüft, ob die Verankerung gehalten hat oder nur die Aufmerksamkeit weitergezogen ist. ✓ **{5}**

(Die Schrittfolge läuft parallel zu Lewin – Schritt 4 entspricht dem Unfreezing, Schritt 5 dem Moving, Schritt 6 dem Refreezing.)

c) 4 P. – Einbindungsgrade und Schlüsselpersonen

Einbindungsgrade bewusst pro Teilfrage wählen (Information → Anhörung/Konsultation → Mitsprache/Mitwirkung → Mitentscheidung/Mitgestaltung → Selbstorganisation):

Teilfrage	Grad	Begründung
Ob umgestellt wird; Systemauswahl	1 – Information	Investitionsentscheidung der Gesellschafter; Verhandlungsspielraum gibt es nicht, also wird auch keiner vorgetäuscht
Prozessdesign, Ausnahmefälle, Feldbezeichnungen	4 – Mitentscheidung	Hier liegt das Wissen bei den Anwendern; ohne sie werden die Sonderfälle übersehen, an denen das System später scheitert
Reihenfolge des Rollouts, Schulungsformate	3 – Mitsprache	Betrifft die Belastung der Bereiche; Entscheidung bleibt beim Projekt
Optimierung nach Go-Live	5 – Selbstorganisation	Key User pflegen Vorlagen und Kurzanleitungen eigenständig weiter

Je höher der Grad, desto höher in der Regel Akzeptanz und Identifikation, aber auch Zeit- und Koordinationsaufwand. ✓ {1} Entscheidend ist, den gewählten Grad **vorab offen zu benennen**: Scheinbeteiligung wäre hier fatal, weil das Vertrauen bereits vorbelastet ist. ✓ {2}

Schlüsselpersonen und Meinungsführer aktivieren. Wandel verbreitet sich über **Multiplikatoren**. Nach dem Promotorenmodell – ursprünglich **Macht- und Fachpromotor** (Witte 1973), später um den **Prozesspromotor** erweitert (Hauschildt/ Chakrabarti 1988) – sind im Fall zu besetzen: **Machtpromotor** = geschäftsführender Gesellschafter (sichert Ressourcen, räumt Hindernisse aus, tritt sichtbar auf); **Fachpromotor** = erfahrene Innendienstkraft mit hoher fachlicher Anerkennung; **Prozesspromotor** = Projektleitung, die zwischen beiden vermittelt und den Ablauf trägt. Zusätzlich sind die informellen Meinungsführer zu identifizieren – **werden sie überzeugt, ziehen sie die Mehrheit mit; werden sie übergangen, organisieren sie den Widerstand.** ✓ {3}

Begleitend: Personalentwicklung und Qualifizierung. Wandel verlangt neue Kompetenzen; Schulung, Training und Coaching reduzieren Überforderung und Widerstand und sichern die Nachhaltigkeit. Im Fall besonders relevant für langjährige Mitarbeitende ohne IT-Routine – hier ist Qualifizierung zugleich Wertschätzung und damit selbst ein Motivationsinstrument. ✓ {4}

Grenze des Entwurfs: Der Plan ist ein **Drehbuch für den Wandel** – Schritte, Schlüsselereignisse, Botschaften, Meilensteine –, das **rollierend anpassbar** bleiben muss. Wird er als starre Roadmap geführt, produziert er beim ersten Szenario-Eintritt genau das Bild, das die Belegschaft aus den zwei Abbrüchen kennt: ein Projekt, das seinen eigenen Plan nicht hält.

Rohleders Erwartung: Alle vier Vorbereitungsinstrumente und alle sechs Schritte vollständig, und die Einsicht, dass bei zwei Vorabbrüchen das größte Risiko nicht technisch ist, sondern das verlorene Vertrauen, weshalb der erste sichtbare Schritt klein und sicher lieferbar sein muss.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – die vier Instrumente operationalisieren

Die Stakeholderanalyse braucht ein Raster, sonst wird sie eine Namensliste.

Bewährt ist das **Macht-Interesse-Portfolio**: Jeder Beteiligte wird nach seinem Einfluss auf das Vorhaben und seinem Interesse am Ergebnis eingeordnet, und aus dem Feld folgt die Strategie. **Hohe Macht, hohes Interesse** → **eng einbinden** (im Fall: geschäftsführender Gesellschafter, Leitung Vertriebsinnendienst); **hohe Macht, geringes Interesse** → **zufriedenstellen**, also informiert halten und Blockaden vermeiden (Familiengesellschafter ohne operative Rolle, Betriebsrat solange keine Arbeitszeitfrage berührt ist); **geringe Macht, hohes Interesse** → **informieren und als Ideenquelle nutzen** (Versand, Buchhaltung); **geringe Macht, geringes Interesse** → **beobachten**. Der Nutzen liegt in der Trennung von Macht und Interesse: Der gefährlichste Beteiligte ist nicht der lauteste, sondern der mit hoher Macht und niedrigem Interesse – er widerspricht nicht, er priorisiert einfach anders, und das merkt man erst, wenn Ressourcen fehlen. (✓){+1}

Szenarien sind erst dann Vorbereitung, wenn sie einen Auslöser haben.

Ein Zukunftsbild ohne definierten Auslöser ist eine Sorge, keine Planung. Zu jedem Szenario gehören deshalb drei Angaben: **Trigger** (ein beobachtbares Ereignis), **vorab entschiedene Reaktion** und **Entscheider**. Im Fall: „Der Anbieter meldet Terminverzug von mehr als vier Wochen“ → Rollout des Folgemoduls wird verschoben, die Auftragsbestätigung geht trotzdem produktiv, Entscheider ist die Projektleitung. „Ein A-Kunde stellt sein Bestellformat nicht um“ → manuelle Schnittstelle für diesen Kunden bleibt bestehen und wird ausdrücklich als Dauerlösung deklariert, Entscheider ist die Vertriebsleitung. „Die IT-Kraft fällt länger als zwei Wochen aus“ → vorab benannter externer Dienstleister mit Rahmenvertrag. Der Wert dieser Fassung: Die Reaktion wird entschieden, **solange niemand unter Druck steht** – genau darin liegt der ganze Sinn von Szenario-Management. (✓){+2}

Die Kennzahlen brauchen eine Warnung, die fast immer fehlt: die J-Kurve.

Nach jedem Systemwechsel sinkt die Produktivität zunächst – die Erfassung dauert länger, Sonderfälle stocken, Rückfragen steigen. Wer das **nicht vorher ankündigt**, erlebt genau im kritischen dritten Monat, dass die eigenen Kennzahlen gegen ihn arbeiten und die Erwartung „das läuft ohnehin aus“ bestätigen. Die Gegenmaßnahme ist rhetorisch billig und wirksam: Die Delle wird vor dem Start **beziffert angekündigt** („in den ersten sechs bis acht Wochen rechnen wir mit rund 20 Prozent längerer Erfassungszeit“) und dann gegen die Baseline gemessen. Dazu gehört die Unterscheidung von **Frühindikatoren** (Zahl der Rückfragen, Anteil digital

erfasster Aufträge, Nutzung der Papierliste) und **Spätindikatoren** (Durchlaufzeit, Fehlerquote): Die Spätindikatoren entscheiden über den Erfolg, aber nur die Frühindikatoren erlauben noch, einzugreifen. (✓){+3}

Das Vertrauensrisiko lässt sich als Einziges nicht mit einer Gegenmaßnahme abhaken – es braucht ein Register. Risiken werden üblich nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet und mit einer Gegenmaßnahme versehen. Beim größten Risiko des Falls versagt dieses Schema, weil die Gegenmaßnahme nicht aus einer Handlung besteht, sondern aus einer **Serie eingehaltener Zusagen** über Monate. Praktisch heißt das: ein **Zusagen-Register** – jede öffentlich gemachte Zusage mit Datum, Inhalt, Termin und Status, sichtbar für die Betroffenen. Die zugehörige Kennzahl ist die **Einhaltungsquote**, und sie ist im vorbelasteten Haus die wichtigste Zahl des gesamten Projekts. Der Grund ist logisch zwingend: Die Erwartung „das wird wieder abgebrochen“ ist eine Prognose aus Erfahrung; widerlegen lässt sie sich nur durch neue Erfahrung, nicht durch neue Ankündigungen. (✓){+4}

Den vier Instrumenten fehlt ein fünftes – die Kapazitätsprüfung, und im Fall ist sie der Engpass. Umfeld, Szenario, Kennzahl und Risiko klären Ausgangslage, Zukunft, Erfolg und Gefahren, aber keines fragt, ob die Organisation das Vorhaben **tragen kann**. Der Überschlag am Fall: Aus fünf Bereichen je ein bis zwei Key User, also etwa acht Personen, mit realistisch acht Stunden im Monat über zwölf Monate – das sind rund **770 Personenstunden**, knapp eine halbe Vollzeitstelle, entnommen aus dem laufenden Betrieb der am stärksten belasteten Fachkräfte. Dazu kommt die einzige IT-Kraft, die faktisch zu einem erheblichen Teil gebunden sein wird. Offengelegt: Die acht Stunden sind eine Annahme; belastbar wird die Zahl, sobald die Freistellung im Projektauftrag verbindlich vereinbart ist, und genau das ist der Punkt. Wird die Kapazität nicht vorab gebucht, wird sie später aus dem Tagesgeschäft gestohlen, und dann liefert der dritte Anlauf denselben Befund wie die beiden ersten. (✓){+5}

Zu b) – die Schritte am Fall härten

Zwei Schritte vor Schritt 1, die in keinem Standardmodell stehen.

- **Verzichtsprüfung:** Was lassen wir dafür weg, welches laufende Vorhaben wird gestoppt? Die Kapazität der Organisation ist eine harte Nebenbedingung, kein weicher Wunsch – ablesbar an der Zahl paralleler Initiativen und an Verhaltensspuren wie Krankenstand und Fluktuation. Ohne diesen Schritt ist der Erfolgsfaktor „Beteiligung“ eine Zumutung an Menschen, die bereits in drei anderen Projekten beteiligt sind.

- **Widerstandshypothese vor der Kommunikationsplanung:** Wer verliert konkret was – Arbeitsplatz, Status, Kompetenzgeltung, Routine? Erst danach wird kommuniziert, damit die Botschaft die tatsächliche Sorge trifft und nicht die vermutete. Im Fall verliert der Innendienst seine über Jahre erworbene Sonderfall-Expertise („das weiß nur Frau Y“) – das ist Kompetenzentwertung, nicht Technikskepsis, und verlangt eine völlig andere Antwort. (✓){+1}

Warum die Aufarbeitung der Abbrüche der entscheidende Schritt ist. Zwei gescheiterte Vorgänger erzeugen eine rationale Erwartung: „Das läuft ohnehin aus.“ Diese Erwartung ist selbsterfüllend, weil niemand Energie in ein Vorhaben investiert, dessen Abbruch er erwartet. Sie lässt sich nicht durch Ankündigungen brechen, sondern nur durch **eingehaltene kleine Zusagen** – ein erster Teilprozess, der zum zugesagten Termin funktioniert, wirkt stärker als jede Kick-off-Veranstaltung. Das ist zugleich die inhaltliche Begründung dafür, warum Quick Wins in diesem Fall kein Motivationsschmuck sind, sondern die Kernmaßnahme. (✓){+2}

Was Erfolg hier bedeutet, und was nicht. Nicht „das System ist eingeführt“, sondern „die Auftragserfassung läuft sechs Monate nach Go-Live ohne Parallelbetrieb auf Papier“. Der Parallelbetrieb ist der zuverlässigste Indikator dafür, ob die Verankerung gehalten hat: Solange die alte Liste weitergeführt wird, ist der Wandel formal vollzogen und faktisch nicht angekommen. (✓){+3}

Quick Wins auswählen ist eine Entscheidung mit Kriterien, kein Bauchgefühl.

Ein Quick Win muss vier Bedingungen erfüllen, und die digitale Auftragsbestätigung erfüllt alle vier: **sichtbar für die Betroffenen selbst** (nicht nur für das Controlling – der Innendienst spart sofort Rückfragen), **lieferbar in unter acht Wochen**, **ohne Abhängigkeit von Dritten** (keine Kundenformate, kein externer Anbietertermin) und **rückholbar**, falls etwas schiefgeht. Ein Quick Win ist dabei nicht dasselbe wie ein Pilotprojekt: Der Pilot dient dem **Lernen** und darf scheitern, der Quick Win dient dem **Vertrauensaufbau** und darf es nicht, deshalb wird er nach Sicherheit ausgewählt, nicht nach Erkenntnisgewinn. Wer beides verwechselt, riskiert genau den öffentlich sichtbaren Fehlschlag, den ein zweifach vorbelastetes Haus nicht mehr trägt. (✓){+4}

Gegenposition zum eigenen Entwurf: Vielleicht sollte man gar kein Projekt

starten. Der vollständige Sechs-Schritte-Entwurf hat einen blinden Fleck – er setzt voraus, dass das Vorhaben als **Projekt** aufgesetzt wird. Genau dieses Etikett trägt im Fall aber die Abbruchgeschichte mit: Ein Kick-off, ein Projektname und ein Lenkungsausschuss aktivieren bei der Belegschaft die Erinnerung an zwei Vorgänger, bevor irgendetwas geliefert wurde. Die ernstzunehmende Alternative ist eine **Serie kleiner, jeweils abgeschlossener Verbesserungen ohne**

Projektüberbau: erst die Auftragsbestätigung, dann die digitale Auftragserfassung, dann die Versandavis – jede für sich vollständig, nutzbar und nicht auf die nächste angewiesen. Der Preis ist real und gehört genannt: geringere Durchgängigkeit, mehr Übergangsschnittstellen, kein verhandelter Gesamtrahmen gegenüber dem Anbieter. Die Abwägung lautet damit ehrlich: **Architekturqualität gegen Vertrauensaufbau**, und bei zwei Abbrüchen spricht mehr für das Zweite. Wer diese Abwägung offenlegt, statt den Standardentwurf zu liefern, zeigt, dass er das Modell anwendet und nicht abarbeitet. (✓){+5}

Zu c) – Einbindung und Schlüsselpersonen verbindlich machen

Die Beteiligungsmatrix gehört in den Projektauftrag, nicht in die Kick-off-Folie.

Ein zugeordneter Einbindungsgrad wirkt nur, wenn er die Verbindlichkeit einer Vereinbarung hat. Praktisch heißt das: Die Tabelle aus dem schwarzen Teil wird als **Anlage zum Projektauftrag** von Geschäftsführung, Projektleitung und Betriebsrat unterzeichnet, in der Belegschaft veröffentlicht und bei jeder Änderung mit Begründung fortgeschrieben. Ergänzt wird sie um die **Rückmeldepflicht**: Jeder Beitrag erhält einen Status – übernommen, verworfen mit Begründung, zurückgestellt bis Termin. Und um eine **Ausstiegsregel**: bis wann Beiträge angenommen werden, wer danach entscheidet, wie die Entscheidung bekanntgegeben wird. Erst diese drei Elemente zusammen machen aus der Grad-Zuordnung ein Verfahren, und schließen im vorbelasteten Haus die Scheinbeteiligung strukturell aus, statt sie nur zu missbilligen. (✓){+1}

Warum das Promotorenmodell ein Gespann verlangt, und was im Familienunternehmen daran besonders ist. Der Kern des Modells ist nicht die Aufzählung dreier Rollen, sondern die These, dass **keine von ihnen allein trägt**: Der Machtpromotor kann anordnen, aber die fachlichen Einwände nicht bewerten; der Fachpromotor erkennt die Sonderfälle, hat aber keinen Zugriff auf Ressourcen; der Prozesspromotor kennt beide Sprachen und hält den Ablauf, entscheidet aber nichts. Im Familienunternehmen kommt eine Besonderheit hinzu: **Machtpromotor und Eigentümer fallen zusammen**. Das ist ein erheblicher Vorteil – Ressourcen sind ohne Gremienweg verfügbar, Hindernisse fallen schnell. Und es ist ein spezifisches Risiko: Widerspruch gegen den Eigentümer ist persönlich teuer, weshalb Einwände seltener geäußert werden und die Fachpromotoren-Rolle geschwächt wird. Die Gegenmaßnahme ist strukturell, nicht appellativ – der **Prozesspromotor wird bewusst so besetzt, dass er unabhängig genug ist**, um Einwände weiterzutragen, und Einwände laufen zusätzlich über einen schriftlichen, nicht nur mündlichen Kanal. (✓){+2}

Qualifizierung wirkt nur mit dem richtigen Zeitpunkt und der richtigen Form.

Drei Regeln, die im Fall den Unterschied machen: **Zeitpunkt** – geschult wird kurz vor der tatsächlichen Nutzung, nicht Monate vorher; was nicht unmittelbar angewendet wird, ist beim Go-Live wieder vergessen, und die Frustration darüber wird dem System zugeschrieben, nicht der Planung. **Form** – Lernen am eigenen Arbeitsplatz mit den eigenen echten Vorgängen schlägt die Frontalschulung im Besprechungsraum mit Demodaten deutlich, besonders bei langjährigen Mitarbeitenden ohne IT-Routine, bei denen der eigentliche Gegner nicht die Software ist, sondern die Angst, sich vor Kollegen zu blamieren. **Träger** – die Key User schulen ihre eigenen Bereiche; das ist zugleich die Rolle, die den Kompetenzverlust der bisherigen Sonderfall-Expertin ersetzt. Die zugehörige Kennzahl ist die **Zahl der Rückfragen pro Woche** nach Go-Live: Sie soll in den ersten Wochen hoch sein und dann fallen – bleibt sie von Anfang an niedrig, wird nicht gearbeitet, sondern ausgewichen. (✓){+3}

Was die Beteiligung im Fall kostet – Überschlagn mit offengelegten Annahmen.

Damit die Zusage „ihr entscheidet über das Prozessdesign mit“ nicht zur Zumutung wird, muss sie budgetiert sein. Annahmen: fünf Key User aus Innendienst, Arbeitsvorbereitung, Versand, Buchhaltung und IT, je vier Stunden in der Woche über eine intensive Phase von sechs Monaten – das sind $5 \times 4 \text{ h} \times 26 \text{ Wochen} = 520$ **Personenstunden**, bei 45 € Vollkosten rund **23.400 €**, entnommen aus dem Tagesgeschäft von 190 Beschäftigten. Diese Stunden entstehen ohnehin; die einzige Frage ist, ob sie **geplant und ersetzt** oder ungeplant zusätzlich geleistet werden. Offengelegt: Vier Wochenstunden sind ein Erfahrungsansatz und in der intensiven Phase eher zu niedrig; der Stundensatz ist eine Vollkostenannahme. Der Nutzen des Überschlagns liegt nicht in der Summe, sondern im Satz, den er ermöglicht: **„Beteiligung, die nicht freigestellt ist, ist keine Beteiligung, sondern Mehrarbeit“**, und Mehrarbeit erzeugt Faktor 6, nicht Akzeptanz. (✓){+4}

Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #285 · 6 P. · Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Leadership von Management und Führung... (S. 701) · Management-Leadership-Abgrenzung im... (S. 917) · Management, Führung und Leadership abgrenzen... (S. 1746)

Grenzen Sie „Management“ von „Leadership“ ab und erläutern Sie, warum ein Unternehmen beides braucht.

Management = das Bestehende ordnungsgemäß **verwalten**: planen, budgetieren, organisieren, kontrollieren („die Dinge richtig tun“). ✓ **⟨1⟩ Leadership = Richtung geben**: Vision entwickeln, Menschen ausrichten, motivieren und befähigen („die richtigen Dinge tun“). ✓ **⟨2⟩**

Die Abgrenzung entlang dreier Dimensionen: **Autorität** – Management stützt sich auf die formale Position, Leadership auf persönliche Akzeptanz und Sinnstiftung;
Zeithorizont – Management ist kurzfristig-operativ, Leadership langfristig-strategisch;
Gegenstand – Management beherrscht Komplexität, Leadership bewältigt Wandel (so Kotter). Die verbatim belegte Kurzformel stammt von **Bennis/Nanus** (*Leaders*, 1985): „Managers do things right; leaders do the right things.“ – die verbreitete Zuschreibung an Drucker ist nicht gesichert. ✓ **⟨3⟩**

Warum beides: Reines Management verwaltet effizient, aber womöglich in die falsche Richtung (kein Zukunftsbild). ✓ **⟨4⟩** Reines Leadership begeistert, aber ohne solide Umsetzung/Steuerung verpufft die Vision. ✓ **⟨5⟩** Erfolgreiche Unternehmen verbinden beides: **Vision + Exekution**. ✓ **⟨6⟩**

Rohleders Erwartung: „Grenzen Sie ab“ verlangt

Unterscheidungsmerkmale – Autorität, Zeithorizont, Gegenstand, und nicht zwei nebeneinandergestellte Definitionen; ohne sie bleibt es bei 5 von 6. Die Kurzformel stammt belegt von **Bennis/Nanus**, die Drucker-Zuschreibung ist nicht gesichert.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Wer reflexhaft Helmut Schmidts „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ zitiert, offenbart sich als **Manager ohne Leadership**. Eine wirksame Vision zählt über Motivation, Koordination und Marke am Ende **cash** ein – sie ist kein Poesie-, sondern ein Wertsteigerungs-Instrument. (✓)(+1)

Die eigene Behauptung sofort disziplinieren – was daran belegt ist und was nicht. Dass „eine Vision am Ende cash einzahl“, ist eine **plausible, nicht gemessene** Aussage; eine Studie, die Vision direkt in Ergebnis übersetzt, gibt es nicht, und jede Zahl dazu wäre von derselben Sorte wie die 70-Prozent-Quote. Belegt ist dagegen der Nachbarbefund aus der **Zielsetzungstheorie** (Locke/Latham): **spezifische und herausfordernde Ziele** führen zu höherer Leistung als vage Appelle wie „gebt euer Bestes“ – vorausgesetzt, das Ziel wird akzeptiert und es gibt Rückmeldung über den Fortschritt. Für die Abgrenzungsfrage ist das der stärkste verfügbare Beleg, und er stützt genau die Synthese: Das Ziel muss **spezifisch** sein (Management) und **akzeptiert** (Leadership). Wer die eigene Behauptung so einordnet, zeigt dem Prüfer, dass er zwischen belegter und plausibler Aussage unterscheidet. (✓)(+2)

Das Schmidt-Zitat richtig kontern statt nur abzuwerten. Der Satz richtet sich nicht gegen Zielbilder, sondern gegen **Visionen als Ersatz für Handeln** – gegen den Politiker, der ankündigt statt zu regieren. Wer ihn als Beleg gegen Leadership zitiert, verwechselt die **Vision** mit dem **Visionär**. Genau diese Unterscheidung leisten Kotters vier Kriterien für eine brauchbare Vision: **vorstellbar, wünschenswert, machbar und kommunizierbar**, und das entscheidende ist „machbar“, weil es die von Schmidt gemeinte Sorte aussortiert. Die elegante Antwort auf das Zitat lautet deshalb nicht „Schmidt lag falsch“, sondern: Er beschreibt den Fall **Vision ohne Exekution**, und der ist in der eigenen Antwort bereits als Fehlerfall benannt. (✓)(+3)

Der Fall, den die Zweiteilung nicht abdeckt: Es fehlt beides. Zwischen „nur Management“ und „nur Leadership“ liegt ein dritter, in der Praxis häufiger Zustand – **Laissez-faire**, also das Ausbleiben von Führung: keine Richtung, keine Zuständigkeit, keine Reaktion auf Abweichungen. Im Full Range of Leadership Model (Bass/Avolio) ist das keine mildere Führungsform, sondern die **empirisch schwächste Kategorie** überhaupt, schwächer als reines Kontrollieren. Der Nutzen dieses Hinweises: Er verhindert die naheliegende Fehldiagnose, ein orientierungsloser Bereich leide an zu viel Management. Häufig leidet er an **gar**

keiner Führung, und die Reparatur beginnt dann nicht mit einer Vision, sondern mit Zuständigkeiten und Terminen. (✓)(+4)

Ein Drei-Fragen-Test, der das Defizit in fünf Minuten diagnostiziert. Man stellt einer beliebigen Führungskraft der betroffenen Einheit drei Fragen: **(1) Was ist das Ziel in einem Satz?** – **(2) Wer entscheidet was bis wann?** – **(3) Woran merkst du, dass es funktioniert?** Bleibt Frage 1 unbeantwortet, liegt ein **Leadership-Defizit** vor; bleibt Frage 2 unbeantwortet, ein **Management-Defizit**; bleibt Frage 3 unbeantwortet, fehlt die Rückkopplung, ohne die beide Seiten wirkungslos sind. Der praktische Wert liegt in der Konsequenz, die mitgeliefert wird: Ein Leadership-Defizit wird nicht durch zusätzliches Projektcontrolling geheilt, und gegen einen fehlenden Projektleiter hilft keine Vision. (✓)(+5)

Die Übersetzung ins Change-Vokabular, und die häufigste Fehlbesetzung. „Vision + Exekution“ hat im Veränderungsvorhaben feste Rollen: Der **Change Sponsor beziehungsweise Machtpromotor** liefert die Leadership-Seite (Richtung, Vorbild, Ressourcen, Hindernisse), die **Projektleitung** die Management-Seite (Termine, Verantwortlichkeiten, Kennzahlen). Die häufigste Fehlbesetzung besteht darin, beides derselben Person zu geben: Sie wird die Seite bedienen, die ihr liegt, und die andere unbesetzt lassen – meist zulasten der Exekution, weil Auftritte sichtbarer sind als Nachhalten. Dieselbe Zweiteilung liegt dem **Gegenstromverfahren** zugrunde: Richtung von oben, Ausgestaltung von unten. Damit ist die scheinbar simple Abgrenzungsfrage an das gesamte Change-Kapitel angeschlossen, und genau das hebt eine Sechs-Punkte-Antwort über die Reproduktion hinaus. (✓)(+6)

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. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #286 · 12 P. · Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden · von der KI erfunden – kein Original

Fall: Ein Automobilzulieferer mit 180 Beschäftigten verliert seinen größten Auftrag und muss 20 Stellen abbauen. Der Werkleiter trifft die Sozialauswahl allein mit der Personalleitung, hängt die Namensliste am Freitag um 16 Uhr am Schwarzen Brett aus und begründet auf Nachfrage: „Betriebswirtschaftlich ist das alternativlos, und in der Branche macht das jeder so.“

a) 6 P. Beurteilen Sie das Vorgehen des Werkleiters mit mindestens drei ethischen Grundpositionen, **so dass** erkennbar wird, welche Position das **Ergebnis** und welche das **Verfahren** angreift.

b) 6 P. Erläutern Sie, wie dieselbe Entscheidung ethisch tragfähig getroffen werden kann, ohne die Zahl der abzubauenen Stellen zu verändern. Nehmen Sie abschließend Stellung, ob das ethische Problem damit gelöst oder nur gemildert ist, und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 6 P. Eine Führungsentscheidung hat zwei trennbare Gegenstände: das **Ergebnis** (wie viele Stellen, und wen es trifft) und das **Verfahren** (wie entschieden, begründet und mitgeteilt wird). Die Grundpositionen greifen an unterschiedlichen Stellen an – genau diese Sortierung ist der Kern der Antwort.

Kant, Selbstzweckformel – Angriff auf das Verfahren. „Behandle Menschen niemals bloß als Mittel, sondern immer auch als Zweck an sich.“ Der Aushang am Schwarzen Brett behandelt die zwanzig Betroffenen ausschließlich als Kostenposition: Sie erfahren eine Existenzentscheidung im Format einer Betriebsmitteilung, ohne Ansprache, ohne Gelegenheit zur Rückfrage. Nicht der Abbau verletzt hier die Selbstzweckformel, sondern die Form seiner Mitteilung. ✓ {1}

Kant, zweite Ebene – die Begründung selbst. „In der Branche macht das jeder so“ ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Aus der Üblichkeit folgt keine Richtigkeit, und der Satz verwechselt **Sitte** (bloße Üblichkeit) mit **Norm** (beansprucht Geltung). „Alternativlos“ ist kein moralisches Argument, sondern die Weigerung, überhaupt eine Maxime anzugeben – es beendet die Prüfung, statt sie zu bestehen. Dazu kommt die Unterscheidung **Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln**: Wer die Formvorschriften nur einhält, weil er Kündigungsschutzklagen fürchtet, handelt pflichtgemäß, aber nicht aus Pflicht – rational, vielleicht nützlich, aber nicht moralisch. ✓ {2}

Rawls – Angriff auf das Ergebnis. Prüfgegenstand ist die **Auswahlregel**, nicht der Einzelfall. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste der Entscheider nicht, ob er der Werkleiter oder der 58-jährige Anlagenführer mit Schwerbehinderung ist; er müsste damit rechnen, das schlechteste Los zu ziehen. Die **Maximin-Regel** verlangt, dass genau dieses

schlechteste Ergebnis noch erträglich bleibt. Rawls' Grundsatz dahinter: Existenzsicherung und Grundrechte dürfen **nie Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle** sein. ✓ {3}

Diskursethik (Habermas/Apel; für die Klausur maßgeblich in der Holzmann-Fassung)

– der schärfste Angriff auf das Verfahren. Eine Norm ist nur gültig, wenn sie die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses findet oder finden könnte. Verletzt sind hier mindestens drei Bedingungen: **unbeschränkte Information** (die Betroffenen kennen die Auswahlkriterien nicht), **Zwanglosigkeit** (Freitag 16 Uhr ist der Termin mit dem größten Druck und der geringsten Rückfragemöglichkeit) und das **Teilnahmerecht** (die Betroffenen sitzen gar nicht am Tisch). Je weiter man sich vom Idealzustand entfernt, desto willkürlicher wird das als „moralisch richtig“ verkaufte Ergebnis. ✓ {4}

Utilitarismus – die Position, die das Vorgehen deckt, und ihr blinder Fleck. Nach **Konsequenz-, Utilitäts-, Hedonismus- und Allgemeinheitsprinzip** ist die Entscheidung gut, wenn sie den Gesamtnutzen maximiert; 160 gesicherte Arbeitsplätze gegen 20 verlorene, und eine entscheidungskräftige Mehrheit profitiert, nicht alle müssen profitieren. Genau hier liegt der **blinde Fleck**: Die Minderheit wird verrechnet, obwohl das einzelne Erwerbsleben einen **Eigenwert** hat, der sich nicht gegen Mehrheitsnutzen aufrechnen lässt. Rawls ist die direkte Antwort auf diesen blinden Fleck. ✓ {5}

Sortierung und Fazit. Das **Verfahren** greifen Diskursethik und Kants Selbstzweckformel an; das **Ergebnis** greift Rawls an, während der Utilitarismus es verteidigt. Daraus folgt die für die Klausur entscheidende Trennung: Der Abbau als solcher ist ethisch verteidigbar – die Erhaltungspflicht gegenüber den übrigen 160 ist ein echtes moralisches Argument, nicht bloß ein wirtschaftliches. Das Verfahren ist es nicht, und zwar in keiner der geprüften Positionen. Wer beides zusammenwirft, kommt entweder zu „Kündigungen sind unmoralisch“ oder zu „Sachzwang schlägt Ethik“ – beides sind Nichtantworten. ✓ {6}

b) 6 P.

Zuerst die Trias sortieren. Der Beschluss „20 Stellen“ ist **Management** – Sachebene, Kopf/Ratio, Zahlen-Daten-Fakten. Seine Umsetzung ist **Führung** (Verhaltensbeeinflussung der Betroffenen und der Verbleibenden), und das Zukunftsbild danach ist **Leadership**. Auf der Personen- und Beziehungsebene entscheidet sich, ob dieselbe Sachentscheidung ethisch trägt. Voraussetzung dafür ist **Personal Mastery** – sich unter Druck selbst führen und auf der Sachebene bleiben, statt in Härte oder in Ausweichen zu kippen. *(Dass Ethik gerade auf der Beziehungsebene ansetzt, ist die naheliegende Zuordnung zur Zwei-Ebenen-Tabelle, nicht ein wörtlicher Lehrsatz – als eigene Einordnung kennzeichnen.)* ✓

{1}

Diskursbedingungen herstellen. Auswahlkriterien vorab offenlegen und mit dem Betriebsrat vereinbaren (unbeschränkte Information). Den Termin so legen, dass Rückfragen und Beratung möglich sind, nicht Freitag 16 Uhr (Zwanglosigkeit). Und den **Beteiligungsgrad vorher offen benennen** (Information · Anhörung · Mitsprache · Mitentscheidung), denn Scheinbeteiligung wirkt schlimmer als gar keine: Wer anhört und dann doch allein entscheidet, ohne das vorher gesagt zu haben, verliert mehr Vertrauen, als er durch das Zuhören gewinnt. ✓ {2}

Die Auswahlregel am Schleier prüfen und Maximin absichern. Der Test lautet nicht „ist es rechtlich haltbar“, sondern „würde ich diese Regel wählen, ohne zu wissen, wen sie trifft“. Daraus folgen konkrete, **zahlenneutrale** Maßnahmen: Härtefallprüfung, Abfindungs- oder Transferlösung, Vermittlungshilfe, Wiedereinstellungszusage bei Auftragserholung, Freistellung für Bewerbungsgespräche. Sie ändern die Zahl 20 nicht, halten aber das schlechteste Los erträglich. ✓ {3}

Kant konkret machen. Jeder Betroffene erfährt es im Einzelgespräch von der **eigenen Führungskraft**, nicht vom Aushang, nicht von der Personalabteilung, nicht aus dem Flurfunk. Das ändert an der Entscheidung nichts und an ihrer moralischen Qualität alles: Der Mensch bleibt Adressat, nicht Listenposition. ✓ {4}

Integrität und Vorbildfunktion. **Integrität = Übereinstimmung von Reden und Handeln.** Wer „unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“ im Leitbild führt und per Aushang trennt, produziert genau die Spannung auf **Scheins Ebene 2** – „talk like this and act like that“ –, die Kultur zerstört. Glaubwürdig wird Führung hier nur über eine **sichtbare, kostspielige** Entscheidung: Der Werkleiter führt die Gespräche selbst, verzichtet auf den eigenen variablen Anteil, kürzt zuerst im eigenen Bereich. Nur teure Signale sind glaubwürdig, weil nur sie von jemandem, der es nicht ernst meint, nicht imitiert werden. ✓ {5}

Stellungnahme – gemildert, nicht gelöst. Es liegt eine echte **Pflichtenkollision** vor: Fürsorge gegenüber den zwanzig gegen Erhaltungspflicht gegenüber den übrigen 160. Kant liefert für Pflichtenkollisionen **kein Entscheidungsverfahren** – eine der beiden Pflichten wird zwangsläufig verletzt, und wer nur „Menschen nie bloß als Mittel“ sagt, hat den Fall noch nicht entschieden. Dazu die Gretchenfrage: **Ethik kostet Geld.** Transfergesellschaft und Abfindung kommen aus dem Portemonnaie der Inhaber; Brecht – „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ – ist hier kein Zynismus, sondern die zweite Hälfte der Wahrheit. **Meine Position:** Gerade weil das Ergebnis nicht reparabel ist, ist die Verfahrensreparatur keine Kosmetik, sondern das Einzige, was in der Hand der Führungskraft liegt, und damit geboten, nicht optional. Wer den Vorrang des Betriebserhalts stärker gewichtet und ein schlankeres Verfahren wählt, muss das offen

begründen und die Kosten benennen; „we agree to disagree“ ist zulässig, ein „kommt darauf an“ ohne Kriterium nicht. ✓ **{6}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Prüfung härten

- **Legalität ist nicht Legitimität, und beides ist getrennt zu prüfen.** Eine formal einwandfreie Sozialauswahl kann rechtlich halten und trotzdem illegitim sein; umgekehrt macht ein faires Verfahren eine rechtswidrige Kündigung nicht wirksam. Die Verwechslung der beiden Prüfungen ist eine von Rohleders ausdrücklichen Null-Punkte-Fallen. (*Der arbeitsrechtliche Rahmen der Sozialauswahl gehört nicht zum ETFÜ-Stoff – hier nur als Abgrenzung genannt, nicht als Argument benutzt.*) (✓){+1}
- **Den Satz „in der Branche macht das jeder so“ doppelt zerlegen.** Er enthält den **Sein-Sollen-Fehlschluss** und die Verwechslung von Sitte und Norm – funktional ist beides derselbe **Reflexionsstopp**: Die Berufung auf Üblichkeit ersetzt die Begründung, statt sie zu liefern. Früher war vieles üblich, was heute zu Recht verworfen ist. (✓){+2}
- **„Alternativlos“ als rhetorische Figur benennen.** Wer paraphrasiert, *bestimmt den Tonus* – „alternativlos“ schließt den Diskurs, bevor er beginnt, und macht aus einer Entscheidung ein Naturereignis. Diskursethisch ist das **strategisches statt verständigungsorientiertes Handeln**: Der Sprecher will nicht überzeugen, sondern Widerspruch verhindern. (✓){+3}
- **Das Stakeholder-Raster vollständig aufziehen.** Betroffene · Verbleibende · Betriebsrat · Kunden · Lieferanten · Kommune (Gewerbesteuer, Kaufkraft) · Eigentümer. Der am häufigsten übersehene Stakeholder ist die **Restbelegschaft** – sie ist zahlenmäßig die größte Gruppe, wird von der Entscheidung getroffen, ohne in ihr vorzukommen, und liest aus dem Verfahren ab, wie mit ihr im nächsten Abschwung umgegangen wird. (✓){+4}
- **Den übersehenen Kostenblock beziffern – Kultur in Euro, rückwärts gerechnet.** *Modellrechnung mit offengelegten Annahmen*: Steigt die Fluktuation der Verbleibenden nach dem Abbau von 8 % auf 12 %, sind das bei 160 Beschäftigten **rund 6 zusätzliche Austritte p. a.**; bei 25.000,00 € Wiederbesetzungskosten je Fall (Ausschreibung, Auswahl, Einarbeitung, Minderleistung in der Anlaufzeit) **rund 150.000,00 € p. a.**, und es gehen zuerst die, die woanders unterkommen, also die Leistungsträger. Dagegen kostet ein sauberes Verfahren (Gespräche, Beratung, Freistellungstage) einen Bruchteil. (*Zahlen frei gesetzt, zur Illustration.*) (✓){+5}
- **Kant auf den eigenen Reparaturvorschlag zurückwenden.** Wer das faire Verfahren nur wählt, weil er Klagen, Presse und Fluktuation fürchtet, handelt

wieder pflichtgemäß statt aus Pflicht. Diese Selbstanwendung ist der Punkt, an dem der Korrektor sieht, dass Kant verstanden und nicht nur zitiert wurde. (✓){+6}

Zu b) – Reparatur, Grenzen, Reihenfolge

- **Die Grenze der Diskursethik ehrlich benennen**. Der herrschaftsfreie Diskurs ist im Betrieb **nicht herstellbar** – Machtasymmetrie, Zeitdruck, Betriebsgeheimnisse und Diskursunfähige stehen dagegen; das ist der Standardeinwand der **Operationalisierbarkeit**. Brauchbar bleibt sie als **Maßstab**, an dem sich die Distanz messen lässt, plus zwei Ersatzkonstruktionen: institutionalisierte Vertretung (Betriebsrat) und der Schleier des Nichtwissens als **Stellvertreterverfahren** für die, die nicht mitreden können. (✓){+7}
- **Die Fürsorgepflicht verankern statt sie zu behaupten**. Sie ist nicht nur moralisch, sondern rechtlich unterlegt (§ 618 BGB; § 5 ArbSchG verlangt, die Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich auf **psychische Belastungen** zu erstrecken). Wichtig ist die saubere Fassung: **Die Rechnung und die Rechtslage sind das Argument gegenüber der Geschäftsführung, nicht der Grund** – wer nur so argumentiert, akzeptiert implizit, dass unterbleibt, was sich nicht rechnet. (✓){+8}
- **Tugendethik als vierte Position nachreichen**. Aristoteles bewertet nicht die einzelne Handlung, sondern den **Charakter** – ganzheitlich und langfristig, weil die Folgen einzelner Handlungen dem Zufall unterliegen. Wirtschaftsbezug: der **ehrbare Kaufmann**, „der Handschlag zählt“; **Vertrauen senkt Transaktions- und Kontrollkosten**. Angewandt: Eine Wiedereinstellungszusage ist genau so viel wert wie der Ruf dessen, der sie gibt, und dieser Ruf entsteht in Situationen wie dieser. (✓){+9}
- **Den blinden Fleck der eigenen Antwort nennen**. Nicht am Tisch sitzen die **künftigen** Beschäftigten: Wer heute die Qualifizierten abbaut, entscheidet über eine Belegschaft, die noch nicht eingestellt ist – dasselbe Teilnahmerechts-Problem, das die Diskursethik bei künftigen Generationen kennt. Praktische Folge: Der Abbau darf nicht nach Kostenhöhe, sondern muss nach künftigem Kompetenzbedarf gestaltet werden. (✓){+10}
- **Die Reihenfolge, die Rohleder ausdrücklich korrigiert hat, und die vor der Frage b) liegt**. Erst **vorhandene Maßnahmen intensivieren oder vorziehen** (operative Lücke, wenig zusätzliches Geld), dann **zusätzliche auszahlungswirksame** Maßnahmen (strategische Lücke), **erst danach** die Ziel- oder Strukturfrage. Übertragen auf den Fall heißt das: Einstellungsstopp, Abbau von Zeitguthaben, Kurzarbeit, Auslaufen befristeter Verträge, Insourcing von Fremdleistungen stehen **vor** der betriebsbedingten

Kündigung. Wer damit nicht anfängt, hat die Frage, ob der Abbau in dieser Höhe überhaupt nötig ist, gar nicht beantwortet, und genau diese Frage ist die erste ethische, nicht die letzte. (✓)(+11)

- **Reichweitenformel statt Verriss.** Die Grundpositionen sind **Prüfraster, keine Rechenmaschinen**: Sie zeigen, welche Seite eines Falls angegriffen ist und welche Reparatur zu welcher Kritik gehört; sie liefern kein Verfahren, das eine Pflichtenkollision auflöst. Als Diagnose und als Verfahrensdisziplin sind sie tauglich, als Entscheidungsautomat nicht, und wer das so sagt, hat die Grenze der eigenen Argumentation selbst gezogen, statt sie vom Korrektor gezogen zu bekommen. (✓)(+12)

Rohleders Erwartung: Die Grundpositionen müssen **am Fall** arbeiten und getrennt auf Verfahren und Ergebnis gerichtet werden – plus ein begründetes Fazit, das die Pflichtenkollision und den Kostenkonflikt ausdrücklich benennt statt sie wegzublenden.

Aufgabe #287 · 10 P. · Vorbildfunktion und Integrität unter Druck · von der KI erfunden

– kein Original

Ähnlich: Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch... (S. 265) · Vision intern vermitteln, Mission extern... (S. 1129) · A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt... (S. 2080)

Fall: Im Leitbild eines Maschinenbauers steht seit Jahren der Satz „Sicherheit geht vor Termin“. Als eine Baugruppe verspätet eintrifft, sagt der Werkleiter im Schichtgespräch vor 30 Leuten: „Heute drücken wir mal ein Auge zu, der Kunde wartet.“ Der Termin wird gehalten, es passiert nichts.

a) 4 P. Erläutern Sie mit einem Kulturmodell, warum dieser eine Satz das Leitbild wirksamer verändert als die Leitbild-Broschüre, **so dass** erkennbar wird, auf welcher Ebene der Schaden entsteht.

b) 6 P. Erläutern Sie, was Integrität als Führungstugend hier verlangt hätte. Nehmen Sie anschließend Stellung, ob eine Führungskraft ihre bekundeten Werte auch dann durchhalten muss, wenn das Unternehmen dafür einen Auftrag verliert, und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 4 P.

Das Modell: Scheins Drei-Ebenen-Modell. Ebene 1 **Artefakte** (sichtbar: Broschüre, Aushang, Schutzausrüstung, Umgangston), Ebene 2 **bekundete Werte und Normen**, Ebene 3 **Grundannahmen** (unbewusst, urpersönlich, am schwersten zu ändern). Die

Broschüre ist ein Artefakt; „Sicherheit geht vor Termin“ ist ein **bekundeter Wert** – ausdrücklich keine Grundannahme. ✓ {1}

Der Schaden entsteht auf Ebene 2. Dort sitzt die Spannung, die Schein mit „talk like this and act like that“ beschreibt: bekundete gegen gelebte Werte. Der Satz macht für dreißig Zeugen sichtbar, dass der gelebte Wert ein anderer ist als der gedruckte. Ab diesem Moment ist die Broschüre nicht mehr neutral, sondern **Beleg der Unglaubwürdigkeit** – sie schadet mehr, als hätte es sie nie gegeben, weil sie den Abstand zwischen Reden und Handeln dokumentiert. ✓ {2}

Warum die Handlung stärker wirkt als das Dokument – Hall. Im **Eisbergmodell** liegen rund **sieben Achtel** der Kultur unter Wasser: Werte, Normen, Grundannahmen; sichtbar sind nur Artefakte, Ziele, Regeln, formale Organisation. **Sachebene = über Wasser, Beziehungsebene = unter Wasser.** Nur das Sichtbare ist direkt beeinflussbar, der Rest nur indirekt – **vor allem über Vorbild.** Eine Entscheidung unter Druck ist deshalb die verlässlichste Information, die die Belegschaft über die Wasserlinie hinunter bekommt: Sie zeigt, welcher Wert gilt, wenn es etwas kostet. Der Merksatz: **Kultur ist das, was gelebt wird, nicht das, was an der Wand hängt.** ✓ {3}

Der Verstärker, und warum „es ist ja nichts passiert“ der gefährlichste Teil ist. Kultur ist die **Basis der informellen Organisation**; der Satz reist über den Flurfunk weiter und wird zur Regel für Fälle, über die nie gesprochen wurde – informelle Kommunikation auf gemeinsamer Wertebasis ist eines der wirksamsten Koordinationsinstrumente, und sie koordiniert hier in die falsche Richtung. Weil der Termin gehalten wurde und nichts geschah, wird die Ausnahme durch ihren **Erfolg bestätigt** und rutscht Richtung Ebene 3. Genau dort kann eine Führungskraft sie kaum noch korrigieren: Werte lassen sich vorleben, Grundannahmen brauchen Jahre. ✓ {4}

b) 6 P.

Integrität definiert und abgegrenzt. Integrität = Übereinstimmung von Reden und Handeln. Sie ist zu trennen von **Compliance** (Einhaltung von Regeln und Gesetzen) und **Corporate Governance** (selbst auferlegte, informelle Regeln der Unternehmensführung). Compliance hätte hier vielleicht sogar gehalten – verletzt wurde die Integrität, also die Deckungsgleichheit zwischen dem bekundeten Wert und der Entscheidung unter Druck. ✓ {1}

Was verlangt gewesen wäre – konkret, nicht als Bekenntnis. Die Regel **unter Druck bestätigen** statt sie auszusetzen; die Terminfolge selbst tragen und gegenüber dem Kunden vertreten, statt sie nach unten weiterzugeben; die eigentliche Ursache – den Lieferverzögerung – auf der Sachebene lösen (Ersatzteil, Umplanung der Schicht, Teillieferung).

Der Satz „heute drücken wir ein Auge zu“ verschiebt das **Risiko** an die Werkbank, während die **Terminverantwortung** oben bleibt; das ist die eigentliche Unwucht. ✓ {2}

Tugendethik – warum „es ist nichts passiert“ nichts rechtfertigt. Aristoteles bewertet nicht die einzelne Handlung, sondern den **Charakter**, gerade weil die Folgen einzelner Handlungen **dem Zufall ausgesetzt** sind. Genau der Fall: Die unfallfreie Schicht ist Glück, keine Rechtfertigung. Der wirtschaftsethische Anschluss ist der **ehrbare Kaufmann** – „der Handschlag zählt“: Verlässlichkeit ist die Tugend, und sie zeigt sich nur an dem Tag, an dem sie etwas kostet. Die **goldene Mitte** liegt dabei nicht zwischen „Regel“ und „keine Regel“, sondern zwischen sturem Regelvollzug ohne Anlass und dem Aussetzen der Regel bei Gegenwind: Die Regel gilt, eine Ausnahme wird **begründet, dokumentiert und entschieden**, nicht zugerufen. ✓ {3}

Personal Mastery als Voraussetzung. Der Satz ist eine Druckreaktion. **Selbstführung** heißt, gerade unter Stress auf der Sachebene zu bleiben, statt in die schnelle Lösung zu springen. Ohne diese Selbstbeherrschung kann niemand Werte glaubwürdig vertreten, weil das Team nicht die Ankündigung liest, sondern die **Reaktion**. ✓ {4}

Die Gegenseite ernst nehmen. Der Konflikt ist real und nicht wegzuarargumentieren: **Ethik kostet Geld**. Ein verlorener Auftrag gefährdet unter Umständen Arbeitsplätze – die Erhaltungspflicht gegenüber der Belegschaft ist selbst ein moralisches Argument, nicht bloß ein kaufmännisches. Brecht: „Erst kommt das Fressen, dann die Moral.“ Wer diesen Konflikt in der Klausur ausblendet und nur „Werte sind Werte“ schreibt, hat die halbe Aufgabe nicht bearbeitet. ✓ {5}

Begründete Position – mit Kriterium statt mit Bekenntnis. Ja, hier muss der Wert durchgehalten werden, und das Kriterium dafür lautet: **Berührt die Verletzung Rechtsgüter Dritter – Leib und Leben –, ist der Wert nicht abwägbar; berührt sie nur eigene Interessen, ist er es.** Bei Arbeitssicherheit greift **Rawls gegen den blinden Fleck des Utilitarismus**: Grundrechte dürfen nie Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle sein, und hinter dem Schleier des Nichtwissens würde niemand die Regel wählen, an der Maschine zu stehen, an der heute ein Auge zugeedrückt wird. Kants Grundformel bestätigt es: Die Maxime „Sicherheitsregeln gelten, solange sie nichts kosten“ ist als allgemeines Gesetz nicht denkbar. Bei **disponiblen** Werten dagegen – „wir antworten binnen 24 Stunden“, „wir liefern nur klimaneutral“ – ist die Abwägung offen, und der Terminvorrang ist vertretbar, sofern er offen entschieden und nicht heimlich praktiziert wird. Der Satz, der die Antwort trägt: **Wer diese Grenze nicht zieht, hat am Ende entweder keine Werte oder keinen Betrieb.** ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Ebenen, Modelle und die Fallen darin

- **Die härteste Schein-Falle ausdrücklich markieren.** „Sicherheit geht vor Termin“ ist ein **bekundeter Wert**, **keine Grundannahme**. Grundannahmen sind unbewusst und urpersönlich; Werte lassen sich **vorleben**, Grundannahmen kaum verändern – die praktische Konsequenz für die Führung ist deshalb, Werte vorzuleben und ansonsten Menschen mit passenden Überzeugungen einzustellen. Wer den Leitbildsatz in der Klausur als Grundannahme bezeichnet, verwechselt die Ebenen und verliert genau dort Punkte. (✓){+1}
- **Den Fall in Rohleders eigenem Modell verorten.** Werte, Leitbild und Handlungsrahmen sind **Schicht 3** des 7-Schichten-Modells – die Schicht, die den **Optionenraum** definiert (was bei uns nicht verhandelbar ist, Beispiel Bestechung ja/nein). Der Werkleiter hat eine Schicht-3-Frage auf **Schicht 6 (Aufgaben)** beantwortet: Er hat die Grundsatzfrage in eine Tagesentscheidung verwandelt. Jede Schicht hat ihren Bezugsrahmen in der darüberliegenden – isolierte Maßnahmen auf den unteren Schichten tragen nicht. (✓){+2}
- **Die formale Reparatur, die stärker ist als jeder Appell: Nebenbedingung statt Ziel.** Auf **Schicht 5** stehen Ziele und **verbindliche Nebenbedingungen**. Sicherheit gehört in die Nebenbedingung; wer sie als Ziel führt, macht sie automatisch **abwägbar**, weil Ziele gegeneinander gewichtet werden. Die Korrektur ist damit nicht moralisch, sondern formal, und genau deshalb wirksam. (✓){+3}
- **Handy erklärt, warum niemand widersprochen hat.** In der **Machtkultur** (Patriarch, willkürliche zentrale Macht) ist der Satz systemtypisch: Die Regel gilt, solange der Chef sie will. In der **Rollenkultur** wäre er über den Dienstweg gelaufen und damit langsamer, aber dokumentiert. In der **Aufgabenkultur** – Teams, Kompetenz, gilt als zeitgemäß – hätte die Freigabe verweigert werden können, ohne den Werkleiter zu beschädigen. Der Kulturtyp sagt hier mehr über das Ergebnis aus als der Charakter des Werkleiters. (✓){+4}
- **„Culture eats strategy for breakfast“ – vollständig und mit der richtigen Warnung.** Der Aphorismus lautet vollständig „...operational excellence for lunch and everything else for dinner“, und die Zuschreibung an **Drucker ist nicht gesichert** – wer sie in der Klausur bestätigt, tappt in eine Falle, die

schon Prüfungsfrage war. Inhaltlich passt er trotzdem: Bei ungesunder Kultur nützt die beste Regel nichts. (✓){+5}

Zu b) – warum der Satz fiel und wie man ihn repariert

- **Das Anreizsystem erklärt das Verhalten besser als der Charakter.** Wird der Werkleiter über **Termintreue und Ausbringung** vergütet, während Sicherheit nur über eine Kennzahl läuft, die erst nach einem Unfall auffällt, dann handelt er **systemkonform**. Die Konsistenz von Reden und Handeln entsteht über **Anreiz- und Zielsysteme, Budgets und Prozesse**, nicht über Formulierungsqualität. Wer nur an der Botschaft arbeitet, behandelt das Symptom. (✓){+6}
- **Der Fehlanreiz in der Sicherheitskennzahl selbst.** Eine Kennzahl „Unfälle je 1.000 Arbeitsstunden“ belohnt **Nichtmeldung** – klassischer Fall von KPI-getriebenem **Opportunismus und Tunnelblick**. Gegenmittel: gemeldete **Beinaheunfälle** als eigene, ausdrücklich positiv gewertete Kennzahl führen, damit die Meldung nicht gegen den Melder zählt. Eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab bleibt außerdem wertlos: Vergleich mit Vorjahr und mit vergleichbaren Werken gehört dazu. (✓){+7}
- **Was der Satz mit der Meldebereitschaft macht – psychologische Sicherheit.** Vor dreißig Leuten gesagt, setzt er nicht nur eine Regel aus, sondern definiert die **Kosten des Widerspruchs**: Wer jetzt Bedenken äußert, widerspricht dem Werkleiter öffentlich. Die Folge betrifft nicht nur Sicherheit, sondern **alle** Themen – Qualitätsprobleme, Terminrisiken, Fehler werden ab jetzt später gemeldet. Das ist der teuerste, aber unsichtbare Teil des Schadens. (✓){+8}
- **Die Reparatur, wenn der Satz schon gefallen ist. Rücknahme im selben Format:** gleiches Publikum, gleicher Ort, ohne Relativierung – benennen, was falsch war, und was stattdessen gilt. Eine Korrektur im selben Rahmen ist das **kostspielige Signal**, weil sie den Sprecher etwas kostet; eine Rundmail ist keins. Ergänzend die Ausnahmeregel formalisieren: Wer darf unter welchen Bedingungen von der Sicherheitsvorgabe abweichen, wer wird informiert, wie wird dokumentiert – damit die Frage künftig nicht mehr im Schichtgespräch entschieden wird. (✓){+9}
- **Die ehrliche Grenze, und die Gegenrichtung in Euro.** Kein Modell sagt, wie viel Termintreue eine Sicherheitsregel wert ist; die Abwägung bleibt eine Entscheidung, keine Rechnung. Beziffern lässt sich die **Gegenrichtung**: Eine positive Kultur zieht Talente an und bindet sie (spart Recruiting, Onboarding, Schulung), erlaubt **schlankeres Management** und spart **Kontroll-Overhead** – Vertrauen statt „Kontrollletti“. Und **Bleicher** liefert das Endstadium, wenn nichts passiert: Werden Werte und Normen zu „**totem**

Papier", ist das die **Auflösungsphase**; eine neue Kultur entsteht danach zwar wieder, aber nicht die gewünschte und ohne die Integrationsfiguren, die sie prägen könnten. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Ein Kulturmodell **benannt, vollständig und am Fall angewandt**, und die Stellungnahme mit einem **Kriterium** statt mit einem Bekenntnis, inklusive der offenen Benennung des Kostenkonflikts.

Aufgabe #288 · 12 P. · Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · von der KI erfunden – kein Original

Fall: Die Leiterin eines ambulanten Pflegedienstes eröffnet jede Teamsitzung mit dem Satz „Wir sind hier, weil wir Menschen ein würdiges Leben zu Hause ermöglichen“. Als drei Stellen monatelang unbesetzt bleiben, bittet sie das Team, die Touren freiwillig zu verdichten: „Wer weiß, wofür er das tut, schaut nicht auf die Uhr.“ Zwei Pflegekräfte kündigen, die übrigen machen mit.

a) 6 P. Erläutern Sie am Fall, wo die Grenze zwischen sinnstiftender Führung und Instrumentalisierung verläuft, **so dass** die Prüfung an Kants Selbstzweckformel Schritt für Schritt nachvollziehbar wird.

b) 6 P. Erläutern Sie drei Kriterien, an denen sich im Betrieb unterscheiden lässt, ob Sinnvermittlung motiviert oder manipuliert. Nehmen Sie abschließend Stellung, ob Führung über Vision und Sinn deshalb generell verdächtig ist, und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 6 P.

Zuerst die positive Seite korrekt benennen – wer kritisiert, was er nicht gewürdigt hat, verliert die Fairness und damit Punkte. **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, statt kontrolliert werden zu müssen. Der Eröffnungssatz der Leiterin ist genau das und für sich genommen gute Leadership. ✓ {1}

Die Trias sortiert den Fall. Der Satz zu Beginn der Teamsitzung ist **Leadership** („Wo wollen wir hin?“), die Tourenverdichtung ist **Management** („Wie wickeln wir es ab?“), und die Bitte ans Team ist **Führung** (Verhaltensbeeinflussung: „Wie sollen wir uns verhalten?“). Der Fehler liegt damit nicht im Sinn, sondern in seiner **Verwendung** – ein Leadership-Instrument wird eingesetzt, um eine Managementlücke zu schließen. ✓ {2}

Im 7-Schichten-Modell wird der Griff in die falsche Schicht sichtbar. Drei unbesetzte Stellen sind ein Problem auf **Schicht 7 (Ressourcen: Personal)**. Die Leiterin beantwortet es mit **Schicht 1 und 2** (Vision, Mission/Sinn). Das ist die **Spiegelung** von Rohleders Hebel-These: Dort setzen Manager rund 90 % ihrer Maßnahmen auf Schicht 7 an und kaufen sich mit Geld aus den vorgelagerten Schichten frei – hier läuft es umgekehrt, Sinn ersetzt Personal. Beides ist derselbe Fehler: Erfolg braucht **alle** Schichten mit Leben gefüllt, keine ersetzt die andere. *(Die 90 % sind Rohleders Praxiseindruck, keine Erhebung – in der Klausur als solchen kennzeichnen.)* ✓ {3}

Die Prüfung an der Selbstzweckformel, Schritt für Schritt. Die Formel lautet: „Behandle Menschen niemals **bloß** als Mittel, sondern immer auch als Zweck an sich.“ Entscheidend ist das Wort **bloß**. Schritt 1: Sinn zu vermitteln ist erlaubt und geboten – es macht Arbeit verständlich und ist selbst ein Zweck der Geführten. Schritt 2: Unzulässig wird es, wenn der Sinn **ausschließlich** dazu dient, unbezahlte Mehrleistung abzurufen, die sonst verweigert würde. Schritt 3: Die Prüffrage am Fall lautet deshalb **„Hätte sie denselben Satz auch gesagt, wenn die Stellen besetzt wären?“** – wenn nein, ist der Sinn Mittel und nicht mehr auch Zweck. Der Fall beantwortet die Frage selbst: Der Satz fällt genau dann, als drei Stellen fehlen. ✓ {4}

Die zweite Kant-Prüfung – Grundformel und die Umkehrung von „aus Pflicht“. Kann die Maxime „Personallücken werden über die Motivation der Verbliebenen geschlossen“ **allgemeines Gesetz** werden? Nein – sie funktioniert nur, solange nicht alle sie anwenden; wären alle Arbeitgeber so, bräche die Versorgung zusammen, weil niemand mehr in den Beruf ginge. Dazu die Unterscheidung **aus Pflicht vs. pflichtgemäß**, hier in umgekehrter Richtung angewandt: Die Pflegekräfte handeln **aus Einsicht**, und genau diese moralische Qualität wird zur Ressource der Gegenseite. Das ist der Kern der Instrumentalisierung: Es wird nicht Arbeitskraft abgeschöpft, sondern **Gewissen**. ✓ {5}

Die Grenze in einem Satz, und der Beleg im Fall. Sinnstiftung **motiviert**, solange sie sagt, *wofür* gearbeitet wird; sie **instrumentalisiert**, sobald sie **ersetzt**, was der Arbeitgeber schuldet. Der Fall liefert den Beleg selbst: zwei Kündigungen. Und wer bleibt, ist nicht überzeugt, sondern **gebunden** – an die Patienten, nicht an den Arbeitgeber. Dass „die übrigen mitmachen“, ist deshalb kein Zustimmungsbeweis, sondern der Ausdruck genau der Bindung, die ausgenutzt wird. Wer den Fall über die Zustimmung der Verbliebenen rechtfertigt, verwechselt Einwilligung mit Ausweglosigkeit. ✓ {6}

b) 6 P.

Kriterium 1 – die Nutzenrichtung: Wem nützt der Sinn? Motivation liegt vor, wenn die Sinnaussage auch dann auftaucht, wenn sie dem Arbeitgeber **nichts spart** – in der Vergütungsrunde, in der Dienstplangestaltung, in der Investitionsentscheidung. Manipulation liegt vor, wenn Sinn systematisch genau dort erscheint, wo **Verzicht** gefragt

ist. Operationale Prüfung: Zähle, in welchen der letzten fünf Entscheidungen die Mission zitiert wurde – kosteten sie das Unternehmen etwas oder das Team? ✓ {1}

Kriterium 2 – die Diskursbedingungen (Habermas; Holzmann-Fassung).

Unbeschränkte Information: Kennt das Team die Auftrags- und Bewerberlage, die Alternativen und die Dauer der Maßnahme? **Zwanglosigkeit**: Ist „freiwillig“ zwanglos, wenn dreißig Kolleginnen zuhören, die Patienten sonst unversorgt bleiben und die Bitte von der Vorgesetzten kommt? **Rationale Motivation**: Ist die Leiterin bereit, ihre eigene Position zu räumen, wenn das Team ablehnt? Der Maßstab dahinter: **Zustimmung unter Zwangslage ist keine Zustimmung**. Im Fall fällt die Bitte im Plenum, gegen ein Publikum und gegen ein moralisches Argument – die Zwanglosigkeit ist verletzt, bevor jemand geantwortet hat. ✓ {2}

Kriterium 3 – die Kosten des Neins. Motivation erlaubt die Ablehnung ohne Nachteil; Manipulation macht die Ablehnung teuer. Prüffragen: Was passiert der Pflegekraft, die nicht mitmacht – nichts, oder schlechtere Touren, Randbemerkungen, ein Vermerk im Beurteilungsgespräch? Wird das Nein einzeln oder öffentlich abgegeben? Wer die Kosten des Neins nicht kennt, darf Freiwilligkeit nicht behaupten, und wer sie kennt und trotzdem „freiwillig“ sagt, benutzt das Wort als Deckung. ✓ {3}

Kriterium 4 (Reserve – bei „drei“ gehört ein vierter dazu) – die Wahrhaftigkeit der Sinnaussage selbst. Eine **Mission** ist der wesentliche Zweck, warum es das Unternehmen gibt und was es für seine Stakeholder sein will. Stimmt der behauptete Zweck mit dem tatsächlichen überein? Wenn der Träger gleichzeitig eine Renditevorgabe fährt, die die Personaldecke bewusst dünn hält, ist die Missionsaussage nicht falsch, aber **unvollständig**, und unvollständige Information ist diskursethisch ein Mangel, kein Kavaliersdelikt. ✓ {4}

Die Gegenposition ernst nehmen, bevor man entscheidet. Der Verdacht lässt sich verallgemeinern: **Jede** Führung zielt auf Verhaltensbeeinflussung – das ist ihre Definition. Wer Beeinflussung schon für Manipulation hält, verbietet Führung überhaupt. Zudem ist die Alternative nicht neutral: Führung ohne Sinn arbeitet rein **extrinsisch**, also über Kontrolle und Geld, und „mehr Geld allein“ ist forschungswidrig; der zweite Ausweg wäre **Laissez-faire**, im Full Range of Leadership Model die **empirisch schwächste** Kategorie überhaupt, schwächer als reines Kontrollieren. Wer Sinnführung pauschal verwirft, landet also bei etwas Schlechterem. ✓ {5}

Begründete Position. Nein – Führung über Vision und Sinn ist **nicht generell verdächtig**. Verdächtig ist die **Kombination** aus Sinnappell und ausbleibender Gegenleistung. Das Unterscheidungskriterium liegt nicht im Inhalt der Botschaft, sondern in der Frage, ob die Führungskraft auf der **Ressourcenschicht liefert, was sie auf der Sinnschicht verspricht**. Wo beides zusammenfällt, ist Sinnführung die überlegene Form:

Sie zieht Talente an und bindet sie (spart Recruiting, Onboarding, Schulung), erlaubt weniger Hierarchiestufen und spart **Kontroll-Overhead** – Vertrauen statt „Kontrolletti“, also Kultur in Euro. Wo Sinn den Ressourceneinsatz **ersetzt**, ist er Instrumentalisierung mit besserem Vokabular. „We agree to disagree“ ist hier zulässig, aber nur mit genau diesem Kriterium; ein „kommt darauf an“ ohne Kriterium ist keine Antwort. ✓ **{6}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – die Motivationsseite härten

- **Warum gerade diese Maßnahme zerstört, was der Eröffnungssatz aufbaut – Deci/Ryan.** Die **Selbstbestimmungstheorie** nennt drei Bedingungen intrinsischer Motivation: **Autonomie, Kompetenzerleben, soziale Eingebundenheit**. Die Tourenverdichtung erhöht die Eingebundenheit („wir halten zusammen“), senkt aber **Autonomie** (der Dienstplan wird enger) und vor allem das **Kompetenzerleben**: Weniger Zeit je Patient bedeutet, die Arbeit schlechter zu machen, als man sie kann. Für Pflegekräfte ist das der teuerste Verlust – er trifft genau die Quelle, aus der der Sinn kommt. (✓){+1}
- **„Schau nicht auf die Uhr“ ist kein Ziel – Locke/Latham.** Die **Zielsetzungstheorie** belegt: **spezifische und herausfordernde** Ziele führen zu höherer Leistung als vage Appelle wie „gebt euer Bestes“ – vorausgesetzt, das Ziel wird akzeptiert und es gibt Rückmeldung über den Fortschritt. Dem Satz der Leiterin fehlen **Spezifität und Endpunkt**; genau das macht ihn **unbegrenzt**, und unbegrenzte Appelle sind das Format, in dem Instrumentalisierung stattfindet, weil niemand sagen kann, wann genug ist. Die Reparatur ist deshalb banal und wirksam: Umfang und **Befristung** benennen. (✓){+2}
- **Vision und Mission sauber trennen – hier liegt ein Begriffsfehler nahe.** „Menschen ein würdiges Leben zu Hause ermöglichen“ ist eine **Mission** (Zweck/Auftrag: warum es uns gibt), keine **Vision** (idealer angestrebter Zukunftszustand). Die Reihenfolge lautet **Vision (Zustand) → Strategie (Weg) → Ziele (messbar)**, und die **Vision lässt sich nicht aus Zielen ableiten**: Ziele reichen glaubhaft nur bis Periodenende. Wer beides gleichsetzt, verliert in jeder Vision-Aufgabe Punkte. (✓){+3}
- **Die Erfolgsfaktoren der Vision am Fall durchprüfen. Prägnanz, Inspiration und Glaubwürdigkeit/Authentizität** sind die drei Erfolgsfaktoren; die ersten beiden erfüllt der Satz mustergültig, an der dritten scheitert er, nicht wegen seines Inhalts, sondern wegen seiner Verwendung. Von den Risiken (inflationärer, floskelhafter Gebrauch · Realitätsferne · reines Top-Down-Diktat ohne Einbindung) greift hier eine Sonderform: Der Sinn wird **nicht** floskelhaft benutzt, sondern **zu ernst** – gegen die eigenen Leute. Das ist der seltenere und gefährlichere Fall, weil er nicht durchschaut, sondern geglaubt wird. (✓){+4}

- **Die Machtasymmetrie, die aus der Bitte eine Erwartung macht.** Die Beziehung ist strukturell asymmetrisch: Der Empfänger kann die Botschaft **nicht folgenlos zurückweisen**, weshalb das **Beziehungs-Ohr** systematisch lauter ist als in Alltagskommunikation. Was als Bitte gesendet wird, kommt als Erwartung an, und zwar unabhängig davon, wie freundlich sie formuliert war. Wer das in der Klausur benennt, erklärt, warum „freiwillig“ im Führungskontext ein anderes Wort ist als im Privaten. (✓){+5}
- **Transaktional/transformational ordnet den Fall, und zeigt, welches „I“ fehlt.** Der Eröffnungssatz ist **Inspirational Motivation**, eines der vier „I“ der transformationalen Führung (Bass/Avolio). Was vollständig fehlt, ist **Individualized Consideration**: Niemand fragt, **wer** die Verdichtung tragen kann und wer nicht – die alleinerziehende Kollegin und der 60-jährige Kollege bekommen dieselbe Bitte. Das Ausnutzen ist damit keine eigene Führungsform, sondern die **Verkürzung** der transformationalen auf ihr billigstes Element. (✓){+6}

Zu b) – Kriterien schärfen, Gegenrechnung, Grenzen

- **Die zwei Kündigungen als Kennzahl lesen und die Maßnahme gegenrechnen.** *Modellrechnung mit offengelegten Annahmen:* Drei unbesetzte Stellen × 55.000,00 € Vollkosten = **165.000,00 € „gespart“ p. a.** Dagegen: 2 Kündigungen × 25.000,00 € Wiederbesetzungskosten = **50.000,00 €**, zusätzliche Ausfalltage durch Überlastung (angenommen 4 Tage je verbliebener Kraft bei 20 Kräften × 250,00 € = **20.000,00 €**), Ersatz durch Zeitarbeit zu Mehrkosten. Je nach Annahme kippt die Rechnung, und darin liegt das Argument: Die Maßnahme ist nicht nur ethisch fragwürdig, sie ist **womöglich nicht einmal betriebswirtschaftlich richtig**. *(Zahlen frei gesetzt, zur Illustration; ohne offengelegte Annahmen wäre die Rechnung wertlos.)* (✓){+7}
- **Die Selbstanwendung, die zeigt, dass Kant verstanden ist.** Wer künftig auf den Sinnappell verzichtet, **weil zwei Kündigungen teuer waren**, handelt wieder nur **pflichtgemäß, nicht aus Pflicht** – dieselbe Figur wie beim Unternehmen, das fair behandelt, weil es Boykott fürchtet. Der Unterschied ist im Ergebnis unsichtbar und in der Begründung entscheidend. (✓){+8}
- **Der blinde Fleck der eigenen Antwort: die Patienten.** Bisher stehen Leiterin und Team im Blick. Betroffen von der Tourenverdichtung sind aber vor allem die **Pflegebedürftigen** – Stakeholder, die nicht am Tisch sitzen und teils **diskursunfähig** sind. Genau das ist das Problem des **Teilnahmerechts** (Mündigkeit: wer kann Informationen verarbeiten und bewerten, und wer vertritt die, die es nicht können?). Als Ersatzverfahren

greift wieder der **Schleier des Nichtwissens** : Würde ich diese Tourenlänge wählen, wenn ich nicht wüsste, ob ich die Pflegekraft oder der letzte Patient am Abend bin? (✓){+9}

- **Die utilitaristische Gegenprobe, und wo sie bricht.** Verdichtete Touren versorgen mehr Menschen; nach **Utilitäts- und Allgemeinheitsprinzip** steigt der Gesamtnutzen, und eine entscheidungskräftige Mehrheit profitiert. Der **blinde Fleck** : Qualität je Patient und Gesundheit der Pflegekräfte werden verrechnet. Dazu der **unklare Zeithorizont** – Keynes: „In the long run we're all dead“: Kurzfristig geht die Rechnung auf, mittelfristig kündigt das Team, und dann sind alle schlechter gestellt als vorher. Der Utilitarismus scheitert hier also nicht nur moralisch, sondern an der eigenen Folgenabschätzung. (✓){+10}
- **Die Fürsorgepflicht als harter Boden unter der moralischen Argumentation.** Über die Ethik hinaus schuldet der Arbeitgeber Schutz aus **§ 618 BGB** , und nach **§ 5 ArbSchG** ist die Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich auf **psychische Belastungen** zu erstrecken. Die saubere Fassung für die Klausur: **Die Rechtslage und die Rechnung sind das Argument gegenüber der Geschäftsführung, nicht der Grund** – wer beides trennt, argumentiert mit Kant statt nur mit dem Taschenrechner. (*Arbeitsrechtlicher Rahmen, nicht ETFÜ-Stoff – als Anker zitiert, nicht als Lehrinhalt.*) (✓){+11}
- **Reichweitenformel statt Verriss, und der Satz, der die Aufgabe schließt.** Sinnführung bleibt als **Orientierungs- und Bindungsinstrument** tauglich; als **Ersatz für Personal, Vergütung und Arbeitszeit** taugt sie nicht. Daraus folgt der Prüfsatz, der über den Fall hinausträgt: **Wer den Sinn ernst meint, muss ihn zuerst gegen die eigene Kostenrechnung verteidigen, nicht gegen die Belegschaft.** (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Die Selbstzweckformel muss **am Fall durchgeprüft** werden – mit dem Wort „bloß“ als Angelpunkt und einer Prüffrage, die man im Betrieb tatsächlich stellen kann; die drei Kriterien müssen unterscheidbar sein, nicht dreimal dasselbe.

Aufgabe #289 · 10 P. · Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Vision intern vermitteln, Mission extern... (S. 1129) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542) · Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts... (S. 823)

Fall: Ein Abteilungsleiter sagt in jeder Teamrunde: „Meine Tür steht immer offen – sagt mir ehrlich, was ihr denkt.“ In der anonymen Mitarbeiterbefragung erhält seine Abteilung die schlechtesten Werte des Hauses. Er ist ehrlich überrascht: „Zu mir ist doch nie jemand gekommen.“

- a) 4 P. Erläutern Sie, warum die Führungsbeziehung strukturell asymmetrisch ist und was daraus für die Aussagekraft von „Feedback auf Zuruf“ folgt, **so dass** der Bezug zur Diskursethik erkennbar wird.
- b) 6 P. Erläutern Sie drei Pflichten, die aus dieser Asymmetrie für die Führungskraft folgen. Nehmen Sie anschließend Stellung, ob es sich dabei um ethische Pflichten oder um bloße Führungstechnik handelt, und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 4 P.

Die Asymmetrie definieren, nicht behaupten. Die Führungskraft verfügt über Aufgabenzuteilung, Beurteilung, Vergütungsvorschlag, Entwicklungschancen und im Extremfall über den Bestand des Arbeitsverhältnisses. Der Mitarbeitende bietet demgegenüber ein Gut an, das er **nicht lagern kann** – seine Arbeitszeit, und trägt das existenzielle Risiko allein. Die Beziehung ist deshalb **strukturell** asymmetrisch: Sie ist es unabhängig vom Charakter der Führungskraft, weshalb Freundlichkeit die Asymmetrie nicht aufhebt, sondern nur verdeckt. ✓ {1}

Was daraus für die Kommunikation folgt. Der Empfänger kann die Botschaft **nicht folgenlos zurückweisen**; deshalb ist das **Beziehungs-Ohr** in dieser Konstellation systematisch lauter als in der Alltagskommunikation. „Sag mir ehrlich, was du denkst“ ist für den Sender eine Einladung und für den Empfänger eine Aufforderung mit **unbekannten Kosten** – er muss abschätzen, was ihn die Ehrlichkeit später kostet, und diese Kosten kennt nur er. ✓ {2}

Der diskursethische Maßstab. Nach **Habermas/Apel** ist eine Norm nur gültig, wenn sie die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses findet oder finden könnte; die für die Klausur maßgebliche Holzmann-Fassung nennt **unbeschränkte Information, Mündigkeit, rationale Motivation und Zwanglosigkeit**. Das Tür-offen-Angebot verletzt die **Zwanglosigkeit**, nicht durch Zeitdruck, sondern durch **Sanktionsrisiko**: Es gibt keinen zwanglosen Diskurs mit jemandem, der über die eigene Beurteilung entscheidet. Und je weiter man sich vom Idealzustand entfernt, desto weniger

repräsentativ ist der Diskurs und desto **willkürlicher** das Ergebnis, das anschließend als Konsens ausgegeben wird. ✓ {3}

Die Konsequenz für die Aussagekraft. Ausbleibende Kritik ist **kein Zustimmungsbeweis**, sondern ein **Selektionsbefund**: Es meldet sich, wer wenig zu verlieren hat. „Zu mir ist doch nie jemand gekommen“ verwechselt fehlende Meldung mit fehlendem Problem – ein Schluss vom Schweigen auf die Sache. Damit ist der **Abstand zwischen Zuruf-Feedback und anonymer Befragung** selbst die wichtigste Kennzahl im Fall: Er misst nicht die Stimmung, sondern die **Kosten des Widerspruchs**. Und der **blinde Fleck** – die eigene Schwäche, die andere sehen und man selbst nicht – ist im Sachverhalt wörtlich belegt: Der Abteilungsleiter ist „ehrlich überrascht“. ✓ {4}

b) 6 P.

Pflicht 1 – die Bringschuld liegt oben. Weil die Kosten des Sprechens ungleich verteilt sind, schuldet die **Führungskraft** die Herstellung der Diskursbedingungen, nicht der Mitarbeitende die Initiative. Konkret: **aktiv und strukturiert fragen** (feste Einzelgespräche mit gleichbleibender Fragensystematik statt eines Tür-offen-Angebots), Kanäle **ohne Zurechenbarkeit** vorhalten, und den **Beteiligungsgrad vorher benennen** – Information · Anhörung · Mitsprache · Mitentscheidung · Selbstorganisation. Scheinbeteiligung wirkt schlimmer als gar keine, weil sie zusätzlich das Vertrauen in künftige Fragen zerstört. ✓ {1}

Pflicht 2 – die Kosten des Widerspruchs senken und diese Senkung sichtbar machen. Wirksam ist nicht die Zusicherung, sondern der **beobachtbare Fall**: eine Kritik, die für den Kritiker folgenlos und für die Sache folgenreich bleibt. Ein sichtbar umgesetzter Einwand **samt Nennung des Urhebers** ist die Information, aus der das Team lernt; eine Rundmail über Offenheit ist keine. Der Mechanismus dahinter: Nur **kostspielige Signale** sind glaubwürdig, weil nur sie von jemandem, der es nicht ernst meint, nicht imitiert werden. ✓ {2}

Pflicht 3 – Selbstbegrenzung der eigenen Macht (Kant plus Rawls). Die **Selbstzweckformel** verlangt, dass der Mitarbeitende auch dann Zweck bleibt, wenn er unbequem ist – Kritik darf also nicht in die Leistungsbeurteilung einfließen, und wer sie dort verrechnet, benutzt den Menschen bloß als Mittel zur eigenen Bequemlichkeit. **Rawls** liefert den Selbsttest vor jeder Regel, die die Führungskraft setzt: *Würde ich diese Regel auch wählen, wenn ich nicht wüsste, ob ich der Abteilungsleiter oder der befristet Beschäftigte in der Probezeit bin?* Nach **Maximin** ist der Maßstab nicht der selbstbewusste Leistungsträger, sondern der Schwächste in der Abteilung: Für ihn muss Widerspruch noch tragbar sein. ✓ {3}

Pflicht 4 (Reserve) – Vorbild und Selbstführung. **Integrität** heißt Übereinstimmung von Reden und Handeln; wer Offenheit fordert und Widerspruch sichtbar bestraft, erzeugt nicht Stille, sondern **Zynismus**, und Zynismus ist teurer als Schweigen, weil er die nächste ehrliche Initiative gleich mit entwertet. Voraussetzung ist **Personal Mastery**: Wer unter Kritik die Sachebene verlässt, macht jede Zusage wertlos, weil das Team die **Reaktion** liest und nicht die Ankündigung. ✓ {4}

Die Gegenposition ernst nehmen. Alle drei Pflichten lassen sich **rein funktional** begründen: Bessere Information führt zu besseren Entscheidungen, Fehler werden früher sichtbar, Fluktuation sinkt. Das ist eine saubere **teleologische** Begründung, und sie ist nicht falsch – in Euro gerechnet spart sie **Kontroll-Overhead**, Recruiting und Nacharbeit, also genau die Effekte, die den Nutzen einer positiven Kultur ausmachen. Wer so argumentiert, hat damit aber **Führungstechnik** begründet, nicht Ethik. ✓ {5}

Begründete Position. Es sind **ethische** Pflichten, und die funktionale Begründung ist ihr **Nebenprodukt, nicht ihr Grund**. Kant liefert das Kriterium: Wer Offenheit nur herstellt, weil sie sich rechnet, handelt **pflichtgemäß, aber nicht aus Pflicht** – nützlich, aber nicht moralisch. Der entscheidende Test ist deshalb der Fall, in dem es sich **nicht** rechnet: der teure Widerspruch kurz vor dem Termin, die Kritik, die ein Projekt verzögert, der Einwand, der den Vorgesetzten vor Dritten schlecht aussehen lässt. Wer dann noch zuhört, hat die Pflicht; wer dann abbricht, hatte eine Technik. Praktisch fallen beide Begründungen meistens zusammen, und das ist kein Einwand, sondern ein Glücksfall – man muss nur die saubere Fassung behalten: **Die Rechnung ist das Argument gegenüber der Geschäftsführung, nicht der Grund**. Genau diese Trennung ist die Antwort auf die gestellte Frage. ✓ {6}

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – was das Schweigen wirklich misst

- **Zwei Datenquellen, die nicht dasselbe messen.** Die Befragung misst die **Meinung**, das Schweigen misst die **Kosten des Sprechens**. Wer beides in einen Topf wirft, repariert Symptome: Er verbessert die Kantine, weil das der einzige nennbare Kritikpunkt war, und lässt den Führungsstil unberührt, weil den niemand nennen konnte. (✓){+1}
- **Psychologische Sicherheit, und die Falle bei ihrer Verbesserung.** Gemeint ist die geteilte Überzeugung, dass zwischenmenschliche Risiken tragbar sind; sie ist die Bedingung, unter der Fehler gemeldet und Bedenken geäußert werden. Die kontraintuitive Folge, die man vorher ansagen muss: **Steigt die Meldebereitschaft, verschlechtern sich zunächst die Kennzahlen** – mehr gemeldete Fehler, mehr genannte Konflikte. Wer das nicht vorher erklärt, erzeugt die falsche Reaktion (der Bereich gilt als schlechter geworden) und bestraft im Ergebnis genau die Offenheit, die er wollte. (✓){+2}
- **Den blinden Fleck strukturell statt charakterlich bekämpfen.** Er ist definitionsgemäß nicht durch Selbstreflexion erreichbar – sonst wäre er keiner. Wirksam sind deshalb **Verfahren, die nicht von Mut abhängen**: 360-Grad-Feedback, Vorgesetztenbeurteilung durch das Team, Moderation durch Dritte, Austrittsgespräche durch eine neutrale Stelle. Der Vorschlag „der Abteilungsleiter soll offener werden“ ist dagegen die Bitte an den Betroffenen, sein eigenes Problem zu sehen. (✓){+3}
- **Hall macht sichtbar, warum das Angebot wirkungslos bleibt.** Das Tür-offen-Angebot ist ein **Artefakt über der Wasserlinie**; entschieden wird **unter Wasser**, auf der Beziehungsebene, wo rund sieben Achtel liegen. Nur das Sichtbare ist **direkt** beeinflussbar, der Rest nur **indirekt – vor allem über Vorbild und positive Motivation**. Ein Satz in der Teamrunde ist eine Sachebenen-Maßnahme gegen ein Beziehungsebenen-Problem. (✓){+4}
- **Handy erklärt die Meldebereitschaft besser als die Persönlichkeit.** In der **Machtkultur** ist Widerspruch definitionsgemäß riskant; in der **Rollenkultur** wird er zum Dienstweg, also langsam, aber dokumentiert und damit persönlich weniger gefährlich; in der **Aufgabenkultur** ist er Teil der Arbeit, weil Kompetenz und nicht Position den Ausschlag gibt. Wer den Kulturtyp bestimmt, hat die Ursache präziser gefasst als jede Charakterbeschreibung des Abteilungsleiters. (✓){+5}

Zu b) – Pflichten, Grenzen, Zahlen

- **Die Grenze der Diskursethik ehrlich mitliefern.** Der **herrschaftsfreie Diskurs ist im Betrieb prinzipiell nicht herstellbar** – Zwanglosigkeit kann es dort nicht geben, wo einer über den Bestand des Arbeitsverhältnisses entscheidet; das ist der klassische Einwand der **Operationalisierbarkeit** gegen Habermas. Als **Maßstab** bleibt sie brauchbar, weil sie die Distanz zum Ideal messbar macht, und die Praxis behilft sich mit **Ersatzkonstruktionen**: institutionalisierte Vertretung, Anonymität, externe Moderation. Kurz: **Verfahren statt Tugend**, weil Verfahren auch dann tragen, wenn der nächste Abteilungsleiter weniger integer ist. (✓){+6}
- **Das Teilnahmerechts-Problem in der Abteilungsvariante.** Wer vertritt die, die nicht sprechen können oder dürfen – Auszubildende, befristet Beschäftigte in der Probezeit, Leiharbeitnehmer, die in der Befragung oft gar nicht erfasst werden, und Beschäftigte mit **Sprachbarrieren**? Das ist dieselbe Struktur wie beim Teilnahmerecht künftiger Generationen: Die am stärksten Betroffenen sind am schlechtesten vertreten. Eine Befragung, die diese Gruppen ausschließt, misst die Zufriedenheit derer, die ohnehin sicher sitzen. (✓){+7}
- **Den Nutzen in Euro fassen – sonst bleibt es Wohlfühlrhetorik.**
Modellrechnung mit offengelegten Annahmen für eine Abteilung mit 40 Beschäftigten: Sinkt die Fluktuation von 14 % auf 9 %, sind das **2 Austritte weniger p. a.** $\times 25.000,00 \text{ €}$ Wiederbesetzungskosten = **50.000,00 €**; entfällt zusätzlich eine Hierarchieebene (eine Teamleitungsstelle) durch selbstgesteuerte Teams, kommen rund **80.000,00 € Vollkosten** dazu; werden Nacharbeit und Suchzeiten um 2 % der Arbeitszeit reduziert ($40 \times 60.000,00 \text{ €} \times 2 \%$) = **48.000,00 €**. Summe rund **178.000,00 € p. a.** – dagegen zu stellen sind Zeitaufwand für Gespräche und Moderationskosten. (Zahlen frei gesetzt, zur Illustration.) Und die Gegenrichtung gehört dazu: Eine **negative Kultur pflanzt sich genauso fort** und verursacht dieselben Beträge mit umgekehrtem Vorzeichen. (✓){+8}
- **Zwei Fehlschlüsse, die in dieser Aufgabe teuer sind – beide Richtungen.**
Erstens: Aus dem Schweigen auf Zustimmung zu schließen, ist ein **Sein-Sollen-Fehlschluss in Diagnoseform** – „es beschwert sich niemand, also ist es gut“ begründet nichts. Zweitens, und seltener bedacht: Aus schlechten Befragungswerten folgt **nicht** zwingend, dass schlecht geführt wird; der Wert kann auch bedeuten, dass in dieser Abteilung als einziger überhaupt ehrlich geantwortet wurde. Eine **Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos** – es fehlen der Vorjahresvergleich, der Vergleich mit strukturell ähnlichen Abteilungen und die Rücklaufquote. (✓){+9}

- **Reichweitenformel und Übertragung über den Fall hinaus.** Dieselbe Struktur liegt in jeder asymmetrischen Wirtschaftsbeziehung vor – Einkauf gegenüber dem kleinen Zulieferer, Konzern gegenüber der Tochter, Arbeitgeber gegenüber dem Bewerber im Vorstellungsgespräch. Überall gilt derselbe Satz: **Zustimmung unter Zwangslage ist keine Zustimmung.** Und die Reichweitemaßnahme zum Instrument: Als **Diagnoseinstrument** taugt der Abstand zwischen Zuruf und anonymer Befragung sehr gut; als **Führungersatz** taugt keine Befragung – sie ersetzt das Gespräch nicht, sie zeigt nur, dass es fehlt. (✓)(+10)

Rohleders Erwartung: Die Asymmetrie muss **begründet** werden (Verfügungsmacht auf der einen, nicht lagerfähige Arbeitszeit und Existenzrisiko auf der anderen Seite), und die Stellungnahme muss Kants Unterscheidung *aus Pflicht* / *pflichtgemäß* als Kriterium benutzen, statt beide Begründungen nur nebeneinanderzustellen.

Kap. 19 · Ethische Fallentscheidungen – Stakeholder-Raster & durchargumentierte Fälle · U08 · U27

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Aktuelle Presseanlässe 2026 – im Rohleder-Stil gebaut	1944
Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau	1855
Das Argumentationsraster für ethische Fälle	1826
Definition: Was ist ein Unternehmen?	1827
12 P. · Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10	1836
Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser	1859
Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe)	2004
• Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung	1880
12 P. · Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten	1938
Ethische Argumentation (Musterlösung)	1828
• Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3.	1828
Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06	1827
Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27	1830
Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder)	1832
• Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall)	1829
Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1	1831
12 P. · Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung	1914
14 P. · Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz	1907
• Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil)	1833
16 P. · Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten	1931
16 P. · Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen	1900
14 P. · Minijobs ethisch beurteilen und einordnen	1893
14 P. · Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben	1924
• 14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn Rentabilität · Gier	1886
• Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste)	1827
10 P. · Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich	1920
• Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)	1829

Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing	1839
• Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung	1832

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Utilitaristische Gegenposition sauber kontern: Ein Utilitarist könnte argumentieren, die Ungleichheit maximiere den Gesamtnutzen (Leistungsanreiz → mehr Wohlstand für alle). Rawls' Konter ist der **lexikalische Vorrang der Grundfreiheiten**: Gesundheit/Leben sind **Grundgüter**, die *nicht* gegen aggregierten Nutzen verrechenbar sind – der **blinde Fleck des Utilitarismus**.

Chancengleichheit ≠ Ergebnisgleichheit: Rawls verlangt keine gleichen Ergebnisse, sondern faire **Chancengleichheit** + das **Differenzprinzip** (Ungleichheit nur, wenn sie den am schlechtesten Gestellten nützt). Neun Jahre kürzeres Leben der Armen verletzt genau das.

Konkrete Politik-Instrumente (macht die Antwort anwendungsstark): Bürgerversicherung/paritätische Gesundheitsfinanzierung, Prävention in belasteten Milieus, Arbeitsschutz – Ansatzpunkte, die das Ergebnis mit den Ursachen aus a) verknüpfen.

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-/Gerechtigkeitwert** (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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Verfassungsrang benennen (stärkt den Vertrauensschutz-Pol): Das **Alimentationsprinzip** ist ein **hergebrachter Grundsatz des Berufsbeamtentums (Art. 33 Abs. 5 GG)** – der Dienstherr schuldet lebenslang amtsangemessene Versorgung als Gegenleistung für Streikverzicht und volle Hingabe. Eine Aufnahme in die Rentenkasse müsste diesen Anspruch ablösen, nicht bloß umlenken.

Das eigentliche Strukturproblem – die implizite Staatsschuld: Pensionen sind **nicht kapitalgedeckt**, sondern aus dem laufenden Haushalt zu zahlen (Nachhaltigkeitslücke). Das ist der Kern der Diskursethik-Perspektive: die Last liegt bei **künftigen Steuerzahlern**.

Sauberes Fazit (we agree to disagree): Gerechtigkeitslogik (Rawls, Solidarität) spricht *für* die Einbeziehung, Vertrauensschutz (Art. 33 GG) und der Umlage-Bumerang *dagegen*. Vertretbar ist eine **prospektive** Lösung (nur für neu Eingestellte), die Vertrauensschutz wahrt und die Basis langsam verbreitert.

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 #290 · 10 P. · Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283) · Faire Diskursregeln bei einer... (S. 287)

Ein profitabler Automobilzulieferer verlagert seine Produktion aus Deutschland nach Osteuropa und schließt das Stammwerk. a) 4 P. Identifizieren Sie vier Stakeholder und ihre je zentralen Interessen. b) 6 P. Bewerten Sie die Entscheidung mit mindestens zwei ethischen Grundpositionen und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 4 P. – Stakeholder und Interessen:

Stakeholder	Zentrales Interesse
Eigentümer/Aktionäre ✓ {1}	Rendite, Wettbewerbsfähigkeit, Kostensenkung
Belegschaft Stammwerk ✓ {2}	Arbeitsplatz, Existenz, faire Behandlung
Standortkommune ✓ {3}	Gewerbesteuer, Beschäftigung, Kaufkraft
Kunden (OEM) ✓ {4}	Liefersicherheit, Preis, Qualität

(Reserve: Lieferanten am Altstandort, Betriebsrat, Region/Gesellschaft.)

b) 6 P. – Bewertung mit zwei Grundpositionen + Entscheidung:

Frage neutral fassen: Nicht „Darf ein profitables Werk geschlossen werden?“ (tendenziös), sondern: „**Unter welchen Bedingungen ist eine Verlagerung trotz aktueller Profitabilität verantwortbar?**“ – es ist eine Bedingungs-, keine Ja-Nein-Frage.
✓ {1}

Faktenlücke (entscheidungerheblich): Der Sachverhalt sagt „profitabel“, aber nicht, wie groß die Kostendifferenz zum Zielstandort ist, ob der Wettbewerbsdruck existenziell oder bloß margengetrieben ist und ob Teil-Alternativen (Automatisierung, Teilverlagerung, Produktmix) überhaupt geprüft wurden. Liegt existenzieller Druck vor, ist die Verlagerung Bestandssicherung; liegt er nicht vor, ist sie Renditeoptimierung zulasten der Belegschaft – an genau dieser Angabe kippt die Bewertung.

- **Utilitaristisch:** Die Verlagerung kann den Gesamtnutzen erhöhen (niedrigere Kosten → Wettbewerbsfähigkeit → Sicherung der übrigen Arbeitsplätze und Rendite). ✓ {2} **Blinder Fleck:** Die konzentrierte Last trägt die entlassene Belegschaft – ein realer Schaden, der im Nutzensaldo untergeht. ✓ {3}
- **Deontologisch (Kant):** Werden die Beschäftigten **bloß als Mittel** (Kostenfaktor) behandelt? Standorttreue und faire Behandlung (Sozialplan, Vorlauf, Qualifizierung) sind Pflichten, die unabhängig vom Kostenvorteil gelten. ✓ {4}
- **License to Operate / Rawls:** Verspielt das Unternehmen gesellschaftliches Vertrauen? Hinter dem Schleier des Nichtwissens würde man einen **fairen Ausgleich** für die Verlierer verlangen. ✓ {5}

Begründete Entscheidung: Die Verlagerung ist bei nachgewiesenem, existenziellem Wettbewerbsdruck **ökonomisch legitim**, aber nur **ethisch vertretbar, wenn** sie fair gestaltet wird: rechtzeitige Kommunikation, Sozialplan, Qualifizierungs-/Transferangebote, Prüfung von Teil-Alternativen. Eine allein renditegetriebene Schließung eines profitablen Werks „aus der Substanz“ wäre abzulehnen. **Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree):** Wer die Verantwortung des Vorstands primär gegenüber den Eigentümern verortet, kommt konsistent zur Verlagerung ohne Zusatzaufgaben – der Sozialplan ist dann Sache des Gesetzgebers, nicht des Unternehmens. ✓ {6}

Rohleders Erwartung: Sein **7-Schritt-Raster** sichtbar abarbeiten (Frage neutral fassen → Stakeholder → Fakten → Prinzipien → Abwägen → Entscheidung). **Mindestens zwei** Grundpositionen konkret am Fall anwenden, den **blinden Fleck** benennen und **eine** Entscheidung treffen, nicht ausweichen.

Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Stakeholder-Teil ausbauen

Priorisiere die Stakeholder mit der **Mendelow-Matrix** (Macht × Interesse): Betriebsrat und OEM sind „eng managen“, die Kommune „zufriedenstellen“, die Anwohner „informieren“ – so wird aus der Liste eine Entscheidungsgrundlage statt einer Aufzählung. (✓){+1} Ergänze die **modernen Stakeholder ohne Vertrag**: Umwelt und **Nachwelt** – und, systematisch übersehen, die **neue Belegschaft am Zielstandort**, die im deutschen Blick auf den Fall nur als Kostenvorteil vorkommt, obwohl sie die Gewinnerin der Entscheidung ist. (✓){+2} Mach den **Staat mehrdimensional** auf (wie im BASF-Zhanjiang-Fall): Kommune, Land als Finanzier der Kommune, Finanzamt, politische Dimension (Deindustrialisierungsdebatte, Wiederwahl) – der Staat ist nie *ein* Stakeholder. (✓){+3} Und nimm den **Kaskadeneffekt am Altstandort** dazu: regionale Zulieferer, Handwerk, Gastronomie. Mit der offengelegten Annahme eines Beschäftigungsmultiplikators von etwa 1,5 bis 2 hängen an 300 Werksarbeitsplätzen rund 450 bis 600 Stellen in der Region – die Größenordnung, nicht die Nachkommastelle, ist das Argument. (✓){+4}

Zu b) – Bewertungs-Teil ausbauen

Vierte Grundposition, konkret am Fall: Ökonomische Ethik (Homann). Das einzelne Unternehmen steckt in einer **Dilemmastruktur** – wer als einziger am teuren Standort festhält, ist der **moralisch Vorleistende** und wird vom Wettbewerb verdrängt. Der „systematische Ort der Moral“ ist deshalb die **Rahmenordnung** (Tarifrecht, Kündigungsschutz, EU-Beihilferahmen), nicht der Appell an den Vorstand. Das verschiebt die Frage von „Ist das Unternehmen böse?“ zu „Sind die Regeln richtig gesetzt?“. (✓){+5}

Blinder Fleck der eigenen deontologischen Position: Kant liefert für die **Pflichtenkollision** kein Entscheidungsverfahren – Fürsorgepflicht gegenüber der Stammbesellschaft und Erhaltungspflicht gegenüber dem Gesamtunternehmen (samt aller übrigen Beschäftigten) stehen gleichrangig nebeneinander. Wer nur „Menschen nie bloß als Mittel“ sagt, hat den Fall noch nicht entschieden. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss im Sachverhalt ausdrücklich markieren: „Alle verlagern, der Kostendruck ist nun einmal so“ ist kein Argument, sondern eine Beschreibung. Aus der Faktizität des Wettbewerbs folgt kein Dürfen – sonst löst sich jede denkbare Grenze auf, weil sich für jede jemand findet, der sie nicht zieht. (✓){+7}

Entscheidungsfolgen beziffern (Annahmen offenlegen): Bei angenommenen 300 Beschäftigten, einer Lohnkostendifferenz von grob 25.000 € je Kopf und Jahr und einem Sozialplanvolumen in der Größenordnung eines halben bis ganzen Monatsgehalts je Beschäftigungsjahr steht ein jährlicher Kostenvorteil um 7,5 Mio. € einem einmaligen Aufwand im zweistelligen Millionenbereich gegenüber – die Verlagerung amortisiert sich rechnerisch in wenigen Jahren. Genau deshalb ist die ethische Frage **nicht** die Wirtschaftlichkeit, sondern die Gestaltung. Zahlen sind Schätzgrößen, die Annahmen gehören dazugeschrieben. (✓){+8}

Parallellfall aus einer anderen Branche: Trigema hält an der Inlandsfertigung fest und verlangt dafür einen Preis, den ein Teil der Kundschaft nicht zahlt (T-Shirt 7,50–9 € gegen ethisch garantierte 28 €). Das zeigt: Standorttreue ist nicht nur eine Unternehmens-, sondern auch eine **Konsumentenentscheidung** – wer faire Standorte fordert, muss die Kostenwahrheit mittragen. (✓){+9}

Anschluss an Vergütungssteuerung und Zeithorizont: Kurzfristig Kostenvorteil, langfristig Risiken (Know-how-Verlust, Qualitäts-/Logistikprobleme, Reputations-/License-to-Operate-Schaden). Flagge den **Prinzipal-Agent-Aspekt**, falls der Vorstand über Boni an der kurzfristigen Kostensenkung verdient, während die Langfristfolgen andere tragen – das ist der Punkt, an dem „pflichtgemäß“ in bloßes Eigeninteresse kippt, und der Anschluss an die Rawls-Formel **die Beteiligten zu Betroffenen machen** (Malus-/Rückforderungsklausel). (✓){+10}

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.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Ordne die Rechtslage als **KO-Kriterium** ein: Ist die Zwangsregel rechtswidrig, endet die Debatte, bevor sie ethisch wird – das ist der erste Prüfschritt in Rohleders Diskussions-Methodik und spart im Ernstfall die ganze Abwägung. (✓){+1} Der Fall illustriert außerdem das **Prinzipal-Agent-/Minderheiten-Problem** direkter Demokratie – eine mobilisierte Minderheit setzt bei niedriger Beteiligung ihre Agenda durch. Gegenmittel sind institutionell (Quorum, Transparenz), nicht moralisch – genau die **Rahmenordnungs-Logik** der Ökonomischen Ethik (Homann). (✓){+2}

Größenordnung beziffern (Annahmen offengelegt): Bei angenommenen 3.000 Studierenden und 107 € je Semester geht es um rund **321.000 € pro Semester**, über die eine Zustimmung von etwa 375 Personen entscheidet – gut 1.000 € Beitragslast pro Ja-Stimme. Diese Relation, nicht der Einzelbeitrag, ist das eigentliche Legitimationsargument. (✓){+3}

Äquivalenz- vs. Solidarprinzip trennen: Ein Beitrag ohne individuelle Gegenleistung ist im deutschen Abgabenrecht der Normalfall, nicht der Skandal – genau darauf beruht jedes Umlagesystem (**Anschluss an den Beamten-/Rentenfall**). Die Frage ist deshalb nicht „Zwang ja/nein“, sondern ob die Solidargemeinschaft **sachlich begründet** abgegrenzt ist. (✓){+4}

Blinder Fleck der eigenen diskursethischen Position: Die Diskursethik kann **Schweigen nicht interpretieren**. 75 % Nichtbeteiligung können Ablehnung, Desinteresse oder stille Zustimmung sein – wer sie als Ablehnung liest, legt seine eigene These in die Daten. Ein Verfahren, das nur Teilnahme misst, produziert genau diese Unschärfe. (✓){+5}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren: „Die Beteiligung ist bei Urabstimmungen immer niedrig, also genügt sie“ – aus der Üblichkeit folgt keine Legitimation. Die Faktizität des Verfahrens begründet nicht seine Richtigkeit. (✓){+6}

Reflexionsstopp markieren: „Das steht so in der Satzung, da kann man nichts machen“ ist ein Sachzwangargument, das die Debatte beendet, statt sie zu führen – Satzungen sind änderbar, genau darum geht der Streit. (✓){+7}

Parallellfall aus einem anderen Feld: Der **Rundfunkbeitrag** (geräteunabhängige Zahlungspflicht) und die **Pflichtmitgliedschaft in IHK/Handwerkskammer** stehen vor derselben Konstruktion – rechtlich geklärt, legitimatorisch dauerhaft umstritten. Der Vergleich zeigt: Zwangssolidarität scheitert nicht am Recht, sondern an der Akzeptanz. (✓){+8}

Kant nachziehen (im schwarzen Teil nicht verwendet): Die Maxime „beschleße bindende Zahlungspflichten mit minimaler Beteiligung, solange es formal reicht“ ist nicht universalisierbar – universalisiert entwertet sie jede Abstimmung. Die Nichtwähler werden zum bloßen **Mittel** der Agenda der Mobilisierten. (✓){+9}

Ordoliberaler Anschluss: Das Quorum ist die **Leitplanke**, die verhindert, dass eine formal korrekte Mehrheit zur materiell beliebigen wird – Institution statt Appell, dieselbe Logik wie Wucher- und Preissmissbrauchsregeln im Pharma-Fall. (✓){+10}

Selbstkritik der eigenen Lösung (stärkt sie): Die empfohlene **Opt-out-/ Härtefallregel** ist ökonomisch riskant – steigen die aus, die selten fahren, bricht die Mischkalkulation (**adverse Selektion**), und der Solidartarif von 107 € existiert nicht mehr. Die faire Regel kann also genau das Gut zerstören, um dessen Verteilung gestritten wird; tragfähig ist deshalb eher eine **einkommensabhängige Härtefallerstattung** als ein echtes Opt-out. (✓){+11}

Rückbindung an Rohleders Diskussions-Methodik: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“ gilt auch für den **Abstimmungstext selbst** – war die Frage auf dem Stimmzettel neutral formuliert? Dazu **Timeboxing** und die **Gretchenfrage** („Hat jemand noch Argumente, die nicht gehört wurden?“) als Verfahrensmittel, die die Legitimation vor der Abstimmung erhöhen statt hinterher zu reparieren. (✓){+12}

Grün = über das Gefragte hinaus. Diese Aufgaben schließen die noch offenen Rohleder-Aufgabentypen zu diesem Thema – mehrperspektivisch, damit sich auch unbekannte Fragestellungen daraus zusammensetzen lassen.

Aufgabe #292 · 10 P · Whistleblowing bei geschönten Messwerten · von der KI erfunden – kein Original

Eine Entwicklungsingenieurin bei einem Automobilzulieferer entdeckt, dass Sicherheits- und Emissionsmessungen für ein Bauteil systematisch geschönt werden. Ihre interne Meldung an die Vorgesetzten wird abgeblockt. Sie erwägt, an die zuständige Behörde bzw. die Presse zu gehen – mit dem Risiko, ihren Job zu verlieren, Kolleg*innen Arbeitsplätze zu kosten und die Firma existenziell zu gefährden. **Soll sie das Fehlverhalten nach außen melden? Bewerten Sie mit mindestens drei ethischen Grundpositionen und entscheiden Sie begründet.**

Bewertung (7-Schritt-Raster kurz):

1. **Frage neutral fassen:** Nicht „Darf sie ihren Arbeitgeber verraten?“ (tendenziös), sondern: „Wann geht die Pflicht zum Schutz Dritter der Loyalität zum Arbeitgeber vor?“ ✓ {1}
2. **Perspektiven:** rechtlich (HinSchG/Produkthaftung), ökonomisch (Existenz der Firma), sozial (Belegschaft), sicherheitsethisch (Endkunden). ✓ {2}
3. **Fakten:** dokumentierte Manipulation, abgeblockte interne Meldung, reale Gefährdung Dritter durch das Bauteil. ✓ {3} **Faktenlücke (entscheidungserheblich):** Wie groß ist die Gefahr wirklich – betrifft die Abweichung sicherheitsrelevante Grenzwerte oder nur Emissionswerte? Wie viele Bauteile sind bereits im Feld? Ist die Manipulation angeordnet oder geduldet? Von diesen drei Antworten hängt die Verhältnismäßigkeit des Vorgehens ab; wer sie nicht klärt, entscheidet auf Verdacht. ✓ {4}
4. **Stakeholder:** Endkund*innen/Verkehrsteilnehmer, Ingenieurin, Belegschaft, Eigentümer, Behörde/Öffentlichkeit, Betriebsrat. ✓ {5}
5. **Prinzipien:**
 - **Kant (deontologisch):** Wahrhaftigkeit ist Pflicht; die Öffentlichkeit über Sicherheit zu täuschen, macht sie **bloß zum Mittel**. Die Maxime „vertusche Mängel, solange es sich rechnet“ ist nicht universalisierbar. Loyalität endet, wo sie zur Mitwisserschaft an der Gefährdung Dritter wird. ✓ {6}
 - **Utilitarismus:** Aufdeckung verhindert (potenziell große) Schäden an vielen; im Saldo überwiegt der Schutz der Sicherheit. **Blinder Fleck:** die konzentrierte Last (Jobverlust, evtl. Insolvenz) trägt die Belegschaft – realer Schaden, der in der Nutzensumme für die diffuse Allgemeinheit untergeht. ✓ {7}
 - **Diskursethik (Habermas):** Legitim ist nur, was alle Betroffenen im herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die Vertuschung schließt Kunden und Öffentlichkeit systematisch aus; das Melden stellt Öffentlichkeit als Korrektiv wieder her. ✓ {8}
 - **Tugendethik:** Zivilcourage/Integrität als Charakterhaltung (vgl. Zivilcourage-Fall), nicht wegschauen, obwohl es persönlich teuer wird. (✓) {+1} *(vierte Grundposition – die Aufgabe verlangt nur drei, dieser Absatz zählt bereits über die geforderten Punkte hinaus.)*
6. **Abwägen:** Wahrhaftigkeit + Schutz Dritter (Kant, Diskursethik) wiegen bei einer echten Gefahr für Leib und Leben schwerer als Betriebsfrieden und kurzfristige Existenzsicherung; die Existenzlast der Belegschaft ist ein Grund für **Verhältnismäßigkeit im Vorgehen**, kein Grund zum Schweigen. ✓ {9}

7. **Entscheidung + we agree to disagree: Melden, aber gestuft und**

verhältnismäßig: erst intern eskalieren und lückenlos dokumentieren, dann an die zuständige Behörde als geschützter Kanal (HinSchG), Gang an die Presse erst als Ultima Ratio, wenn der Behördenweg versagt. Wer Loyalität/Betriebsfrieden höher gewichtet, kommt zu späterem Handeln – vertretbar bleibt die Position, dass bei Gefährdung Dritter die Wahrheitspflicht siegt (**we agree to disagree**). ✓

{10}

Rohleders Erwartung: Das HinSchG als Rahmen benennen, aber

ethisch argumentieren (Kant/Diskursethik) und die **Verhältnismäßigkeit**

stufen – kein reflexhaftes „sofort an die Presse“, aber auch kein Schweigen aus Loyalität.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) steht bereits oben im schwarzen Teil: die Tugendethik als vierte Grundposition.)

Prinzipal-Agent + Organisationsversagen: Dass die interne Meldung abgeblockt wird, ist selbst ein Governance-Defekt – Vorgesetzte, deren Bonus an Projektzielen hängt, haben einen Interessenkonflikt gegen die Aufdeckung. Der Meldeweg führt genau zu der Instanz, die von der Vertuschung profitiert. (✓){+2} **License to**

Operate: Ein aufgedeckter Skandal beschädigt Vertrauen und Marke weit stärker als eine ehrliche Selbstanzeige – ehrliches Handeln ist hier auch ökonomisch die überlegene Langfriststrategie. (✓){+3}

Rawls nachziehen (im schwarzen Teil nicht verwendet): Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß man nicht, ob man die Ingenieurin, der Kollege in der Fertigung oder der Verkehrsteilnehmer ist, in dessen Fahrzeug das Bauteil sitzt.

Maximin fragt nach dem Schlechtestgestellten, und das ist nicht der Beschäftigte mit Kündigungsschutz, Arbeitslosenversicherung und Arbeitsmarkt, sondern derjenige, dessen körperliche Unversehrtheit auf dem Spiel steht. **Leben und Gesundheit sind Grundgüter und nicht gegen Beschäftigung verrechenbar.** (✓){+4}

Blinder Fleck der eigenen Kant-Position offenlegen: Kant kennt bei der Wahrheitspflicht keine Abstufung – streng gelesen verbietet er das Verschweigen sofort und ohne Rücksicht auf Folgen. Die hier empfohlene **gestufte Eskalation** ist deshalb bereits eine konsequentialistische Korrektur der deontologischen Position. Das offen zu benennen ist stärker, als beide Positionen so zu referieren, als stützten sie dieselbe Empfehlung. (✓){+5}

Sein-Sollen-Fehlschluss im Sachverhalt markieren: „Die Toleranzen werden in der ganzen Branche so ausgelegt“ beschreibt eine Praxis und begründet kein Dürfen. Aus der Üblichkeit einer Manipulation folgt nichts über ihre Zulässigkeit. (✓){+6}

Reflexionsstopp markieren: „Da kann man nichts machen, das ist Konzernvorgabe“ ist kein Argument, sondern ein Abbruch der Reflexion – der Mensch hat immer die Wahl, auch wenn sie teuer ist. Genau dieser Satz macht Organisationen erst vertuschungsfähig. (✓){+7}

Erwartungsschaden statt Bauchgefühl (Annahmen offengelegt): Setzt man beispielhaft 200.000 ausgelieferte Bauteile, eine Versagenswahrscheinlichkeit im Promillebereich und Personenschäden an, steht ein sechsstelliger Einsparbetrag

einem Erwartungsschaden in Millionenhöhe gegenüber, und Personenschäden sind ohnehin nicht sinnvoll monetarisierbar. Die Rechnung dient nur dazu, die **Asymmetrie** zu zeigen: sichere kleine Ersparnis gegen unsicheren großen Schaden. (✓){+8}

Parallellfall aus einer anderen Branche: Beim **Boeing 737 MAX** wurden interne Bedenken von Beschäftigten zu einem Steuerungssystem dokumentiert vorgebracht und organisatorisch nicht durchgesetzt; die Aufarbeitung in Untersuchungsberichten und Verfahren ist in Teilen bis heute nicht abgeschlossen – der Streitstand ist zu benennen, kein fertiges Urteil. Für die Klausur trägt der Fall die Strukturaussage: **Wo der interne Meldeweg an der Ebene endet, die den Zeitplan verantwortet, ist der externe Kanal keine Illoyalität, sondern die einzige verbleibende Korrektur.** (✓){+9}

Ordnungsethischer Anschluss (Homann): Solange Melden den Job kostet, ist die Whistleblowerin die **moralisch Vorleistende**, und Vorleistung ist im Wettbewerb keine stabile Strategie. Der systematische Ort der Moral ist deshalb die **Rahmenordnung**: HinSchG-Schutz, sanktionsbewehrte interne Meldestellen, Beweislastumkehr bei Repressalien. Ethik ist hier eine Frage des Institutionendesigns, nicht des Heldenmuts. (✓){+10}

Aufgabe #293 · 12 P. · Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien · von der KI erfunden – kein Original

Ein Textilunternehmen erfährt, dass ein Zulieferer in Südasien Kinderarbeit einsetzt. Ein sofortiger Lieferstopp würde den Zulieferer ruinieren und die Kinder samt Familien in noch schlimmere Erwerbsformen (Steinbruch, Prostitution) oder ins Elend drängen. Weiterbeliefern verstößt gegen das Lieferkettengesetz und gegen die eigenen Standards. **Wie soll das Unternehmen handeln? Bewerten Sie mit mindestens drei Grundpositionen und treffen Sie eine begründete Entscheidung.**

Bewertung (7-Schritt-Raster kurz):

1. **Frage neutral fassen:** Nicht „Abbruch oder Wegsehen?“, sondern: „Wie wird die Kinderarbeit **wirksam beendet**, ohne die Kinder schlechter zu stellen?“ ✓ {1}
2. **Perspektiven:** menschenrechtlich, rechtlich (LkSG), ökonomisch (Lieferkette), entwicklungspolitisch (Wirkung vor Ort). ✓ {2}
3. **Fakten:** belegte Kinderarbeit; abrupter Cut-and-run verlagert die Kinder erfahrungsgemäß in gefährlichere Tätigkeiten; LkSG verlangt

- Abhilfe vor Rückzug.** ✓ {3} **Faktenlücke (entscheidungserheblich):** Wie viele Kinder, in welchem Alter, mit welchen Tätigkeiten? Sind es Kinder der Beschäftigten oder vermittelte Arbeitskräfte? Gibt es vor Ort überhaupt eine erreichbare Schule, und wie hoch ist der Anteil des Kinderlohns am Familieneinkommen? Ohne diese Zahlen ist jeder Phase-out-Plan eine Behauptung, und die Aussage „es wird schlimmer“ bleibt unbelegt. ✓ {4}
4. **Stakeholder:** die Kinder + Familien, Zulieferer, Unternehmen/Eigentümer, Konsument*innen, NGOs, Gesetzgeber. ✓ {5}
5. **Prinzipien:**
- **Kant (deontologisch):** Die Würde der Kinder ist unbedingt; sie als billige Arbeitskraft zu benutzen, instrumentalisiert sie. ✓ {6} **Aber:** ein Abbruch allein „für die reine Weste“ kann selbst instrumentell sein – Gewissensberuhigung auf Kosten der Kinder. (✓){+1} *(benannter blinder Fleck der eigenen deontologischen Position – zählt bereits über die geforderten Punkte hinaus.)*
 - **Utilitarismus:** Folgenabwägung zeigt, dass der abrupte Abbruch das Wohl der Kinder **nicht** maximiert; ein gesteuerter Ausstieg mit Schul-/Lohnprogramm schon. ✓ {7} **Blinder Fleck:** dieselbe Nutzenrechnung könnte fortgesetzte Ausbeutung rechtfertigen („immer noch besser als die Alternative“) – Gefahr, **Würde gegen Nutzen zu verrechnen**. ✓ {8}
 - **Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** – würde man als Kind in dieser Fabrik geboren sein wollen? **Maximin:** die beste erreichbare Lage für die Schlechtestgestellten ist nicht der Abbruch, sondern **Remediation** (Schule + Existenzlohn der Eltern). Grundgüter dürfen nicht von der Wiegenlotterie abhängen. ✓ {9}
 - **Diskursethik:** Die Betroffenen (Familien, lokale NGOs) einbeziehen, statt über ihre Köpfe zu entscheiden. ✓ {10}
6. **Abwägen:** Würde (Kant) verbietet das Mitprofitieren; die Folgenethik (Utilitarismus/Rawls) verbietet aber auch den bequemen Abbruch, der die Kinder ins Elend stürzt. Beide zeigen auf **dieselbe** Lösung: verantwortliche Abhilfe. ✓ {11}
7. **Entscheidung + we agree to disagree:** **Kein sofortiger Cut-and-run, sondern verantwortlicher Ausstieg / Remediation:** verbindlicher Phase-out-Plan mit Fristen, existenzsichernder Lohn für die Eltern, finanzierter Schulbesuch, unabhängige Audits – im Sinne des LkSG (Abhilfe vor Rückzug). Erst bei Verweigerung folgt der Abbruch. Wer „null Toleranz = sofortiger Abbruch“ für das einzig Saubere hält, liegt moralisch nachvollziehbar, aber im Ergebnis oft schlechter für die Kinder (**we agree to disagree**). ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Würde (Kant) **und** Folgen (Utilitarismus/Rawls)
zusammen denken – der scheinbar „saubere“ Lieferstopp ist häufig die
schlechtere Lösung; die LkSG-Logik (Abhilfe > Rückzug) explizit anlegen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) steht bereits oben im schwarzen Teil: der blinde Fleck der eigenen Kant-Position.)

Sein-Sollen-Fehlschluss benennen: Aus „so funktioniert der Beschaffungsmarkt nun einmal“ folgt kein **Dürfen** – die Faktizität begründet keine Norm. (✓){+2}

Konsumentenverantwortung / License to Operate: Der Endpreis, den Kund*innen zahlen wollen, ist Teil des Drucks (vgl. Trigema-Fall: 9-€-T-Shirt); wer faire Lieferketten fordert, muss die Kostenwahrheit mittragen. (✓){+3}

Ökonomische Ethik (Homann) als vierte Grundposition: Das einzelne Unternehmen steckt im Dilemma – wer allein prüft, remediert und dafür teurer einkauft, ist der **moralisch Vorleistende** und verliert gegen den Wettbewerber, der nicht hinsieht. Genau deshalb ist das **LkSG** die richtige Antwortform: Es macht Sorgfalt zur **Rahmenordnung** und nimmt sie damit aus dem Wettbewerb heraus. Moral wird anreizkompatibel, statt Heldentum zu verlangen. (✓){+4}

Wieland (Governance-Ethik) am Fall: Die „eigenen Standards“ sind offensichtlich **kodifiziert und kommuniziert**, aber weder **implementiert** noch **durchgesetzt** – ein Lehrbuchversagen im Wertemanagement-Regelkreis. Ein Verhaltenskodex, dessen Einhaltung niemand vor Ort prüft und dessen Verletzung folgenlos bleibt, ist eine Fassade. (✓){+5}

Blinder Fleck der eigenen Rawls-Anwendung: Maximin fragt nach dem **absolut** Schlechtestgestellten, und das ist womöglich gar kein Kind in dieser Fabrik, sondern eines im Steinbruch nebenan, das nie in die Lieferkette geriet und deshalb in keiner Sorgfaltspflicht auftaucht. Die Lieferkettenlogik privilegiert die **sichtbaren** Betroffenen; das ist eine Grenze des Instruments, kein Argument gegen es. (✓){+6}

Reflexionsstopp markieren: „Das ist dort kulturell normal, da kann ein deutsches Unternehmen nichts machen“ beendet die Reflexion, statt sie zu führen. Die Menschenwürde ist nicht kulturell relativ – verhandelbar ist der Weg, nicht der Maßstab. (✓){+7}

Remediation beziffern (Annahmen offengelegt): Angenommen 100 betroffene Kinder, Schulbesuch und Kompensation des wegfallenden Kinderlohns mit grob 1.500 € je Kind und Jahr, ergibt **rund 150.000 € jährlich**. Verteilt auf eine angenommene Jahresmenge von 3 Mio. Kleidungsstücken sind das **etwa 5 Cent je Stück**. Die Zahlen sind Schätzgrößen – die Aussage ist die Größenordnung: Die

ethisch richtige Lösung scheitert nicht an ihren Kosten, sondern an der Bereitschaft, sie in den Einkaufspreis zu schreiben. (✓)(+8)

Prinzipal-Agent im Einkauf (Anschluss an den Anreiz-Fall): Wenn Einkäufer an Stückkosten und Termintreue gemessen werden, ist Remediation für sie eine Zielverfehlung. Das Anreizsystem produziert die Verletzung der eigenen Standards zuverlässiger, als jeder Kodex sie verhindert – **Anreize schlagen Appelle**, auch hier. (✓)(+9)

Parallellfall aus einer anderen Branche: Beim **Kobaltabbau in der DR Kongo** für Batteriezellen (Elektronik, E-Mobilität) stellt sich dieselbe Struktur: Rückzug aus dem artisanalen Kleinbergbau verlagert die Arbeit in unkontrollierte Betriebe, Formalisierung und Kooperativen wirken besser als Boykott. Zu Ausmaß, Wirksamkeit der Zertifizierungen und laufenden Verfahren ist der **Streitstand** zu benennen, kein Urteil zu behaupten. (✓)(+10)

Anschluss an die Unternehmensdefinition: Ein Unternehmen ist eine **zeitlich befristete Koalition von Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen** – die Beschäftigten des Zulieferers gehören faktisch zur Wertschöpfungscoalition, haben aber weder Vertrag noch Stimme. Genau das meint die moderne Stakeholder-Sicht mit **Betroffenen ohne Vertrag**; die Sorgfaltspflicht ist der Versuch, ihnen nachträglich eine Stimme zu geben. (✓)(+11)

Verfahren statt Absicht: Damit „Remediation“ nicht zur Ausrede für Weiterbeliefern wird, gehören drei Elemente vorab fixiert: **Fristen mit Zwischenzielen**, **unabhängige, unangekündigte Verifikation** und ein **vorab definiertes Abbruchkriterium**, bei dem nicht nachverhandelt wird. Ohne das ist der verantwortliche Ausstieg von der bequemen Fortsetzung nicht unterscheidbar. (✓)(+12)

Aufgabe #294 · 10 P. · Krisenpreis für ein knappes Medikament · von der KI erfunden – kein Original

Während einer schweren Grippewelle hat ein Pharmagroßhändler faktisch das Monopol auf ein knappes, lebenswichtiges Medikament. Er könnte den Preis legal verzehnfachen – der Markt gibt es her. **Darf er den Krisenpreis verlangen?**
Bewerten Sie mit mindestens drei Grundpositionen und entscheiden Sie begründet.

Bewertung (7-Schritt-Raster kurz):

1. **Frage neutral fassen:** Nicht „Darf er Wucher betreiben?“, sondern: „Wo verläuft die Grenze zwischen **angemessenem Gewinn** und der **Ausnutzung einer Zwangslage**?“ ✓ {1}
2. **Perspektiven:** ökonomisch (Knappheitspreis als Signal), rechtlich (§291 StGB Wucher, Preismissbrauchsaufsicht), medizinisch-ethisch (Grundgut Gesundheit), sozial. ✓ {2}
3. **Fakten:** echte Knappheit, faktisches Monopol, lebenswichtiges Gut, keine kurzfristige Ausweich-Alternative für Patient*innen. ✓ {3} **Faktenlücke (entscheidungserheblich):** Ist der Händler an der Knappheit unbeteiligt oder hat er selbst zurückgehalten? Ist der hohe Preis kostengetrieben (teure Beschaffung, Verfallrisiko) oder reiner Zufallsgewinn? Wer zahlt am Ende – Kasse, Klinik oder Patient? Ob es sich um Wucher oder um einen gerechtfertigten Knappheitspreis handelt, entscheidet sich genau an diesen Antworten. ✓ {4}
4. **Stakeholder:** Kranke (v. a. einkommensschwache), Händler/Eigentümer, Apotheken/Kliniken, Krankenkassen, Staat. ✓ {5}
5. **Prinzipien:**
 - **Wirtschaftsliberalismus (Gegenposition):** Der Knappheitspreis lenkt das knappe Gut effizient und setzt Anreize zur Angebotsausweitung; ein Eingriff verzerrt Angebot und Nachfrage. (✓){+1} *(vierte Position – die Aufgabe verlangt drei; zählt bereits über die geforderten Punkte hinaus.)*
 - **Kant (deontologisch):** Die Not der Kranken zur Gewinnmaximierung auszunutzen, behandelt sie **bloß als Mittel**. Die Maxime „nutze Notlagen maximal aus“ ist nicht universalisierbar. ✓ {6}
 - **Utilitarismus:** Der Wucherpreis senkt den Gesamtnutzen drastisch (Kranke ohne Medikament), der Nutzen konzentriert sich beim Händler → negativer Saldo. **Blinder Fleck:** eine *moderate* Preissteigerung kann Hortung verhindern und Nachschub anreizen, nicht jede Preisbewegung ist unethisch. ✓ {7}
 - **Rawls:** Hinter dem Schleier des Nichtwissens wählte niemand ein System, in dem lebenswichtige Güter in der Notlage rein nach Zahlungskraft verteilt werden – **Gesundheit als Grundgut** hat lexikalischen Vorrang. ✓ {8}
 - **Soziale Marktwirtschaft/Ordoliberalismus:** Der Markt braucht **Leitplanken**; genau dafür existieren Wucher- und Preismissbrauchsregeln. (✓){+2} *(fünfte Position – ebenfalls über die geforderten Punkte hinaus.)*
6. **Abwägen:** Das Effizienzargument der Liberalen trägt bei normalen Gütern, nicht bei einem lebenswichtigen Gut in Zwangslage; hier überlagert der Würde- und Grundgüter-Schutz (Kant, Rawls) das Preissignal. ✓ {9}

7. **Entscheidung + we agree to disagree: Nein zum Krisenaufschlag** – zulässig ist ein **angemessener, kostendeckender + risikoadäquater** Preis (vgl. Fall „Angemessener Gewinn“), nicht die Ausnutzung der Notlage; bei echter Knappheit **Kontingentierung statt Preisrationierung**. Wer den reinen Markt für unantastbar hält, kommt zum Krisenpreis – moralisch abzulehnen, aber als konsistente liberale Position benennbar (**we agree to disagree**). ✓ {10}

Rohleders Erwartung: „Angemessener Gewinn $\neq$ Gier“ auf den Krisenfall anwenden – der **Markt braucht Leitplanken**; Grundgut Gesundheit schlägt Zahlungskraft, ohne jede Preisbewegung reflexhaft zu verteufeln.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) und (✓){+2} stehen bereits oben im schwarzen Teil:

Wirtschaftsliberalismus und Ordoliberalismus als vierte und fünfte Grundposition.)

License to Operate + Regulierungsfolge: Ein publik gewordener Krisen-Wucher provoziert Reputationsschaden und schärfere Regulierung (Preisbremsen) – kurzfristiger Gewinn erkaufte langfristige Kosten. (✓){+3}

Rationierungs-/Trolley-

Aspekt: Ist der Preis nicht das Zuteilungskriterium, muss ein **gerechtes** an seine Stelle (medizinische Dringlichkeit), sonst verschiebt man das Verteilungsproblem nur.

(✓){+4}

Diskursethik nachziehen: Ein Preis gilt als legitim, weil beide Seiten frei zustimmen. In der Zwangslage ist genau diese Freiwilligkeit **fiktiv** – wer ohne das Medikament stirbt, verhandelt nicht, er kapituliert. Die Vertragslogik, auf die sich die liberale Position stützt, trägt hier nicht, weil ihre eigene Voraussetzung fehlt. Das ist der sauberste Konter gegen (✓){+1}, und er argumentiert **innerhalb** der liberalen Prämissen. (✓){+5}

Blinder Fleck der eigenen Kant-Position: Die Selbstzweckformel verbietet die Instrumentalisierung, sagt aber **nicht, welcher Preis richtig ist**. Wo „angemessen“ aufhört, ist deontologisch nicht bestimmbar – dafür braucht es ökonomische Kriterien (Wiederbeschaffungskosten, Kapitalbindung, Verfall- und Absatzrisiko, branchenübliche Marge). Ohne diese Kriterien bleibt das Urteil moralisch richtig und praktisch unbrauchbar. (✓){+6}

Zwei Sein-Sollen-Fehlschlüsse markieren: „Der Markt gibt es her“ und „es ist legal“ – beides beschreibt, was **ist**, und begründet nicht, was **sein soll**. Das Recht ist die Untergrenze, nicht der Maßstab; §291 StGB zieht die Grenze bewusst weit unterhalb dessen, was ethisch verlangt ist. (✓){+7}

Größenordnung beziffern (Annahmen offengelegt): Angenommen 50.000 Packungen zu regulär 20 €, verzehnfacht auf 200 €, ergibt das **rund 9 Mio. €**

Zusatzerlös. Dem stehen Rückabwicklung, Kartell- und Aufsichtsverfahren, dauerhaft verlorene Kassenverträge und der Reputationsschaden gegenüber – für einen Großhändler, dessen Geschäft auf Rahmenverträgen beruht, ein voraussichtlich schlechtes Geschäft. Auch **utilitaristisch** rechnet sich der Wucher also nicht, sobald der Zeithorizont ehrlich gewählt wird. (✓){+8}

Parallellfall aus einer anderen Branche: In der Corona-Pandemie stiegen die Preise für Schutzausrüstung zeitweise um ein Vielfaches; parallel dazu ist der Fall der drastischen Preiserhöhung eines patentfreien Altmedikaments durch einen US-

Anbieter (Daraprim, 2015) bekannt geworden – **rechtlich zulässig, gesellschaftlich und regulatorisch verheerend**. Beide zeigen dieselbe Struktur: Der legale Krisenaufschlag erzeugt die Regulierung, die er vermeiden wollte. (✓){+9}

Anschluss an „Angemessener Gewinn“ und an die Ordnungslogik: Zu unterscheiden ist die **risikoadäquate Rendite** (verdient, weil Kapital und Risiko eingesetzt wurden) vom **Zufallsgewinn** aus einer fremden Notlage – das ist exakt die Übergewinn-/„Gierflation“-Frage. Daraus folgt die konstruktive Konsequenz: Wer Krisenpreise unterbindet, muss die **Vorhaltung** anders vergüten (bezahlte Reservekapazität, Bevorratungsverträge, Meldepflichten bei Lieferengpässen). Sonst produziert man die nächste Knappheit ordnungspolitisch selbst. (✓){+10}

Aufgabe #295 · 10 P · Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466) · EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten (S. 616) · Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing (S. 631)

Ein Konsumgüterhersteller will eine Produktlinie als „klimaneutral“ bewerben – gestützt allein auf zugekaufte Kompensationszertifikate zweifelhafter Qualität, während die Produktion selbst unverändert emissionsintensiv bleibt. Das Marketing rechnet mit deutlichem Absatzplus. **Ist die Kampagne ethisch zulässig? Bewerten Sie mit mindestens drei Grundpositionen und entscheiden Sie begründet.**

Bewertung (7-Schritt-Raster kurz):

1. **Frage neutral fassen:** Nicht „Dürfen wir grün werben?“, sondern: „Ist ein **Klimaneutral-Claim wahrhaftig**, der nur auf schwachen Zertifikaten statt auf echter Reduktion beruht?“ ✓ {1}
2. **Perspektiven:** kommunikationsethisch (Wahrhaftigkeit), rechtlich (UWG/EU-Green-Claims), ökologisch (echte Wirkung), wettbewerblich. ✓ {2}
3. **Fakten:** unveränderte Produktions-Emissionen, Kompensation zweifelhafter Qualität, absichtlich der Eindruck der „Neutralität“. ✓ {3} **Faktenlücke (entscheidungserheblich):** Worin genau besteht die „zweifelhafte Qualität“ – fehlende Zusätzlichkeit, Doppelzählung, unsichere Dauerhaftigkeit? Wie hoch ist der Fußabdruck über den gesamten Lebenszyklus, und welche Reduktion wäre technisch möglich? Erst diese Antworten trennen den unwirksamen Claim vom bloß unvollständigen. ✓ {4}
4. **Stakeholder:** Verbraucher*innen, ehrlich nachhaltige Wettbewerber, Umwelt/ künftige Generationen, Eigentümer, Regulierer. ✓ {5}

5. Prinzipien:

- **Kant (deontologisch):** „Klimaneutral“ erweckt gezielt einen falschen Eindruck – das ist eine **Täuschung**; die Verbraucher werden bloß als Mittel zur Absatzsteigerung benutzt. Die Maxime der Irreführung ist nicht universalisierbar (sie unterhöhlt das Vertrauen in **jede** Werbeaussage). ✓ **{6}**
 - **Diskursethik (Habermas):** Kommunikation erhebt einen **Geltungsanspruch auf Wahrhaftigkeit**; Greenwashing verletzt die Bedingungen verständigungsorientierter Kommunikation – der Claim wäre in einem offenen Diskurs mit informierten Betroffenen nicht haltbar. ✓ **{7}**
 - **Utilitarismus:** kurzfristiger Absatznutzen, aber **blinder Fleck** + Langfristsaldo: Vertrauensverlust, Wettbewerbsverzerrung zulasten ehrlich nachhaltiger Anbieter und **verzögerte echte Transformation** → negativer Gesamteffekt. ✓ **{8}**
 - **Tugendethik:** Ehrlichkeit/Integrität als Unternehmenscharakter statt Fassade. (✓){+1} (vierte Grundposition – die Aufgabe verlangt drei; zählt bereits über die geforderten Punkte hinaus.)
6. **Abwägen:** Die Wahrhaftigkeitspflicht (Kant, Diskursethik) und der Langfristschaden (Utilitarismus) überwiegen den kurzfristigen Marketingnutzen deutlich; ökologische Kommunikation ist nur legitim, soweit sie belegbar ist. ✓ **{9}**
7. **Entscheidung + we agree to disagree: Kampagne so nicht** – zulässig sind nur **substanzielle, belegbare Claims**: echte Reduktion zuerst, Kompensation transparent und nur für den unvermeidbaren Rest, **keine** pauschale „klimaneutral“-Aussage ohne Nachweis (Rahmen UWG/EU-Green-Claims-Richtlinie). Wer meint, „solange es rechtlich (noch) durchgeht, ist es erlaubt“, vertritt eine legalistische Position – ethisch abzulehnen, aber als Haltung benennbar (**we agree to disagree**). ✓ **{10}**

Rohleders Erwartung: Wahrhaftigkeit (Kant/Diskursethik) über den kurzfristigen Nutzen stellen, die **License to Operate** als Reputationsrisiko sehen und den **Sein-Sollen-Fehlschluss** benennen – aus „rechtlich noch erlaubt“ folgt kein „geboten“.

Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) steht bereits oben im schwarzen Teil: die Tugendethik als vierte Grundposition.)

Verbraucherautonomie: Irreführende Claims entziehen Kund*innen die Grundlage einer freien, informierten Kaufentscheidung – ein Autonomie-Eingriff, nicht nur ein „Marketing-Kniff“. (✓){+2} **Reputationskaskade + Regulierung:** Aufgedecktes Greenwashing löst Abmahnungen, Medienschaden und schärfere Gesetzgebung aus; der Bumerang trifft am Ende auch die glaubwürdig-nachhaltige Konkurrenz – ein Argument, warum Ehrlichkeit hier zugleich Brancheninteresse ist. (✓){+3}

Rawls nachziehen (im schwarzen Teil nicht verwendet): Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß man nicht, ob man Marketingleiter, Käuferin oder Angehöriger einer künftigen Generation ist. **Maximin** verweist auf die Schlechtestgestellten, und das sind hier die **noch nicht Geborenen**, die die Folgen der verzögerten Transformation tragen, ohne im Kaufakt vorzukommen. Eine informierte Kaufentscheidung ist zudem eine **Grundbedingung** der Marktteilnahme, nicht ein Komfortmerkmal. (✓){+4}

Ökonomische Ethik (Homann) + Zitronenmarkt: Der ehrliche Anbieter, der 100 € je Tonne in echte Reduktion investiert, konkurriert gegen einen, der 8 € für ein Zertifikat zahlt und dasselbe behauptet – er ist der **moralisch Vorleistende** und wird verdrängt. Weil Käufer die Differenz nicht erkennen können, verdrängt die schlechte Qualität die gute (**Akerlofs Markt für Zitronen**). Genau deshalb ist die **Green-Claims-Regulierung** keine Gängelung, sondern die Wiederherstellung von Wettbewerb: Sie macht Ehrlichkeit anreizkompatibel. (✓){+5}

Blinder Fleck der eigenen diskursethischen Position: Werbung ist ihrem Wesen nach **strategische**, nicht verständigungsorientierte Kommunikation – streng gelesen wäre nach Habermas jede Werbung illegitim, und damit wird das Kriterium unbrauchbar. Die tragfähige Grenze verläuft nicht zwischen Emotion und Sachlichkeit, sondern bei der **überprüfbaren Tatsachenbehauptung**: „klimaneutral“ ist keine Stimmung, sondern eine Behauptung, die wahr oder falsch ist. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp zugleich markieren: „Das machen in der Branche alle so“ ist der Fehlschluss von der Üblichkeit auf die Zulässigkeit; „solange es rechtlich durchgeht, ist es erlaubt“ ist der **Reflexionsstopp** – er ersetzt die ethische Frage durch die juristische und erklärt sie damit für erledigt. Beides sind Entlastungserzählungen, keine Argumente. (✓){+7}

Die eigentliche Ökonomie offenlegen (Annahmen dazugeschrieben):

Kompensationszertifikate schwacher Qualität sind für wenige Euro je Tonne CO₂ zu haben, während echte Prozessumstellungen leicht das Zehn- bis Zwanzigfache je vermiedener Tonne kosten. Bei angenommenen 50.000 Tonnen Jahresemission stehen damit grob **einige hunderttausend Euro Kompensation** gegen einen **zweistelligen Millionenbetrag** für reale Reduktion. Dieses Preisverhältnis – und nicht ein Kommunikationsversehen – erklärt die Entscheidung. Wer es benennt, zeigt, dass der Claim ein **Substitut** für die Transformation ist, nicht ihr Ausdruck. (✓)(+8)

Parallelfälle aus anderen Branchen: Die Bewerbung von Dieselfahrzeugen als besonders sauber bei abweichenden realen Emissionen und die Greenwashing-Vorwürfe gegen Anbieter von Nachhaltigkeitsfonds zeigen dieselbe Struktur –

Behauptung ohne belastbare Datengrundlage. Zu Umfang, Zurechnung und laufenden Verfahren ist jeweils der **Streitstand** zu benennen; für die Klausur trägt die Strukturaussage, nicht das Urteil. (✓)(+9)

Konstruktive Alternative + Governance-Anschluss: Statt eines

Neutralitätsversprechens ein **belegter Reduktionspfad** mit absoluten Zahlen, Basisjahr, Zwischenzielen und externer Prüfung; Kompensation nur transparent für den unvermeidbaren Rest ausgewiesen. Nach **Wieland** ist das die fehlende Stufe des Wertemanagement-Regelkreises: Kodifizierung und Kommunikation existieren,

Implementierung und Durchsetzung nicht. Und das Marketingziel „Absatzplus“ ist ein **Ein-KPI-Steuerungsproblem** – gesteuert wird, was leicht messbar ist, während Glaubwürdigkeit erst mit Verzögerung sichtbar wird. (✓)(+10)

Aktueller Fall (Stand Juli 2026) – KI als Begründung für Stellenabbau

Aufgabe #296 · 12 P. · Stellenabbau mit KI als Begründung · von der KI erfunden – kein Original

Im Jahr 2026 wurden branchenübergreifend über **101.000 Stellenstreichungen mit KI-Begründung** angekündigt – u. a. rund 21.000 bei Oracle, 20.000 bei Citi, 16.000 bei Amazon. Gewerkschaften und Betriebsräte werfen Konzernen vor, **KI sei häufig nur der Vorwand** für ohnehin geplante Entlassungen. Eine CEO-Umfrage (Mercer) ergab, dass 99 % der Befragten binnen zwei Jahren Mitarbeitende durch KI ersetzen wollen; zugleich erwarten laut Bitkom nur 27 % der Unternehmen einen KI-bedingten Stellenabbau, während 42 % **zusätzlichen** Fachkräftebedarf sehen. Beurteilen Sie den Vorgang ethisch. Benennen Sie Stakeholder, bewerten Sie aus mindestens drei Grundpositionen und entscheiden Sie begründet.

1 · Frage neutral fassen. Nicht „Darf man wegen KI entlassen?“ (tendenziös), sondern: **„Unter welchen Bedingungen ist ein KI-begründeter Stellenabbau legitim, und wann ist die KI-Begründung selbst eine Täuschung?“** Damit sind zwei Fragen getrennt: die *Sachfrage* (Automatisierung) und die *Wahrhaftigkeitsfrage* (Vorwand). ✓ {1}

2 · Perspektiven. Ökonomisch (Produktivität, Kapitalmarktwirkung), arbeitsrechtlich (Interessenausgleich, Mitbestimmung), sozialpolitisch (Sozialkassen, Qualifizierung), kommunikationsethisch (Wahrhaftigkeit der Begründung), technologisch (was kann KI in diesen Tätigkeiten wirklich). ✓ {2}

3 · Fakten und Faktenlücke. Gesichert sind die angekündigten Zahlen und die beiden Umfragebefunde. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** ob die Stellen tatsächlich durch KI ersetzt oder ohnehin abgebaut worden wären, ob es sich um Ankündigungen oder vollzogene Kündigungen handelt, und ob dieselben Unternehmen parallel einstellen. Die Mercer-Zahl ist zudem eine **Absichtserklärung**, kein gemessener Effekt – Absicht und Vollzug sind zwei verschiedene Fakten. ✓ {3}

4 · Stakeholder. Entlassene Beschäftigte · verbleibende Belegschaft (Verunsicherung) · Eigentümer/Aktionäre · Kunden · Sozialkassen/Staat · Gesellschaft und **Nachwelt** (Struktur der künftigen Arbeitswelt). ✓ {4}

5 · Bewertung aus mehreren Positionen:

- **Utilitaristisch:** Automatisierung hebt die Produktivität, senkt Preise, sichert Wettbewerbsfähigkeit – im Saldo scheinbar positiv. ✓ {5} **Blinder Fleck:** Die konzentrierte Last tragen die Entlassenen; ihr Schaden verschwindet in der Nutzensumme. Zusätzlich verzerrt: Der Nutzen ist **kurzfristig sichtbar** (Kostensenkung), der Schaden **langfristig diffus** (Qualifikationsverlust, Sozialkosten) – die Rechnung wird systematisch geschönt. ✓ {6}
- **Kant (deontologisch):** Zwei getrennte Verstöße. Erstens die **Selbstzweckformel** – Beschäftigte bloß als Kostenposition zu behandeln, verletzt ihre Würde. ✓ {7} Zweitens, und schwerer: Ist KI nur **vorgeschoben**, liegt eine **Täuschung** vor. Die Maxime „begründe unpopuläre Entscheidungen mit einer Technologie, die sie nicht verursacht hat“ ist nicht universalisierbar – sie zerstört die Glaubwürdigkeit jeder Unternehmenskommunikation. ✓ {8}
- **Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste der Entscheider nicht, ob er zu den 40 % Automatisierten oder zu den gesuchten Spezialisten gehört. Nach **Maximin** ist die Variante zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis erträglich bleibt: Abbau nur mit **Qualifizierung, Transfer und Vorlauf**, nicht als reine Renditemaßnahme. ✓ {9}
- **Diskursethik:** Die Entscheidung darf nicht einseitig fallen; Betriebsrat und Betroffene gehören in ein informiertes Verfahren – genau das fordern die Betriebsräte mit ihrem Ruf nach Mitsprache. ✓ {10}

6 · Begründete Entscheidung. Automatisierung als solche ist **legitim** – sie ist die industrielle Logik des Produktivitätsfortschritts (vgl. Dreschmaschine: Produktivität steigt sprunghaft, Unqualifizierte verlieren die Arbeit, neue Berufsbilder entstehen). **Nicht legitim** sind zwei Dinge: (a) der Abbau **ohne** Absicherung der Schwächsten (Rawls-Test), (b) die **unwahre Begründung**. Der Bitkom-Befund (27 % Abbau vs. 42 % zusätzlicher Bedarf) stützt den Vorwurf der Gewerkschaften: Wenn gleichzeitig mehr Fachkräfte gesucht werden, ist „KI“ als pauschale Begründung fragwürdig – es handelt sich vielfach um eine **Qualifikationsverschiebung**, die als Personalabbau verkauft wird. ✓ {11} *We agree to disagree:* Wer die Wettbewerbsfähigkeit als vorrangig ansieht, kommt zu einem schnelleren Abbau – vertretbar bleibt das nur mit Transparenz über die wahren Gründe. ✓ {12}

Rohleders Erwartung: Die **Wahrhaftigkeitsfrage** von der Sachfrage trennen (das ist der eigentliche ethische Kern), den blinden Fleck des Utilitarismus benennen und die aktuellen Zahlen als Beleg nutzen, nicht moralisch raunen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Gegenposition ernst nehmen: OpenAI-CEO **Sam Altman hat seine eigenen Abbau-Prognosen revidiert** und eingeräumt, die Wirkung auf Einstiegsjobs überschätzt zu haben. Das ist ein starkes Argument gegen den Alarmismus, und zugleich eine Mahnung zur **Prognose-Vorsicht**: Die utilitaristische Folgenabwägung steht und fällt mit Prognosen, die hier nachweislich falsch waren („shit in, shit out“). (✓){+1}

Ordnungsethischer Anschluss (Homann): Das einzelne Unternehmen steckt im Dilemma – verzichtet es allein auf Automatisierung, verdrängt es die Konkurrenz. Der „systematische Ort der Moral“ ist deshalb die **Rahmenordnung**: Qualifizierungsförderung, Kündigungsschutz, Mitbestimmung, und die Debatte um die **Robotersteuer** (Automatisierungsgewinne abschöpfen, um wegbrechende Lohnsteuer und steigende Sozialausgaben gegenzufinanzieren). Für die Diskursethik ist dabei zentral: Die **Nachwelt** sitzt nicht mit am Tisch, trägt aber die Strukturfolgen. (✓){+2}

Wieland und die Führungsdimension: Wenn der Vorstand eine Entscheidung mit einer Ursache begründet, die sie nicht hat, verfehlt er den ersten Baustein von Führung – **Integrität**, also die Übereinstimmung des eigenen Verhaltens mit den selbst gesetzten Vorgaben. Damit sind alle folgenden Bausteine entwertet: Werte erklären, an Werten entscheiden, intervenieren. **Der Fisch stinkt vom Kopf** – ein Unternehmen, das seine Belegschaft über die Gründe täuscht, kann von ihr keine Offenheit über Fehler erwarten. (✓){+3}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation: Die Kritik zielt fast ausschließlich auf die **Begründung**. Wäre der Abbau ehrlich mit Rendite begründet worden, wäre der Kant-Einwand der Täuschung entfallen – die Massenentlassung selbst aber unverändert. Wer nur die Wahrhaftigkeitsfrage bearbeitet, hat die Sachfrage noch nicht beantwortet; die Legitimität des Abbaus hängt an der **Absicherung** (Rawls), nicht an der Aufrichtigkeit der Presseerklärung. (✓){+4}

Externalisierung beziffern (Annahmen offengelegt): Bei 101.000 betroffenen Stellen und grob angesetzten 15.000 € jährlichen Transfer- und Ausfallkosten je Person (Arbeitslosengeld, entgangene Lohn- und Sozialabgaben) liegt die auf die Allgemeinheit verschobene Last in der Größenordnung von **1,5 Mrd. € pro Jahr**. Die Zahl ist eine Schätzgröße, die Aussage ist strukturell: **Die Produktivitätsgewinne sind privat, die Anpassungskosten öffentlich**. Genau diese Asymmetrie ist das

ökonomische Argument für die Rahmenordnung aus (✓)⟨+2⟩, und nicht ein moralischer Appell. (✓)⟨+5⟩

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren: „99 % der CEOs wollen ersetzen, also ist es unvermeidlich und damit richtig“ – aus einer Absichtsbekundung folgt weder Faktizität noch Norm. Hinzu kommt die Methodenkritik: Eine Selbstauskunft in einer CEO-Umfrage misst **Erwartungen und Signalverhalten**, nicht Handlungen; sie kann sich sogar selbst erfüllen, weil niemand als technologischer Nachzügler dastehen will. (✓)⟨+6⟩

Reflexionsstopp markieren: „Die Technologie kommt sowieso“ ist technologischer Determinismus und beendet die Diskussion, statt sie zu führen. Ob, wie schnell und mit welcher Verteilung der Erträge automatisiert wird, ist gestaltbar – der Sachzwang ist eine Entlastungserzählung, kein Naturgesetz. (✓)⟨+7⟩

Parallellfall aus einer anderen Branche: Die **Containerisierung im Hafenumschlag** hat die Produktivität sprunghaft erhöht und einen Großteil der Hafenarbeit überflüssig gemacht – begleitet von Abkommen, die Produktivitätsgewinne teilen und den Bestand absichern, statt ihn ungefedert abzubauen. Und der bekannte Befund zu **Geldautomaten und Bankangestellten** zeigt, dass Automatisierung eines Teilprozesses die Gesamtbeschäftigung zunächst nicht zwingend senkt, sondern die **Tätigkeit verschiebt**. Beides stützt den Bitkom-Befund: Der Regelfall ist **Qualifikationsverschiebung**, nicht Verschwinden. (✓)⟨+8⟩

Kapitalmarkt- und Prinzipal-Agent-Anschluss: „KI“ ist gegenüber dem Kapitalmarkt eine **erwünschte** Begründung – sie erzählt Zukunftsfähigkeit statt Krise und wird typischerweise besser aufgenommen als „Nachfrageeinbruch“. Ein Vorstand mit aktienbasierter Vergütung profitiert damit doppelt: von der Kostensenkung und von der Erzählung. Das ist die ökonomische Erklärung dafür, warum die Begründung systematisch in eine Richtung verzerrt ist, und der Anschluss an **die Beteiligten zu Betroffenen machen**. (✓)⟨+9⟩

Rückbindung an den KI-Impulsvortrag: Der Fall lässt sich auf allen drei Wirkungsebenen des Januskopfs **„KI nutzt uns (aus?) – wir nutzen KI“** durchdeklinieren: **Arbeitswelt** (Callcenter als Musterbeispiel, Zwang zur Weiterqualifikation), **Gesellschaft** (Marktmacht weniger Anbieter – „Wer begrenzt die Macht von Google & Co.“), **Individuum** (Beschäftigte als Trainingsdatenquelle des Systems, das sie ersetzt). Die Leitlinie bleibt: weder KI-Optimismus noch Kulturpessimismus. (✓)⟨+10⟩

Empirische Vorsicht (Produktivitätsparadoxon): Ist KI **Hype oder industrielle Revolution** ? Eine industrielle Revolution ist definiert über einen drastischen Produktivitätsanstieg in kürzester Zeit, und genau der ist gesamtwirtschaftlich bislang schwer nachzuweisen. Solange die Produktivitätswirkung strittig ist, ist die Behauptung „KI hat diese Stellen ersetzt“ empirisch schwach begründet. Das stützt den Vorwurf des Vorwands, ohne ihn zu behaupten. (✓)(+11)

Fahrplan statt Urteil: Was folgt konkret? **Offenlegungspflicht der Abbaugründe** gegenüber Betriebsrat und Kapitalmarkt; **Qualifizierungsbudget je abgebauter Stelle** statt pauschaler Abfindung; **Transfergesellschaft mit Vorlauf** ; **Wiedereinstellungsvorrang** für Qualifizierte auf die parallel gesuchten Stellen – genau die 42 % zusätzlicher Fachkräftebedarf sind der Ort, an dem Umschulung statt Entlassung möglich wäre. Damit wird aus der Diagnose eine Handlungsanweisung. (✓)(+12)

Grün = über das Gefragte hinaus. Aufgabensatz zu diesem Gliederungspunkt – verschiedene Fragestellungen und Lösungsansätze, damit sich eine unbekannte Klausurfrage aus ihnen zusammensetzen lässt.

Aufgabe #297 · 12 P. · Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern · von der KI erfunden – kein Original

Ein Maschinenbauer mit 620 Beschäftigten erhält einen Auftrag über **48 Mio. €** (rund 30 % des Jahresumsatzes) über CNC-Bearbeitungszentren. Besteller ist ein staatsnaher Konzern in einem Land, dem Menschenrechtsorganisationen schwere Repression vorwerfen. Die Maschinen sind zivil einsetzbar, technisch aber auch zur Fertigung von Waffenkomponenten geeignet (Dual Use). Die Ausfuhrgenehmigung liegt vor. Lehnt man ab, liefern Wettbewerber aus Drittstaaten; eine Ablehnung bedeutet Kurzarbeit für rund 90 Beschäftigte. **Soll das Unternehmen den Auftrag annehmen?** a) 8 P. Arbeiten Sie das Argumentationsraster ab und wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen konkret an. b) 4 P. Treffen Sie eine begründete Entscheidung und benennen Sie die vertretbare Gegenposition.

a) 8 P. – Argumentationsraster

1. Frage neutral fassen. Die Ausgangsformulierung ist tendenziös in beide Richtungen: „Darf man mit Diktaturen Geschäfte machen?“ präjudiziert ebenso wie „Sollen wir 90 Arbeitsplätze für ein Gefühl opfern?“ – wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus. Neutral lautet die Frage:

„Unter welchen Bedingungen ist die Lieferung eines dual-use-fähigen Guts in ein Land mit dokumentierten Menschenrechtsverletzungen verantwortbar?“ Es ist keine Ja-Nein-Frage, sondern eine Bedingungsfrage. ✓ {1}

2. Perspektiven. Rechtlich (Außenwirtschaftsrecht, Endverbleibskontrolle), sicherheitspolitisch (Verwendung der Maschinen), ökonomisch (Auslastung, Substanzerhalt), sozial (Beschäftigung am Standort), reputationell (License to Operate). ✓ {2}

3. Fakten und Faktenlücken. Gesichert: Genehmigung liegt vor, Maschinen sind zivil nutzbar, 30 % Umsatzanteil, 90 Arbeitsplätze betroffen, Wettbewerber lieferfähig. ✓ {3}

Nicht gesichert und entscheidungserheblich: der tatsächliche Endverbleib, die Identität des Endnutzers hinter dem staatsnahen Konzern, die Kontrollierbarkeit über Wartung und Ersatzteile. Eine Entscheidung ohne diese Fakten ist keine Abwägung, sondern eine Wette – Fakten sammeln kommt vor dem Abwägen. ✓ {4}

4. Stakeholder. Beschäftigte und Betriebsrat; Eigentümer; Kunden und Banken; der deutsche Staat mehrdimensional (Genehmigungsbehörde, Kommune als Gewerbesteuerempfängerin, außenpolitische Dimension); die Bevölkerung im Zielland als **Betroffene ohne Stimme**; künftige Opfer einer möglichen militärischen Verwendung. Zu klären ist ausdrücklich, **wann jemand „betroffen“ ist**, und das kann niemand abschließend beurteilen; die Unschärfe ist zu benennen, nicht zu übergehen. ✓ {5}

5. Ethische Prinzipien.

- **Utilitarismus (teleologisch):** Für die Annahme spricht die Nutzensumme – 620 Arbeitsplätze werden gesichert, davon 90 unmittelbar, Wertschöpfung und Steueraufkommen bleiben, und da Wettbewerber ohnehin liefern, ändert die Ablehnung am Ergebnis im Zielland nichts. **Blinder Fleck:** Der mögliche Schaden ist diffus, weit entfernt und trifft Menschen ohne Stimme im Nutzensaldo, während der Nutzen konzentriert, nah und quantifizierbar ist. Genau diese Asymmetrie macht die Rechnung unzuverlässig. Und die sprachliche Behandlung möglicher Opfer als **Kollateralschaden** ist die klassische utilitaristische Verharmlosung: Wenn Zivilisten zu Tode kommen, ist das ein schweres Verbrechen und keine Restgröße einer Bilanz. ✓ {6}
- **Kant (deontologisch):** Die **Selbstzweckformel** verbietet, Menschen bloß als Mittel zu behandeln – auch Menschen, die man nie sieht. Zu prüfen ist die Maxime: „Liefere alles, was genehmigt ist, solange ein anderer es sonst liefert.“ Sie ist nicht universalisierbar, denn wenn alle ihr folgen, verliert jede Exportkontrolle ihren Sinn – sie funktioniert nur, solange sich andere anders verhalten. Entscheidend ist außerdem die Unterscheidung **plichtgemäß vs. aus Pflicht**: Wer nur liefert, weil

die Genehmigung vorliegt, handelt formal korrekt, aber nicht moralisch. Handeln aus Einsicht hieße, selbst zu prüfen, wo die Maschinen landen. ✓ {7}

- **Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß niemand, ob er der Facharbeiter in Süddeutschland oder der Bürger im Zielland ist. **Maximin** fragt nach der Lage des Schlechtestgestellten, und das ist nicht der von Kurzarbeit betroffene Beschäftigte mit Kurzarbeitergeld und Sozialsystem, sondern derjenige, gegen den die gefertigten Teile am Ende eingesetzt werden. Und: **Grundrechte dürfen niemals Gegenstand wirtschaftlicher Kalküle sein** – Leben und körperliche Unversehrtheit sind nicht gegen Auslastung verrechenbar. ✓ {8}
- **Sein-Sollen-Fehlschluss (Querschnittsprüfung):** Zwei Argumente im Sachverhalt sind Fehlschlüsse. Erstens: „Die Genehmigung liegt vor“ – aus der Rechtmäßigkeit folgt keine moralische Zulässigkeit; das Recht ist die Untergrenze, nicht der Maßstab. Zweitens: „Die Wettbewerber liefern ohnehin“ – nur weil etwas so ist, heißt es nicht, dass es gut oder richtig ist. Beide Argumente sind keine Gründe, sondern Entlastungserzählungen. (✓){+1}

6. Abwägen. Die utilitaristische Rechnung ist real, aber systematisch verzerrt, weil sie den Nutzen sicher und den Schaden unsicher ansetzt und die Betroffenen ohne Stimme unterrepräsentiert. Die deontologische und die Rawls'sche Prüfung sperren nicht das Geschäft an sich, sondern die **unkontrollierte** Lieferung. Beide Linien treffen sich in derselben Konsequenz: Nicht der Auftrag ist das Problem, sondern die fehlende Kontrolle über die Verwendung. Der ökonomische Druck begründet daher **Sorgfalt statt Verzicht**, aber auch keinen Freibrief. (✓){+2}

b) 4 P. – Entscheidung und Gegenposition **Entscheidung: Annahme nur unter Bedingungen, sonst Ablehnung.** ✓ {1}

1. **Endverbleibserklärung** des tatsächlichen Endnutzers mit Nachweis der zivilen Verwendung, vertraglich sanktionsbewehrt.
2. **Kontrollierbarkeit als Dauerbindung:** Wartung, Ersatzteile und Steuerungs-Updates bleiben beim Hersteller; ohne fortlaufende Freigabe sind die Maschinen mittelfristig nicht produktiv. Das verwandelt eine einmalige Vertrauensentscheidung in ein **wiederholtes Spiel** mit Sanktionsmöglichkeit – genau der Mechanismus, der Kooperation stabilisiert.
3. **Vor-Ort-Verifikation** durch eine unabhängige Stelle in definierten Abständen; Verweigerung des Zugangs beendet den Support.
4. **Abbruchkriterium vorab definiert:** Bei belegtem Verdacht militärischer Verwendung wird nicht nachverhandelt, sondern beendet. ✓ {2}
5. **Sind die Bedingungen nicht durchsetzbar, wird abgelehnt**, und die Beschäftigungsfolge über Kurzarbeit, Auftragsakquise und Diversifizierung aufgefangen. Ein Klumpenrisiko von 30 % des Umsatzes bei einem einzelnen

Kunden dieser Art ist ohnehin unternehmerisch angreifbar. Das Wettbewerber-Argument trägt in dieser Abwägung **nicht** – es ist ein Sein-Sollen-Fehlschluss und würde jede denkbare Grenze auflösen, weil sich für jede Grenze jemand findet, der sie nicht zieht. ✓ **⟨3⟩ Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree):** Wer die Verantwortung mit der ordnungsgemäßen Genehmigung beim **Staat** verortet, kommt konsistent zur bedingungslosen Annahme: Die Rahmenordnung hat entschieden, das Unternehmen ist bei sinnvollen Regeln von der Einzelfallverantwortung entlastet, und ein Unternehmen ist keine bessere Prüfinstanz als die Behörde. Diese Position ist die **Homann'sche Ordnungsethik**, sauber angewendet – sie ist argumentativ tragfähig, verliert aber genau dort ihre Grundlage, wo die staatliche Kontrolle den Endverbleib nachweislich nicht erreicht. ✓ **⟨4⟩**

Rohleders Erwartung: Beide Entlastungsargumente – „genehmigt“ und „andere liefern sowieso“ – ausdrücklich als Sein-Sollen-Fehlschluss zurückweisen und mögliche Opfer nicht als Kollateralschaden verrechnen, sondern Kants Selbstzweckformel dagegenstellen.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) und (✓){+2} stehen bereits oben im schwarzen Teil zu a): die Sein-Sollen-Querschnittsprüfung und die ausformulierte Abwägung.)

Zu a) – Analyse-Teil ausbauen

Der Fall enthält ein **echtes Dilemma**, und das ist begründungspflichtig, weil nicht jeder Zielkonflikt eines ist. Hier stehen sich **zwei moralische Normen** gegenüber: die Fürsorgepflicht gegenüber den eigenen Beschäftigten und die Pflicht, nicht an der Gefährdung Dritter mitzuwirken. Eine von beiden wird zwangsläufig verletzt. Das unterscheidet den Fall von „legal, aber unmoralisch“ (bloßer Rechts-Moral-Konflikt) und von „teuer, aber richtig“ (bloße Kostenfrage). (✓){+3}

Diskursethik als vierte Position, und ihre strukturelle Grenze: Legitim wäre die Lieferung nur, wenn ihr **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs zustimmen könnten. Genau das ist hier **prinzipiell unmöglich**: Die Bevölkerung des Ziellands kann unter Repressionsbedingungen nicht frei sprechen, und mögliche künftige Opfer sind nicht identifizierbar. Die Diskursethik liefert hier also kein Urteil, sondern eine **Diagnose**: Wo die Betroffenen strukturell schweigen müssen, ersetzt die Sorgfaltspflicht des Lieferanten das fehlende Verfahren. (✓){+4}

Blinder Fleck der eigenen Rawls-Anwendung: Der Schleier des Nichtwissens ist bei Rawls zunächst für die Grundstruktur **einer** Gesellschaft konzipiert; die Übertragung über Staatsgrenzen hinweg ist begründungsbedürftig, und Rawls selbst formuliert für die internationale Ebene eine deutlich zurückhaltendere Konzeption. Wer den Schleier einfach global zieht, benutzt ein starkes Bild, aber nicht mehr exakt Rawls' Argument – das offen zu sagen ist präziser, als es zu überdehnen. (✓){+5}

Größenordnungen beziffern (Annahmen offengelegt): 48 Mio. € entsprechen 30 % des Umsatzes, also einem Jahresumsatz um **160 Mio. €** und rund **258.000 € Umsatz je Beschäftigtem**. Bei einem angenommenen Deckungsbeitrag von 25 % hängt am Auftrag ein Beitrag um **12 Mio. €**. Dem stehen bei Ablehnung Kurzarbeit für 90 Personen und ein Ergebniseinbruch gegenüber – schmerzhaft, aber existenzgefährdend ist eher das **Klumpenrisiko** selbst: Ein Kunde, der ein Drittel des Umsatzes trägt und politisch jederzeit ausfallen kann, ist unabhängig von der Ethikfrage ein Steuerungsproblem. (✓){+6}

Parallellfall und eine überprüfbare These: Für Überwachungs- und Sicherheitstechnik stellt sich dieselbe Dual-Use-Frage; zur Reichweite konkreter Exporte und laufender Verfahren ist der **Streitstand** zu benennen. Grundsätzlicher ist die These **„Wandel durch Handel“** – wirtschaftliche Verflechtung führe zu

politischer Öffnung. Sie ist die stärkste Stütze der Annahme-Position und zugleich **empirisch umstritten**; wer sie verwendet, muss sie als These kennzeichnen und nicht als Tatsache. (✓){+7}

Governance-Anschluss (Wieland): Damit die Bedingungen aus b) nicht Absichtserklärung bleiben, gehören sie in den **Wertemanagement-Regelkreis**: kodifiziert in einer Exportkontroll-Richtlinie, kommuniziert im Vertrieb, **implementiert** über Vier-Augen-Prinzip und einen weisungsunabhängigen Exportkontrollbeauftragten, **durchgesetzt** über Sanktionen bei Umgehung. Entscheidend ist, dass die prüfende Stelle nicht am Auftragseingang gemessen wird – sonst prüft der, der verkaufen will. (✓){+8}

Zu b) – Entscheidungs-Teil ausbauen

Zeithorizont: Utilitaristische Folgenabschätzung scheitert regelmäßig an der Reichweite („in the long run we're all dead“), und eine Werkzeugmaschine läuft 20 Jahre; die politische Lage des Ziellands über diesen Zeitraum ist nicht prognostizierbar – **deshalb ist die Kontrollbindung wichtiger als die heutige Lagebeurteilung**. Das ist die eigentliche Begründung für Bedingung 2. (✓){+9}

License to Operate: Ein später aufgedeckter Beitrag zur Rüstungsproduktion beschädigt Marke, Rekrutierung und Bankenbeziehung dauerhaft – die 48 Mio. € stehen damit nicht gegen null, sondern gegen ein schwer bezifferbares Folgerisiko, das in der Umsatzrechnung nirgends auftaucht. (✓){+10}

Selbstkritik der eigenen Lösung (das stärkt sie): Die Bedingungen sind schwächer, als sie klingen. Endverbleibserklärungen sind Papier, wenn niemand vor Ort prüft; **Vor-Ort-Verifikation** ist in einem repressiven Staat kaum durchsetzbar; und der Ersatzteil-Hebel verliert seine Wirkung, sobald Komponenten nachgebaut oder von Dritten bezogen werden. Die Bedingungen senken also die **Wahrscheinlichkeit** der Zweckentfremdung, sie garantieren nichts. Wer das offenlegt, argumentiert redlich, und begründet zugleich, warum Bedingung 5 (Ablehnung bei Nichtdurchsetzbarkeit) kein Feigenblatt sein darf. (✓){+11}

Fahrplan über den Einzelfall hinaus: Erstens **Klumpenrisiko abbauen** – Zielkorridor für den Umsatzanteil des größten Kunden, aktive Diversifizierung in andere Branchen und Regionen. Zweitens **Exportkontrolle institutionalisieren** statt fallweise zu entscheiden: Länder- und Kundenkategorien, Eskalationsstufen, dokumentierte Ablehnungsgründe. Drittens **Kommunikationsplan** gegenüber Betriebsrat und Belegschaft, bevor entschieden wird – wer 90 Arbeitsplätze in die Abwägung stellt, schuldet den Betroffenen die Begründung. Damit endet die Antwort nicht beim Urteil, sondern bei der Umsetzung. (✓){+12}

Aufgabe #298 · 10 P. · Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · von der
KI erfunden – kein Original

Ein Unternehmen erhält jährlich rund **4.000 Bewerbungen** und führt ein KI-System zur Vorauswahl ein, das automatisch die besten 200 vorsortiert. Trainiert wurde es auf den Einstellungsentscheidungen der letzten zehn Jahre. Ergebnis des Pilotbetriebs: Bearbeitungszeit –70 %, aber der Frauenanteil in der Vorauswahl sinkt von 38 % auf 19 %; das System kann seine Kriterien nicht erklären. HR will ausrollen, „weil die Zahlen stimmen“. **Ist der Ausrollbeschluss ethisch vertretbar?**

a) 7 P. Wenden Sie das Argumentationsraster und mindestens drei Grundpositionen an. b) 3 P. Entscheiden Sie begründet und benennen Sie die Gegenposition.

a) 7 P. – Argumentationsraster

1. Frage neutral fassen. Nicht „Darf man KI im Recruiting einsetzen?“ (zu weit) und nicht „Diskriminiert der Algorithmus?“ (unterstellt die Antwort), sondern: **„Unter welchen Bedingungen darf ein nicht erklärbares System über den Ausschluss von Bewerbern mitentscheiden?“** Damit ist es primär eine **Verfahrens- und Legitimationsfrage**, sekundär eine Effizienzfrage – dieselbe Trennung wie beim Deutschlandticket-Fall. ✓ {1}

2. Perspektiven. Rechtlich (Gleichbehandlung, Nachweispflichten), ökonomisch (Prozesskosten, Time-to-hire), personalpolitisch (Qualität der Auswahl), kommunikationsethisch (Erklärbarkeit gegenüber den Abgelehnten). (✓){+1}

3. Fakten. Der Effizienzgewinn ist belegt (–70 %). Der Rückgang des Frauenanteils von 38 % auf 19 % ist ebenfalls belegt – in absoluten Zahlen: Bei 200 Vorausgewählten sind das **76 gegenüber 38 Frauen**, also 38 Personen jährlich, die unter dem alten Verfahren weitergekommen wären. ✓ {2} Nicht belegt ist, dass die verbliebenen 19 % die *besseren* Kandidatinnen sind – gemessen wurde die Prozesszeit, nicht die Trefferqualität. Das ist die entscheidende Faktenlücke: **„Die Zahlen stimmen“ bezieht sich auf die falsche Zahl.** ✓ {3}

4. Stakeholder. Bewerberinnen und Bewerber (insbesondere die aussortierten, die nie erfahren, warum), Fachbereiche, HR, Unternehmen/Eigentümer, Betriebsrat, Öffentlichkeit. ✓ {4}

5. Prinzipien.

- **Sein-Sollen-Fehlschluss – der Kern des Falls.** Das System lernt aus den Entscheidungen der letzten zehn Jahre und schreibt damit fort, **wie bisher entschieden wurde**. Genau das ist das „Das haben wir schon immer so

gemacht"-Argument, nur automatisiert und mit dem Anschein von Objektivität versehen. **Nur weil etwas so ist, heißt es nicht, dass es gut oder richtig ist** – hier wird das Ist mathematisch zur Norm erhoben und dadurch der Kritik entzogen. (✓){+2}

- **Kant (deontologisch):** Die Bewerber werden zu **Datenpunkten in einem Optimierungsverfahren** und damit bloß als Mittel zur Prozesskostensenkung behandelt – ihre Bewerbung ist eine Willensäußerung, die eine Antwort verdient. Die Maxime „sortiere Menschen nach Kriterien aus, die du selbst nicht kennst und nicht begründen kannst“ ist nicht universalisierbar: Universalisiert man sie, kann niemand mehr eine Ablehnung nachvollziehen oder anfechten, und das Bewerbungsverfahren verliert seinen Sinn als Verfahren. ✓ {5}
- **Rawls:** Der Fall ist ein Lehrstück zur **Wiegenlotterie** – das System belohnt Lebenswege, die den bisher Eingestellten ähneln, und macht damit Herkunft und Vorrangung zum Auswahlkriterium. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens**, ohne zu wissen, ob man zur Mehrheits- oder zur systematisch benachteiligten Gruppe gehört, würde niemand ein Verfahren wählen, in dem er ohne Begründung und ohne Anfechtungsmöglichkeit ausscheidet. **Faire Chancengleichheit** verlangt gerade, dass die Auswahl nicht die Vergangenheit reproduziert. ✓ {6}
- **Utilitarismus:** Der Nutzen ist real – 70 % weniger Bearbeitungszeit entlastet HR und beschleunigt Besetzungen. **Blinder Fleck:** Die Last trägt konzentriert eine Gruppe, die nichts davon erfährt, während der Nutzen breit und sichtbar verteilt ist. Hinzu kommt der übersehene Langfristsaldo: Ein systematisch verengter Bewerberpool senkt die Auswahlqualität und die kognitive Vielfalt – der Effizienzgewinn wird mit einer schlechteren Besetzung erkaufte, die erst Jahre später sichtbar wird. ✓ {7}
- **Diskursethik (Ulrich/Habermas):** Legitim ist nur, was alle Betroffenen im herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die Abgelehnten sind vom Verfahren **strukturell ausgeschlossen** – sie erfahren weder Kriterium noch Gewichtung. Ulrichs Forderung nach einem **neutralen System zum Anfechten** wirtschaftlicher Handlungen läuft hier ins Leere, weil es nichts gibt, wogegen man argumentieren könnte. (✓){+3}

6. Abwägen. Kant, Rawls und die Diskursethik verbieten nicht die Automatisierung, sondern die **Kombination aus Intransparenz und Letztentscheidung**. Der Utilitarismus liefert kein Gegenargument, sondern wird bei ehrlicher Langfristrechnung selbst zum Argument gegen den Ausrollbeschluss. Alle vier Positionen zeigen auf dieselbe Lösung – das ist ein starker Befund und nicht zu verwässern. (✓){+4}

b) 3 P. – Entscheidung und Gegenposition Entscheidung: Ausrollen im Ist-Zustand ablehnen. Einsatz nur als Assistenz unter fünf Bedingungen: ✓ {1}

1. **Kein Ausschluss durch das System** – es darf priorisieren, aber nicht endgültig aussortieren; die Letztentscheidung bleibt beim Menschen.
2. **Trainingsdaten und Zielgröße korrigieren:** Nicht auf „wurde eingestellt“, sondern auf messbaren Bewährungserfolg im Job trainieren, und bekannte Verzerrungsträger aus den Merkmalen entfernen.
3. **Erklärbarkeit als harte Anforderung:** Ein System, das seine Kriterien nicht offenlegen kann, ist für Auswahlentscheidungen ungeeignet – das ist eine Beschaffungsanforderung, kein frommer Wunsch.
4. **Anfechtungsweg:** Abgelehnte erhalten auf Nachfrage die Entscheidungsgrundlage und können eine menschliche Prüfung verlangen.
5. **Laufende Wirkungsmessung** der Verteilungseffekte mit vorab definierter Abschaltschwelle, und Verantwortung dafür bei einer Stelle, die nicht am Effizienzziel gemessen wird. ✓ {2} **Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree):** Man kann argumentieren, dass auch die menschliche Vorauswahl verzerrt ist – nur unmessbar und ohne Protokoll –, und dass ein Algorithmus wenigstens korrigierbar ist, sobald man die Verzerrung kennt. Das ist ein ernstzunehmender Einwand. Er stützt aber gerade nicht das Ausrollen im Ist-Zustand, sondern die Bedingungen 2, 3 und 5: Messbarkeit ist nur dann ein Vorteil, wenn aus der Messung auch eine Konsequenz folgt. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass das System den **Sein-Sollen-Fehlschluss automatisiert** – es macht aus „so haben wir immer entschieden“ ein „so ist es richtig“, und dass „die Zahlen stimmen“ sich auf die Prozesszeit und nicht auf die Auswahlqualität bezieht.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1} bis (✓){+4} stehen bereits oben im schwarzen Teil zu a): Perspektiven, Sein-Sollen-Fehlschluss, Diskursethik und die ausformulierte Abwägung.)

Zu a) – Analyse-Teil ausbauen

Der Fall passt exakt in den Januskopf „**KI nutzt uns (aus?) – wir nutzen KI**“ und lässt sich auf allen drei Wirkungsebenen aufschlüsseln: **Arbeitswelt** (HR-Tätigkeiten fallen weg, Qualifikationsanforderungen verschieben sich), **Gesellschaft** (wenn alle Unternehmen auf ähnlichen Daten trainieren, entsteht eine flächendeckende, für den Einzelnen unentrinnbare Vorauswahl – die Frage „Wer begrenzt die Macht der Anbieter?“ wird konkret), **Individuum** (die Bewerber sind zugleich Datenquelle des Systems, das über sie entscheidet). Die Leitlinie dazu ist weder KI-Optimismus noch Kulturpessimismus: **Wer sich allein auf KI verlässt, gesteht die eigene Überflüssigkeit ein** – hier gesagt über die HR-Abteilung, die ihre Kernkompetenz an ein System abgibt, das sie nicht erklären kann. (✓){+5}

Parallelfälle aus anderen Feldern: Beim **Kreditscoring** und in der **Versicherungstarifizierung** wirkt dieselbe Struktur – Modelle lernen aus Vergangenheitsdaten und schreiben deren Muster fort, ohne dass der Betroffene die Kriterien kennt. Bekannt geworden ist außerdem ein **experimentelles Recruiting-Werkzeug eines US-Großkonzerns (2018)**, das Bewerbungen mit Hinweisen auf Frauen systematisch schlechter bewertete und deshalb eingestellt wurde; nach Darstellung des Unternehmens war es nie alleinige Entscheidungsgrundlage – den **Streitstand** benennen, kein Urteil behaupten. Die Strukturaussage trägt auch ohne Urteil: **Verzerrung durch Trainingsdaten ist kein hypothetisches Risiko, sondern ein dokumentierter Regelfall.** (✓){+6}

Blinder Fleck der eigenen Forderung nach Erklärbarkeit + Größenordnung: Erklärbarkeit ist nicht gratis – einfache, nachvollziehbare Modelle sind oft weniger treffsicher als komplexe. Wer Erklärbarkeit fordert, entscheidet sich damit bewusst für ein Stück **weniger Prognosegüte zugunsten von Anfechtbarkeit**; das ist vertretbar, muss aber gesagt werden, sonst tut man so, als sei die eigene Lösung kostenlos. Und zur Größenordnung: 38 Personen jährlich sind über eine angenommene Systemlaufzeit von zehn Jahren **rund 380 Menschen**, deren Bewerbungsverlauf sich ohne nachvollziehbaren Grund ändert. Auch der Effizienzgewinn ist zu erden – 70 % einer angenommenen halben Personalstelle sind wenige zehntausend Euro im Jahr. Die Relation zwischen beidem ist das eigentliche Argument. (✓){+7}

Zu b) – Entscheidungs-Teil ausbauen

Die Effizienzzahl selbst ist ein **Ein-KPI-Steuerungsproblem**. Gemessen wird, was leicht messbar ist (Zeit), gesteuert wird danach, und das Schwer-Messbare (Passung, Vielfalt, Fairness) verschwindet aus dem Blick. Das ist derselbe Mechanismus wie bei jeder Kennzahlensteuerung – nur dass hier der Tunnelblick in Software gegossen und damit dauerhaft gemacht wird. (✓){+8}

Rechtsrahmen als KO-Kriterium vorschalten: Bevor ethisch abgewogen wird, ist zu prüfen, ob der Ausrollbeschluss überhaupt zulässig wäre – die **DSGVO** räumt ein Recht ein, nicht einer ausschließlich automatisierten Entscheidung mit erheblicher Wirkung unterworfen zu werden, das **AGG** verlangt Rechtfertigung bei mittelbarer Benachteiligung, und die **EU-KI-Verordnung** ordnet Systeme für Personalauswahl als **Hochrisiko** ein, mit Anforderungen an Dokumentation, Transparenz und menschliche Aufsicht. Ist der Ausrollbeschluss rechtswidrig, endet die Debatte vor der Ethik, und die Bedingungen 1, 3 und 4 sind dann keine freiwillige Kür, sondern Pflicht. (✓){+9}

Fahrplan statt Verbot: Wie kommt man von hier nach dort? **Erstens** Parallelbetrieb: Das System läuft mit, entscheidet aber nicht, und wird gegen die menschliche Vorauswahl gemessen – erst dann existiert überhaupt eine Zahl zur **Trefferqualität**. **Zweitens** Zielgröße neu definieren und mit dem Fachbereich validieren (Bewährung nach zwölf Monaten). **Drittens** Abschaltschwelle und Prüfrhythmus vorab schriftlich fixieren, Verantwortung bei einer Stelle außerhalb von HR. **Viertens** Rückmeldung an Abgelehnte standardisieren. Damit wird aus „nein“ ein Weg, und genau das ist der Unterschied zwischen einer Bewertung und einer Entscheidung. (✓){+10}

Aufgabe #299 · 12 P. · Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank ·

von der KI erfunden – kein Original

Eine Regionalbank führt eine neue Vertriebssteuerung ein: **40 %** des variablen Gehalts der Berater hängen an der **Stückzahl** abgeschlossener Fondssparpläne. Nach neun Monaten sind die Abschlusszahlen um **52 %** gestiegen (auf rund 9.400 Abschlüsse), die Kundenbeschwerden um **180 %**. Eine interne Stichprobe zeigt: In etwa **jedem sechsten Fall** wurde ein Produkt verkauft, das nicht zum Anlageziel des Kunden passt. Der Vorstand erklärt, einzelne Berater hätten die Regeln gebrochen – das System sei in Ordnung. **Bewerten Sie den Fall und die Erklärung des Vorstands.** a) 8 P. Argumentationsraster mit mindestens drei Grundpositionen. b) 4 P. Begründete Entscheidung mit konkreten Maßnahmen.

a) 8 P. – Argumentationsraster

1. Frage neutral fassen. Der Vorstand hat die Frage bereits tendenziös gestellt: „Haben Berater gegen Regeln verstoßen?“ lenkt auf die Individualebene. Neutral gefasst lautet sie: **„Hat das Anreizsystem das Fehlverhalten verursacht, und wem ist es zuzurechnen?“** Wer die Frage auf die Berater verengt, hat die Antwort schon getroffen. ✓ **{1}**

2. Perspektiven. Ökonomisch (Ertrag, Storno- und Rückabwicklungskosten), rechtlich (Beratungspflichten, Dokumentation), governance-bezogen (Anreiz- und Kontrollsystem), reputationell (Vertrauen als Geschäftsgrundlage einer Bank). ✓ **{2}**

3. Fakten und Größenordnung. Bei rund 9.400 Abschlüssen und einer Fehlerquote von etwa einem Sechstel sind das **rund 1.560 fehlerhafte Beratungen** – kein Randphänomen einzelner Personen, sondern eine strukturelle Quote. ✓ **{3}** Entscheidend ist die **Gleichzeitigkeit**: Der Abschlusssprung von 52 % und der Beschwerdesprung von 180 % fallen mit der Einführung derselben Steuerung zusammen. Das beweist keine Kausalität, aber es verlagert die Beweislast: Wer behauptet, das System sei in Ordnung, muss erklären, warum sich das Verhalten von 100 Beratern gleichzeitig geändert hat. ✓ **{4}**

Faktenlücke (entscheidungserheblich): Der Sachverhalt nennt keine Vergleichswerte vor der Umstellung – wie hoch lagen Beschwerde- und Fehlberatungsquote vorher, und wie groß und wie gezogen war die interne Stichprobe? Lag die Quote schon vorher bei einem Sechstel, trägt die Systemkritik nicht; war sie vorher deutlich niedriger, ist die Zurechnung des Vorstands nicht mehr haltbar – ohne diese Basiswerte bleibt die Beweislastverlagerung eine Plausibilität, keine Feststellung.

4. Stakeholder. Kunden (insbesondere die 1.560 mit unpassendem Produkt), Berater, Vorstand, Eigentümer, Aufsicht, Belegschaft insgesamt, Öffentlichkeit. ✓ **{5}**

5. Prinzipien.

- **Ökonomische Ethik (Homann) – die tragende Position hier.** Das Anreizsystem **ist** die Rahmenordnung des Beraters; sein Verhalten ist der Spielzug innerhalb dieser Regeln. Der Kernsatz „**Anreize schlagen Appelle**“ wirkt in beide Richtungen: Wer eine Stückzahl mit 40 % des variablen Gehalts belohnt, bekommt Stückzahl, und nichts anderes. Ein Berater, der gegen den Anreiz beraten will, ist der **moralisch Vorleistende**, der im internen Ranking verdrängt wird; das ist keine Charakterfrage, sondern eine Dilemmastruktur. **Fehlverhalten ist hier ein Regel-, kein Tugendproblem**, und damit ist die Erklärung des Vorstands sachlich falsch, nicht bloß unfair. ✓ {6}
- **Kant (deontologisch):** Kunden, denen ein unpassendes Produkt verkauft wird, werden **bloß als Mittel** zur Bonuserfüllung behandelt – Beratung ist ihrem Begriff nach auf ihr Interesse gerichtet. Die Maxime „verkaufe, was mich vergütet“ ist nicht universalisierbar, weil sie die Institution Anlageberatung zerstört, sobald alle ihr folgen. Ergänzend die Unterscheidung **pflichtgemäß vs. aus Pflicht**: Ein Berater, der nur sauber berät, weil er Sanktionen fürchtet, handelt nützlich, aber nicht moralisch – das ist kein Einwand gegen Sanktionen, sondern die Begründung dafür, warum man sich auf Gesinnung allein nicht verlassen darf. ✓ {7}
- **Utilitarismus:** Kurzfristig positiver Saldo (Ertrag, Marktanteil). **Blinder Fleck und Langfristrechnung:** Die konzentrierte Last tragen 1.560 Kunden mit real falsch angelegtem Vermögen – ein Schaden, der in der Abschlussstatistik nirgends auftaucht. Hinzu kommen Rückabwicklung, Kulanz, Aufsichtsverfahren, Personalfluktuaton und Reputationsschaden. Für eine Bank ist der Verlust an Vertrauen unmittelbar ein Geschäftsrisiko: **Alles Wirtschaften ruht am Ende des Tages auf Vertrauen**, und wo es fehlt, entstehen hohe Friktionen und hohe Transaktionskosten. ✓ {8}
- **Wieland (Governance-Ethik):** Der Fall ist ein Lehrbuchversagen im **Wertemanagement-Regelkreis**. Kodifizierung und Kommunikation mögen vorliegen – jede Bank hat einen Verhaltenskodex –, aber **Implementierung** und **Durchsetzung** fehlen: Die Strukturen sind für die propagierten Werte gerade **nicht adäquat**, weil das Vergütungssystem das Gegenteil belohnt. Und **Führungskräfte müssen Werte vorleben**; wenn der Vorstand die Steuerung einführt und das Ergebnis den Beratern zurechnet, gilt: **Der Fisch stinkt vom Kopf**. (✓){+1}
- **Rawls:** Der Vorstand ist **Beteiligter, aber nicht Betroffener** – er trägt weder das Vermögensrisiko der Kunden noch das arbeitsrechtliche Risiko der Berater. Die Lösung ist deshalb nicht moralischer Appell, sondern die Institution: **die Beteiligten zu Betroffenen machen**. (✓){+2}

6. Abwägen. Alle Positionen konvergieren gegen die Vorstandserklärung. Individuelles Fehlverhalten hat es zweifellos gegeben, und es ist zu ahnden, aber eine Fehlerquote von einem Sechstel bei gleichzeitiger Systemänderung ist keine Summe von Einzelfällen. Die Zurechnung ausschließlich auf die Berater ist selbst der ethisch fragwürdige Teil des Falls: Sie schützt den Verursacher und bestraft die, die im gebauten Anreiz gehandelt haben.

(✓)(+3)

b) 4 P. – Entscheidung und Maßnahmen Entscheidung: Das Anreizsystem ist umzubauen; die Zurechnung des Vorstands ist zurückzuweisen. ✓ {1}

1. **Steuerungsgröße wechseln:** weg von der Stückzahl, hin zu Kriterien, die das Kundeninteresse abbilden – Passungsquote aus Stichproben, Beschwerdequote, Bestandsfestigkeit nach 24 Monaten. Der Anteil variabler Vergütung an einer einzelnen Absatzgröße ist zu deckeln; 40 % auf eine reine Stückzahl ist der eigentliche Konstruktionsfehler.
2. **Zeitverzug einbauen:** Auszahlung anteilig erst nach mehreren Jahren, mit **Rückforderungsklausel** bei Storno oder festgestellter Fehlberatung. Damit wird der Berater selbst zum Betroffenen seiner Entscheidung.
3. **Vorstandsvergütung an dieselben Größen koppeln** – dieselbe Rawls-Logik eine Ebene höher; sonst bleibt die Steuerung eine Anweisung nach unten ohne Rückwirkung nach oben. ✓ {2}
4. **Wiedergutmachung zuerst:** systematische Überprüfung der betroffenen Abschlüsse, aktive Kundenansprache, Rückabwicklung ohne Antragserfordernis. Das ist die Durchsetzungsstufe, die den Werten Glaubwürdigkeit gibt, und zugleich das ökonomisch überlegene Vorgehen gegenüber einem später aufgedeckten Skandal.
5. **Individuelles Fehlverhalten wird geahndet**, aber erst, nachdem das System korrigiert ist, sonst sanktioniert man Verhalten, das man weiterhin belohnt. ✓ {3}
Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree): Man kann daran festhalten, dass jeder Berater persönlich verantwortlich bleibt – Anreize erklären Verhalten, sie entschuldigen es nicht, und die Berufung auf den Sachzwang „das System zwang mich“ ist ein unzulässiger **Reflexionsstopp**: Der Mensch hat immer die Wahl und kann reflektieren. Diese Position ist richtig und stärkt die Individualverantwortung – sie taugt aber nicht als **Erklärung** einer Fehlerquote von einem Sechstel und rechtfertigt es nicht, das System unverändert zu lassen. ✓ {4}

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass die Steuerungsmaßnahme sofort wirkt und genau dadurch den Gegenanreiz erzeugt, und die Zurechnung des Vorstands mit der Rawls-Formel „die Beteiligten zu Betroffenen machen“ beantworten statt mit einem Appell an die Berater.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1}) bis (✓){+3} stehen bereits oben im schwarzen Teil zu a): Wieland, Rawls und die ausformulierte Abwägung.)

Zu a) – Analyse-Teil ausbauen

Der Fall ist die Brücke zwischen Wirtschaftsethik und Planungssteuerung: Ziele, Maßnahmen und Budgets gehen in die **Zielvereinbarungen** der Führungskräfte ein, der Bonus hängt an der Umsetzung – das synchronisiert Unternehmens- und Persönlichkeitsziele und erzeugt **gelegentlich auch opportunistisches Verhalten**. Hier ist der Opportunismus nicht die Nebenwirkung, sondern die Hauptwirkung, weil die Steuerung eine einzige, leicht manipulierbare Größe belohnt. Ein ausgewogenes Kennzahlenset im Sinne der **Balanced Scorecard** hätte den Tunnelblick gedämpft – vorausgesetzt, der Bonus hängt nicht doch wieder einseitig. (✓){+4}

Diskursethik als weitere Position, konkret am Fall: Ein Beratungsgespräch ist kein herrschaftsfreier Diskurs – der Berater kennt Produkt, Kosten und Provision, der Kunde nicht. Unter dieser **Informationsasymmetrie** ist die Zustimmung des Kunden formal vorhanden und materiell wertlos. Legitim wäre der Abschluss nur, wenn der Kunde bei voller Kenntnis von Provisionsstruktur und Alternativen zugestimmt hätte – genau deshalb sind Offenlegungspflichten keine Bürokratie, sondern die **Herstellungsbedingung** eines gültigen Konsenses. (✓){+5}

Blinder Fleck der eigenen Homann-Position: Wenn Fehlverhalten grundsätzlich als Regelproblem gedeutet wird, verschwindet die persönliche Verantwortung aus dem Blick – jeder Täter kann auf das System zeigen. Die Ordnungsethik läuft damit Gefahr, zur **Entlastungstheorie** zu werden. Die Gegenposition in b) ist genau deshalb nicht bloß höflich zugestanden, sondern notwendig: Anreize erklären Verhalten, sie entschuldigen es nicht. Wer beides zusammendenkt, hat die Position verstanden, statt sie nachzuerzählen. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp markieren: „Vertriebsdruck ist im Bankgeschäft nun einmal üblich“ schließt von der Üblichkeit auf die Zulässigkeit – ein klassischer Fehlschluss. „Der Markt verlangt das“ ist der **Reflexionsstopp**, der die Frage beendet, statt sie zu beantworten. Und der Vorstand begeht selbst einen: Aus „die Berater haben gehandelt“ folgt nicht „die Berater sind verantwortlich“ – das ist der Schluss vom Ausführenden auf den Verursacher. (✓){+7}

Parallellfall aus einem anderen Institut: Der Cross-Selling-Skandal einer US-Großbank, bei dem aggressive Stückzahlvorgaben zu massenhaften unerwünschten Kontoeröffnungen führten, endete mit hohen Vergleichszahlungen an

Aufsichtsbehörden, dem Rückbau der Vertriebssteuerung und personellen Konsequenzen bis in die Spitze – die Einzelheiten und die Zurechnung waren Gegenstand mehrerer Verfahren, der **Streitstand** ist zu benennen. Die Strukturaussage trägt: **Dieselbe Steuerungslogik hat andernorts dieselbe Wirkung erzeugt – das ist ein Argument gegen die These vom Einzelfall.** (✓) (+8)

Zu b) – Maßnahmen-Teil ausbauen

Die Rechnung aufmachen (Annahmen offengelegt): Bei rund 1.560 fehlerhaften Beratungen und angenommenen 3.000 bis 5.000 € Rückabwicklungs-, Kulan- und Bearbeitungskosten je Fall liegt der direkte Aufwand bei **grob 5 bis 8 Mio. €** – vor Aufsichtsverfahren, Rechtsberatung, Fluktuation und Reputationsschaden. Dem stehen die Provisionserträge aus den zusätzlichen Abschlüssen gegenüber, die diese Größenordnung typischerweise nicht erreichen. **Auch rein ökonomisch war die Steuerung ein Verlustgeschäft** – das ist das Argument, das im Vorstand ankommt, wenn das ethische nicht ankommt. (✓)(+9)

Führungsdimension konkretisieren: Fünf verwertbare Bausteine – **Integrität** (das Verhalten entspricht den selbst gemachten Vorgaben – man kann nicht das eine predigen und das andere machen), Werte erklären und Orientierung geben, Entscheidungen an den Werten ausrichten **auch bei Nachteilen** (Moral kostet Geld – hier: der Ertragsrückgang nach dem Umbau), **Intervention** bei Fehlverhalten auf der Sach- statt der Personenebene, und Werte auch im scheinbar irrelevanten sichtbar machen. Der Vorstand hat in diesem Fall genau den ersten Baustein verfehlt, und damit alle folgenden entwertet. (✓)(+10)

Selbstkritik der eigenen Maßnahmen: Auch die neuen Kennzahlen sind manipulierbar. Eine **Beschwerdequote** lässt sich senken, indem Beschwerden nicht erfasst werden; eine **Passungsquote** hängt davon ab, wer die Passung definiert; **Bestandsfestigkeit** lädt dazu ein, Kunden vom Storno abzuhalten statt richtig zu beraten. Sobald eine Kennzahl zur Steuerungsgröße wird, hört sie auf, ein gutes Maß zu sein. Daraus folgt nicht, auf Kennzahlen zu verzichten, sondern: **mehrere gegenläufige Größen, Stichproben durch eine unabhängige Stelle, und keine mit 40 % Gewicht.** (✓)(+11)

Fahrplan mit Reihenfolge: Erstens **sofortiger Stopp** der Stückzahlvergütung (Steuerungsmaßnahmen wirken sofort – das gilt auch in die richtige Richtung). Zweitens **Selbstanzeige und aktive Information der Aufsicht**, bevor eine Prüfung es aufdeckt; das verändert die Verhandlungsposition erheblich und ist die Durchsetzungsstufe, die den Werten Glaubwürdigkeit gibt. Drittens **Kundenansprache ohne Antragserfordernis**. Viertens **Neudesign des**

Vergütungssysteme mit Betriebsrat und Aufsichtsrat, mit Wirkungsmessung nach sechs und achtzehn Monaten. Fünftens erst dann die **individuellen Verfahren**. Die Reihenfolge ist selbst das Argument. (✓) {+12}

Aufgabe #300 · 10 P. · Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen

· von der KI erfunden – kein Original

Ein internationaler Konzern will in einer strukturschwachen, zunehmend trockenen Region ein Werk mit **300 Arbeitsplätzen** bauen. Beantragt ist eine Grundwasserentnahme von **1,0 Mio. m³ pro Jahr über 30 Jahre**. Die Wasserbehörde hält die Menge nach heutigem Kenntnisstand für vertretbar; die Grundwasserprognosen ab 2040 sind ausdrücklich unsicher. Der Gemeinderat stimmt wegen der Gewerbesteuer zu, Anwohner und Landwirte protestieren. **Ist die Genehmigung in dieser Form ethisch vertretbar?** a) 7 P. Argumentationsraster mit mindestens drei Grundpositionen, inklusive einer Größenordnungsschätzung. b) 3 P. Begründete Entscheidung.

a) 7 P. – Argumentationsraster

1. Frage neutral fassen. Nicht „Arbeitsplätze oder Umwelt?“ – diese Gegenüberstellung ist bereits die halbe Antwort. Neutral: **„Darf eine feste Entnahmemenge für 30 Jahre auf Basis heutiger, ausdrücklich unsicherer Prognosen zugesagt werden?“** Der Streitpunkt ist nicht die Ansiedlung, sondern die **Bindungsdauer bei bekannter Unsicherheit**. (✓) {1}

2. Perspektiven. Ökologisch (Grundwasserdargebot), ökonomisch (Beschäftigung, Gewerbesteuer, Standortentwicklung), rechtlich (Wasserrecht als Leitplanke), landwirtschaftlich (konkurrierende Nutzung), intergenerationell. (✓) {2}

3. Fakten und Größenordnung. Mit plausiblen, naheliegenden Annahmen: Der Pro-Kopf-Wasserverbrauch in Deutschland liegt bei etwa 125 Litern pro Tag, also rund **46 m³ pro Jahr**. $1,0 \text{ Mio. m}^3 \div 46 \text{ m}^3$ entsprechen damit dem Haushaltsverbrauch von etwa **21.000 Einwohnern** – für eine strukturschwache Region eine Größenordnung, die die Einwohnerzahl mehrerer Gemeinden übersteigt. Pro geschaffenem Arbeitsplatz sind das rund **3.300 m³ jährlich**. Diese Zahlen sind Schätzungen und nicht auf die Nachkommastelle zu verteidigen – entscheidend ist die **Größenordnung**: Es geht nicht um eine Randmenge, sondern um einen Verbrauch in der Dimension der örtlichen Wasserversorgung. (✓) {3} Gesichert ist ferner, dass die Behörde nur den **heutigen** Kenntnisstand bewertet hat und die Prognosen ab 2040 selbst als unsicher bezeichnet. Genehmigt wird also für 30 Jahre, geprüft wurde für den Ist-Zustand. (✓) {4}

4. Stakeholder. Landwirte und Anwohner mit konkurrierender Entnahme; die Gemeinde (Gewerbesteuer, Beschäftigung, Kaufkraft); künftige Beschäftigte; der Konzern und seine Eigentümer; die Wasserbehörde; das Land als Aufsichts- und Finanzierungsebene; **künftige Generationen**, die von der Entscheidung am stärksten betroffen sind und im Verfahren gar nicht vorkommen. ✓ {5}

5. Prinzipien.

- **Utilitarismus:** Für die Genehmigung spricht die Nutzensumme – 300 Arbeitsplätze, Gewerbesteuer, Kaufkraft in einer strukturschwachen Region, Folgeansiedlungen. **Blinder Fleck:** Nutzen und Schaden fallen zeitlich und personell auseinander. Der Nutzen ist heute, sichtbar und zurechenbar; der Schaden ist später, diffus und trifft Menschen, die im Nutzenkalkül nicht vertreten sind. Genau hier liegt das bekannte **Zeithorizontproblem** utilitaristischer Folgenabschätzung – „in the long run we're all dead“ beschreibt exakt die Versuchung, den Bewertungshorizont dort enden zu lassen, wo die eigene Betroffenheit endet. ✓ {6}
- **Rawls:** Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß man nicht, ob man der Werksarbeiter von 2028 oder der Landwirt von 2045 ist. **Maximin** verlangt, die Lage des Schlechtestgestellten so gut wie möglich zu machen, und das ist hier derjenige, dessen Existenzgrundlage bei sinkendem Grundwasserstand zuerst wegbreicht, ohne dass er einen Vertrag mit 30-jähriger Bestandsgarantie hätte. Der Werksarbeiter hat Kündigungsschutz, Sozialsystem und Mobilität; der Landwirt hat einen ortsfesten Betrieb. **Lebenschancen dürfen nicht vom Zufall abhängen** – hier vom Zufall, auf welcher Seite der Entnahmeleitung man wirtschaftet. ✓ {7}
- **Kant (deontologisch):** Die Maxime „entnimm so viel, wie die heutige Genehmigung hergibt, solange die Folgen erst nach meiner Amtszeit eintreten“ ist nicht universalisierbar – sie funktioniert nur, solange nicht alle Nutzer so verfahren. Anwohner, Landwirte und künftige Generationen werden zu bloßen Mitteln der Standortpolitik, wenn ihre Betroffenheit im Verfahren keine Stimme hat. (✓){+1}
- **Diskursethik (Ulrich/Habermas):** Legitim ist nur, was **alle Betroffenen** in einem fairen, informierten Verfahren akzeptieren könnten. Die am stärksten Betroffenen – künftige Generationen – können am Diskurs **prinzipiell nicht teilnehmen**. Die Zustimmung des Gemeinderats ist formal legal und im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung kompetenzgemäß, ersetzt aber die diskursive Legitimation nicht: Ein Gremium mit fünfjährigem Mandat bindet über 30 Jahre. Das ist dieselbe **Legitimations- statt Sachfrage** wie bei Zwangsbeiträgen mit niedriger Beteiligung. (✓){+2}
- **Ordoliberalismus / soziale Marktwirtschaft:** Der Markt braucht **Leitplanken**, und das Wasserrecht ist genau eine solche. Der Befund lautet hier aber nicht „der Konzern handelt unmoralisch“, sondern **die Leitplanke ist falsch konstruiert**: Sie

vergibt eine starre Menge über einen Zeitraum, für den sie selbst keine belastbare Prognose hat. Das ist ein **Ordnungsproblem**, und Ordnungsprobleme löst man über die Regel, nicht über Appelle an den Investor. (✓)(+3)

- **Sein-Sollen-Fehlschluss:** „Es ist genehmigt, also ist es zulässig“ trägt nicht – die Genehmigung ist die Untergrenze des Erlaubten, nicht der Maßstab des Richtigen. (✓)(+4)

6. Abwägen. Der ökonomische Nutzen ist real und für eine strukturschwache Region gewichtig; die Ablehnung der Ansiedlung wäre eine teure Entscheidung mit sicherem Schaden gegen einen unsicheren Nutzen. Die Kritik richtet sich deshalb nicht gegen die Ansiedlung, sondern gegen die **Starrheit der Zusage bei eingestandener Prognoseunsicherheit**. Wer weiß, dass er es nicht weiß, darf sich nicht für 30 Jahre binden. (✓)(+5)

b) 3 P. – Entscheidung Entscheidung: Ansiedlung ja – feste 30-Jahres-Menge nein.

Die Genehmigung ist zu erteilen mit: ✓ (1)

1. **Dynamischer Entnahmeklausel:** gestaffelte Höchstmengen, die an messbare Grundwasserstände gekoppelt sind, mit automatischer Absenkung bei Unterschreiten definierter Schwellen – die Unsicherheit wird in die Regel eingebaut statt weggeschwiegen.
2. **Technischer Auflage:** Kreislaufführung, Brauch- und Regenwassernutzung, verbindliche Reduktionsziele je produzierter Einheit über die Laufzeit.
3. **Unabhängigem Monitoring mit Veröffentlichungspflicht** – die Messwerte gehören nicht dem Betreiber, sondern der Öffentlichkeit; das ist die Voraussetzung dafür, dass Betroffene die Entscheidung überhaupt anfechten könnten.
4. **Beteiligung der konkurrierenden Nutzer** in einem Wasserbeirat mit Anhörungs- und Widerspruchsrecht – die schwächste erreichbare Annäherung an den Diskurs, aber besser als der Ausschluss.
5. **Vorrangregel für die Trinkwasserversorgung** im Knappheitsfall, vertraglich fixiert, sowie einer Rückbau- und Ausstiegsregelung. ✓ (2) **Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree):** Wer argumentiert, dass ohne Planungssicherheit über 30 Jahre keine Investition dieser Größe zustande kommt, hat sachlich recht – dynamische Klauseln erhöhen die Kapitalkosten und können die Ansiedlung kippen. Diese Position ist konsistent, verschiebt das Risiko aber vollständig auf die Nutzer, die keinen Vertrag haben. Wer umgekehrt jede Entnahme in einer Trockenregion ablehnt, argumentiert nachvollziehbar, nimmt aber den sicheren Verzicht auf 300 Arbeitsplätze für einen unsicheren ökologischen Ertrag in Kauf. ✓ (3)

Rohleders Erwartung: Mit plausiblen Annahmen eine Größenordnung schätzen statt auf exakte Zahlen zu zielen, und die eigentliche Pointe treffen, nicht die Ansiedlung ist das Problem, sondern die starre Zusage bei eingestandener Prognoseunsicherheit.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

((✓){+1} bis (✓){+5} stehen bereits oben im schwarzen Teil zu a): Kant, Diskursethik, Ordoliberalismus, Sein-Sollen-Fehlschluss und die ausformulierte Abwägung.)

Zu a) – Analyse-Teil ausbauen

Der Fall führt die **strukturelle Schwäche der Diskursethik** vor – den blinden Fleck der Position, die oben verwendet wurde: Sie verlangt die Zustimmung aller Betroffenen, aber die am stärksten Betroffenen sind noch nicht geboren. Das ist kein Grund, den Ansatz zu verwerfen – er bleibt normativ die anspruchsvollste Position –, sondern der Grund, warum Verfahren an seine Stelle treten müssen: **Quoren, Transparenz, institutionalisierte Vertretung**. Gegenmittel sind hier institutionell, nicht moralisch, und damit ist man wieder bei der **Rahmenordnungs-Logik** der Ökonomischen Ethik. Das ist der Punkt, an dem Ulrich und Homann sich im praktischen Ergebnis treffen, obwohl sie sich in der Begründung ausschließen. (✓){+6}

Parallelfälle aus anderen Branchen: Halbleiterfabriken und große Rechenzentren stehen an trockenen Standorten vor derselben Frage – hoher, technisch bedingter Wasserbedarf gegen regionale Verfügbarkeit; ebenso Mineralwasser-Abfüllungen und die Grundwasserabsenkung im Tagebau. In mehreren dieser Fälle sind Genehmigungen und Wasserrechte Gegenstand von Auseinandersetzungen, deren **Streitstand** zu benennen ist. Die Strukturaussage trägt unabhängig davon: **Wo eine langfristige Entnahme gegen eine unsichere Dargebotsprognose steht, ist die dynamische Regel die einzige Konstruktion, die beide Seiten nicht überfordert.** (✓){+7}

Zu b) – Entscheidungs-Teil ausbauen

License to Operate: Ein Werk, das in einer Dürreperiode weiterläuft, während Landwirte Bewässerungsverbote erhalten, verliert die gesellschaftliche Akzeptanz an genau dem Tag, an dem die Bilder entstehen. Die dynamische Klausel ist deshalb auch im **Eigeninteresse des Investors** und nicht nur eine Auflage – das ist das Argument, mit dem man sie im Verhandlungsraum durchsetzt. (✓){+8}

Prinzipal-Agent-Struktur der Kommunalpolitik: Der Gemeinderat entscheidet mit einem Mandat von fünf Jahren über einen Zeitraum von 30 und trägt die Folgen seiner Entscheidung überwiegend nicht – auch hier ist die Lösung, die **Beteiligten**

zu Betroffenen zu machen, etwa über Wiedervorlagepflichten und turnusmäßige Neubewertung statt einer einmaligen Genehmigung. (✓){+9}

Selbstkritik und Fahrplan: Die dynamische Klausel hat einen Preis, der zu benennen ist – sie erhöht die Kapitalkosten, verlagert das Mengenrisiko auf den Investor und kann die Ansiedlung tatsächlich kippen; außerdem ist sie nur so gut wie das Messnetz, das sie auslöst. Daraus folgt der Umsetzungspfad: **erstens** ein unabhängiges Pegel-Messnetz **vor** Baubeginn, damit eine Referenzlinie existiert; **zweitens** Schwellenwerte und Absenkungsstufen im Genehmigungsbescheid, nicht in einer Absichtserklärung; **drittens** eine Übergangsfrist, in der der Betreiber die Kreislaufführung nachrüsten kann, bevor die erste Stufe greift; **viertens** eine Wiedervorlage nach zehn Jahren mit vollständiger Neubewertung. Damit endet die Antwort nicht beim Urteil, sondern bei einer genehmigungsfähigen Konstruktion. (✓){+10}

Energiepreiskontrolle und Stakeholder einer Werkserweiterung

Frage-Varianten im Rohleder-Stil mit Musterlösung. Grün = über das Gefragte hinaus.

Aufgabe #301 · 8 P. · Staatliche Energiepreiskontrolle wirtschaftsethisch beurteilen ·
von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Staatliche Energiepreiskontrolle... (S. 416)

Der Staat deckelt in einer Krise die Energiepreise für private Haushalte („Preisbremse“). Beurteilen Sie diese Maßnahme wirtschaftsethisch: Ist sie geboten oder ist sie ein schädlicher Marktgriff? Argumentieren Sie strukturiert.

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Wirtschaftsethische Ansätze* und steht deshalb auch dort.

Frage neutral fassen: Nicht „Soll der Staat die Bürger entlasten?“ (die Antwort steckt schon in der Frage), sondern: „**Ist der Preisdeckel unter den verfügbaren Instrumenten das geeignete Mittel, um die Grundversorgung in einem externen Preisschock zu sichern?**“ – es geht um die **Instrumentenwahl**, nicht um das Ziel. ✓ {1}

Begriff: Ein Preisdeckel ist ein staatlicher Eingriff in den **Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage** – der Preis wird künstlich unter dem Marktpreis fixiert. ✓ {2}

Pro (Sozialstaat/Grundversorgung): Energie ist ein **meritorisches Grundbedürfnis**; ein Preisschock trifft einkommensschwache Haushalte existenziell. ✓ **⟨3⟩** (Rawls: Schutz der am schlechtesten Gestellten). Kurzfristige, befristete Abfederung eines externen Schocks kann sozialstaatlich geboten sein. ✓ **⟨4⟩**

Contra (Wirtschaftsliberalismus): Der Deckel **entkoppelt vom Knappheitssignal** → kein Sparanreiz, Nachfrage bleibt hoch, Knappheit verschärft sich. ✓ **⟨5⟩** Er wirkt wie eine **Subvention** (Steuerzahler zahlt die Differenz) mit Mitnahmeeffekten (auch Reiche profitieren) und Fehlanreizen. ✓ **⟨6⟩**

Fazit: Vertretbar nur **befristet, zielgerichtet** (auf Bedürftige statt Gießkanne) und mit **Ausstiegspfad**; als Dauerinstrument ist der Deckel eine schädliche Marktverzerrung. ✓ **⟨7⟩** Besser: gezielte Transfers, die das Preissignal erhalten. **Vertretbare Gegenposition (we agree to disagree):** Wer die **Geschwindigkeit** höher gewichtet als die Treffsicherheit, kommt zum Deckel – ein pauschaler Deckel wirkt sofort und ohne Antragsverfahren, während zielgenaue Transfers Verwaltung, Daten und Zeit brauchen, die in einer akuten Krise fehlen. Das ist konsistent begründbar und der stärkste Einwand gegen das eigene Fazit. ✓ **⟨8⟩**

Rohleders Erwartung: Wer Pro und Contra auflistet und mit „kommt darauf an“ schließt, bleibt bei 2,x – Punkte gibt es dafür, die Frage neutral als **Instrumentenfrage** zu fassen („ist der Deckel das geeignete Mittel?“) und das Fazit an benannte Bedingungen zu binden: befristet, zielgerichtet, mit Ausstiegspfad.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Sauberer als ein Deckel ist ein **Pro-Kopf-Transfer** (Klimageld-Logik): Er hilft den Bedürftigen, **erhält aber das Preissignal** und damit den Sparanreiz – Effizienz und Verteilungsgerechtigkeit zugleich. (✓){+1} Prüfmaßstab bleibt: echtes

Marktversagen? befristet/degressiv? wettbewerbsneutral? (✓){+2}

Kant am Fall: Zwei Maximen prüfen. „Der Staat gleicht jeden Preisschock aus“ ist nicht universalisierbar – universalisiert entwertet sie jedes Preissignal und damit die Funktion, die sie voraussetzt. Umgekehrt gilt: Wer Haushalte im Winter ohne Heizung lässt, weil das Preissignal Vorrang habe, benutzt sie als **Mittel** zur Erziehung des Marktes. Die tragfähige Position liegt deshalb nicht bei einer der beiden Maximen, sondern bei der Unterscheidung **Existenzminimum** (unbedingt zu sichern) und **Verbrauch darüber** (dem Preissignal auszusetzen) – genau das leistet ein Deckel auf ein Grundkontingent. (✓){+3}

Utilitarismus mit blindem Fleck: Der Gesamtnutzen der Stabilisierung ist real (verhinderte Zahlungsausfälle, soziale Stabilität, Vermeidung von Folgekosten).

Blinder Fleck: Der Nutzen ist heute sichtbar und wird persönlich zugerechnet, die Last liegt bei **Steuerzahlern und, bei Schuldenfinanzierung, bei künftigen Haushalten** – diffus, unzurechenbar und ohne Stimme. Dieselbe Asymmetrie wie bei jeder schuldenfinanzierten Entlastung. (✓){+4}

Diskursethik / künftige Generationen: Wird die Entlastung über Kredite finanziert, entscheiden die heute Betroffenen über Mittel derer, die nicht am Tisch sitzen. Das ist strukturell derselbe Befund wie beim **Beamten-/Rentenfall**: heute Entlastung, morgen Auszahlungsverpflichtung. Als Diskursethik-Problem zu flaggen, nicht als Buchhaltungsfrage. (✓){+5}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp markieren: „Die Preise sind zu hoch“ beschreibt einen Zustand und begründet kein bestimmtes Instrument. Und „der Staat muss doch **etwas** tun“ ist ein **Reflexionsstopp** – Handlungsdruck ersetzt keine Begründung und führt regelmäßig zum schnellsten statt zum besten Mittel. (✓){+6}

Größenordnung beziffern (Annahmen offengelegt): Ein Haushalt mit angenommenen 20.000 kWh Gasverbrauch zahlt bei einem Anstieg von 7 auf 20 ct/kWh rund **2.600 € Mehrkosten im Jahr**. Ein Deckel bei 12 ct auf 80 % des Vorjahresverbrauchs entlastet ihn um grob **1.280 €** – bei zweistelliger Millionenzahl an Haushalten also eine Größenordnung im **zweistelligen Milliardenbereich**. Genau diese Dimension erklärt, warum die Frage „Deckel oder Transfer“ keine

akademische ist: Der Unterschied zwischen Gießkanne und Zielgenauigkeit ist zweistellig in Milliarden. (✓)(+7)

Parallelfälle und der empirische Knackpunkt: Bei einem befristeten Steuernachlass auf Kraftstoffe und bei der Mietpreisbremse ist jeweils umstritten, **wie viel der Entlastung beim Endkunden ankommt** und wie stark die Angebotsseite reagiert – der **Streitstand** ist zu benennen. Für die Bewertung ist das der entscheidende Punkt: Ein Deckel, dessen Entlastung überwälzt oder eingepreist wird, subventioniert den Anbieter statt den Haushalt. Und er teilt die Eigenschaft aus dem **Subventions-Fall**: Er wirkt „wie eine Droge“ – die Erwartung, dass wieder gedeckelt wird, verändert das Verhalten dauerhaft. (✓)(+8)

Aufgabe #302 · 8 P. · Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren · von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: ↔ Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren... (S. 859) · Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und... (S. 150) · Automatisierung mit Stellenabbau ethisch... (S. 283)

Ein Chemieunternehmen plant eine Werkserweiterung. a) 5 P. Identifizieren Sie fünf relevante Stakeholder und je ihr zentrales Interesse. b) 3 P. Wie priorisieren Sie diese Gruppen sinnvoll?

? **Querschnitts-Aufgabe** – sie prüft zugleich *Organisationspsychologie & Stakeholder-Management* und steht deshalb auch dort.

a) 5 P. (Beispiele)

Stakeholder	Zentrales Interesse
Eigentümer/Investoren ✓ {1}	Rendite, Werterhalt
Mitarbeiter/Betriebsrat ✓ {2}	sichere Arbeitsplätze, Bedingungen
Anwohner ✓ {3}	Lärm-/Emissionsschutz, Sicherheit
Kommune/Genehmigungsbehörde ✓ {4}	Gewerbesteuer, Recht, Auflagen
Umwelt-NGO (BUND/NABU) ✓ {5}	Naturschutz, Grenzwerte

b) 3 P. Priorisierung über die **Macht x Interesse-Matrix (Mendelow)** ✓ {1}: Gruppen mit **hoher Macht und hohem Interesse** eng managen (Behörde, Betriebsrat), **hohe Macht/niedriges Interesse** zufriedenstellen (Investoren), **niedrige Macht/hohes Interesse** informieren (Anwohner), Rest beobachten. ✓ {2} So fließt der Aufwand dorthin, wo er über das Projekt entscheidet. ✓ {3}

Rohleders Erwartung: Eine Namensliste trägt die Punkte nicht – zu jeder Gruppe gehört **ihr zentrales Interesse**, und in b) müssen die Gruppen des Falls den Feldern der Matrix zugeordnet werden, statt die Matrix nur zu referieren.

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Zu a) – Stakeholder-Teil ausbauen

Moderne Sicht: Auch **Umwelt und Nachwelt** ohne Vertrag zählen (Diskursethik) – die am stärksten Betroffenen einer Chemieanlage können am Verfahren prinzipiell nicht teilnehmen. (✓){+1} Den **Staat mehrdimensional** aufmachen statt als eine Gruppe: Kommune (Gewerbesteuer, Flächennutzung), Land (Aufsicht, Wirtschaftsförderung), Finanzamt, Genehmigungsbehörde als weisungsgebundene Fachbehörde und die **politische Dimension** (Standortsicherung, Wiederwahl) – dieselbe Aufschlüsselung wie im BASF-Fall. (✓){+2} Ergänze die **wirtschaftlich Verflochtenen**: Zulieferer und Logistik, Nachbarbetriebe im Werksverbund, sowie **Versicherer und Banken**, für die ein Störfallrisiko unmittelbar Preis und Verfügbarkeit von Deckung und Kredit verändert – ein Stakeholder mit hoher Macht, der in Standardlisten fast immer fehlt. (✓){+3}

Stakeholder sind nicht homogen – das ist der Punkt, der eine gute Liste von einer sehr guten trennt: Innerhalb der Belegschaft stehen Stammbeslegschaft und potenzielle Neueingestellte unterschiedlich zur Erweiterung; unter den Anwohnern trennen sich Eigentümer (Wertverlust der Immobilie) und Mieter (Mietniveau, Arbeitsplatznähe); die NGO-Position kann lokal und bundesweit auseinanderfallen. Wer die Gruppen aufteilt, findet die realen Konfliktlinien statt Etiketten. (✓){+4}

Anschluss an die Unternehmensdefinition: Ein Unternehmen ist eine **zeitlich befristete Koalition von Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen** – daraus folgt die Unterscheidung von **traditionellen** Stakeholdern mit Vertrag (Eigentümer, Beschäftigte, Kunden, Banken) und **modernen** ohne Vertrag (Anwohner, Umwelt, Nachwelt, Öffentlichkeit). Die Erweiterung verschiebt genau diese Koalition, und die Neuen darin haben keine Vertragsposition. (✓){+5}

Zu b) – Priorisierungs-Teil ausbauen

Die **License to Operate** ist nicht statisch – verspielt das Werk das Vertrauen der Anwohner, kann selbst eine genehmigte Erweiterung politisch scheitern. Die Priorisierung ist deshalb keine einmalige Einordnung, sondern **fortlaufend zu aktualisieren**: Eine Anwohnerinitiative wandert nach einem Störfall binnen Tagen von „informieren“ nach „eng managen“. (✓){+6}

Blinder Fleck der Mendelow-Matrix – der stärkste Grün-Punkt hier: Sie priorisiert nach **Macht**, nicht nach **Betroffenheit**. Wer am stärksten betroffen, aber machtlos ist – Anwohner ohne Organisation, künftige Generationen – landet zuverlässig im Feld „nur informieren“. Als **Management instrument** ist die Matrix

richtig, als **ethischer** Maßstab führt sie in die Irre: Rawls und die Diskursethik verlangen die genau umgekehrte Gewichtung. Die saubere Antwort benutzt beide Raster nebeneinander und sagt, welches wofür zuständig ist. (✓)(+7)

Konkreter Fahrplan: **Frühe** Beteiligung vor dem formalen Genehmigungsverfahren (wenn Änderungen noch billig sind), ein dauerhafter Beschwerde- und Auskunftskanal für Anwohner, veröffentlichte Emissions- und Störfallmesswerte durch eine unabhängige Stelle, und eine feste Wiedervorlage bei wesentlichen Änderungen – dieselbe institutionelle Logik wie im Grundwasser-Fall: **Verfahren statt Appell.** (✓)(+8)

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 2035.

Aufgabe #303 · 14 P. · Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 1612) · ↔ A3 · Profitabilität, Rentabilität und... (S. 2072) · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an... (S. 1594)

„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}**

Über das Gefragte hinaus

Zu a) – Profitabilität und Rentabilität schärfen

- **Der rechnerische Zusammenhang beider Begriffe (Du-Pont, 1919).** *ROI*

$$= \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Umsatz}} \times \frac{\text{Umsatz}}{K}. \text{ Damit ist die}$$

Abgrenzung nicht mehr nur verbal: **Profitabilität ist der erste Faktor,**

Rentabilität das Produkt beider. Man kann rentabel sein, ohne profitabel zu wirken (Discounter: dünne Marge, hoher Umschlag), und profitabel, ohne rentabel zu sein (kapitalintensiver Anlagenbau). Entwickelt bei E. I. du Pont de Nemours, üblicherweise Donaldson Brown zugeschrieben; ältestes Kennzahlensystem überhaupt. (✓){+1}

- **Zahlenbeispiel, das den Unterschied unbestreitbar macht.** *Annahmen:*

beide Unternehmen Umsatz 100,00 Mio. €, EBIT 5,00 Mio. € → EBIT-Marge je **5,00 %**, also gleich profitabel. A bindet 25,00 Mio. € Kapital → Umschlag 4,00 → **ROI 20,00 %**; B bindet 100,00 Mio. € → Umschlag 1,00 →

ROI 5,00 %. Gleiche Profitabilität, **vierfache Rentabilität**. Mit dem *WACC* aus b) von 5,95 %: A schafft einen Wertbeitrag von $5,00 - 0,0595 \times 25,00 = +3,51$ Mio. €, B von $5,00 - 0,0595 \times 100,00 = -0,95$ Mio. € – B ist profitabel und **vernichtet trotzdem Wert**. (✓){+2}

- **Rohleders eigene Kennzahlenkritik an der Profitabilität – er sagt selbst,**

sie „besteht im Wesentlichen aus ihrer eigenen Kritik“. Absolute Größe · ignoriert Kapitalbindung · ignoriert Risiko · verschiedene Gewinnbegriffe werden verwechselt · Herkunft der Euros unklar (Kerngeschäft vs. Sale-and-lease-back-Spielereien) · rein vergangenheitsorientiert („Blick in den Rückspiegel“) · keine Aussage zur künftigen Nachhaltigkeit · Unternehmen kaum vergleichbar · leicht manipulierbar. Sein Fazit: als **Steuerungs- und Anreizgröße völlig ungeeignet, und wird trotzdem dafür genutzt**. (✓){+3}

- **Drei benannte Fallen der Rentabilitätssteuerung.** (1) **Nenner-Trick:** ROI

lässt sich über Desinvestition, Sale-and-lease-back und unterlassene Ersatzinvestitionen kurzfristig hochtreiben – Substanzverzehr sieht in der Kennzahl aus wie Erfolg. (2) **Zähler-Gestaltbarkeit:** Aktivierung, Rückstellungen, Abschreibungsdauer – daher „Profit is an opinion, cash is a

fact“. (3) **Leverage-Effekt:** $EKR = GKR + (GKR - i) \cdot \frac{FK}{EK}$ – solange $GKR >$

i , hebt zusätzliches Fremdkapital die Eigenkapitalrendite, ohne dass das Geschäft besser geworden wäre; kippt GKR unter i , wirkt der Hebel

negativ. Eine hohe EKR allein ist **nie** ein Qualitätsbeweis. Gegenmittel für alle drei: gegen Free Cashflow, Kapitalstruktur und Zeitreihe gegenlesen. (✓) {+4}

Zu b) – weitere Kalküle und die Ethik dahinter

- **Drittes Kalkül: Vergleichs-/Benchmarkkalkül.** „Eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos.“ Angemessen ist der Gewinn, der im **Zeitvergleich** (Vorjahre, Trend), im **Branchenvergleich** (Median der Umsatzrendite und der Kapitalrendite vergleichbarer Unternehmen) und im **Soll-Ist-Vergleich** gegen die eigene Planung plausibel ist. Stärke: einfach und kommunizierbar. Schwäche: Er sagt nur, ob man **so schlecht wie die anderen** ist – eine ganze Branche kann ihre Kapitalkosten dauerhaft verfehlen. (✓){+5}
- **Viertes Kalkül: das ethisch-ordnungspolitische – Übergewinn und „Gierflation“.** Zu trennen ist die **risikoadäquate Rendite** (verdient, weil Kapital und Risiko eingesetzt wurden) vom **Zufallsgewinn aus fremder Notlage** (Knappheitsrente in Krise oder Katastrophe). Ersterer ist durch Kalkül 1 gedeckt, Letzterer nicht – er entsteht ohne zusätzlichen Beitrag. Wer Krisenpreise ordnungspolitisch unterbindet, muss allerdings die **Vorhaltung** anders vergüten (bezahlte Reservekapazität, Bevorratungsverträge), sonst produziert man die nächste Knappheit selbst. (✓){+6}
- **Aristoteles liefert die begriffliche Trennung, die die Gekko-Frage beantwortet.** In der *Politik* trennt er die **Oikonomik** (Erwerb zum Zweck des guten Lebens, von der Sache her **begrenzt**) von der **Chrematistik** (Erwerb um des Erwerbs willen, prinzipiell **unbegrenzt**); in der *Nikomachischen Ethik* liegt die Tugend als **Mesotes** im rechten Maß. Übersetzt: **Gewinnstreben ist nicht Gier; Gier ist entgrenztes, zweckloses Gewinnstreben.** Damit ist die Klausurfrage nicht moralisierend, sondern begrifflich beantwortet. (✓){+7}
- **Die Grundsatzdebatte im Original statt als Schlagwort. Milton Friedman**, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (New York Times Magazine, **13.09.1970**), wird regelmäßig verkürzt: Er fordert Gewinnmaximierung ausdrücklich **innerhalb der Regeln des Spiels** – Recht und Sitte. Gegenposition: **R. Edward Freeman**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (**1984**). Und **Karl Homann**: Der systematische Ort der Moral ist die **Rahmenordnung** – moralische Forderungen gehören in die Spielregeln, nicht in die Spielzüge; im Wettbewerb ist einseitiger Verzicht selbstschädigend. (✓){+8}

- **Der Gekko-Punkt, den fast niemand nennt: das Prinzipal-Agent-Problem.** Gekkos eigentlicher Vorwurf im Film ist nicht die Höhe des Gewinns, sondern dass das **Management keinen Stake hat** – ein Vorstand mit unter 3 % Anteil trägt die Folgen seiner Entscheidungen nicht selbst. Daraus folgt der Interessenkonflikt zwischen Eigentümern (Prinzipal) und Management (Agent) und die klassische Reparatur über Beteiligungsprogramme, Malus-/Clawback-Klauseln und mehrjährige Bemessungszeiträume. Wer das erkennt, hat das Zitat gelesen und nicht nur zitiert. (✓){+9}

Zu c) – weitere Gründe

- **Dritter Grund: Risikotragfähigkeit und Bonität.** Thesaurierte Gewinne erhöhen die **Eigenkapitalquote**; diese bestimmt über das **Rating** die Fremdkapitalkosten (Banken bepreisen Ausfallrisiko, verstärkt durch die Eigenkapitalunterlegung nach den Basel-Regeln). Wirkungskette: kein Gewinn → dünnes EK → schlechteres Rating → höhere Zinsen → noch weniger Gewinn. Eine **selbstverstärkende Abwärtsspirale**, und Eigenkapital ist zugleich der Verlustpuffer, ohne den der erste Nachfrageeinbruch zur Notveräußerung zwingt. (✓){+10}
- **Vierter Grund: rechtliche Bindung, nicht nur ökonomischer Wunsch.** Die AG darf gar nicht beliebig ausschütten – **Verbot der Einlagenrückgewähr (§ 57 AktG)** und Pflicht zur **gesetzlichen Rücklage (§ 150 AktG)** aus dem Jahresüberschuss. Ohne Gewinn kann diese Rücklage nicht gebildet werden; umgekehrt zwingen Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung in die Insolvenzantragspflicht. „Nachhaltiger Gewinn“ ist damit **Bestandsvoraussetzung im Gesellschaftsrecht**. (Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+11}
- **Fünfter Grund: License to Operate.** Ein dauerhaft ertragsschwaches Unternehmen verliert nicht nur Kapitalgeber, sondern auch Lieferanten (Zahlungsziele), Fachkräfte (Arbeitgeberattraktivität) und Kunden (Zweifel an Ersatzteil- und Serviceversorgung). Der Gewinn ist damit auch ein **Vertrauenssignal an Nicht-Kapitalgeber** – der Reserve-Grund, der bei fast jeder „Nennen Sie Gründe“-Aufgabe trägt. (✓){+12}
- **Die Insolvenzgründe als Fundament der ganzen Aufgabe.** Hinter „nachhaltig“ stehen die beiden Insolvenzgründe der InsO: **Illiquidität** braucht **Cash** (schuldbefreiend, „Cash ist King“), **Überschuldung** braucht **Erfolge**, die über die G+V ins Eigenkapital abschließen. Beides vermieden = **Going-Concern-Prämisse**. Diese Kette macht aus der Gewinnfrage eine

Existenzfrage und ist genau das Fundament, das Rohleder als „muss grundlegend klar sein“ markiert. (✓){+13}

- **Bezifferter Substanzerhalt als Konter gegen „das Unternehmen schreibt doch schwarze Zahlen“.** Aus b) Kalkül 2: Die Abschreibungslücke von 3,00 Mio. € p. a. muss aus dem Gewinn kommen, **nur um den Status quo zu halten** – vor jeder Innovation. Ein Jahresüberschuss von 2,00 Mio. € wäre in diesem Beispiel also formal ein Gewinn und **materiell bereits Substanzverzehr**. Das ist der rechnerische Kern des Begriffs „nachhaltig“. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Er will die saubere Trennung Profitabilität (absolut, kapital- und risikoblind) / 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 **Fehlanreiz 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 Filialeiterin 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⟩**

Über das Gefragte hinaus

- **Die Zahl, die das Argument trägt (Annahmen offengelegt).**

Modellrechnung: 538 € Monatsentgelt, 40 Beitragsjahre. Bei einem angenommenen Durchschnittsentgelt von 45.000 € p. a. entspricht ein Minijob rund **0,14 Entgeltpunkten je Jahr**, in 40 Jahren also etwa **5,7 Entgeltpunkte**. Bei einem Rentenwert in der Größenordnung von 39 € ergibt das rund **222 € Monatsrente** – nach einem ganzen Erwerbsleben. *Zahlen als Größenordnung, Rentenwert und Durchschnittsentgelt vor wörtlicher Verwendung prüfen.* Damit ist „Altersarmut“ keine Behauptung mehr, sondern gerechnet. (✓){+1}

- **Die Gegenrechnung, die man selbst aufmachen muss.** Wer den Minijob abschafft, muss sagen, was an seine Stelle tritt. Drei prüfbare Alternativen: (1) **Sozialversicherungspflicht ab dem ersten Euro** mit gleitender Beitragsstaffel (das Midijob-Prinzip nach unten verlängert), (2) Beibehaltung nur für **nicht erwerbszentrierte Gruppen** (Schüler, Studierende, Rentenbezieher), (3) **Beweislastumkehr** bei Urlaub und Entgeltfortzahlung. Kritik ohne Gegenvorschlag bleibt bei 2,x stehen. (✓){+2}

- **Der Denkfehler in der Pro-Argumentation – die falsche Alternative.** „Ohne Minijob gäbe es die Stelle gar nicht“ ist eine **Dichotomie**, die selten geprüft wird. Zu prüfen wären Teilzeit mit gleitender Beitragspflicht, Arbeitszeitkonten, Pooling über Betriebe hinweg. Ein Dilemma liegt erst vor, wenn die Optionsmenge **nachweislich erschöpft** ist. (✓){+3}

- **Utilitaristische Prüfung und ihr blinder Fleck.** Teleologisch spricht viel für den Minijob: Millionen erhalten Einkommen, Betriebe bleiben flexibel, der Gesamtnutzen steigt. Der **blinde Fleck** ist die Verteilung dieses Nutzens über die **Zeit** und über die **Personen**: Der Nutzen fällt heute bei Betrieb und Beschäftigtem an, die Kosten morgen bei der Allgemeinheit. Summenlogik kann eine über Jahrzehnte gestreckte Lastverschiebung nicht erfassen – genau deshalb braucht es die **deontologische Schranke** (Kant) und Rawls. (✓){+4}

- **Die Ebenen sauber trennen (Makro / Meso / Mikro).** **Makro:** Der Gesetzgeber setzt die Abgabenschwelle – hier liegt die Ursache. **Meso:** Das Unternehmen entscheidet, ob es den Vorteil ausreizt oder Beschäftigung freiwillig aufstockt. **Mikro:** Der Beschäftigte entscheidet über die RV-Befreiung. Wer nur eine Ebene betrachtet, kommt zum falschen Adressaten. Und Vorsicht vor der **Ebenen-Verschiebung als Verantwortungsflucht** („das muss der Gesetzgeber regeln“) – jede Ebene behält ihren eigenen Beitrag. (✓){+5}

- **Ordoliberaler Einordnung.** Nach **Eucken/Müller-Armack** gilt „so viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig“. Der Minijob ist kein Marktergebnis, sondern eine **staatlich gesetzte Ausnahme vom Sozialversicherungsprinzip**, also **Prozesspolitik**, nicht Ordnungspolitik. Streng ordoliberal ist er damit begründungspflichtige Ausnahme, nicht Normalfall; das dreht die Beweislast um. (✓){+6}
- **Der Vergleich, der die Position schärft – Midijob/Übergangsbereich.** Oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze existiert bereits ein **gleitender Beitragsbereich** mit reduzierten Arbeitnehmerbeiträgen und **voller Rentenanswartschaft**. Damit ist der bessere Zustand kein Gedankenexperiment, sondern **geltendes Recht in der Nachbarzone**: Die Frage lautet nur, ob die Zone bis zum ersten Euro reicht. (✓){+7}
- **License to Operate als Reserve-Argument.** Ein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell erkennbar auf der Abgabenersparnis anderer beruht, riskiert seine **gesellschaftliche Legitimität** – bei Fachkräfteknappheit auch als Arbeitgebermarke. License to Operate ist **nicht statisch**: Was 2005 akzeptiert war, ist es 2024 nicht mehr. (✓){+8}
- **Der Einwand des Sozialrichters ernst nehmen – Rechtsdurchsetzung als eigenes Problem.** Der Kern der zitierten Forderung ist nicht „zu wenig Rente“, sondern dass ein ganzes Beschäftigungssegment **faktisch außerhalb des Sozialrechts** operiert, weil die Betroffenen ihre Rechte nicht kennen und aus Sorge um den Job nicht einklagen. Ein Recht ohne Durchsetzungswahrscheinlichkeit ist ein **Recht auf dem Papier** – dieselbe Figur wie beim „zahnlosen Tiger“ der Selbstverpflichtung. (✓){+9}
- **Zwei Denkfehler beim Namen nennen.** (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss**: Aus dem faktischen Bestehen folgt keine Rechtfertigung. (2) **Reflexionsstopp „Arbeitsplätze!“** – das Argument beendet die Debatte, ohne die Alternativverwendung derselben Arbeitszeit zu prüfen (**Opportunitätskosten**: die zweitbeste Verwendung ist der Maßstab). (✓){+10}
- **Diskursethischer Test.** Nach **Habermas/Apel** ist nur gültig, was alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Beim Minijob sind zwei Betroffenenengruppen strukturell nicht am Tisch: die **künftigen Beitragszahler** und die **Beschäftigten selbst**, deren Zustimmung zur RV-Befreiung unter dem Druck des Monatsnettos zustande kommt, also nicht **zwanglos** ist. (✓){+11}
- **Tugendethische Linse und Rohleders Prüffrage.** Der *ehrbare Kaufmann* fragt nicht nach Regel oder Folge, sondern: **Was für ein Arbeitgeber will ich sein?** Rohleders Prüfkriterium für echte Haltung lautet: **Kostet es das**

Unternehmen etwas? Ein Betrieb, der freiwillig aufstockt, obwohl er es nicht muss, beweist Haltung; ein Leitbild an der Wand nicht. (✓){+12}

- **Das Fazit als Reichweiten-Aussage formulieren.** Nicht „Minijobs sind schlecht“, sondern: **Als Brücke tauglich, als Dauerlösung nicht.** Diese Formel ist übertragbar auf jede Rohleder-Bewertungsaufgabe und verhindert die Pauschalverurteilung, die er abstrafte. (✓){+13}
- **We agree to disagree – die vertretbare Gegenposition benennen.** Wer den Minijob verteidigt, kann sich auf **Vertragsfreiheit** und die **empirische Beschäftigungswirkung** stützen und den Gegenentwurf mit der Prognose angreifen, dass ein Teil der Stellen bei voller Beitragspflicht wegfällt oder in die Schattenwirtschaft abwandert. Diese Position ist sauber begründbar – Rohleder bewertet die **Methode**, nicht die Meinung. (✓){+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}

Über das Gefragte hinaus

- **Der Mindestlohn ist Rohleders Musterbeispiel für die ordolibérale Leitplanke.** Der Staat greift nicht in die Preisbildung als solche ein, sondern zieht eine für alle gleiche **Untergrenze gegen Ausbeutung** – Ordnungspolitik, nicht Prozesspolitik. Genau daran lässt sich der Unterschied zur Dauersubvention zeigen: Die Leitplanke korrigiert einen Unwuchst, die Subvention entkoppelt den Anbieter von der echten Nachfrage. Wer diese Unterscheidung explizit macht, trifft seine Formel. (✓){+1}
- **Die Gegenposition sauber benennen.** Der marktliberale Einwand lautet: Jeder Eingriff in Angebot und Nachfrage verhindert Tauschvorgänge, die beide Seiten wollten; ein Mindestlohn oberhalb der Grenzproduktivität schafft keine höheren Löhne, sondern Arbeitslosigkeit – der Preis eines Gutes lässt sich nicht per Dekret erhöhen, ohne die Menge zu verändern. Rohleders eigene Bewertung: „Irgendwo in der Mitte liegt die Wahrheit.“ Wer nur eine Seite kennt, argumentiert nicht, sondern bekennt. (✓){+2}
- **Warum die Standardtheorie hier empirisch nicht sauber trägt.** Das einfache Preis-Mengen-Modell unterstellt einen vollkommenen Arbeitsmarkt. Real bestehen Suchkosten, Immobilität und regionale Nachfragemacht – im **Monopsonmodell** liegt der Lohn unterhalb der Grenzproduktivität, und ein moderater Mindestlohn erhöht dann Lohn und Beschäftigung. Die deutsche Einführung 2015 (8,50 €) hat die vorhergesagten großen Beschäftigungsverluste nicht gezeigt; der Nobelpreis 2021 an Card/Angrist/Imbens honorierte unter anderem genau diese natürlichen Experimente. Der zentrale Vorbehalt bleibt: Das gilt für **moderate** Anhebungen, nicht beliebig extrapolierbar. (✓){+3}
- **Der Sprung ist größer, als er aussieht – Bezugsgrößen offenlegen.** 12,00 → 14,00 € sind +16,67 % auf einen Schlag; verteilt auf zwei Jahre wären es rund 8,01 % p. a. Der oft zitierte Maßstab ist **60 % des Medianlohns** (Niedriglohnschwelle, auch Referenz der EU-Mindestlohnrichtlinie 2022). Ob 14,00 € darüber oder darunter liegen, hängt vom Medianlohn des Bezugsjahres ab – genau deshalb ist die politische Zahl ohne Bezugsgröße wertlos. Eine Kennzahl ohne Vergleichsmaßstab ist wertlos. (Aktuelle Werte vor Verwendung prüfen.) (✓){+4}
- **Die Minijob-Grenze zieht automatisch mit – mit einer unangenehmen Nebenwirkung.** Die Geringfügigkeitsgrenze ist seit Oktober 2022 an den Mindestlohn gekoppelt (Formel: Mindestlohn $\times 130 \div 3$, aufgerundet): bei 12,00 € = 520 €, bei 14,00 € rund **607 €**. Die zulässige Wochenarbeitszeit bleibt damit rechnerisch bei 10 Stunden – der Minijobber erhält also mehr

Geld für dieselbe Zeit, kann aber nicht mehr arbeiten. Wer im Minijob bleiben will, arbeitet nicht länger; wer mehr verdienen will, muss die Beschäftigungsform wechseln. (Formel vor Zitierung prüfen.) (✓)(+5)

- **Wer entscheidet, und warum die Frage institutionell schon beantwortet ist.** Über die Anpassung entscheidet regulär die **Mindestlohnkommission** aus Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern, orientiert an der Tarifentwicklung. Eine politisch gesetzte Zahl (wie 2022 die 12,00 €) durchbricht diese Tarifautonomie. Das ist ein eigenständiges ethisches Argument, das mit der Höhe nichts zu tun hat: Es geht um das **Verfahren** – Verfahrensgerechtigkeit statt Ergebnissgerechtigkeit. (✓)(+6)
- **Sektorale Betroffenheit statt Durchschnitt.** Betroffen sind vor allem Gastgewerbe, Einzelhandel, Landwirtschaft, Reinigung, Sicherheit und Logistik; regional wirkt die Erhöhung wegen des niedrigeren Preis- und Lohnniveaus in Ostdeutschland und ländlichen Räumen deutlich stärker – dort ist der Anteil der Beschäftigten unterhalb der neuen Schwelle ein Vielfaches. Ein bundeseinheitlicher Satz ist also **nicht neutral**, sondern eine implizite Regionalpolitik. (✓)(+7)
- **Der Fall in Rohleders Stakeholder-Raster.** Beschäftigte (Einkommen ↑, Beschäftigungsrisiko ↑) · Arbeitsuchende (Zutrittschürde ↑) · Eigentümer (Marge ↓) · Kunden (Preise ↑) · Staat (Transferausgaben ↓, Beitragseinnahmen ↑) · Wettbewerber ohne Tarifbindung (Vorteil entfällt) · nachfolgende Generation (Rentenanwartschaften ↑, Altersarmut ↓). Erst die vollständige Liste zeigt, dass es keine Lösung ohne Verlierer gibt – die Aufgabe verlangt genau diese Differenzierung. (✓)(+8)
- **Zwei Denkfehler, die in dieser Debatte regelmäßig auftreten.** (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss**: „Der Markt zahlt diesen Lohn, also ist er angemessen.“ (2) **Scheinpräzision** bei Beschäftigungsprognosen: Die kursierenden Arbeitsplatzzahlen stammen meist von Interessenvertretern und sind kontrafaktisch nicht überprüfbar – man kann nicht messen, wie viele Stellen ohne die Erhöhung entstanden wären. Beides zu benennen ist wertvoller als eine dritte Zahl. (✓)(+9)
- **Der blinde Fleck der Mindestlohn-Debatte: die Stundenzahl.** Ein Stundenlohn sichert kein Einkommen, wenn die Stundenzahl nicht gesichert ist. Unfreiwillige Teilzeit, Arbeit auf Abruf und schwankende Dienstpläne verwandeln jeden Stundenlohn in ein unsicheres Monatsergebnis. Deshalb ist die Erhöhung ohne flankierende Regeln zur **Planbarkeit der Arbeitszeit** nur die halbe Antwort, und genau an dieser Stelle findet die verdeckte Anpassung aus Teilaufgabe c) statt. (✓)(+10)
- **Homann angewandt: Warum die gesetzliche Untergrenze der einzige gangbare Weg ist.** Ein einzelner Betrieb, der freiwillig 14,00 € zahlt, verliert

im Preiswettbewerb – moralische Vorleistung wird bestraft. Erst die allgemeinverbindliche Regel macht Anstand anreizkompatibel. Das ist derselbe Mechanismus wie beim Lieferkettengesetz und beim Kartellverbot:

Die Wirksamkeitsbedingung heißt „für alle gleich“. (✓){+11}

- **Was der Mindestlohn strukturell nicht leisten kann.** Er hebt den Preis der Arbeit, nicht die Produktivität. Wo die Wertschöpfung je Stunde dauerhaft unter dem Lohn liegt, verschwindet die Tätigkeit oder wandert in die Schwarzarbeit. Die Antwort darauf liegt außerhalb des Instruments: Qualifizierung, Automatisierung und – auf der Nachfrageseite – die Bereitschaft, für personalintensive Dienstleistungen mehr zu zahlen. Wer das mitschreibt, beantwortet die Frage nach den Grenzen, bevor sie gestellt wird.

(✓){+12}

- **Alternative Instrumente mit demselben Zweck.** Negative Einkommensteuer/Kombilohn (belastet den Betrieb nicht, subventioniert aber niedrige Löhne weiter – Externalisierung bleibt) · Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen (branchengenau, aber setzt starke Tarifparteien voraus) · Erhöhung des Grundfreibetrags (entlastet netto ohne Beschäftigungseffekt, wirkt aber nicht bei Nichtsteuerzahlern) · Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen. Die Instrumente sind nicht austauschbar: Sie unterscheiden sich darin, **wer die Rechnung zahlt. (✓)**

{+13}

- **Der Rawls-Test, konsequent zu Ende gedacht.** Hinter dem Schleier des Nichtwissens weiß ich nicht, ob ich als Betriebsinhaber, als Beschäftigte im Mindestlohn oder als Langzeitarbeitslose aufwache. Nach der Maximin-Regel ist die schlechteste Position maßgeblich, und das ist nicht die Beschäftigte mit 12,00 €, sondern die Person ohne Beschäftigung. Daraus folgt die begründete Position: **Erhöhung ja, aber in angekündigten Stufen** und flankiert von Qualifizierung, damit der Zugang zum Arbeitsmarkt nicht für die geschlossen wird, für die die Maßnahme gedacht war. **(✓){+14}**

- **Zweistufig antworten, wie er es selbst vormacht.** Erst die Faktenlage und die Annahmen benennen (Ausgangswert, Elastizität, Betroffenenzahl, Region), dann unter diesen Annahmen bewerten. Wer eine Bewertung ohne offengelegte Annahme abgibt, liefert eine Meinung; wer die Annahme nennt, liefert eine prüfbare Aussage, und kann sie im mündlichen Nachgespräch verteidigen. **(✓){+15}**

- **Die Brücke zurück in den Führungsteil.** Für den Betrieb ist die Erhöhung ein **Planungsdatum**: Sie verändert Personalkostenbudget, Kalkulation, Preisliste und die Vorteilhaftigkeit anstehender Investitionen. Die saubere Reaktion ist deshalb keine politische Stellungnahme, sondern eine Rechnung – Personalkostenhochlauf über drei Jahre, Kapitalwertvergleich für die

Automatisierungsoption, Preisanpassung mit Elastizitätsannahme. Genau das ist gemeint, wenn es heißt, weiche Themen müssten in Euro übersetzt werden. (✓)(+16)

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.

Aufgabe #306 · 14 P. · Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · von der KI erfunden – kein Original

Das zum 1. Januar 2023 eingeführte Bürgergeld wird zur „Neuen Grundsicherung“ umgebaut; die wesentlichen Leistungsänderungen gelten ab 1. Juli 2026. Rund 5,5 Millionen Leistungsberechtigte im SGB II werden überführt. Der Regelsatz für Alleinstehende liegt seit 2024 unverändert bei 563 Euro monatlich (Nullrunden 2025 und 2026). Bei schweren Pflichtverletzungen – etwa der Ablehnung zumutbarer Arbeit ohne wichtigen Grund – ist eine einheitliche Minderung um 30 Prozent des Regelsatzes vorgesehen, bei wiederholten Terminversäumnissen droht der vollständige Wegfall. Sanktioniert wurden zuletzt im Monatsdurchschnitt weniger als 30.000 Personen.

- a) 6 P. Erläutern Sie den Zielkonflikt, in dem eine steuerfinanzierte Grundsicherung steht, so dass deutlich wird, warum er sich nicht durch die Höhe des Regelsatzes allein auflösen lässt.
- b) 8 P. Sind schärfere Sanktionen bis hin zum vollständigen Leistungsentzug ethisch vertretbar? Nehmen Sie unter Anwendung von mindestens zwei ethischen Grundpositionen Stellung und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 6 P. – Der Zielkonflikt

Die drei Ziele, die gleichzeitig gelten sollen: (1) **Existenzsicherung** – das soziokulturelle Existenzminimum muss gedeckt sein; (2) **Arbeitsanreiz** – Erwerbsarbeit muss sich lohnen (Lohnabstandsgebot); (3) **Finanzierbarkeit** – die Beitrags- und Steuerzahler tragen die Last. Jedes Ziel ist für sich legitim, alle drei zusammen sind nicht widerspruchsfrei erfüllbar. ✓ {1}

Warum die Höhe des Regelsatzes den Konflikt nicht löst: Der Abstand zwischen Transfer und Nettolohn ist keine Funktion des Regelsatzes allein, sondern der **Transferentzugsrate**, also der Frage, wie viel von einem zusätzlich verdienten Euro auf die Leistung angerechnet wird. Liegt sie im relevanten Bereich bei 80 bis 100 Prozent, entsteht eine faktische **Grenzbelastung**, die höher ist als der Spitzensteuersatz. Man kann den Regelsatz senken, ohne den Anreiz zu verbessern, und ihn erhöhen, ohne den Anreiz zu zerstören – entscheidend ist die Übergangszone. ✓ {2}

Rechtliche Untergrenze: Das Existenzminimum ist nicht politisch frei setzbar. Es folgt aus der **Menschenwürde (Art. 1 GG) in Verbindung mit dem Sozialstaatsprinzip (Art. 20 GG)** und muss die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben mit umfassen – daher „soziokulturelles“ Existenzminimum. Eine Absenkung zur Anreizsteigerung stößt also an eine **Verfassungsschranke**, nicht nur an eine politische. *(Artikelnummern aus dem Gedächtnis, vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* ✓ {3}

Der Konflikt ist zusätzlich ein Zurechnungsproblem: Die Leistung wird pauschal gewährt, die Bedürftigkeitsursachen sind heterogen – Krankheit, Pflege von Angehörigen, fehlende Qualifikation, regionale Arbeitslosigkeit, Sprachbarriere, aber auch Erwerbsunwilligkeit. Ein Instrument, das nicht zwischen **Nicht-Können** und **Nicht-Wollen** unterscheiden kann, muss entweder zu großzügig oder zu hart sein. Genau hier setzt die Sanktion an, und genau hier liegt ihr Fehlerrisiko. ✓ {4}

Empirischer Realitätsabgleich statt Bauchgefühl: Die Zahlen relativieren beide Lager. Von rund 5,5 Millionen Leistungsberechtigten sind längst nicht alle erwerbsfähig und verfügbar (Kinder, Pflegende, Kranke, Aufstocker mit Job). Dass zuletzt **weniger als 30.000 Personen pro Monat** sanktioniert wurden, zeigt: Das Problem der „Totalverweigerer“ ist real, aber **quantitativ klein** – es taugt nicht als Begründung für einen Systemumbau, wohl aber als Begründung für eine gezielte Regel. ✓ {5}

Ebenenzuordnung (Wirtschaftsethik): Der Konflikt gehört auf die **Ordnungsebene** – er ist ein Konstruktionsproblem der Rahmenordnung (Anrechnungsregeln, Zuverdienstgrenzen, Vermittlung), nicht ein Charakterproblem der Betroffenen. Wer ihn auf die **Individualebene** verschiebt („Faulheit“), wechselt unbemerkt die Analyseebene und macht damit die Lösung unmöglich. ✓ {6}

b) 8 P. – Sind schärfere Sanktionen vertretbar?

Neutrale Fassung der Frage. Nicht „Darf man Arbeitsverweigerern das Geld streichen?“ und nicht „Darf man Menschen ins Existenzlose stoßen?“ – beide Formulierungen entscheiden die Frage im Vorfeld. Neutral: **„Unter welchen Bedingungen ist die Minderung einer existenzsichernden Leistung als Durchsetzungsmittel von Mitwirkungspflichten legitim?“** ✓ {1}

Utilitaristisch (Position pro Sanktion): Sanktionen erhöhen die Vermittlungsquote, senken die Transferausgaben und entlasten die Beitragszahler; der Nutzen der Vielen überwiegt den Schaden der Wenigen. Die Erwartung eines Nachteils wirkt zudem generalpräventiv auf alle, ohne verhängt werden zu müssen. ✓ {2} **Blinder Fleck:** Die Rechnung saldiert den konzentrierten, existenziellen Schaden einiger weniger gegen kleine Vorteile vieler, und blendet die **Folgekosten** aus (Wohnungsverlust, Verschuldung, Krankheit, Kinder im Haushalt). Wer die Folgekosten einpreist, kommt utilitaristisch möglicherweise zum **Gegenteil**. ✓ {3}

Kant (Position contra vollständigen Entzug): Nach der **Selbstzweckformel** darf der Mensch nie **bloß als Mittel** gebraucht werden. Ein vollständiger Leistungsentzug benutzt die Existenz eines Menschen als Druckmittel zur Verhaltenssteuerung – er behandelt ihn als Steuerungsobjekt. ✓ {4} Der Universalisierungstest verschärft das: Die Maxime „Existenzsicherung darf zur Erzwingung von Mitwirkung vollständig entzogen werden“ ist nicht widerspruchsfrei verallgemeinerbar, weil sie die Bedingung aufhebt, unter der Mitwirkung überhaupt möglich ist – wer die Wohnung verliert, wird nicht vermittelbarer, sondern unvermittelbarer. ✓ {5}

Rawls (Verteilungsperspektive): Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** weiß niemand, ob er als Facharbeiter oder als chronisch Kranker in einer strukturschwachen Region geboren wird. Nach dem **Maximin-Kriterium** ist die Regel zu wählen, deren **schlechtestes Ergebnis** noch erträglich ist. Eine 30-Prozent-Minderung bleibt das; der vollständige Wegfall der Existenzsicherung nicht. ✓ {6}

Diskursethik / Gegenseitigkeit: Der Sozialstaat ist ein **Gegenseitigkeitsverhältnis** – Leistung gegen zumutbare Mitwirkung. Eine Rahmenordnung ohne jede Durchsetzbarkeit von Pflichten wäre unter Beteiligten nicht konsensfähig, weil sie die Zahlenden einseitig belastet. Sanktionen sind daher **im Prinzip** legitimierbar; legitimierbar ist aber nur, was den Betroffenen in einem fairen Verfahren zugemutet werden könnte – mit Anhörung, Nachweis des wichtigen Grundes und Rechtsweg. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Sanktionen sind **dem Grunde nach vertretbar**, der **vollständige Entzug der Existenzsicherung ist es nicht**. Vertretbar ist die abgestufte Minderung (die 30-Prozent-Stufe) unter vier Bedingungen: **verschuldensabhängig** (Nicht-Wollen, nicht Nicht-Können), **befristet**, **verhältnismäßig** und mit **Rückkehrmöglichkeit** bei Mitwirkung; die Kosten der Unterkunft und Leistungen für mitbetroffene Kinder müssen

ausgenommen bleiben, weil sonst Dritte für fremdes Verhalten haften. ✓ **8** *We agree to disagree*: Wer der Generalprävention den Vorrang gibt, hält den angedrohten Totalentzug für nötig, gerade weil er selten vollzogen wird – vertretbar bleibt diese Position nur, wenn sie die Folgekosten offen mitbilanziert.

Über das Gefragte hinaus

Der Reflexionsstopp auf beiden Seiten benennen. „Wer arbeiten will, findet Arbeit“ und „Armut ist immer strukturell“ sind beides **Diskursbeender**: Sie erklären den Einzelfall für vorentschieden und ersparen die Prüfung. Ein Argument, das jede Gegenevidenz absorbiert, ist kein Argument, sondern eine Haltung. (✓){+1}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „Die Sanktionsquote ist niedrig, also braucht es keine Sanktionen“ ebenso wie „Es gibt Missbrauchsfälle, also müssen alle schärfer behandelt werden“ – aus einer Häufigkeit folgt keine Norm (Humes Gesetz, *Treatise*, 1739/40). Die Zahl von unter 30.000 Sanktionen im Monat begrenzt die **Wirkungserwartung**, sie entscheidet die Legitimitätsfrage nicht. (✓){+2}

Verfassungsrechtlicher Anker. Das Bundesverfassungsgericht hat 2019 über Sanktionen im damaligen SGB II entschieden und Minderungen um 30 Prozent unter engen Voraussetzungen für zulässig, weitergehende Kürzungen dagegen für unvereinbar mit dem Grundrecht auf Gewährleistung eines menschenwürdigen Existenzminimums gehalten. Wer das kennt, erkennt: Die 30-Prozent-Stufe der Neuen Grundsicherung ist **keine politische Zufallszahl**, sondern die Linie, die das Gericht gezogen hat, und der angedrohte vollständige Wegfall ist genau der Punkt, an dem die Reform verfassungsrechtlich angreifbar wird. (*Entscheidungsjahr und Details aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓){+3}

Ordnungsethik nach Homann. Der „systematische Ort der Moral“ ist die **Rahmenordnung**, nicht der einzelne Spielzug. Übertragen: Nicht der Leistungsbezieher, der eine ihm angebotene Regel ausnutzt, handelt unmoralisch, sondern der Gesetzgeber, der die Anreize so setzt. Die moralische Adresse ist damit die **Konstruktion der Transferentzugsrate**, nicht der Charakter der Betroffenen. (✓){+4}

Bezifferung der Anreizfalle (Annahmen offengelegt, Modellrechnung).

Annahmen: Regelsatz 563,00 €, Freibetrag auf die ersten 100,00 € Bruttoverdienst, darüber Anrechnung von 80 %. Ein Zuverdienst von 600,00 € brutto führt dann zu einem anrechnungsfreien Betrag von 100,00 € plus 20 % von 500,00 € = 100,00 €, zusammen **200,00 € mehr in der Tasche** – bei 600,00 € Arbeit. Die **effektive Grenzbelastung** liegt damit bei rund **66,67 %**, im oberen Zuverdienstbereich bei bis zu 100 %. Ergebnis: Die Anreizschwäche steckt in der **Anrechnung**, nicht in der Höhe des Regelsatzes – genau die Aussage aus a) Punkt 2, jetzt gerechnet. (*Freibetrags- und Anrechnungsstufen vereinfacht; die realen Staffeln weichen ab.*) (✓){+5}

Die Gegenkonzepte benennen, und warum sie den Konflikt nur verschieben.

Bedingungsloses Grundeinkommen löst das Zurechnungsproblem, indem es auf Zurechnung verzichtet – es zahlt die Finanzierbarkeit als Preis. **Negative Einkommensteuer** (Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, 1962) glättet die Transferentzugsrate und beseitigt die Anreizfalle, kostet aber Zielgenauigkeit, weil sie breiter streut. **Workfare** (Leistung nur gegen Beschäftigung) sichert den Anreiz, erzeugt aber staatlich organisierte Arbeit unterhalb der Produktivität. Das Trilemma aus a) Punkt 1 ist in **keinem** der Modelle aufgelöst – es ist nur anders geschnitten. Wer das sagt, zeigt, dass er das Problem und nicht die Parole verstanden hat. (✓)
{+6}

Stakeholder vollständig, inklusive der Stummen. Leistungsberechtigte · **Kinder im Bedarfsgemeinschafts-Haushalt** (tragen Sanktionsfolgen, ohne Adressat zu sein) · Steuerzahler · Arbeitgeber im Niedriglohnsektor (Grundsicherung wirkt faktisch als Lohnsubvention) · Jobcenter-Mitarbeitende (müssen „wichtiger Grund“ beurteilen) · Kommunen (tragen Unterkunftskosten und Obdachlosigkeitsfolgen). Die Kinder sind der ethisch entscheidende Punkt: Sie sind

Betroffene ohne Beteiligung – der klassische diskursethische Einwand. (✓){+7}

Sprachethik: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“ „Bürgergeld“ konnotiert Bürgerrecht und Teilhabe, „Grundsicherung“ konnotiert Absicherung nach unten, „Sozialhilfe“ konnotiert Almosen, „Totalverweigerer“ konnotiert Vorsatz. Alle vier Begriffe beschreiben überlappende Sachverhalte und erzeugen unterschiedliche Zustimmungsbereitschaft. Die **Umbenennung selbst ist Teil der Politik** – sie transportiert die Wertung, bevor die Regel wirkt. (✓){+8}

Aufstocker – die verdeckte Lohnsubvention. Ein erheblicher Teil der Leistungsberechtigten **arbeitet**: Sie stocken einen zu geringen Erwerbslohn auf. Ökonomisch trägt damit der Steuerzahler einen Teil der Lohnkosten – die Grundsicherung wirkt als **Subvention an Niedriglohn-Arbeitgeber**. Das dreht die übliche Debatte um: Nicht die Höhe der Leistung ist dann das Anreizproblem, sondern ein Lohnniveau, das ohne Ergänzung nicht existenzsichernd ist. Wer das nennt, zeigt den Zusammenhang zwischen Grundsicherung und Mindestlohn – beides sind Antworten auf dieselbe Lücke. (✓){+9}

Karenzzeit und Vermögensschonung als Konfliktentschärfer. Schonvermögen, Karenzzeit für die Wohnkosten und der Schutz der Altersvorsorge verfolgen ein eigenständiges Ziel: Sie verhindern, dass ein vorübergehender Einkommensausfall die **Substanz** eines Haushalts vernichtet und ihn dauerhaft in Bedürftigkeit drückt. Ökonomisch ist das eine **Abschreibungsvermeidung** auf Humankapital, ethisch eine Anwendung des Maximin-Kriteriums auf den Übergang. Werden diese Regeln

zurückgenommen, steigt der Anreiz zur schnellen Arbeitsaufnahme, und zugleich das Risiko dauerhafter Dequalifizierung, weil Menschen unter Wert vermittelt werden.

(✓){+10}

Was Sanktionen empirisch bewirken, und was nicht. Die Forschungslage zeigt zwei Effekte, die in der Debatte vermischt werden: Sanktionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit **schneller** Arbeitsaufnahme, senken aber tendenziell die **Qualität** der aufgenommenen Beschäftigung (Lohn, Dauer, Passung). Der Erfolg der Maßnahme hängt also davon ab, welche Kennzahl man misst – Vermittlungsquote oder nachhaltige Integration. Das ist exakt das **KPI-Problem**: Ein Instrument optimiert den gemessenen Indikator, nicht das dahinterliegende Ziel. (✓){+11}

Das Menschenbild als versteckte Prämisse. Wer Sanktionen für nötig hält, unterstellt implizit den **homo oeconomicus** – ein Akteur, der auf Anreize rational reagiert. Wer sie ablehnt, unterstellt überwiegend strukturelle Ursachen. Beide Menschenbilder sind Annahmen, keine Befunde, und beide sind für Teilgruppen richtig. Der ehrliche Schluss ist deshalb ein **differenziertes Instrument**: Anreize dort, wo Verhalten steuerbar ist, Unterstützung dort, wo es das nicht ist – was wiederum voraussetzt, dass Jobcenter die Unterscheidung leisten **können**, also personell dazu in der Lage sind. Ohne diese Kapazität ist jede Sanktionsregel ein Zufallsgenerator. (✓){+12}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Position – Sanktionen ja, Totalentzug nein – löst das Zurechnungsproblem aus a) **nicht**, sie verschiebt es auf den Sachbearbeiter, der den „wichtigen Grund“ beurteilen muss. Damit hängt die Gerechtigkeit des Systems an der Qualität einer Einzelfallentscheidung unter Zeitdruck. Wer das offenlegt, zeigt, dass er die eigene Lösung geprüft hat und nicht nur verteidigt. (✓){+13}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Transferentzugsrate glätten** (breitere Zuverdienstkorridore statt höherer Regelsatz); **Sanktionen abgestuft, befristet, verschuldensabhängig**, Unterkunft und Kinderanteile ausgenommen; **Qualifizierung vor Vermittlung**, wo Dequalifizierung droht; **Betreuungsschlüssel** im Jobcenter als Voraussetzung, nicht als Beiwerk; **Wirkungsmessung an Integrationsdauer** statt an Abgangsquoten. Aus der Diagnose wird damit eine prüfbare Regel. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Den Zielkonflikt sauber als Trilemma auf der Ordnungsebene benennen, die Transferentzugsrate statt der Regelsatzhöhe als eigentlichen Hebel erkennen und die Sanktionsfrage

abgestuft beantworten – dem Grunde nach ja, im Totalentzug nein, mit benannten Bedingungen.

Aufgabe #307 · 12 P. · Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung · von der KI erfunden – kein Original

Die gesetzliche Rentenversicherung ist umlagefinanziert: Die heute Erwerbstätigen zahlen die heutigen Renten. Der Beitragssatz beträgt 2026 unverändert 18,6 Prozent, das Sicherungsniveau vor Steuern ist mit dem Rentenpaket 2025 bis 2031 auf 48 Prozent festgeschrieben, die Renten steigen zum 1. Juli 2026 um 4,24 Prozent. Getragen wird das System zusätzlich durch einen Bundeszuschuss in der Größenordnung von 105 Milliarden Euro jährlich – der größte Einzelposten des Bundeshaushalts. Die Regelaltersgrenze steigt schrittweise auf 67 Jahre.

- a) 4 P. Erläutern Sie, was unter Generationengerechtigkeit zu verstehen ist, so dass der Unterschied zu einer bloßen Verteilungsfrage zwischen Alt und Jung deutlich wird.
- b) 8 P. Beurteilen Sie das gegenwärtige Finanzierungsmodell ethisch. Wenden Sie dabei mindestens zwei ethische Grundpositionen an und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 4 P. – Was ist Generationengerechtigkeit?

Definition: Generationengerechtigkeit verlangt, dass jede Generation die Lasten und Nutzen ihres eigenen Handelns selbst trägt und die nachfolgende Generation nicht schlechter stellt, als sie selbst gestellt war – bezogen auf Ressourcen, Infrastruktur, Umwelt und **finanzielle Verpflichtungen**. ✓ {1}

Abgrenzung zur Verteilungsfrage: Eine Verteilungsfrage zwischen Alt und Jung ist eine Frage **zwischen anwesenden Beteiligten** – beide können verhandeln, wählen, sich organisieren. Generationengerechtigkeit betrifft dagegen ein Verhältnis zu **noch nicht existierenden oder nicht stimmberechtigten** Menschen. Sie sind **Betroffene ohne Beteiligung**, und darin liegt der eigentliche ethische Gehalt: Es fehlt der Verhandlungspartner. ✓ {2}

Daraus folgt das strukturelle Problem: Wer heute entscheidet, entscheidet über Menschen, die ihm nicht widersprechen können und die ihn nicht abwählen können. Ein demokratisches Verfahren korrigiert diesen Fehler **nicht**, sondern verstärkt ihn, weil die Wählerschaft altert – die Zustimmung der Betroffenen ist strukturell nicht einholbar. ✓ {3}

Prüfmaßstab statt Gefühl: Operationalisierbar wird Generationengerechtigkeit über zwei Fragen: (1) **Wer trägt die Kosten einer Zusage – der, der sie beschließt, oder der, der**

sie später zahlt? (2) Bleibt der Handlungsspielraum der Nachfolgenden erhalten?

Eine Zusage, die den künftigen Haushalt vorab bindet, ist auch dann problematisch, wenn sie im Zeitpunkt ihres Beschlusses finanzierbar erscheint. ✓ {4}

b) 8 P. – Ethische Beurteilung des Finanzierungsmodells

Neutrale Fassung. Nicht „Plündern die Alten die Jungen?“ und nicht „Wollen wir Rentner in die Armut schicken?“, sondern: „**Ist ein Umlagesystem, dessen Leistungsniveau politisch festgeschrieben und dessen Lücke steuerfinanziert geschlossen wird, gegenüber den künftig Zahlenden rechtfertigungsfähig?**“ ✓ {1}

Fakten und Faktenlücke. Gesichert: Beitragssatz 18,6 %, Haltelinie 48 % bis 2031, Bundeszuschuss rund 105 Mrd. €, Rentenanpassung +4,24 % zum 1.7.2026. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** die künftige Zuwanderung, die Produktivitätsentwicklung und die Erwerbsbeteiligung Älterer und Frauen – alle drei verändern das Ergebnis stärker als jede Stellschraube am Beitragssatz. Prognosen sind hier **Annahmen**, nicht Befunde. ✓ {2}

Was legitim ist (Position pro): Das Umlagesystem beruht auf dem **Generationenvertrag** und damit auf **Gegenseitigkeit**: Die heutigen Rentner haben selbst eingezahlt und die Generation vor ihnen versorgt. Ihre Ansprüche sind durch jahrzehntelange Beitragszahlung erworben und **eigentumsrechtlich geschützt**; eine kurzfristige Absenkung wäre ein Vertrauensbruch gegenüber Menschen, die ihre Lebensplanung darauf gestützt haben und nicht mehr gegensteuern können. ✓ {3}

Zudem erfüllt das System eine **sozialstaatliche Funktion** – es verhindert Altersarmut, die sonst über andere Transfers ohnehin finanziert werden müsste. ✓ {4}

Was problematisch ist (Position contra): Das Modell verschiebt die Anpassungslast systematisch **in die Zukunft**. Die Haltelinie garantiert das Niveau, ohne die Finanzierung zu garantieren; die Differenz wird über den Bundeszuschuss aus Steuern und damit auch aus **Krediten** gedeckt. Der Beschluss erfolgt heute, die Zahlung morgen – genau das Muster, das der Prüfmaßstab aus a) Punkt 4 als problematisch ausweist. ✓ {5}

Kant: Der Universalisierungstest scheitert. Die Maxime „Jede Generation sichert sich ihr Leistungsniveau und überlässt die Finanzierungslücke der folgenden“ ist nicht verallgemeinerbar – würde sie von allen befolgt, bräche das System, weil die letzte Generation zahlt und nichts erhält. Die Regel funktioniert nur, solange sich **nicht alle** an sie halten; das ist der klassische Widerspruch im Wollen. ✓ {6}

Rawls: Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, in welche Generation man geboren wird – Rawls nennt das den **gerechten Spargrundsatz** (*just savings principle*). Von dort aus würde man ein System wählen, das **Lasten symmetrisch** verteilt:

Anpassung über alle drei Stellschrauben (Beitragssatz, Rentenniveau, Lebensarbeitszeit) statt Festschreibung einer Größe zulasten der übrigen. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Das Umlagesystem als solches ist ethisch **nicht zu beanstanden** – Gegenseitigkeit und Vertrauensschutz sind starke Gründe. Ethisch fragwürdig ist die **einseitige Festschreibung** einer Stellschraube: Wer das Niveau garantiert, die Kopplung an die demografische Entwicklung aber aussetzt, verlagert die gesamte Anpassung auf Beitrag und Steuerzuschuss und damit auf die Erwerbstätigen und die Nachwelt. Vertretbar wäre die Haltelinie nur **mit** einem gleichzeitig beschlossenen Ausgleich – Kopplung der Altersgrenze an die Lebenserwartung, Einbeziehung weiterer Erwerbstätigengruppen, kapitalgedeckte Ergänzung, und **befristet**, damit der Beschluss den künftigen Haushalt nicht dauerhaft bindet. ✓ {8} *We agree to disagree*: Wer den Vertrauensschutz absolut setzt, hält die Haltelinie auch ohne Gegenfinanzierung für geboten – dann muss er die Belastung der Jüngeren offen als Preis benennen, statt sie in den Bundeszuschuss zu verstecken.

Über das Gefragte hinaus

Die drei Stellschrauben als geschlossenes System. Beitragssatz, Rentenniveau und Renteneintrittsalter (plus Bundeszuschuss als vierte, verdeckte Größe) sind rechnerisch miteinander verbunden: Wird eine fixiert, muss eine andere nachgeben. Der Merksatz für die Klausur: **Es gibt keine schmerzfreie Variante, es gibt nur die Wahl, wer zahlt.** Wer eine Rentenreform beurteilt, prüft zuerst, welche Größe festgeschrieben wurde – dort liegt die politische Entscheidung, alles andere ist Folge. (✓){+1}

Bezifferung des Bundeszuschusses (Annahmen offengelegt). Annahme: Bundeshaushalt in der Größenordnung von 500 Mrd. €, Zuschuss rund 105 Mrd. € → **rund 21 % des Bundeshaushalts** fließen in die Rentenversicherung. Zweite Rechnung: Ohne den Zuschuss müsste er über Beiträge aufgebracht werden; bei einem Beitragsaufkommen in der Größenordnung von 300 Mrd. € entspräche das grob einer Erhöhung des Beitragssatzes um etwa ein Drittel, also in die Größenordnung **25 %** statt 18,6 %. Die Aussage ist nicht die exakte Zahl, sondern: **Der ausgewiesene Beitragssatz zeigt nur einen Teil der wahren Kosten.** (Modellrechnung, Bezugsgrößen gerundet.) (✓){+2}

Demografischer Anker. Das Umlagesystem hängt am Verhältnis von Beitragszahlern zu Rentnern. Dieses Verhältnis verschlechtert sich, weil die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand wechseln, während die Geburtenrate seit Jahrzehnten unter dem Ersatzniveau von 2,1 Kindern je Frau liegt (Deutschland in der Größenordnung von 1,3 bis 1,4). Die Verschiebung ist damit **kein Prognoserisiko, sondern bereits geboren** – die Beitragszahler des Jahres 2045 sind heute schon auf der Welt. Das unterscheidet die Rentenfrage von fast allen anderen wirtschaftspolitischen Prognosen. (✓){+3}

Bismarck als historischer Kontrapunkt. Die gesetzliche Rentenversicherung von 1889 setzte die Altersgrenze zunächst bei 70, später bei 65 Jahren an – bei einer Lebenserwartung, die deutlich darunter lag. Die Versicherung deckte ursprünglich das **Risiko**, ungewöhnlich alt zu werden, nicht eine **Lebensphase** von zwei Jahrzehnten. Wer das nennt, zeigt: Die heutige Belastung entsteht nicht aus einem Systemfehler, sondern aus einem **Erfolg** – gestiegener Lebenserwartung. Das entschärft den Generationenkonflikt-Ton und schärft zugleich das Argument für die Kopplung der Altersgrenze an die Lebenserwartung. (✓){+4}

Diskursethik zugespitzt. Nach Habermas/Apel ist nur gültig, was **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die

Beitragszahler der 2050er-Jahre können nicht zustimmen – sie sind teils nicht geboren, teils nicht wahlberechtigt. Das ist kein rhetorischer Zusatz, sondern ein **formaler Einwand**: Die Legitimation der Zusage ist verfahrensmäßig unvollständig, unabhängig davon, ob sie inhaltlich klug ist. Institutionelle Antwort darauf wären **Nachhaltigkeitsregeln mit Automatik** (Kopplung statt Einzelbeschluss), weil sie die Entscheidung dem Tageswahlkampf entziehen. (✓){+5}

Public Choice – warum es systematisch so kommt. Nach **Mancur Olson** (*The Logic of Collective Action*, 1965) setzen sich gut organisierte Gruppen mit konzentriertem Nutzen gegen diffuse Mehrheiten durch. Rentner sind zahlreich, wahlbeteiligt und thematisch homogen; künftige Beitragszahler sind unorganisiert und teils nicht existent. Die Verschiebung der Last ist damit **kein Charakterfehler der Politik, sondern eine Anreizfolge**, und deshalb nur durch eine Regel, nicht durch Appelle korrigierbar. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp markieren. (1) „Die Beiträge wurden eingezahlt, also stehen die Renten in dieser Höhe zu“ – aus der Tatsache der Einzahlung folgt die Höhe des Anspruchs nicht, weil es sich um ein **Umlage-, kein Ansparsystem** handelt; das Geld ist nicht angelegt, sondern längst ausgezahlt. (2) „Rente ist sicher“ ist ein **Reflexionsstopp**: Der Satz ist wahr für die Existenz des Systems und leer für seine Höhe. Beide Sätze werden in der Debatte als Argumente geführt und sind keine. (✓){+7}

Fahrplan statt Urteil. Konkret folgt aus der Analyse: Altersgrenze **regelgebunden** an die Lebenserwartung koppeln (statt Einzelbeschluss); Haltelinien **befristen** und mit Gegenfinanzierung beschließen; Erwerbsbeteiligung Älterer und Frauen als **drittes, unumstrittenes Instrument** heben, weil es niemanden belastet; Bundeszuschuss **transparent ausweisen**, damit die wahren Kosten sichtbar bleiben; kapitalgedeckte Ergänzung als Risikostreuung, nicht als Ersatz. Damit wird aus der Diagnose eine Handlungsanweisung. (✓){+8}

Mackenroth-These – der Einwand gegen die einfache Kapitaldeckungs-Antwort. Nach der 1952 von Gerhard Mackenroth formulierten These kann **aller Sozialaufwand immer nur aus dem laufenden Volkseinkommen** der jeweiligen Periode gedeckt werden – gleichgültig, ob er umlage- oder kapitalgedeckt organisiert ist. Auch Kapitaleigner müssen ihre Ansprüche gegen die dann produzierende Generation geltend machen. Daraus folgt: Kapitaldeckung ist **kein Ausweg aus der Demografie**, sondern eine andere Form des Anspruchs – sie streut allerdings Risiken international und hebt die Rendite über ausländische Erträge. Wer die These kennt, argumentiert präziser als die Standardforderung „mehr Aktienrente“. (✓){+9}

Die verdeckten Lasten mitnennen. Neben der gesetzlichen Rente stehen **Beamtenpensionen** (steuerfinanziert, ohne Beitragsäquivalenz) und die **implizite Staatsschuld** – die Summe der bereits zugesagten, aber noch nicht finanzierten Leistungen. Sie taucht in keiner Schuldenquote auf, bindet aber künftige Haushalte. Generationengerechtigkeit an der ausgewiesenen Staatsschuld zu messen, greift deshalb zu kurz: Die eigentliche Last ist **außerbilanziell** – dieselbe Logik wie bei einer Rückstellung, die nicht gebildet wurde. (✓){+10}

Internationaler Kontrapunkt, vorsichtig formuliert. Andere Länder haben die Anpassung **regelgebunden** statt politisch gelöst: Schweden koppelt die Rentenanpassung über einen automatischen Ausgleichsmechanismus an die Finanzlage des Systems; Österreich zahlt höhere Durchschnittsrenten, finanziert sie aber über höhere Beitragssätze und einen erheblichen Bundeszuschuss. Der Vergleich taugt deshalb **nicht** als Beleg für „geht doch“, sondern für die Kernaussage des ersten Zusatzpunkts (drei Stellschrauben): Wer mehr auszahlt, zahlt an anderer Stelle mehr ein. (*Ausgestaltung im Detail länderspezifisch – vor konkreter Zitierung prüfen.*) (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Kritik an der Haltelinie unterstellt, dass die heutigen Rentner Nutznießer sind. Ein erheblicher Teil bezieht jedoch Renten deutlich unterhalb der Grundsicherungsschwelle – insbesondere Frauen mit Erziehungszeiten und Erwerbsgeminderte. Eine Absenkung des Sicherungsniveaus träfe **zuerst diese Gruppe**, nicht die gut abgesicherten Ruheständler. Wer nur „jung gegen alt“ rechnet, übersieht die **Ungleichheit innerhalb** der älteren Generation, und genau dort liegt nach Rawls der relevante Maßstab. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Den Kern erkennen, dass die Betroffenen nicht mit am Tisch sitzen (Diskursethik), die drei Stellschrauben als geschlossenes System behandeln und die Bewertung an der **Festschreibung einer Größe** festmachen, nicht am Umlageprinzip als solchem.

Aufgabe #308 · 10 P. · Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich · von der KI erfunden – kein Original

In einem deutschen Pilotprojekt erprobten 2024 rund 45 Organisationen sechs Monate lang die Vier-Tage-Woche nach dem Modell 100:80:100 – 100 Prozent Gehalt für 80 Prozent Arbeitszeit bei zugesagter voller Arbeitsleistung; wissenschaftlich begleitet wurde der Versuch von der Universität Münster. Zufriedenheit und Wohlbefinden der Beschäftigten stiegen deutlich, Umsatz und Gewinn blieben gegenüber dem Vorjahr im Mittel unverändert; rund ein Fünftel der Teilnehmer kehrte danach zur Fünf-Tage-Woche zurück. Vollzeitbeschäftigte in Deutschland arbeiteten 2025 im Schnitt 39,9 Stunden pro Woche, die Teilzeitquote erreichte mit 31,9 Prozent einen Höchststand.

- a) 6 P. Erläutern Sie drei unterschiedliche und wichtige Argumente gegen eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich.
- b) 4 P. Erläutern Sie zwei unterschiedliche und wichtige Argumente für das Modell, die keine Umkehrungen Ihrer Antworten zu a) sind.

a) 6 P. – Drei Argumente dagegen

1 · Die Produktivitätsannahme trägt nicht überall. Voller Lohnausgleich bei 80 Prozent Zeit setzt voraus, dass dieselbe Leistung in weniger Zeit erbracht wird. Das gelingt dort, wo die Arbeit **takunabhängig** ist und Leerlauf enthält (Wissensarbeit, Verwaltung, Meetings). Es gelingt strukturell **nicht**, wo die Leistung an der Zeit selbst hängt: Fließband, Pflege am Bett, Schulunterricht, Kassenarbeit, Schichtbetrieb. Dort bedeutet 20 Prozent weniger Zeit schlicht 20 Prozent weniger Leistung. ✓ **{1}** Der Pilotbefund ist deshalb **nicht verallgemeinerbar**: Teilnehmer waren Freiwillige, überwiegend aus Branchen, in denen das Modell funktionieren kann – ein **Selektionseffekt**, kein repräsentatives Ergebnis. ✓ **{2}** Wo die Kompensation über zusätzliches Personal laufen muss, steigen die **Lohnstückkosten um rund ein Viertel** – in international handelbaren Gütern ist das unmittelbar wettbewerbsrelevant, weil der Absatzmarkt die höheren Kosten nicht mitträgt. ✓ **{3}**

2 · Es verschärft den Arbeitskräftemangel genau dort, wo er am größten ist. Die knappen Berufe sind überwiegend die zeitgebundenen: Pflege, Handwerk, Kinderbetreuung, Verkehr. Eine allgemeine Verkürzung entzieht dem Arbeitsmarkt Arbeitsvolumen, das demografisch ohnehin schrumpft, und kann nicht durch Einstellungen ersetzt werden, weil es die Bewerber nicht gibt. Verstärkt wird das durch die bereits hohe Teilzeitquote von 31,9 Prozent – das durchschnittliche Arbeitsvolumen je Erwerbstätigem sinkt in Deutschland ohnehin bereits. ✓ **{4}**

3 · Verteilungswirkung: Es begünstigt die ohnehin Begünstigten. Wer profitiert, sind Beschäftigte in produktiven, gut bezahlten, ortsflexiblen Tätigkeiten. Wer nicht profitieren kann, sind Geringqualifizierte in zeitgebundenen Berufen, und sie zahlen zusätzlich über Preise für Leistungen, die knapper werden. Das Modell wirkt damit **regressiv**, obwohl es sozialpolitisch begründet wird. ✓ {5} Hinzu kommt die fiskalische Kehrseite: Sinkt das Arbeitsvolumen ohne Produktivitätsausgleich, sinken Steueraufkommen und Sozialbeiträge – bei gleichbleibender, demografisch sogar steigender Ausgabenlast in Rente, Pflege und Gesundheit. Die Verkürzung würde damit ausgerechnet die Systeme schwächen, die den Beschäftigten die freie Zeit absichern sollen. ✓ {6}

b) 4 P. – Zwei Argumente dafür (keine Umkehrungen)

1 · Gesundheit und Fehlzeiten als eigenständiger Wirkungspfad. Kürzere Arbeitszeit reduziert nachweislich Erschöpfung und erhöht die Erholung. Der ökonomische Effekt läuft nicht über „mehr Leistung pro Stunde“, sondern über eine **kurze Wirkungskette zu vermiedenen Auszahlungen**: weniger Krankheitstage, weniger krankheitsbedingte Ausfälle in kritischen Funktionen, weniger Langzeiterkrankungen und damit weniger Wiedereingliederungs- und Ersatzkosten. Das ist ein anderer Mechanismus als die Produktivitätsdebatte in a) und gilt gerade auch in belastenden, zeitgebundenen Berufen. ✓ {1}

2 · Arbeitgeberattraktivität und Bindung als Wettbewerbsinstrument. In einem Arbeitsmarkt, in dem Personal und nicht Absatz der Engpass ist, wird Zeit zur **Vergütungskomponente**. Ein Unternehmen, das die Vier-Tage-Woche anbietet, gewinnt Bewerber gegen zahlungsstärkere Wettbewerber, senkt die Fluktuation und spart Rekrutierungs-, Einarbeitungs- und Know-how-Verlustkosten. Zusätzlich erschließt das Modell **stille Reserven**: Menschen, die wegen Betreuungspflichten oder gesundheitlicher Einschränkung heute gar nicht oder nur in geringer Teilzeit arbeiten, werden in vier vollen Tagen eher erwerbstätig – das Arbeitsvolumen kann durch **mehr Köpfe** steigen, obwohl die Einzelarbeitszeit sinkt. ✓ {2}

Ethische Einordnung (Ebenen). Auf der **Unternehmensebene** ist das Modell eine legitime, freiwillige Gestaltungsentscheidung, deren Voraussetzungen jedes Unternehmen selbst prüfen kann. Auf der **Ordnungsebene** – als gesetzliche Verkürzung für alle – ist es dagegen begründungspflichtig, weil es Branchen mit völlig unterschiedlicher Zeitelastizität gleich behandelt. ✓ {3} Nach **Kant** ist das Interesse der Beschäftigten an Zeit kein bloßer Kostenfaktor, sondern Ausdruck ihres Selbstzwecks; nach **utilitaristischer** Rechnung ist der Gesamteffekt offen, weil Wohlbefinden und knappe Versorgungsleistungen gegeneinanderstehen. Die tragfähige Position ist deshalb: **betriebliche Erprobung ja, gesetzliche Pauschalregel nein.** ✓ {4}

Über das Gefragte hinaus

Sein-Sollen-Fehlschluss und Methodenkritik am Pilotbefund. „Im Pilot hat es funktioniert, also soll es überall gelten“ ist ein doppelter Fehler: erstens der Schluss vom Sein aufs Sollen (Humes Gesetz), zweitens ein **Übertragungsfehler**. Der Versuch hatte keine Kontrollgruppe, die Teilnahme war freiwillig, die Laufzeit betrug sechs Monate – zu kurz, um Investitions-, Innovations- und Qualitätswirkungen zu erfassen. Der **Hawthorne-Effekt** kommt hinzu: Wer weiß, dass er beobachtet wird, arbeitet anders. Und der stärkste Einwand steht in der Aufgabe selbst: **Rund ein Fünftel brach ab** – bei einer selbstselektierten, motivierten Gruppe ist das eine hohe Quote. (✓)(+1)

Historische Einordnung – die Verkürzung ist der Normalfall, nicht die Ausnahme. Die Wochenarbeitszeit ist seit dem 19. Jahrhundert kontinuierlich gefallen (Zehn-Stunden-Tag, Acht-Stunden-Tag, arbeitsfreier Samstag, 40-Stunden-Woche, 35-Stunden-Woche in Teilen der Metall- und Elektroindustrie). Jede dieser Verkürzungen wurde mit denselben Untergangsargumenten bekämpft, und war anschließend finanzierbar, **weil die Produktivität stieg**. Daraus folgt die entscheidende Präzisierung: Nicht die Verkürzung ist strittig, sondern ihre **Reihenfolge**. Historisch folgte sie dem Produktivitätsfortschritt; das Modell 100:80:100 setzt ihn voraus. (✓)(+2)

Bezifferung des Kompensationsbedarfs (Annahmen offengelegt). Annahmen: 100 Beschäftigte, 40,00 Stunden je Woche, Arbeitsvolumen 4.000 Stunden. Bei 32,00 Stunden je Kopf sinkt das Volumen auf 3.200 Stunden. Um 4.000 Stunden zu halten, sind $4.000 \div 32,00 = 125$ Beschäftigte nötig, also **25 % mehr Köpfe** bei gleicher Lohnsumme je Kopf, mithin **25 % höhere Personalkosten** bei unverändertem Output. Gegenrechnung: Der Effekt ist genau dann neutral, wenn die Stundenproduktivität um 25 % steigt ($1 \div 0,8 = 1,25$) – **nicht** um 20 %, wie die Zeitkürzung nahelegt. Dieser Rechenfehler ist in der Debatte weit verbreitet und ein sicherer Punktebringer. (✓)(+3)

Wo die Zeit real herkommt (Erklärung des Pilotbefunds). Die berichteten Produktivitätsgewinne stammen überwiegend aus **Prozessdisziplin**, nicht aus schnellerem Arbeiten: weniger und kürzere Besprechungen, klarere Prioritäten, weniger Unterbrechungen, Automatisierung von Routine. Das ist zugleich der **blinde Fleck der eigenen Pro-Argumentation**: Wenn der Effekt aus Prozessverbesserung stammt, hätte man diese auch **ohne** Arbeitszeitverkürzung heben können – die Vier-Tage-Woche wirkt dann als **Erzwingungsmechanismus** für längst überfällige

Organisationsarbeit, nicht als deren Ursache. Wer das benennt, argumentiert ehrlicher als beide Lager. (✓){+4}

Anschluss an Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung. Das Modell ist ein Test auf **Zielorientierung statt Anwesenheitskontrolle**: Es funktioniert nur in Organisationen, die Ergebnisse messen können. Wo Führung über Präsenz erfolgt, scheitert es zwangsläufig – die Vier-Tage-Woche ist damit weniger eine Arbeitszeit- als eine **Führungsfrage**. Ergänzend gilt die Warnung vor der **Management-Heilslehre**: Ein Modell, das als universelle Antwort auf Fachkräftemangel, Burnout und Produktivitätsschwäche zugleich verkauft wird, trägt die typischen Merkmale – Einfachheit, Alternativlosigkeit, Erfolgsversprechen ohne Bedingungsnnennung. (✓){+5}

Varianten sauber trennen – die Debatte vermischt drei Dinge. (1) **100:80:100** – volle Bezahlung, verkürzte Zeit, gleiche Leistung; das ist der strittige Fall. (2) **Vier Tage mit verlängerten Tagen** (4 × 10 Stunden) – reine Verteilung, kein Volumenverlust, arbeitszeitrechtlich an der 10-Stunden-Grenze des Arbeitszeitgesetzes; ethisch weitgehend unproblematisch, aber gesundheitlich ambivalent. (3) **Teilzeit mit Lohnverzicht** – bereits heute möglich und weit verbreitet, siehe Teilzeitquote 31,9 %. Wer die drei nicht trennt, redet an der Frage vorbei; nur (1) wirft die Verteilungs- und Finanzierungsfrage überhaupt auf. (✓){+6}

Parkinsons Gesetz als Erklärungsmuster. „Arbeit dehnt sich in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht“ – formuliert von **C. Northcote Parkinson** (*The Economist*, 1955). Das ist die theoretische Begründung für den beobachteten Produktivitätseffekt: Wird die Zeit knapper, verschwindet zuerst die Tätigkeit ohne Wertbeitrag. Der Satz ist zugleich die **Grenze** des Modells – er wirkt nur, solange überhaupt Leerlauf vorhanden ist. In einer bereits verdichteten Tätigkeit gibt es nichts mehr zu streichen, und die Verkürzung schlägt direkt auf Menge oder Qualität durch. (✓){+7}

Stakeholder – die dritte Seite, die selten vorkommt. Neben Beschäftigten und Unternehmen stehen **Kunden, Patienten, Angehörige und Schüler**. In personenbezogenen Dienstleistungen ist die Arbeitszeit der Beschäftigten unmittelbar die Versorgungszeit der Betroffenen: Eine Verkürzung ohne Personalausgleich verlängert Wartezeiten und verringert Zuwendung. Diese Gruppe verhandelt nicht mit – sie ist **betroffen ohne Beteiligung**, der klassische diskursethische Einwand. Wer sie nennt, hebt die Antwort über die übliche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Achse hinaus. (✓){+8}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Contra-Argumente behandeln das heutige Produktivitätsniveau als gegeben. Historisch war es genau umgekehrt:

Verknappung von Arbeitszeit hat Investitionen in Automatisierung **ausgelöst**, weil Arbeit teurer wurde. Die Verkürzung könnte also selbst der Auslöser des Produktivitätsfortschritts sein, den sie voraussetzt – ein Argument, das die eigene Position schwächt und deshalb genannt gehört. Es gilt allerdings nur dort, wo sich Arbeit überhaupt durch Kapital ersetzen lässt – in der Pflege am Bett eben nicht.

(✓){+9}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **betriebliche Erprobung mit Ausstiegsklausel** statt Dauerzusage; Kopplung an messbare Ergebnisziele statt an Anwesenheit; **Branchendifferenzierung** – Zeitmodelle dort, wo Prozessreserven existieren, Belastungsreduktion über Schicht- und Dienstplanqualität dort, wo sie nicht existieren; **Tarifvertrag statt Gesetz**, weil die Zeitelastizität branchenspezifisch ist; **Wahlmodelle** (Zeit statt Geld als individuelle Option) als mildestes Mittel, weil sie niemandem etwas aufzwingen. Diagnose ist Zeitverteilung, Reparatur ist Prozess- und Führungsarbeit. (✓){+10}

Rohleders Erwartung: Drei **wirklich verschiedene** Contra-Argumente (Produktivität, Arbeitskräfteangebot, Verteilung) und in b) zwei Pro-Argumente auf **anderen Wirkungspfaden** – Gesundheitskosten und Bindung/stille Reserven – statt der bequemen Spiegelung von a).

Aufgabe #309 · 14 P. · Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben · von der KI erfunden – kein Original

Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland sinkt nach Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ohne Zuwanderung bis 2035 um rund 7,2 Millionen Menschen; erst bei einer jährlichen Nettozuwanderung in der Größenordnung von 400.000 Personen bliebe das Arbeitskräfteangebot langfristig stabil. Ein Klinikkonzern will deshalb über eine Agentur systematisch Pflegekräfte in einem Land des globalen Südens anwerben, das auf der Liste der Staaten mit kritischem Mangel an Gesundheitsfachkräften steht. Der 2010 von den Mitgliedstaaten der Weltgesundheitsorganisation angenommene Verhaltenskodex zur internationalen Anwerbung von Gesundheitspersonal rät von aktiver Anwerbung aus solchen Ländern ab, lehnt Beschränkungen der individuellen Migrationsfreiheit aber ausdrücklich ab.

- a) 6 P. Erläutern Sie den Begriff „Brain Drain“ und die Interessenlage der drei betroffenen Seiten, so dass der ethische Konflikt der Anwerbung klar wird.
- b) 8 P. Ist die geplante Anwerbung ethisch vertretbar? Nehmen Sie unter Anwendung von mindestens zwei ethischen Grundpositionen Stellung und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 6 P. – Begriff und Interessenlage

Begriff. „Brain Drain“ bezeichnet die Abwanderung qualifizierter Fachkräfte aus einem Herkunftsland, das die **Ausbildungskosten getragen** hat, in ein Zielland, das den **Ertrag der Ausbildung** ohne eigene Vorleistung erhält. Der Kern ist nicht die Migration, sondern die **Asymmetrie zwischen Investition und Ertrag** – das Herkunftsland finanziert Humankapital und verliert es genau in dem Moment, in dem es produktiv würde. ✓ {1}
Verschärft wird der Effekt, wenn die Abwanderung **aktiv organisiert** wird und nicht individuell erfolgt: Die Agentur macht aus einer Einzelentscheidung eine systematische Entnahme. ✓ {2}

Zielland Deutschland: Interesse an sofort einsetzbaren Fachkräften, weil die Ausbildung Jahre dauert und das eigene Potenzial demografisch schrumpft; ökonomisch ist die Anwerbung die **billigste und schnellste** Lösung, weil die Ausbildungskosten extern angefallen sind. ✓ {3}

Herkunftsland: Interesse an der Versorgung der eigenen Bevölkerung. Der Verlust trifft ein System, das ohnehin unter dem kritischen Schwellenwert liegt – die Abwanderung ist dort keine Statistik, sondern eine **nicht besetzte Station**. Gegenläufig steht das Interesse an **Rücküberweisungen** (Remittances), die häufig ein Vielfaches der Entwicklungshilfe ausmachen, und an Devisen. ✓ {4}

Die Fachkraft selbst: Interesse an einem besseren Einkommen, an Ausbildung, an Sicherheit und an einer Perspektive für ihre Familie. Sie ist **kein Objekt der Abwägung, sondern Trägerin eigener Rechte** – insbesondere der Freizügigkeit. Genau hier liegt der Konflikt: Der Schutz des Herkunftslandes lässt sich nur durchsetzen, indem man **die Freiheit derjenigen beschränkt, die man schützen will**. ✓ {5}

Der ethische Konflikt in einem Satz. Es kollidieren zwei je für sich gültige Prinzipien: **individuelle Freiheit** (die Fachkraft darf gehen) und **kollektive Verantwortung** (das Zielland darf einem Mangelsystem nicht systematisch Personal entziehen). Der Kodex löst diesen Widerspruch nicht auf, sondern verschiebt ihn: Er verbietet nicht die Migration, sondern das **aktive Anwerben** – er adressiert also den Anwerbenden, nicht den Migranten. Das ist die entscheidende, prüfungsrelevante Unterscheidung. ✓ {6}

b) 8 P. – Ist die Anwerbung vertretbar?

Neutrale Fassung. Nicht „Dürfen wir armen Ländern die Pfleger wegnehmen?“ und nicht „Sollen wir Menschen ihre Chance verwehren?“, sondern: **„Unter welchen Bedingungen ist die aktive, organisierte Anwerbung von Gesundheitspersonal aus einem Land mit kritischem Eigenbedarf verantwortbar?“** Es ist eine **Bedingungsfrage**, keine Ja-Nein-Frage. ✓ {1}

Fakten und Faktenlücke. Gesichert: der demografische Bedarf, der Status des Herkunftslandes auf der Mangelliste, die Empfehlung des Kodex von 2010. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** ob die Angeworbenen ohne die Agentur ohnehin ausgewandert wären (dann ist der Kausalbeitrag gering), ob das Herkunftsland über die eigene Nachfrage hinaus ausbildet (dann ist die Abwanderung eingeplant) und ob Rücküberweisungen und Rückkehrwissen den Verlust aufwiegen. Ohne diese drei Angaben ist jede Saldenrechnung **spekulativ**. ✓ {2}

Utilitaristisch: Der Nutzen im Zielland ist groß und sicher (versorgte Patienten, entlastete Kollegen), der Schaden im Herkunftsland ist groß, aber **diffus und weit entfernt**. Genau diese Asymmetrie – **naher, sichtbarer Nutzen gegen fernen, unsichtbaren Schaden** – ist der blinde Fleck: Sie verzerrt die Saldenrechnung systematisch zugunsten des Anwerbenden. Wird der Schaden gleich gewichtet, kann die Rechnung kippen, weil ein fehlender Pfleger in einem unterversorgten System mehr Gesundheitsschaden verursacht als er hier Nutzen stiftet. ✓ {3}

Kant: Die **Selbstzweckformel** schützt hier beide Richtungen. Sie verbietet, die Fachkraft als bloßes **Mittel zur Lückenfüllung** zu behandeln, also Anwerbung ohne faire Verträge, ohne Anerkennung des Abschlusses, ohne Sprachförderung, mit Vermittlungsgebühren zulasten der Angeworbenen. Sie verbietet aber ebenso, die Fachkraft als **Mittel zur Stabilisierung ihres Heimatsystems** zu behandeln, indem man ihr das Gehen verwehrt. Kant stützt damit die Freiheit der Person und richtet die Pflicht an den **Anwerbenden**, nicht an den Migranten. ✓ {4} Der Universalisierungstest trifft die Systematik: Die Maxime „Jedes reiche Land deckt seinen Personalbedarf durch Abwerbung aus ärmeren“ ist nicht verallgemeinerbar – würden alle so handeln, brähe die Versorgung dort vollständig zusammen, und die Praxis zerstörte ihre eigene Grundlage. ✓ {5}

Rawls und Diskursethik: Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, ob man Patient in Deutschland oder Patient im Herkunftsland ist. Nach **Maximin** ist die Variante zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis erträglich bleibt – das schließt eine Anwerbung ohne Ausgleich aus. Diskursethisch fehlt zudem eine ganze Betroffenenengruppe am Tisch: die **Patienten des Herkunftslandes**, die weder verhandeln noch widersprechen können. ✓ {6}

Ebenenzuordnung. Auf der **Unternehmensebene** steht der Klinikkonzern in einem Dilemma: Verzichtet er allein, werben Wettbewerber und andere Zielländer weiter an – der Verzicht schadet ihm, ohne dem Herkunftsland zu nützen. Der systematische Ort der Lösung ist deshalb die **Ordnungsebene** (Homann): bindende Anwerberegeln, staatliche Ausbildungspartnerschaften, Ausgleichszahlungen. Das entlastet das einzelne Unternehmen nicht von Sorgfalt, verortet aber die Hauptlast richtig. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die Anwerbung ist **nicht pauschal unzulässig, in der geplanten Form aber nicht vertretbar.** Vertretbar wird sie unter vier Bedingungen: (1) **Kompensation** statt Entnahme – Beteiligung an Ausbildungskosten im Herkunftsland, idealerweise als **Ausbildungspartnerschaft, die über den eigenen Bedarf hinaus ausbildet** (aus Brain Drain wird Brain Gain); (2) **keine aktive Anwerbung** aus Einrichtungen mit akuter Unterversorgung, sondern Anwerbung nur bei bereits bestehender Auswanderungsabsicht; (3) **faire Bedingungen** für die Angeworbenen – keine Vermittlungsgebühren zu ihren Lasten, Anerkennung, Sprachkurse, gleiche Bezahlung; (4) **Rückkehr- und Zirkulationsoptionen** statt Einbahnstraße. Ohne diese Bedingungen bleibt es eine Verlagerung von Versorgungslasten auf die Schwächsten. ✓

⟨8⟩ We agree to disagree: Wer die Freizügigkeit absolut setzt, hält jede Anwerbung für zulässig, solange die Person frei entscheidet – vertretbar, aber nur, wenn man einräumt, dass die Freiheit der Fachkraft nichts über die Verantwortung des Anwerbenden aussagt.

Über das Gefragte hinaus

Die Gegenposition ernst nehmen – Brain Gain und die Datenlage. Migration wirkt nicht nur als Verlust. **Rücküberweisungen** übersteigen weltweit die staatliche Entwicklungshilfe um ein Vielfaches; die Aussicht auf Auswanderung erhöht in Herkunftsländern nachweislich die **Ausbildungsnachfrage** (Anreizeffekt), sodass mehr ausgebildet wird, als abwandert; Rückkehrer bringen Qualifikation und Netzwerke mit. Einige Länder bilden **gezielt für den Export** aus. Die Kritik am Brain Drain ist deshalb kein Automatismus – sie gilt dort, wo das Herkunftsland unter dem eigenen Bedarf liegt und die Abwanderung nicht eingeplant ist. Genau das ist im Fall gegeben, aber es muss begründet und nicht unterstellt werden. (✓){+1}

Bezifferung des Ausbildungstransfers (Annahmen offengelegt). Annahmen: Ausbildungskosten je Pflegekraft im Herkunftsland grob 20.000 €, Anwerbung von 200 Kräften → **4,00 Mio. €** an Humankapital, die das Herkunftsland finanziert und das Zielland kostenlos erhält. Gegenrechnung im Zielland: Eine dreijährige Ausbildung hierzulande kostet ein Vielfaches und dauert drei Jahre – der **Zeitvorteil** ist der eigentliche ökonomische Wert. Dritte Rechnung: Bei angenommenen 1.000 € monatlicher Rücküberweisung je Kraft fließen $200 \times 12.000 \text{ €} =$ **2,40 Mio. € pro Jahr** zurück – der Transfer ist also nach etwa zwei Jahren rechnerisch ausgeglichen, **aber in Geld, nicht in Versorgung**. Genau daran scheitert die reine Saldenlogik: Devisen ersetzen keine Pflegekraft am Bett. (Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt zur Illustration.) (✓){+2}

Der Kodex und seine eingebaute Spannung. Der WHO-Verhaltenskodex von 2010 wurde von allen Mitgliedstaaten angenommen, ist aber **rechtlich nicht bindend** – er ist Soft Law. Er empfiehlt den Verzicht auf aktive Anwerbung aus Ländern mit kritischem Mangel und schützt zugleich das Recht des Einzelnen auf Migration. Diese Spannung ist kein Konstruktionsfehler, sondern die ehrliche Abbildung des Konflikts aus a) Punkt 6: Der Kodex adressiert **Systeme, nicht Personen**. Seine Schwäche ist die fehlende Durchsetzung – er verlässt sich auf Selbstbindung genau der Akteure, die vom Gegenteil profitieren. (✓){+3}

Reflexionsstopp markieren. „Wir würden ihnen doch die Chance nehmen“ ist der häufigste Diskursbeender in dieser Debatte. Er ist rhetorisch stark, weil er die Kritik in Bevormundung umdeutet, und er ist ein **Kategorienfehler**: Kritisiert wird nicht die Migration der Person, sondern die **organisierte Anwerbung durch ein Unternehmen**. Zweiter Reflexionsstopp auf der Gegenseite: „Ohne die Kräfte bricht die Pflege zusammen“ – ein Sachzwangargument, das die Alternativen

(Ausbildungsoffensive, Arbeitsbedingungen, Rückkehr aus dem Beruf) nicht prüft, sondern überspringt. (✓){+4}

Der unbequeme Selbsttest. Deutschland hat einen erheblichen Anteil ausgebildeter Pflegekräfte, die den Beruf **verlassen** haben – wegen Belastung, Bezahlung und Schichtmodellen. Wer im Ausland anwirbt, ohne diese Reserve zu heben, externalisiert ein **hausgemachtes Attraktivitätsproblem**. Das ist der stärkste Einwand gegen die Anwerbung, weil er nicht moralisiert, sondern auf die eigene Verantwortung zeigt: Anwerbung ist dann nicht Lösung eines Mangels, sondern **Vermeidung einer Reform**. (✓){+5}

Anschluss an die Lieferkettenlogik. Das Muster ist dasselbe wie bei Sorgfaltspflichten in globalen Lieferketten: Ein Unternehmen profitiert von einer Vorleistung, deren soziale Kosten in einem anderen Land anfallen, und beruft sich darauf, dass alles rechtmäßig sei. Die Antwort ist auch dieselbe – **Sorgfaltspflicht statt Rückzug**: hinsehen, wo angeworben wird, Bedingungen vertraglich sichern, Wirkungen dokumentieren. Ein pauschaler Anwerbestopp wäre das Gegenstück zum sofortigen Lieferstopp bei Kinderarbeit: moralisch sauber wirkend und für die Betroffenen häufig schädlich. (✓){+6}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: Anwerbeländer nach der WHO-Liste **filtern**; Ausbildungspartnerschaft mit Überausbildungsquote vereinbaren (mehr ausbilden als anwerben); **Null-Gebühren-Prinzip** für die Angeworbenen vertraglich festschreiben; Anerkennungsverfahren und Sprachkurse vorfinanzieren; Rückkehr- und Weiterbildungsoptionen anbieten; jährliche Wirkungsberichterstattung über Zahl, Herkunft und Verbleib. Parallel auf der Ordnungsebene: verbindliche Anwerberegeln statt Soft Law. (✓){+7}

Kompensationsmodelle mit Urheber. Der Vorschlag, den Ausbildungsvorteil finanziell auszugleichen, ist alt: **Jagdish Bhagwati** schlug in den 1970er-Jahren eine Abgabe der Zielländer bzw. der Auswandernden zugunsten der Herkunftsländer vor („brain drain tax“). Praktisch gescheitert ist sie an Erhebung und Zurechnung – durchgesetzt hat sich stattdessen das mildere Instrument der **Ausbildungspartnerschaft**: Das Zielland finanziert Ausbildungsplätze im Herkunftsland über den dortigen Eigenbedarf hinaus und wirbt nur den Überschuss an. Wer diese Linie kennt, kann die erste Bedingung der Entscheidung in b) nicht nur fordern, sondern historisch einordnen. (✓){+8}

Stakeholder vollständig – inklusive der Stummen. Angeworbene Fachkraft · ihre Familie (Trennung, Rücküberweisungen) · Patienten im Zielland · **Patienten im Herkunftsland** · verbleibende Kollegen dort (steigende Belastung, Kettenwirkung) · Steuerzahler des Herkunftslandes (finanzierte Ausbildung) · Klinikkonzern ·

Vermittlungsagentur (eigenes Provisionsinteresse, das die Abwägung verzerrt). Die Patienten des Herkunftslandes sind **Betroffene ohne Beteiligung** – sie tragen den Schaden und haben keine Stimme im Vertrag. (✓){+9}

Sprachethik: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“

„Fachkräftezuwanderung“ klingt nach Freiwilligkeit und Chance, „Anwerbung“ nach Initiative des Ziellandes, „**Abwerbung**“ nach Entzug bei einem Dritten, „Braindrain“ nach Naturereignis ohne Verursacher. Alle vier bezeichnen denselben Vorgang und verteilen die Verantwortung unterschiedlich. Besonders aufschlussreich ist „Drain“ – ein **Abfluss** hat keinen Handelnden. Genau das ist die Funktion des Begriffs: Er verdeckt, dass jemand anwirbt. (✓){+10}

Der deutsche Rechtsrahmen als Anker. Das reformierte

Fachkräfteeinwanderungsgesetz ist seit 2023/2024 stufenweise in Kraft; seit dem 1. Juni 2024 gibt es die **Chancenkarte**, ein punktebasiertes Verfahren zur Arbeitsplatzsuche. Der Rahmen erleichtert also gerade das, was der WHO-Kodex einschränken will – Anwerbung wird staatlich gefördert, ihre Herkunftsverantwortung aber nicht geregelt. Diese Lücke ist der eigentliche ordnungspolitische Befund: **Man hat die Zuwanderung liberalisiert, ohne die Entnahmeseite mitzuregeln.** (✓){+11}

Utilitaristische Gegenrechnung mit offengelegten Annahmen. **Annahmen:** eine Pflegekraft versorgt im Zielland grob 30 Patienten je Monat, im unterversorgten Herkunftsland – wegen fehlender Alternativen – grob 90. Dann steht dem Nutzen von 30 versorgten Personen ein Verlust von 90 gegenüber; der Saldo ist **negativ**, obwohl die Kraft produktiver bezahlt wird. Kehrt man die Annahme um (Kraft war im Herkunftsland arbeitslos oder unterbeschäftigt), dreht sich das Vorzeichen. Die Rechnung entscheidet also nichts – ihr Wert liegt darin, dass sie die **entscheidungserhebliche Faktenlücke** aus b) sichtbar macht: Ohne Kenntnis der Substituierbarkeit vor Ort ist der Utilitarismus hier nicht anwendbar. *(Zahlen frei gesetzt zur Illustration.)* (✓){+12}

Historischer Selbsttest – die Anwerbung von 1955 bis 1973. Deutschland hat schon einmal systematisch angeworben, und die Lehre daraus ist nicht ökonomisch, sondern gesellschaftlich: Man plante mit **Rotation** und rechnete nicht mit Menschen, die bleiben, Familien nachholen und Teil der Gesellschaft werden. Der berühmte Satz sinngemäß – man rief Arbeitskräfte und es kamen Menschen – bringt genau den kantischen Punkt zur Geltung: Wer Personen als Arbeitskraftmenge plant, hat sie **bloß als Mittel** gedacht. Für den Fall folgt daraus die Integrationsverantwortung als eigenständige Pflicht, nicht als Zusatzleistung.

(Zuschreibung des Zitats umstritten – inhaltlich verwenden, nicht wörtlich zuschreiben.) (✓)(+13)

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Bedingungsliste läuft praktisch auf eine Verteuerung der Anwerbung hinaus. Ein Konzern, der sie erfüllt, verliert gegenüber Wettbewerbern, die es nicht tun, und die Fachkraft geht dann eben zu diesen oder in ein anderes Zielland. **Einseitige Sorgfalt kann wirkungslos bleiben und trotzdem geboten sein**; wirksam wird sie erst als verbindliche Regel für alle. Wer das offenlegt, verteidigt seine Lösung nicht, sondern prüft sie. (✓)(+14)

Rohleders Erwartung: Die Unterscheidung zwischen **individueller Migration** (geschützt) und **organisierter Anwerbung** (begründungspflichtig) sauber treffen, den blinden Fleck des Utilitarismus bei nahem Nutzen und fernem Schaden benennen, und die Antwort als Bedingungsliste geben, nicht als Ja oder Nein.

Aufgabe #310 · 16 P. · Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten · von der KI erfunden – kein Original

Die Mietpreisbremse begrenzt in Gebieten mit angespanntem Wohnungsmarkt die Miete bei Neuvermietung auf höchstens zehn Prozent über der ortsüblichen Vergleichsmiete; der Bundestag hat sie bis Ende 2029 verlängert. Der weitergehende Berliner „Mietendeckel“ wurde vom Bundesverfassungsgericht mit Beschluss vom 25. März 2021 für nichtig erklärt, weil dem Land die Gesetzgebungskompetenz fehlte. Zugleich bricht der Neubau ein: 2023 wurden rund 294.400 Wohnungen fertiggestellt, 2024 rund 251.900 und 2025 rund 206.600 – das politische Ziel von 400.000 Wohnungen pro Jahr wird damit um etwa die Hälfte verfehlt.

- a) 6 P. Erläutern Sie drei wichtige ethische Fragen, die sich aus der Wohnungsknappheit in Ballungsräumen ergeben.
- b) 6 P. Welche Konsequenzen hat eine Mietpreisbegrenzung für die Anbieterseite? Antworten Sie differenziert, z. B. unter Berücksichtigung des Gesetzes von Angebot und Nachfrage.
- c) 4 P. Welche Konsequenzen hat sie für die Wohnungssuchenden? Antworten Sie differenziert und unterscheiden Sie die betroffenen Gruppen.

a) 6 P. – Drei ethische Fragen

1 · Ist Wohnen ein handelbares Gut oder ein Grundbedürfnis? Der ethische Kern der Wohnungsfrage ist die **Doppelnatur** des Guts: Wohnraum ist Anlageobjekt und

existenzielle Grundlage zugleich. Für Anlagegüter gilt der Marktpreis als legitimes Zuteilungsverfahren; bei Grundbedürfnissen ist die Zuteilung nach Zahlungsfähigkeit begründungspflichtig, weil der Unterlegene nicht ausweichen kann – Nichtwohnen ist keine Option. ✓ {1} Die Frage ist also nicht „Markt oder nicht“, sondern **wo die Grenze verläuft**, ab der Zahlungsfähigkeit als Zuteilungskriterium unzumutbar wird. ✓ {2}

2 · Wer trägt die Anpassungslast, und wer entscheidet darüber? Knappheit muss verteilt werden; die Frage ist nur, über welchen Mechanismus. Über den **Preis** trägt sie, wer wenig verdient; über eine **Regulierung** trägt sie, wer neu sucht (weil Bestandsmieter geschützt sind); über den **Nichtbau** trägt sie die nachrückende Generation. Jede Variante hat einen Verlierer, und keine Variante benennt ihn offen. Ethisch entscheidend ist die **Sichtbarkeit** der Last: Der Preis ist sichtbar, die Verdrängung durch Regulierung ist es nicht. ✓ {3}

3 · Verdrängung, Eigentum und Verantwortung für die Nachwelt. Erstens: **Verdrängung** trifft nicht Zahlen, sondern Lebenszusammenhänge – Schule, Arbeitsweg, Pflege von Angehörigen, Nachbarschaft. Wer aus einem Quartier verdrängt wird, verliert mehr als Quadratmeter. ✓ {4} Zweitens steht dem das **Eigentumsrecht** gegenüber, das nach Art. 14 GG geschützt ist, zugleich aber sozialpflichtig ist („Eigentum verpflichtet“) – beides ist verfassungsrechtlich gewollt und muss gegeneinander abgewogen werden, nicht gegeneinander ausgespielt. ✓ {5} Drittens ist die Verweigerung von Neubau eine Entscheidung **zulasten der Nachwelt**: Wer heute Bestandsinteressen schützt und Bebauung verhindert, verschiebt die Knappheit auf Menschen, die nicht mit am Tisch sitzen – der klassische diskursethische Einwand. ✓ {6}

b) 6 P. – Konsequenzen für die Anbieterseite

Preismechanik. Eine Preisobergrenze unterhalb des Gleichgewichtspreises senkt die **angebotene** Menge und erhöht die **nachgefragte** – der Nachfrageüberhang wächst, die Knappheit wird nicht beseitigt, sondern nur **anders zugeteilt**. Das ist keine Meinung, sondern die Standardwirkung eines Höchstpreises. ✓ {1}

Wirkung auf den Neubau – differenziert. Die Mietpreisbremse gilt für Neuvermietungen im Bestand; **Neubau ist ausgenommen**, gerade um die Bauanreize nicht zu zerstören. Die Bremse ist deshalb **nicht die Hauptsache** des Einbruchs von 294.400 auf 206.600 Fertigstellungen – dafür sind Zinsanstieg, Baukosten, Materialpreise und Auflagen maßgeblich. ✓ {2} Sie wirkt dennoch mittelbar: Sie erzeugt **Erwartungsunsicherheit**, weil Investoren mit einer Ausweitung auf den Neubau rechnen, und die Rendite im Bestand sinkt – das verschiebt Kapital in andere Anlagen. Der Berliner Mietendeckel ist der Beleg: Die dort einbrechende Angebotsmenge auf dem regulierten Markt war innerhalb weniger Monate messbar. ✓ {3}

Wirkung auf den Bestand. Sinkt der erzielbare Mietertrag, sinkt auch der Anreiz zu **Instandhaltung und Modernisierung** – der Kapitalstock verzehrt sich langsam. Das ist der klassische Substanzverzehr: Die Kennzahl „bezahlbare Miete“ wird eingehalten, während die Qualität sinkt. ✓ {4} Zweite Ausweichbewegung: **Umwandlung und Entzug** – Verkauf als Eigentumswohnung, möblierte Vermietung, Kurzzeitvermietung, Eigenbedarf. Jede dieser Reaktionen ist legal und entzieht dem regulierten Markt Wohnungen. ✓ {5}

Verteilung innerhalb der Anbieter. Betroffen sind nicht nur Großvermieter. Ein privater Kleinvermieter mit einer finanzierten Wohnung hat kaum Puffer; ein Bestandshalter mit abbezahltem Portfolio hat ihn. Eine pauschale Obergrenze trifft damit **unterschiedlich stark** und begünstigt tendenziell den kapitalstarken Anbieter – ein Konzentrationseffekt, der dem Regelungsziel zuwiderläuft. ✓ {6}

c) 4 P. – Konsequenzen für die Wohnungssuchenden

Gewinner: Wer bereits eine Wohnung hat oder eine bekommt, zahlt weniger und ist vor Mietsprüngen geschützt. Der Effekt ist real und für den Einzelnen erheblich – er ist der Grund, warum die Regelung politisch so stabil ist. ✓ {1}

Verlierer: Wer **neu sucht**, trifft auf ein kleineres Angebot und auf ein Auswahlverfahren, das nicht mehr über den Preis, sondern über **Schlangestehen, Beziehungen und Bonitätsauswahl** entscheidet. Damit verschiebt sich die Zuteilung von einem transparenten zu einem intransparenten Kriterium, und intransparente Verfahren begünstigen systematisch die Angepassten und Vernetzten. ✓ {2}

Wer besonders verliert: Berufseinsteiger, Zuziehende, Alleinerziehende, Menschen mit ausländischem Namen, Empfänger von Transferleistungen und alle ohne makellose Bonität. Sie sind bei einer Auswahl nach Vermieterpräferenz die Ersten, die durchfallen – die Regulierung schützt also **Insider** und belastet **Outsider**. ✓ {3} Hinzu kommt der **Lock-in-Effekt**: Wer eine günstige Bestandswohnung hat, zieht auch dann nicht um, wenn die Wohnung zu groß oder der Arbeitsweg zu lang geworden ist – die Fläche wird schlechter genutzt, die Mobilität sinkt, und das verschärft die Knappheit zusätzlich. ✓ {4}

Über das Gefragte hinaus

Der verfassungsrechtliche Anker präzise. Das Bundesverfassungsgericht hat den Berliner Mietendeckel mit Beschluss vom **25. März 2021** für **nichtig** erklärt, und zwar aus **Kompetenzgründen**: Der Bund hat das Mietpreisrecht im BGB abschließend geregelt, dem Land fehlte die konkurrierende Gesetzgebungskompetenz. Das ist prüfungsrelevant, weil daraus **nicht** folgt, dass Mietpreisregulierung inhaltlich verfassungswidrig wäre – sie ist es nur auf Landesebene. Wer das unterscheidet, argumentiert präzise statt plakativ. (✓){+1}

Bezifferung der Angebotslücke (Annahmen offengelegt). **Annahmen:** Ziel 400.000 Wohnungen jährlich, Ist 2025 rund 206.600 → **Lücke rund 193.400**

Wohnungen pro Jahr. Kumuliert über die drei genannten Jahre (2023–2025) ergibt sich gegenüber dem Ziel ein Fehlbestand in der Größenordnung von **1,2 Mio.**

Wohnungen ($400.000 \times 3 = 1.200.000$ gegenüber $294.400 + 251.900 + 206.600 = 752.900$; Differenz **447.100**). Bei angenommen 2 Personen je Wohnung entspricht das rund **894.000 Menschen** ohne passendes Angebot in drei Jahren. Die Aussage ist strukturell: **Das Problem ist eine Mengen-, keine Preisfrage**, und keine Preisregel erzeugt eine Wohnung. (Zielwert politisch gesetzt, Belegungsannahme frei gewählt.) (✓){+2}

Ordnungsethik nach Homann. Der einzelne Vermieter, der die zulässige Höchstmiets verlangt, handelt nicht unmoralisch – im Wettbewerb wäre Verzicht ohnehin wirkungslos, weil die Wohnung dann jemand anderes zu diesem Preis mietet. Der „systematische Ort der Moral“ ist die **Rahmenordnung**: Bauland, Genehmigungsdauer, Bauordnungsrecht, Grunderwerbsteuer, Förderung. Die moralische Adresse ist damit die **Bau- und Bodenpolitik**, nicht der einzelne Mietvertrag. (✓){+3}

Rawls angewandt, und die unbequeme Folgerung. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, ob man Bestandsmieter, Suchender oder Vermieter ist. Nach **Maximin** ist die Lage des **Schlechtestgestellten** maßgeblich, und das ist nicht der Bestandsmieter mit günstigem Vertrag, sondern der **Wohnungslose oder der erfolglos Suchende**. Genau dieser Person nützt eine Preisobergrenze nichts, weil sie am Angebot scheitert, nicht am Preis. Der Rawls-Test spricht damit eher für **Angebotsausweitung und Subjektförderung** (Wohngeld, Wohnberechtigung) als für Preisdeckel – eine Folgerung, die dem intuitiven Sozialargument widerspricht und deshalb Punkte bringt. (✓){+4}

Kant zweiseitig. Die **Selbstzweckformel** verbietet, Mieter als bloße Ertragsquelle zu behandeln, etwa durch Herausmodernisieren oder Schikane zur Vertragsauflösung. Sie verbietet aber ebenso, den Vermieter als bloßes **Mittel der Sozialpolitik** zu behandeln: Eine gesellschaftliche Aufgabe (bezahlbares Wohnen) einer privaten Gruppe aufzuerlegen, während die Allgemeinheit sie finanzieren müsste, ist eine **Lastenverschiebung ohne Zustimmung**. Wer beide Richtungen prüft, zeigt, dass er das Prinzip verstanden hat und nicht nur eine Seite bedient. (✓){+5}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp markieren. (1) „Mieten sind gestiegen, also muss der Staat sie deckeln“ – aus einer Preisentwicklung folgt kein Instrument (Humes Gesetz). (2) „Der Markt regelt das“ ist ein **Reflexionsstopp**: Er unterstellt Anpassungsfähigkeit des Angebots, die bei Boden gerade nicht gegeben ist – **Boden ist nicht vermehrbar**, das Angebot ist kurzfristig vollkommen unelastisch. (3) „Enteignung schafft Wohnraum“ ist der Spiegelfehler: Ein Eigentümerwechsel erzeugt keine zusätzliche Wohnung. Alle drei Sätze werden als Argumente geführt und sind keine. (✓){+6}

Die Bodenfrage als eigentlicher Hebel. Der Preistreiber ist überwiegend nicht der Bau, sondern der **Boden** – ein Gut, das niemand produziert hat und dessen Wertsteigerung überwiegend aus öffentlicher Infrastruktur entsteht (Verkehr, Schulen, Lage). **Henry George** (*Progress and Poverty*, 1879) leitete daraus die Bodenwertsteuer ab: Besteuert werden soll der leistungslose Bodenwertzuwachs, nicht das Gebäude. Ökonomisch attraktiv, weil eine Bodensteuer das Angebot **nicht** verringert (Boden kann nicht abwandern) und Baulandhortung unattraktiv macht. Wer diesen Anschluss nennt, verlässt die Preisdeckel-Debatte und trifft die Ursache. (✓){+7}

Fahrplan statt Urteil. Was folgt konkret: Preisbremse als **Übergangsinstrument** befristet halten (sie kauft Zeit, sie schafft keine Wohnung); Genehmigungsverfahren und Baustandards entschlacken; Bauland aktivieren und Hortung über die Bodensteuer verteuern; **Subjektförderung** (Wohngeld) statt Objektregulierung, weil sie zielgenau bei den Bedürftigen ankommt und das Angebot nicht verknappt; Segmentierung mit Sozialbindung im Neubau; Umzugsanreize gegen den Lock-in. Diagnose ist Preis, Reparatur ist Menge. (✓){+8}

Internationale Erfahrungen mit strenger Mietregulierung. In stark regulierten Märkten entsteht regelmäßig dasselbe Muster: ein **zweigeteilter Markt** aus günstigen, kaum verfügbaren regulierten Wohnungen und einem teuren Ausweichsegment (möbliert, befristet, Untermiete). In Stockholm führten Wartelisten für regulierte Wohnungen zu Wartezeiten in der Größenordnung von vielen Jahren; in

New York koexistieren rent-controlled und freie Mieten seit Jahrzehnten mit erheblichen Preisunterschieden für vergleichbare Lagen. Der Befund ist keine Ideologie, sondern **wiederholte Beobachtung**: Die Regulierung verteilt um, sie beseitigt die Knappheit nicht. (*Wartezeiten und Anteile schwanken je nach Quelle und Jahr – als Größenordnung verwenden.*) (✓)(+9)

Ein Merksatz, korrekt zugeschrieben. Der viel zitierte Satz, Mietpreisbindung sei nach der Bombardierung die wirksamste Methode, eine Stadt zu zerstören, wird üblicherweise dem schwedischen Ökonomen **Assar Lindbeck** zugeschrieben. Für die Klausur gilt: **inhaltlich verwenden, die Zuschreibung als Zuschreibung kennzeichnen** – eine erfundene oder falsch zugeordnete Quelle kostet mehr, als das Zitat bringt. Und inhaltlich ist der Satz überzogen: Er beschreibt die Langfristwirkung strenger Bindung, nicht die einer befristeten Kappungsgrenze für Neuvermietungen im Bestand. (✓)(+10)

Utilitaristische Bilanz, und warum sie hier besonders schwer fällt. Der Nutzen der Bremse ist **konzentriert und sichtbar** (Bestandsmieter zahlen weniger), der Schaden ist **gestreut und unsichtbar** (nicht gebaute Wohnungen, nicht zustande gekommene Mietverhältnisse, nicht erfolgte Modernisierungen). Nach der reinen Summenlogik gewinnt deshalb fast immer die Regulierung, nicht weil sie besser ist, sondern weil ihre Kosten **nicht als Ereignis auftreten**. Wer diese Asymmetrie benennt, hat den blinden Fleck des Utilitarismus an einem konkreten Fall gezeigt. (✓)(+11)

Instrumentenvergleich: Objekt- gegen Subjektförderung. **Objektförderung** (Preisdeckel, sozialer Wohnungsbau mit Bindung) setzt an der Wohnung an – treffsicher am Bestand, aber sie subventioniert auch Haushalte, die keine Hilfe brauchen, und die Bindung läuft nach Jahren aus. **Subjektförderung** (Wohngeld) setzt am Haushalt an – zielgenau, mitwandernd, ohne Angebotsverknappung, aber sie kann in einem starren Angebot **in die Miete durchschlagen** und damit die Vermieter subventionieren. Die ehrliche Antwort lautet deshalb: Subjektförderung **nur zusammen mit** Angebotsausweitung, sonst finanziert man den Preisanstieg mit. (✓)(+12)

Das Wiener Gegenbeispiel, und was es wirklich zeigt. Wien gilt als Beispiel für bezahlbares Wohnen in einer Großstadt. Der Grund ist aber nicht Preisregulierung, sondern **Eigentum und Vorratspolitik**: Die Stadt hält über Jahrzehnte einen sehr großen kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsbestand und betreibt aktive Bodenbevorratung. Das Modell belegt damit exakt die These aus b) und c): Wer den Preis beeinflussen will, muss über die **Menge** gehen. Es ist zugleich teuer,

langfristig und politisch schwer, deshalb wird es bewundert und selten kopiert. (✓) (+13)

Sprachethik: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“ „Mietendeckel“ klingt nach Schutz, „Mietpreisbremse“ nach maßvoller Verlangsamung, „Mietwucher“ und „Miethai“ kriminalisieren den Anbieter, „**Rendite**“ und „Investor“ tragen im Wohnungskontext eine negative Konnotation, die sie in jeder anderen Anlageklasse nicht haben. Umgekehrt beschönigen „Marktbereinigung“ und „Aufwertung“ (Gentrifizierung) die Verdrängung. Die Begriffswahl entscheidet die Debatte vor dem ersten Argument. (✓)(+14)

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Linie – Menge statt Preis – hat ein Zeitproblem: Wohnungen entstehen in Jahren, Mieterhöhungen wirken in Monaten. Wer allein auf Neubau setzt, überlässt die Übergangszeit vollständig dem Preis, und die Verdrängung ist **irreversibel**: Wer einmal weggezogen ist, kehrt nicht zurück, wenn das Angebot Jahre später wächst. Deshalb ist die Bremse als **Übergangsinstrument** verteidigbar, obwohl sie ökonomisch das falsche Werkzeug ist – die Kritik an ihr ist richtig und trotzdem nicht hinreichend. (✓)(+15)

Homann und die Ebenenfrage zum Abschluss. Ein Vermieter, der modernisiert und danach höher vermietet, verhält sich regelkonform; ein Investor, der Wohnungen als Anlageklasse hält, ebenfalls. Moralische Appelle an sie sind wirkungslos, weil sie im Wettbewerb stehen – der **systematische Ort der Moral ist die Rahmenordnung**. Ethisch adressiert ist damit nicht das Verhalten der Marktteilnehmer, sondern die Frage, warum die Rahmenordnung seit Jahren ein Ziel von 400.000 Wohnungen ausruft und die Instrumente dafür nicht setzt. (✓)(+16)

Rohleders Erwartung: Angebot und Nachfrage **sauber durchrechnen** statt moralisch zu argumentieren, Insider und Outsider explizit trennen und in c) die Verteilungswirkung innerhalb der Mieterschaft benennen – die Regelung schützt nicht „die Mieter“, sondern die, die schon drin sind.

Aufgabe #311 · 12 P. · Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten ·

von der KI erfunden – kein Original

„Leistung muss sich lohnen.“ – geflügeltes Wort der deutschen Wirtschaftspolitik. In Deutschland wurde 2024 Erbschaft- und Schenkungsteuer in Höhe von rund 13,3 Milliarden Euro festgesetzt, davon rund 8,5 Milliarden Euro Erbschaftsteuer. Das jährlich vererbte und verschenkte Vermögen wird auf eine Größenordnung von 300 bis 400 Milliarden Euro geschätzt. Für Kinder gilt ein Freibetrag von 400.000 Euro je Elternteil; betriebliches Vermögen kann unter Auflagen zu 85 oder 100 Prozent von der Steuer verschont bleiben. Für 45 Großerwerbe wurde 2024 die Steuer erlassen; der Staat verzichtete dabei auf rund 3,4 Milliarden Euro.

a) 4 P. Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Erbschaft, Chancengleichheit und Leistungsprinzip, so dass der Widerspruch zwischen beiden Ordnungsprinzipien deutlich wird.

b) 8 P. Ist die weitgehende Verschonung betrieblichen Vermögens ethisch gerechtfertigt? Nehmen Sie unter Anwendung von mindestens zwei ethischen Grundpositionen Stellung und begründen Sie Ihre Einschätzung angemessen.

a) 4 P. – Erbschaft, Chancengleichheit und Leistungsprinzip

Das Leistungsprinzip rechtfertigt Ungleichheit von Ergebnissen: Wer mehr leistet, soll mehr haben. Es setzt aber voraus, dass die **Startpositionen vergleichbar** sind – sonst misst man nicht Leistung, sondern Herkunft. ✓ {1}

Der Widerspruch. Eine Erbschaft ist definitionsgemäß **kein Leistungsergebnis des Empfängers**. Sie ist der einzige große Vermögenszufluss, für den das Leistungsprinzip nicht gilt, und zugleich der wirksamste Mechanismus, über den sich Startpositionen zwischen Generationen verfestigen. Wer Erbschaften unbesteuert lässt, schützt also **nicht** das Leistungsprinzip, sondern hebt es aus. ✓ {2}

Die Gegenseite ist ebenso ernst zu nehmen. Das Vererbte war beim Erblasser sehr wohl Leistungsergebnis und ist bereits versteuert; die Weitergabe an die eigenen Kinder ist für viele Menschen **der Zweck des Erwerbs überhaupt**. Eine Erbschaftsteuer besteuert damit nicht den Empfänger, sondern greift in die **Verfügungsfreiheit des Gebers** ein – sie steht dem Eigentumsrecht und dem Schutz von Ehe und Familie gegenüber. ✓ {3}

Auflösung des Widerspruchs im Begriff. Beide Prinzipien sind nicht gegeneinander ausspielbar, weil sie sich auf **verschiedene Personen** beziehen: das Leistungsprinzip auf den **Erblasser**, die Chancengleichheit auf den **Erben**. Die Erbschaftsteuer ist deshalb keine Bestrafung von Leistung, sondern eine Besteuerung eines **leistungslosen Zuflusses beim Empfänger**, und damit systematisch näher an der

Einkommensteuer als an einer Vermögensabgabe. Wer das erkennt, hat die Aufgabe im Kern beantwortet. ✓ {4}

b) 8 P. – Ist die Verschonung von Betriebsvermögen gerechtfertigt?

Neutrale Fassung. Nicht „Warum zahlen Superreiche keine Steuern?“ und nicht „Warum will man Familienunternehmen zerschlagen?“, sondern: **„Rechtfertigt der Schutz von Arbeitsplätzen und Unternehmensfortführung eine Ungleichbehandlung gegenüber anderen Vermögensarten, und wenn ja, in welchem Umfang?“** ✓ {1}

Das Argument für die Verschonung. Betriebliches Vermögen ist **gebunden**, nicht liquide. Eine Steuer auf den Unternehmenswert müsste aus der Substanz oder aus Krediten bezahlt werden; das kann Investitionen blockieren, zu Anteilsverkäufen an Finanzinvestoren zwingen oder das Unternehmen zerschlagen. Geschützt wird also nicht der Erbe, sondern die **Fortführung**, und mit ihr Arbeitsplätze, Ausbildungsplätze und regionale Wertschöpfung. Deshalb ist die Verschonung an **Lohnsummen- und Behaltensfristen** gekoppelt: Wer verkauft oder Personal abbaut, verliert sie. ✓ {2}

Utilitaristisch gerechnet spricht das für die Regel: Der Nutzen der gesicherten Beschäftigung übersteigt das entgangene Steueraufkommen. ✓ {3}

Der blinde Fleck dieser Rechnung. Sie unterstellt, dass ohne Verschonung tatsächlich Unternehmen scheitern – belegt ist das kaum, und **Stundungsregelungen** wären das mildere Mittel: Die Steuer über zehn oder fünfzehn Jahre aus laufenden Erträgen zu zahlen, gefährdet keinen Betrieb. Wenn ein milderes Mittel den Zweck erreicht, ist die vollständige Verschonung **nicht erforderlich**, und damit unverhältnismäßig. ✓ {4}

Kant. Der Universalisierungstest trifft die Ungleichbehandlung: Die Maxime „Wer sein Vermögen in Betriebsform hält, zahlt keine Erbschaftsteuer, wer es in Geld oder Immobilien hält, zahlt den vollen Satz“ ist nicht verallgemeinerbar, weil sie eine **Umgehungsstruktur** erzeugt – es lohnt sich, Vermögen in die begünstigte Form zu bringen, ohne dass sich am wirtschaftlichen Gehalt etwas ändert. Eine Regel, die zu ihrer eigenen Umgehung einlädt, verfehlt ihren Zweck. ✓ {5}

Rawls. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste niemand, ob er als Erbe eines Unternehmens oder ohne Vermögen geboren wird. Das **Differenzprinzip** erlaubt Ungleichheit nur, soweit sie den am schlechtesten Gestellten nützt. Für die Verschonung gilt das genau in dem Umfang, in dem sie **Beschäftigung tatsächlich sichert**, und nur in diesem Umfang. Eine 100-Prozent-Verschonung ohne Nachweis dieser Wirkung überschreitet die Rechtfertigung. ✓ {6}

Die Zahlen als Prüfstein. 45 Großerwerbe mit einem Steuerverzicht von rund **3,4 Mrd. €** stehen einem gesamten Erbschaftsteueraufkommen von rund **8,5 Mrd. €** gegenüber. Ein

Verzicht in dieser Relation zugunsten einer zweistelligen Zahl von Fällen ist kein Randphänomen, sondern eine **strukturelle Entscheidung**, und er trifft ausgerechnet die größten Vermögen, also die Fälle mit der geringsten Insolvenzgefahr. Die Begünstigung ist damit dort am stärksten, wo die Begründung am schwächsten ist. ✓ **⟨7⟩**

Begründete Entscheidung. Die Verschonung ist **dem Grunde nach gerechtfertigt, in ihrer heutigen Ausgestaltung aber nicht.** Gerechtfertigt ist der Schutz vor **Liquiditätsentzug**; nicht gerechtfertigt ist die vollständige Steuerfreiheit unabhängig von der Unternehmensgröße. Tragfähig wäre: Steuer dem Grunde nach auf alle Vermögensarten gleich, dafür großzügige **Stundung über lange Fristen** aus laufenden Erträgen, Verschonung nur bis zu einer Größenschwelle, harte **Lohnsummenbindung** mit Nachversteuerung bei Verstoß, und im Gegenzug ein deutlich höherer persönlicher Freibetrag, damit das normale Familienerbe steuerfrei bleibt. ✓ **⟨8⟩** *We agree to disagree:* Wer den Erhalt gewachsener Familienunternehmen als eigenständiges Gemeinwohlziel setzt, verteidigt die Vollverschonung – vertretbar bleibt das nur mit dem Nachweis, dass die Fortführung ohne sie tatsächlich scheitert.

Über das Gefragte hinaus

Verfassungsgeschichte als harter Anker. Das Bundesverfassungsgericht hat die Erbschaftsteuer mehrfach beanstandet, zuletzt mit Urteil vom **17. Dezember 2014**: Die Privilegierung betrieblichen Vermögens sei in ihrer damaligen Ausgestaltung mit dem allgemeinen Gleichheitssatz unvereinbar, weil sie über das Erforderliche hinausgehe. Die Reform 2016 folgte daraufhin. Wer das nennt, zeigt: Die Kritik an der Verschonung ist **kein politischer Wunsch, sondern höchststrichterlich vorgezeichnet**, und die Frage nach der Verhältnismäßigkeit ist die vom Gericht selbst gestellte. *(Datum aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* (✓) {+1}

Zwei Gerechtigkeitspositionen gegeneinandergestellt. **Nozick** (*Anarchy, State, and Utopia*, 1974) hält jede Umverteilung rechtmäßig erworbenen Eigentums für Zwang; Vererben ist für ihn eine freiwillige Übertragung zwischen Berechtigten, jede Besteuerung ein Eingriff. **Rawls** (*A Theory of Justice*, 1971) rechtfertigt die Besteuerung über das Differenzprinzip und sieht in der Erbschaftsteuer sogar ein Mittel zur Erhaltung der **fairen Chancengleichheit**. Bemerkenswert: Selbst aus liberaler Tradition kommt Zustimmung – **John Stuart Mill** und **Adam Smith** hielten Erbschaften für einen besonders geeigneten Steuergegenstand, weil ihre Besteuerung die Leistungsanreize des Empfängers gerade **nicht** dämpft. Die Erbschaftsteuer ist damit nicht das Anliegen einer politischen Richtung, sondern ein Schnittpunkt. (✓){+2}

Bezifferung der impliziten Steuerquote (Annahmen offengelegt). **Annahmen:** jährliches Erb- und Schenkungsvolumen in der Größenordnung von 350 Mrd. €, festgesetzte Steuer 13,3 Mrd. € → **implizite Belastung rund 3,80 %**. Zum Vergleich: Der Grenzsteuersatz auf Arbeitseinkommen liegt im Spitzenbereich beim Zehnfachen. Zweite Rechnung: Bei 45 Großerwerben und 3,4 Mrd. € Verzicht entfallen im Durchschnitt rund **75,6 Mio. € Steuerverzicht je Fall**. Die Aussage ist strukturell und nicht polemisch: **Leistungsloser Zufluss wird deutlich niedriger belastet als Arbeit**, und die Entlastung ist am oberen Ende am größten. *(Volumen ist eine Schätzgröße, Steuerbetrag ist festgesetzt, nicht kassenwirksam.)* (✓){+3}

Vermögenskonzentration als Kontext. Das Nettovermögen ist in Deutschland stark konzentriert – die obersten zehn Prozent halten nach Erhebungen von Bundesbank und DIW rund zwei Drittel (Größenordnung, je nach Erhebung und Abgrenzung schwankend). Erbschaften wirken auf diese Verteilung **verstärkend**, weil sie proportional zum vorhandenen Vermögen anfallen. Der ethisch relevante Punkt ist nicht die Ungleichheit als solche, sondern ihre **Vererbbarkeit**: Ungleichheit

aus Leistung ist begründbar, Ungleichheit aus Geburt nicht, und nur die zweite wächst ohne Gegenleistung. (✓){+4}

Reflexionsstopps auf beiden Seiten markieren. (1) „**Doppelbesteuerung**“ – der häufigste Einwand und der schwächste: Besteuert wird ein Zufluss beim **Empfänger**, nicht dasselbe Einkommen beim selben Steuerpflichtigen; nach dieser Logik wäre auch die Mehrwertsteuer auf bereits versteuertes Einkommen unzulässig. (2) „**Der Mittelstand wird zerschlagen**“ – eine Behauptung, die selten mit Fällen belegt wird und die Stundungsalternative übergeht. (3) Auf der Gegenseite: „**Die Reichen sollen zahlen**“ ist kein Argument, sondern eine Präferenz – es benennt weder Maßstab noch Grenze. Alle drei beenden die Diskussion, statt sie zu führen. (✓){+5}

Public Choice erklärt die Regel. Nach **Mancur Olson** (*The Logic of Collective Action*, 1965) setzen sich kleine, gut organisierte Gruppen mit **konzentriertem Nutzen** gegen die große, diffuse Mehrheit mit **gestreuten Kosten** durch. Für 45 Großerben lohnt intensive Interessenvertretung; für 80 Millionen Steuerzahler mit je wenigen Euro Belastung lohnt Widerstand nicht. Die Verschonungsregel ist damit **kein moralisches Versagen einzelner**, sondern eine berechenbare Anreizfolge, und deshalb nur über eine Regeländerung, nicht über Appelle korrigierbar. (✓){+6}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Bemessungsgrundlage verbreitern, Sätze senken** – alle Vermögensarten gleich erfassen, dafür moderate Tarife; **Stundung bis 15 Jahre** aus laufenden Erträgen als Regelinstrument statt Verschonung; **Größenschwelle** für die Vollverschonung mit echter Bedürfnisprüfung; **Lohnsummenbindung** mit rückwirkender Nachversteuerung; **Lebensfreibetrag** je Empfänger statt Freibetrag je Erwerb, damit Kettenschenkungen keine Umgehung mehr sind; **Transparenzpflicht** über gewährte Erlasse. Diagnose ist Ungleichbehandlung, Reparatur ist Gleichbehandlung plus Liquiditätsschutz. (✓){+7}

Internationaler Vergleich – die Erbschaftsteuer ist nicht selbstverständlich. Österreich hat die Erbschaftsteuer 2008 auslaufen lassen, Schweden sie 2004/2005 abgeschafft; die USA erheben eine **Estate Tax** beim Nachlass (nicht beim Erwerber) mit sehr hohem Freibetrag, sodass nur wenige Fälle erfasst werden. Zwei Lehren: Erstens ist die Steuer **politisch fragil**, weil ihr Aufkommen klein und ihr Widerstand konzentriert ist (siehe den Public-Choice-Punkt oben). Zweitens unterscheidet sich die **Anknüpfung** – Nachlass- gegen Erbanfallsteuer –, und nur die zweite passt zur Begründung aus a): Besteuert werden soll der leistungslose Zufluss beim Empfänger. (*Jahresangaben aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓){+8}

Reformmodell mit Zahlen (Größenordnungen aus veröffentlichten

Berechnungen). In der Diskussion steht ein Modell mit einem **Lebensfreibetrag** je Empfänger – genannt wird eine Größenordnung von 1,5 Mio. € – kombiniert mit einem **einheitlichen Satz** von etwa 25 % und dem Wegfall der Verschonungsregeln. Berechnungen dazu kommen zu dem Ergebnis, dass die Zahl der Steuerpflichtigen drastisch sinkt, während das Einkommen etwa gehalten wird. Der Punkt für die Klausur ist nicht die Zahl, sondern die **Struktur**: „Breite Bemessungsgrundlage, niedriger Satz, hoher Freibetrag“ entlastet den Normalfall und erfasst den Ausnahmefall – genau das Gegenteil der heutigen Konstruktion. *(Größenordnungen aus veröffentlichten Modellrechnungen; Details variieren je nach Annahme.)* (✓){+9}

Sprachethik: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus.“ „Erbchaftsteuer“ ist neutral, „**Todessteuer**“ bzw. „death tax“ ist ein **Dysphemismus**, der die Steuer an einen Trauerfall koppelt statt an einen Vermögenszufluss; „Leistungsträger“ nimmt vorweg, was zu begründen wäre; „Substanzbesteuerung“ suggeriert Entzug statt Beteiligung. Umgekehrt beschönigt „**Verschonung**“ – der Gesetzesbegriff selbst – eine Steuerbefreiung als Gnadenakt. Wer diese Begriffe als Wertungen erkennt, hat die Sprachebene der Debatte durchschaut. (✓){+10}

Diskursethik und die Nachwelt. Nach Habermas/Apel ist nur gültig, was **alle Betroffenen** akzeptieren könnten. Bei der Erbschaftsteuer sitzen zwei Gruppen nicht am Tisch: die **künftigen Generationen**, deren Startchancen von der heutigen Vermögensverteilung abhängen, und die **nicht erbende Mehrheit**, die zwar wahlberechtigt, aber nicht organisiert ist – die Kehrseite des Olson-Arguments. Die Legitimation der geltenden Verschonung ist damit verfahrensmäßig schwach, unabhängig davon, ob sie ökonomisch sinnvoll ist. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die vorgeschlagene Lösung – Gleichbehandlung plus Stundung – unterstellt, dass Unternehmenswerte **verlässlich bewertbar** sind. Genau das sind sie bei nicht börsennotierten Familienunternehmen nicht: Das vereinfachte Ertragswertverfahren kann in Hochzinsphasen oder bei Sondereffekten deutlich zu hohe Werte ergeben, und ein Streit über die Bewertung bindet Jahre. Ein Teil der Verschonungspraxis ist deshalb faktisch ein **Ersatz für ein ungelöstes Bewertungsproblem**. Wer das benennt, hat den stärksten sachlichen Einwand gegen die eigene Position selbst geliefert, und zeigt zugleich, wo die Reform ansetzen müsste. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass Leistungsprinzip und Chancengleichheit **verschiedene Personen** betreffen (Erblasser vs. Erbe), das mildere Mittel Stundung gegen die Vollverschonung stellen und die

Verhältnismäßigkeit an den genannten Zahlen prüfen, nicht ideologisch, sondern rechnend.

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.

Aufgabe #312 · 14 P. · Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Die Initiative Lieferkettengesetz meldet am 9. Juli 2026, die Parteispitzen von CDU/CSU und SPD hätten im Koalitionsausschuss vom 1. Juli 2026 angekündigt, den Anwendungsbereich des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) bei der Umsetzung der EU-Richtlinie CSDDD massiv einzuschränken: „sofortige Abschaffung“ der Berichtspflicht, und geltende gesetzliche Sorgfaltspflichten sollen „mit Ausnahme grober Menschenrechtsverletzungen nicht sanktioniert“ werden. Zum Vergleich der Größenordnungen: Das LkSG gilt seit dem 1. Januar 2024 für Unternehmen ab 1.000 Beschäftigten. Die durch das EU-Omnibus-Verfahren abgeschwächte CSDDD, die am 18. März 2026 in Kraft trat und bis zum 26. Juli 2028 umzusetzen ist, greift dagegen erst ab 5.000 Beschäftigten und 1,5 Milliarden Euro Jahresumsatz. Bei einer reinen „1:1-Umsetzung“ fielen nach Berechnung der Initiative rund 95 Prozent der bisher erfassten Unternehmen aus der Verantwortung – das Gesetz gälte dann noch für etwa 150 Unternehmen in Deutschland. Ein am 25. März 2026 vorgelegtes Rechtsgutachten des Rechtsanwalts Robert Grabosch kommt zu dem Ergebnis, ein solcher Rückschritt verstoße gegen das Rückschrittsverbot des UN-Sozialpakts. Bereits der Referentenentwurf vom 29. August 2025, am 3. September 2025 vom Bundeskabinett beschlossen, hatte die Berichtspflicht nach § 10 Abs. 2 LkSG rückwirkend zum 1. Januar 2023 ersatzlos gestrichen.

- a) 6 P. Erläutern Sie, was menschenrechtliche Sorgfaltspflichten in der Lieferkette sind und auf welcher Ebene der Wirtschaftsethik sie ansetzen, so dass deutlich wird, warum ein einzelnes Unternehmen sie aus eigener Kraft dauerhaft kaum erfüllen kann.
- b) 8 P. Ist der geplante Rückbau ethisch vertretbar? Nehmen Sie unter Anwendung von mindestens zwei ethischen Grundpositionen Stellung und treffen Sie eine begründete Entscheidung, so dass die vertretbare Gegenposition erkennbar bleibt.

a) 6 P. – Was Sorgfaltspflichten sind und wo sie ansetzen

Definition und Inhalt. Menschenrechtliche Sorgfaltspflicht (*human rights due diligence*) meint ein **Verfahren**, nicht ein Ergebnis: Risikoanalyse in der eigenen Geschäftstätigkeit und bei Zulieferern, Präventionsmaßnahmen (Einkaufspraktiken, Vertragsklauseln, Schulungen, Audits), Abhilfemaßnahmen bei festgestellten Verstößen, ein Beschwerdeverfahren für Betroffene sowie Dokumentation und Bericht. Das Gesetz verpflichtet zu einer **Bemühenspflicht**, nicht zu einer Erfolgsgarantie – es fordert nicht die menschenrechtsfreie Lieferkette, sondern das ernsthafte, nachweisbare Bemühen darum.

✓ {1}

Abstufung nach Nähe. Die Pflichten sind gestuft: im **eigenen Geschäftsbereich** am strengsten, beim **unmittelbaren Zulieferer** regelmäßig, beim **mittelbaren Zulieferer** nur anlassbezogen bei substantiierter Kenntnis. Diese Abstufung ist selbst ein ethisches Prinzip – Verantwortung wächst mit **Einflussmöglichkeit und Nähe** und endet dort, wo weder Wissen noch Einwirkungsmacht bestehen. Ohne diese Abstufung wäre die Pflicht uferlos und damit unerfüllbar. ✓ {2}

Ebenenordnung. Sorgfaltspflichten sind primär eine Regel der **Ordnungsebene** (Rahmenordnung), nicht der Individualebene. Nach **Karl Homann** ist „der systematische Ort der Moral in der Marktwirtschaft die Rahmenordnung“: Moralische Anliegen müssen in die Spielregeln, nicht in die Spielzüge. Die **Unternehmensebene** setzt die Regel um (Einkaufsrichtlinien, Lieferantenmanagement, Beschwerdesystem), die **Individualebene** trägt sie im konkreten Beschaffungsentscheid. Alle drei Ebenen sind beteiligt, aber die tragende Last liegt auf der Ordnungsebene. ✓ {3}

Warum das Einzelunternehmen es allein nicht schafft – die Dilemmastruktur. Wer freiwillig teurere, geprüfte Lieferanten wählt, hat höhere Beschaffungskosten als der Wettbewerber, der es nicht tut. Der **moralische Vorleister wird im Wettbewerb bestraft**; das ist die klassische Dilemmastruktur (Gefangenendilemma). Alle Beteiligten hätten einen Zustand ohne Zwangsarbeit für besser, aber keiner kann ihn einseitig herstellen, ohne sich zu schaden. Der Appell an die Gesinnung läuft deshalb systematisch ins Leere, nicht wegen fehlenden Willens, sondern wegen der Anreizlage. ✓ {4}

Deshalb Regel statt Appell. Eine für alle geltende Regel nimmt genau diesen Nachteil heraus: Wenn alle die Kosten tragen müssen, entsteht kein Wettbewerbsnachteil aus moralischem Verhalten mehr. Moral wird **anreizkompatibel**. Das ist der eigentliche ordnungsethische Sinn eines Lieferkettengesetzes – es ist kein Misstrauensvotum gegen Unternehmen, sondern die **Ermöglichung** eines Verhaltens, das im unregulierten Wettbewerb bestraft würde. ✓ {5}

Die Bedingung, unter der die Regel wirkt. Eine Regel wirkt nur, wenn sie **verifizierbar und sanktionsbewehrt** ist. Bericht und Bußgeld sind keine Bürokratie-Zutat, sondern der Mechanismus, der aus einer Selbstverpflichtung eine Regel macht. Fällt beides weg, bleibt die Pflicht formal bestehen, kehrt aber faktisch in den Zustand des unverbindlichen Appells zurück – mit der Folge, dass die Dilemmastruktur aus Punkt 4 wieder greift. Genau hier setzt die Bewertung in b) an. ✓ {6}

b) 8 P. – Ethische Bewertung des Rückbaus

Neutrale Fassung. Nicht „Darf man Zwangsarbeit zulassen?“ und nicht „Muss der Mittelstand an Bürokratie ersticken?“, sondern: **„Ist es rechtfertigungsfähig, eine bestehende Schutzregel für 95 Prozent ihrer bisherigen Adressaten aufzuheben und**

ihre Durchsetzung auf grobe Verstöße zu beschränken – zugunsten von Entlastungswirkungen im Inland und zulasten von Betroffenen, die am Entscheidungsprozess nicht beteiligt sind?" ✓ {1}

Fakten und Faktenlücke. Gesichert: Schwellenwerte 1.000 gegenüber 5.000 Beschäftigte / 1,5 Mrd. € Umsatz, Wegfall der Berichtspflicht, Sanktionierung nur noch bei groben Menschenrechtsverletzungen, Umsetzungsfrist 26. Juli 2028. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** die tatsächliche Schutzwirkung des LkSG vor Ort (belastbare Wirkungsstudien fehlen weitgehend), die reale Höhe der Erfüllungskosten pro Unternehmen und die Frage, ob Sorgfaltspflichten ohne Berichtspflicht überhaupt kontrollierbar bleiben. Wer eine dieser Größen als bekannt behauptet, argumentiert über die Datenlage hinaus. ✓ {2}

Stakeholder-Raster. Betroffen sind: **Beschäftigte in Zulieferbetrieben** (Interesse: Schutz vor Zwangs- und Kinderarbeit, Arbeitsschutz), **die 1.000–5.000-Beschäftigten-Unternehmen** (Entlastung von Dokumentations- und Haftungsrisiken), **Zulieferer im Globalen Süden** (Interesse an Aufträgen, aber auch an einheitlichen statt widersprüchlichen Anforderungen jedes Kunden), **Verbraucher** (Interesse an vertrauenswürdiger Herkunftsaussage), **der Staat** (Standortattraktivität und völkerrechtliche Bindung), **Wettbewerber innerhalb der EU** (Interesse an gleichen Regeln). Entscheidend ist die Asymmetrie: Die **Nutznieser der Lockerung sitzen am Tisch, die Betroffenen der Lockerung nicht.** ✓ {3}

Position für den Rückbau – ernst genommen. Das Argument ist nicht zynisch, sondern ordnungsökonomisch: Eine Regel, deren Befolgungskosten hoch und deren nachweisbarer Schutzeffekt gering sind, hat einen schlechten Wirkungsgrad. Doppelregulierung (deutsches LkSG *neben* CSDDD) erzeugt Rechtsunsicherheit; ein europaweit einheitlicher Schwellenwert stellt gleiche Wettbewerbsbedingungen im Binnenmarkt her – genau das, was die Ordnungsethik verlangt. Zudem verlagern überforderte Mittelständler das Risiko häufig auf ihre Zulieferer („Weiterreichen der Klauseln“), ohne vor Ort etwas zu verbessern – dann wäre der Rückbau ein Abbau von **Scheinschutz.** ✓ {4}

Kant – Universalisierung und Zweckformel. Die Maxime „Wir halten eine Schutzregel so lange aufrecht, wie sie uns nichts kostet, und heben sie auf, sobald sie unbequem wird“ ist nicht verallgemeinerbar: Würde sie allgemein befolgt, gäbe es keine Schutzregeln, weil jede Schutzregel für den Verpflichteten unbequem ist – Widerspruch im Wollen. Schärfer wirkt die **Zweckformel:** Menschen in Zulieferbetrieben werden bei einer Aufhebung der Kontrolle als **bloßes Mittel** zur Kostensenkung behandelt, weil ihr Schutz von einem Kalkül abhängig gemacht wird, in dem sie selbst kein Gewicht haben. ✓ {5}

Utilitarismus – differenziert und nicht automatisch contra. Der Nutzenkalkül fällt nicht eindeutig aus. Für den Rückbau spricht die Entlastung tausender Unternehmen (breite,

sichere Nutzenwirkung); gegen ihn spricht der Schaden für eine sehr große Zahl potenziell Betroffener in den Lieferketten – allerdings mit unsicherer Eintrittswahrscheinlichkeit. Klassisch utilitaristisch ist das ein Abwägungsproblem zwischen **sicherem kleinem Nutzen für viele Nahe** und **unsicherem großem Schaden für viele Ferne**. Der übliche Fehler ist, die Ferne der Betroffenen als geringeres Gewicht zu verbuchen – Bentham und Mill kennen kein Distanzprivileg: Jeder zählt für einen. ✓ **{6}**

Diskursethik und Rawls – der stärkste Einwand. Nach **Habermas/Apel** ist nur gültig, was **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben sind Betroffene ohne Stimme: Sie wählen keinen Bundestag, sie sind in keinem Koalitionsausschuss vertreten, ihre Interessenvertretung ist in vielen Herkunftsländern rechtlich eingeschränkt. Die Entscheidung ist damit **verfahrensmäßig defizitär**, unabhängig von ihrem Inhalt. **Rawls** verschärft das: Hinter dem Schleier des Nichtwissens wüsste man nicht, ob man als Einkaufsleiter in Deutschland oder als Näherin in Bangladesch geboren wird; nach dem **Differenzprinzip** wäre nur eine Regelung wählbar, die die Position der **am schlechtesten Gestellten** verbessert, und das sind hier eindeutig nicht die entlasteten Unternehmen. ✓ **{7}**

Begründete Entscheidung. Der Rückbau ist in der vorgeschlagenen Form **nicht vertretbar**, aber nicht wegen der Schwellenwerte, sondern wegen der **Kombination**: Wer den Anwendungsbereich verkleinert *und* zugleich die Berichtspflicht streicht *und* die Sanktion auf grobe Verstöße beschränkt, entfernt gleichzeitig Reichweite, Verifizierbarkeit und Durchsetzung. Übrig bleibt eine Norm ohne Mechanismus, und damit exakt die Lage vor 2023, in der die Dilemmastruktur aus a) Punkt 4 wieder greift. Vertretbar wäre dagegen: Schwellenwert anheben **und** dafür Berichtspflicht schlank, aber verpflichtend halten (standardisiert, digital, mit CSRD-Berichterstattung verschränkt), Sanktion beim Verfahrensverstoß beibehalten, Haftungsrisiko klar begrenzen. Das entlastet real und erhält den Mechanismus. ✓ **{8}** *We agree to disagree*: Wer die Wirkungslosigkeit des LkSG für erwiesen hält, kommt zum entgegengesetzten Ergebnis – dann muss er die Beweislast aber selbst tragen und darf sich nicht auf die bloße Kostenhöhe berufen, denn Kosten sind kein Wirkungsnachweis.

Über das Gefragte hinaus

Die drei Ebenen sauber getrennt anwenden. Ordnungsebene: Schwellenwert, Berichtspflicht, Sanktion, Haftung – hier fällt die Entscheidung. Unternehmensebene: Einkaufspraktiken, die den Zulieferer überhaupt erst in die Lage versetzen, Standards zu halten (auskömmliche Preise, planbare Abnahmemengen, keine Last-Minute-Änderungen). Individualebene: der Einkäufer, der eine unrealistische Lieferzeit nicht durchdrückt. Der häufigste Klausurfehler ist, alles auf die Unternehmensebene zu schieben – **ein Unternehmen kann in einer Lieferkette nicht besser sein, als seine eigene Einkaufspraxis es zulässt**. (✓){+1}

Der Rückschrittsverbots-Gedanke als eigenständiges Argument. Das Gutachten von Robert Grabosch stützt sich auf das **Rückschrittsverbot** des UN-Sozialpakts: Einmal erreichte Schutzniveaus dürfen nicht ohne zwingenden Grund abgesenkt werden. Ethisch übersetzt heißt das: Die **Beweislast kehrt sich um**. Wer ein Schutzniveau einführt, muss es begründen; wer es absenkt, muss die Absenkung begründen, und zwar mit mehr als „es ist teuer“. Das ist kein juristischer Formalismus, sondern eine Vertrauensregel: Ohne sie wäre jedes Schutzversprechen nur bis zur nächsten Konjunkturdelle gültig. (✓){+2}

Regulierungskosten ehrlich beziffern (Annahmen offengelegt). **Annahme:** rund 3.000 Unternehmen bisher erfasst, Erfüllungsaufwand in der Größenordnung von 100.000 bis 300.000 € jährlich je Unternehmen → **grob 0,3 bis 0,9 Mrd. € pro Jahr** gesamtwirtschaftlich. Gemessen an einem Bruttoinlandsprodukt in der Größenordnung von 4.300 Mrd. € sind das **deutlich unter 0,05 Prozent**. Die Zahl entkräftet das Kostenargument nicht – für das einzelne Unternehmen ist die Belastung real –, sie verschiebt aber die Debatte: Es geht **nicht um volkswirtschaftliche Tragfähigkeit, sondern um Verteilung der Last**. (Modellrechnung, Bezugsgrößen gerundet – vor Zitierung prüfen.) (✓){+3}

Homann gegen Ulrich – der Lehrstreit an genau diesem Fall. **Homann** würde sagen: Genau deshalb braucht es die Regel, und wer sie schwächt, verlagert die Moral zurück in die Spielzüge, wo sie nicht überlebt. **Peter Ulrich** (Integrative Wirtschaftsethik) würde einwenden, dass die Reduktion auf Anreizkompatibilität zu kurz greift: Ein Unternehmen ist nicht nur Regelbefolger, sondern muss seine Geschäftstätigkeit selbst **lebensdienlich** rechtfertigen können – auch dort, wo keine Regel greift. Beide Positionen führen hier zum selben Ergebnis, aber aus entgegengesetzten Gründen; das zu zeigen ist wertvoller, als eine Position zu referieren. (✓){+4}

Das „Cut and Run“-Gegenargument nicht übersehen. Strengere Pflichten führen empirisch häufig zum **Rückzug aus Risikoländern** statt zur Verbesserung vor Ort, weil Rückzug billiger ist als Befähigung. Für die Betroffenen ist der Verlust des Auftrags aber regelmäßig schlechter als schlechte Arbeit. Daraus folgt **nicht**, dass die Regel falsch ist, sondern dass sie falsch konstruiert sein kann: Sie muss **Verbleib mit Verbesserung belohnen** und Rückzug nicht zur billigsten Compliance-Option machen. Wer das nennt, zeigt, dass er die Wirkungsseite und nicht nur die Gesinnungsseite denkt. (✓){+5}

Verantwortungsbegriff nach Hans Jonas. Jonas' Imperativ – „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ – ist hier deshalb einschlägig, weil die Wirkungen **räumlich entfernt** sind. Die klassische Ethik setzt Nahbereich und Sichtbarkeit voraus; die globale Lieferkette hebt beides auf. Sorgfaltspflichten sind der institutionelle Versuch, **Verantwortung wieder an Wirkung zu koppeln**, nachdem der Markt beide getrennt hat. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „In diesen Ländern sind die Löhne eben niedrig, das ist dort normal“ – aus dem Ist folgt kein Soll. Ebenso: „Der Markt verlangt diese Preise“ beschreibt eine Tatsache, begründet aber keine Pflicht, sie hinzunehmen. Beide Sätze treten in der Debatte als Argumente auf und sind keine. (✓){+7}

Reflexionsstopps auf beiden Seiten benennen. Pro Rückbau: „Bürokratieabbau“ – ein Wort, das jede Prüfung ersetzt, ob die abgebaute Regel einen Zweck hatte. Contra Rückbau: „Menschenrechte sind nicht verhandelbar“ – richtig als Satz, aber er beantwortet nicht, **wer** welche Pflicht in welcher Tiefe trägt. Beide Formeln beenden das Nachdenken, statt es zu strukturieren. Wer sie als Reflexionsstopps kenntlich macht, punktet bei Rohleder doppelt. (✓){+8}

Die CSRD-Verzahnung als praktischer Hebel. Die Berichtspflicht des LkSG ist teilweise redundant zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD/ESRS. Wer statt „streichen“ **„einmal erheben, mehrfach verwenden“** vorschlägt, löst den Bürokratieleinwand, ohne die Verifizierbarkeit zu opfern. Das ist die Art von konkretem Vorschlag, die eine Klausurantwort von einer Meinungsäußerung unterscheidet. (✓){+9}

Wettbewerbsargument in beide Richtungen prüfen. „Wir verlieren im Wettbewerb“ gilt gegenüber Drittstaaten – innerhalb des EU-Binnenmarkts gilt es **nicht**, sobald alle dieselbe Regel haben. Die CSDDD ist genau der Versuch, das Argument zu entkräften. Wer den nationalen Vorlauf des LkSG kritisiert, hat einen

Punkt; wer die europäische Regel selbst mit dem Wettbewerbsargument bekämpft, argumentiert gegen die Lösung seines eigenen Problems. (✓){+10}

Wirksamkeit ist eine empirische Frage, und offen. Es gibt Hinweise auf verbesserte Beschwerdesysteme und mehr Transparenz, aber keinen belastbaren Nachweis, dass sich Löhne oder Arbeitssicherheit vor Ort messbar verbessert haben. Wer den Rückbau ablehnt, muss diese Lücke **selbst benennen**, statt sie zu übergehen – sonst ist die eigene Position genauso ungestützt wie die Gegenposition. Ehrlichkeit über die eigene Beweislage ist bei Rohleder ein Bewertungskriterium. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Kritik am Rückbau unterstellt, dass europäische Standards das Richtige für alle sind. Zulieferländer werfen der EU jedoch **regulatorischen Protektionismus** vor: Standards, die faktisch als nichttarifäre Handelshemmnisse wirken und kleine Betriebe aus der Kette drängen. Das ist kein Totschlagargument, aber es zwingt zu der Präzisierung:

Sorgfaltspflichten sind nur dann legitim, wenn sie Befähigung finanzieren und nicht nur Nachweise verlangen. (✓){+12}

Der Fahrplan. (1) Schwellenwert an CSDDD angleichen, aber mit abgestufter Basispflicht für die Größenklasse 1.000–5.000. (2) Berichtspflicht standardisiert und digital, in CSRD integriert, statt gestrichen. (3) Sanktion beim Verfahrensverstoß erhalten, Höhe an Verhältnismäßigkeit binden. (4) Zivilrechtliche Haftung klar und eng definieren, damit Rechtsunsicherheit sinkt. (5) Branchenweite Beschwerdemechanismen fördern, damit nicht jedes Unternehmen ein eigenes betreibt. Aus der Diagnose wird so eine Handlungsanweisung – genau das erwartet die Aufgabenstellung. (✓){+13}

Der Satz für den Schluss. Regeln in der Wirtschaftsethik scheitern selten daran, dass sie zu streng sind – sie scheitern daran, dass sie **unbeobachtbar** gemacht werden. Wer die Berichtspflicht streicht und die Sorgfaltspflicht formal stehen lässt, hebt die Pflicht nicht auf, sondern macht sie **unüberprüfbar**, und das ist ethisch schlechter als eine ehrlich abgeschaffte Pflicht, weil es den Schein des Schutzes erhält. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Die Sorgfaltspflicht als Ordnungsproblem erkennen (Homann, Dilemmastruktur), den Rückbau nicht pauschal verurteilen, sondern an der Kombination aus Reichweite, Berichtspflicht und Sanktion festmachen, und den Betroffenen ohne Stimme (Diskursethik/Rawls) das entscheidende Gewicht geben.

Aufgabe #313 · 12 P. · Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen · von der KI erfunden – kein Original

Der Deutsche Bundestag hat am 26. Februar 2026 den „Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie durch die Sicherung von Tariftreue bei der Vergabe öffentlicher Aufträge des Bundes (Tariftreuegesetz)“ angenommen – mit den Stimmen von CDU/CSU, SPD und Bündnis 90/Die Grünen, gegen die Stimmen der AfD, bei Enthaltung der Linken. Das Gesetz gilt seit dem 1. Mai 2026: Wer Aufträge des Bundes ab einem Volumen von 50.000 Euro (ohne Umsatzsteuer) ausführt, muss seinen Beschäftigten tarifvertragliche Arbeitsbedingungen gewähren, auch ohne selbst tarifgebunden zu sein.

Bundesarbeitsministerin Bärbel Bas (SPD) begründete das Gesetz in der Debatte: „Es geht um transparente und faire Verfahren und dazu gehört, dass wir mit Steuergeld kein Lohndumping betreiben.“ Für die AfD hielt Peter Bohnhof dagegen, es sei kein Tariftreue-, sondern ein Tarifierungszwangsgesetz; Pascal Meiser (Die Linke) nannte das Gesetz wegen zahlreicher Ausnahmen „löchrig wie ein Schweizer Käse“.

Hintergrund: 2025 waren nur noch 48,7 Prozent der Beschäftigten in Deutschland durch Tarifverträge erfasst (41,8 Prozent Branchen-, 6,9 Prozent Firmentarifverträge). Die EU-Mindestlohnrichtlinie verlangt von Mitgliedstaaten einen Aktionsplan zur Stärkung der Tarifbindung, solange diese unter 80 Prozent liegt.

a) 4 P. Erläutern Sie, was Tarifautonomie ist und welche Funktion sie in einer sozialen Marktwirtschaft erfüllt, so dass deutlich wird, warum ein staatlicher Eingriff zu ihren Gunsten begründungsbedürftig ist.

b) 8 P. Ist es ethisch gerechtfertigt, tarifvertragliche Bedingungen zur Bedingung für öffentliche Aufträge zu machen? Erläutern Sie dabei die Interessenlage der Beteiligten, wenden Sie mindestens zwei ethische Grundpositionen an und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 4 P. – Tarifautonomie und ihre Funktion

Definition. Tarifautonomie ist das durch Art. 9 Abs. 3 GG geschützte Recht von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen – Löhne, Arbeitszeiten, Zuschläge, Urlaub – **ohne staatliche Vorgaben** durch Tarifverträge selbst zu regeln. Sie ist ein Fall kollektiver **Selbstregulierung**: Der Staat setzt den Rahmen, füllt ihn aber nicht aus. ✓ {1}

Funktion 1 – Ausgleich struktureller Machtasymmetrie. Der einzelne Arbeitnehmer verhandelt gegenüber einem Unternehmen aus einer strukturell schwächeren Position: Er bietet ein Gut an, das er nicht lagern kann (seine Arbeitszeit), und trägt das existenzielle

Risiko des Scheiterns allein. Die Gewerkschaft stellt durch Bündelung **Verhandlungsparität** her. Erst dadurch wird der Arbeitsvertrag zu dem, was die Vertragsethik voraussetzt: eine Vereinbarung zwischen annähernd gleich Starken statt eine diktierte Bedingung. ✓ {2}

Funktion 2 – Befriedung und Entlastung des Staates. Tarifverträge regeln differenziert nach Branche, Region und Qualifikation, was ein Gesetz nur pauschal regeln könnte. Sie erzeugen **Friedenspflicht** während der Laufzeit und damit Planbarkeit für beide Seiten. Die Alternative wäre entweder der Dauerkonflikt oder die staatliche Lohnfestsetzung – beides ordnungspolitisch schlechter. Tarifaufonomie ist damit **Subsidiarität in Reinform**: Die Sachnächsten regeln die Sache. ✓ {3}

Warum ein Eingriff begründungsbedürftig ist. Genau weil Tarifaufonomie **Freiheit von staatlicher Regelung** bedeutet, ist auch der wohlmeinende Eingriff rechtfertigungspflichtig. Ein Gesetz, das Tarifbedingungen vorschreibt, stärkt das **Ergebnis** der Tarifaufonomie und schwächt zugleich ihr **Verfahren**, denn wenn Tarifbedingungen ohnehin gelten, sinkt der Anreiz, dem Verband beizutreten oder der Gewerkschaft, die ihn erkämpft hat. Darin liegt die eigentliche Spannung des Falls: **Man kann die Tarifaufonomie mit ihrem eigenen Ergebnis aushöhlen.** ✓ {4}

b) 8 P. – Ethische Beurteilung der Tariftreue-Bindung

Neutrale Fassung. Nicht „Darf der Staat Lohndumping finanzieren?“ und nicht „Darf der Staat Unternehmen Löhne diktieren?“, sondern: **„Darf der Staat als Auftraggeber Bedingungen an die Auftragsvergabe knüpfen, die über das gesetzlich Geschuldete hinausgehen, und wenn ja, mit welcher Begründung und welchen Grenzen?“** ✓ {1}

Die entscheidende Unterscheidung. Das Gesetz zwingt **kein** Unternehmen in einen Tarifvertrag. Es bindet eine **freiwillig eingegangene Geschäftsbeziehung** an eine Bedingung. Wer nicht will, bietet nicht an. Diese Unterscheidung zwischen **allgemeinem Verhaltensgebot** und **Bedingung des eigenen Vertragspartners** ist der Schlüssel der ganzen Aufgabe – sie entkräftet das Zwangs-Argument in seiner starken Form und verschiebt die Frage darauf, ob der Staat als Nachfrager andere Maßstäbe anlegen darf als ein privater Nachfrager. ✓ {2}

Stakeholder-Raster. **Beschäftigte der Auftragnehmer** (Interesse: auskömmliche, tarifliche Bedingungen), **tarifgebundene Unternehmen** (Interesse: Ende der Unterbietung durch Nicht-Tarifgebundene), **nicht tarifgebundene und kleine Unternehmen** (Interesse: Zugang zu öffentlichen Aufträgen ohne Zusatzaufwand), **Steuerzahler** (Interesse: wirtschaftliche Mittelverwendung), **Sozialversicherungen** (Interesse: höhere Beiträge, weniger Aufstocker), **Gewerkschaften und Verbände** (Interesse: Stärkung der eigenen

Ordnung). Beachtenswert: Beim Steuerzahler kollidieren **zwei** eigene Interessen – günstiger Einkauf und Vermeidung von Folgekosten aus Niedriglöhnen. ✓ {3}

Kant. Die Maxime „Der Staat kauft dort, wo es am billigsten ist, unabhängig davon, wie der Preis zustande kommt“ scheitert an der **Zweckformel**: Beschäftigte werden zum bloßen Mittel der Haushaltsschonung, wenn ihre Arbeitsbedingungen als beliebig unterbietbare Kostenposition behandelt werden. Zugleich ist die **Gegenmaxime** kantisch nicht unproblematisch: „Der Staat nutzt seine Nachfragemacht, um politische Ziele durchzusetzen, für die ihm die Gesetzgebungsmehrheit fehlt“ wäre ein Umgehungsgeschäft. Kant liefert hier also **beiden Seiten** ein Argument – das gilt es zu benennen, statt ihn einseitig zu zitieren. ✓ {4}

Utilitarismus. Die Gesamtbilanz spricht eher für das Gesetz: Höhere Löhne bei Auftragnehmern erzeugen unmittelbaren Nutzen für die Beschäftigten, Mehreinnahmen bei Steuern und Sozialversicherung sowie geringere Aufstockerkosten; dem stehen höhere Beschaffungspreise für den Bund gegenüber, die aber teilweise nur eine **Umbuchung** derselben Kosten von der Sozial- auf die Beschaffungsseite sind. Gegen das Gesetz spricht der Effizienzverlust durch geringeren Bieterwettbewerb, besonders bei kleinen Aufträgen. Das ist eine **empirische** Frage – der Schwellenwert von 50.000 € ist genau der Stellhebel, an dem sie entschieden wird. ✓ {5}

Ordnungsethik (Homann) – der stärkste Pro-Grund. Ohne Tariftreueregel steht ein tarifgebundenes Unternehmen im Vergabewettbewerb **systematisch schlechter** da als ein nicht tarifgebundenes: Es hat höhere Personalkosten und verliert deshalb den Preisvergleich. Das ist wieder die Dilemmastruktur – anständiges Verhalten wird bestraft. Der Staat als Nachfrager, der allein nach Preis vergibt, **subventioniert dann die Unterbietung mit Steuergeld**. Die Tariftreueregel repariert nicht die Moral der Bieter, sondern die **Anreizstruktur der Vergabe**. Genau das ist der Sinn von Ordnungsethik. ✓ {6}

Diskursethik und das Legitimationsproblem. Für die Regel spricht diskursethisch, dass tarifliche Bedingungen **verhandelt** wurden – sie sind das Ergebnis eines Verfahrens, an dem beide Seiten beteiligt waren, und nicht eine staatliche Setzung. Gegen die Regel spricht, dass die Beschäftigten des betroffenen nicht tarifgebundenen Unternehmens an *diesem* Tarifvertrag nicht beteiligt waren; ihnen wird ein Ergebnis übergestülpt, das andere ausgehandelt haben. Die Gegenkritik von Meiser („löchrig wie ein Schweizer Käse“) zielt auf dasselbe Verfahrensproblem von der anderen Seite: Ausnahmen entwerten das Verfahren, weil sie den Geltungsanspruch willkürlich machen. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die Tariftreuebindung ist **ethisch gerechtfertigt** – mit drei Bedingungen. Erstens: Sie ist legitim, weil der Staat hier nicht als Gesetzgeber, sondern als **Vertragspartner** handelt und niemand zum Angebot gezwungen wird. Zweitens: Sie ist

geboten, weil der Staat sonst mit Steuergeld eine Unterbietungsdynamik finanziert, die er an anderer Stelle über Transferleistungen wieder bezahlt – **Inkohärenz des eigenen Handelns** ist ein ethischer und kein bloß fiskalischer Fehler. Drittens: Sie ist nur so lange verhältnismäßig, wie der Schwellenwert kleine Aufträge freihält, der Nachweisaufwand gering bleibt und die Ausnahmen sachlich begründbar sind – sonst verkeht sich Mittelstandsförderung in Mittelstandsausschluss. ✓ **8** *We agree to disagree*: Wer die Vertragsfreiheit als Kern der Wirtschaftsordnung setzt, sieht in der Vergabemacht des Staates einen faktischen Zwang, der die Tarifautonomie von der Ergebnisseite her aushöhlt – dann muss er allerdings sagen, wer den tarifgebundenen Bieter vor der Unterbietung schützt.

Über das Gefragte hinaus

Die Aushöhlungsfaller präzise benennen. Wenn tarifliche Bedingungen ohnehin gelten, sinkt für Beschäftigte der Anreiz zum Gewerkschaftsbeitritt und für Unternehmen der Anreiz zum Verbandsbeitritt – das **Trittbrettfahrerproblem** (Olson). Ein Gesetz, das Tarifbindung stärken soll, kann so die Organisationen schwächen, die Tarifverträge überhaupt erst hervorbringen. Wer das erkennt, hat den zentralen ordnungspolitischen Einwand verstanden, den keine der Debattenseiten gerne ausspricht. (✓){+1}

Warum 48,7 Prozent die eigentliche Nachricht sind. Der Rückgang der Tarifbindung von deutlich über 70 Prozent in den 1990er-Jahren auf unter 50 Prozent ist kein Konjunktoreffekt, sondern eine **strukturelle Erosion**: OT-Mitgliedschaften (Verbandsmitgliedschaft ohne Tarifbindung), Ausgliederung von Servicebereichen, Wachstum tariffreier Branchen. Das Tariftreuegesetz adressiert die **Symptomseite** (Vergabe), nicht die Ursache (Organisationsschwäche beider Seiten). Diese Einordnung hebt eine Antwort deutlich über die Debatte. (✓){+2}

Größenordnung der Hebelwirkung schätzen (Annahmen offengelegt).

Annahme: öffentliche Beschaffung in Deutschland in der Größenordnung von 500 Mrd. € jährlich, davon Bundesebene grob ein Fünftel → **rund 100 Mrd. €**; bei einem Personalkostenanteil von etwa 30 % und einer tariflichen Lohnlücke von etwa 10 % ergäbe sich eine Lohnwirkung in der Größenordnung von **3 Mrd. € pro Jahr**. Das ist spürbar, aber gemessen an einer Lohnsumme in der Größenordnung von 1.900 Mrd. € **unter 0,2 Prozent**. Aussage: Das Gesetz ist ein **Signal- und Ordnungsinstrument**, kein Verteilungsinstrument. (Modellrechnung, Bezugsgrößen gerundet.) (✓){+3}

Der Zweckbindungs-Einwand (sachfremde Vergabekriterien). Klassisch soll Vergaberecht das **wirtschaftlichste** Angebot ermitteln. Wer soziale, ökologische und tarifliche Kriterien einbaut, nutzt die Beschaffung als **Politikinstrument**. Das ist zulässig, aber nicht kostenlos: Je mehr Ziele ein Instrument trägt, desto schlechter erfüllt es jedes einzelne (**Tinbergen-Regel**: für n Ziele braucht es n Instrumente). Wer das nennt, argumentiert ökonomisch geschult statt nur moralisch. (✓){+4}

Rawls angewandt. Hinter dem Schleier des Nichtwissens wüsste man nicht, ob man Inhaber eines nicht tarifgebundenen Kleinbetriebs oder angelernte Reinigungskraft bei einem Subunternehmer des Bundes ist. Das **Differenzprinzip** verlangt, die Position der am schlechtesten Gestellten zu verbessern – das ist hier eindeutig die Reinigungskraft. Der Kleinbetrieb verliert Zugang zu einem

Marktsegment; die Reinigungskraft verliert bei der Gegenentscheidung Einkommen und Alterssicherung. Die Asymmetrie der Verluste ist das Argument. (✓){+5}

Die Aufstocker-Rechnung als Kohärenzargument. Wenn der Bund den billigsten Anbieter beauftragt und dessen Beschäftigte anschließend ergänzende Grundsicherung beziehen, **zahlt derselbe Haushalt zweimal** – einmal weniger beim Einkauf, einmal mehr beim Transfer. Ethisch relevant ist daran nicht die Fiskalarithmetik, sondern die **Inkonsistenz**: Der Staat setzt mit der einen Hand einen Anreiz, den er mit der anderen ausgleicht. Institutionelle Widersprüche dieser Art sind bei Rohleder ein Standardbefund. (✓){+6}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp. „Der Markt zahlt diese Löhne“ beschreibt eine Tatsache und begründet kein Sollen. Und „Steuergeld für Lohndumping“ ist zwar rhetorisch stark, aber ein **Reflexionsstopp**: Der Ausdruck setzt voraus, was zu zeigen wäre – dass untertarifliche Bezahlung stets Dumping ist. Ein tariffreier Betrieb, der über Tarif zahlt, ist nach dem Wortlaut des Gesetzes trotzdem betroffen; das zeigt, dass die Formel ungenau ist. (✓){+7}

Warum die EU-Mindestlohnrichtlinie hier mitzudenken ist. Die Vorgabe, ab einer Tarifbindung unter 80 Prozent einen Aktionsplan aufzulegen, verschiebt die Ebene: Es geht nicht mehr nur um deutsche Ordnungspolitik, sondern um eine **europäische Rahmensetzung**, die nationale Sozialpartnerschaft schützen soll. Das entkräftet den Einwand, das Tariftreuegesetz sei ein deutscher Sonderweg, und liefert zugleich den Maßstab: gemessen an 80 Prozent ist das Gesetz ein sehr kleiner Schritt. (✓){+8}

Mittelstandswirkung ehrlich prüfen. Der Schwellenwert von 50.000 € hält Kleinstaufträge frei; ab dort trifft der Nachweisaufwand auch kleine Betriebe, die keine Personalabteilung haben. Wer für das Gesetz argumentiert, sollte deshalb den **Vollzug** mitdenken: Standardformulare, Referenzlisten der einschlägigen Tarifverträge, digitale Präqualifikation. Eine Regel, die nur von Großen erfüllbar ist, konzentriert Aufträge bei Großen, und das war nicht ihr Zweck. (✓){+9}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Pro-Position unterstellt, tarifliche Bedingungen seien immer die besseren. In einzelnen Branchen sind Tarifverträge alt, niedrig oder von kleinen Gewerkschaften geschlossen; „tariflich“ ist dann nicht gleichbedeutend mit „fair“. Wer das offenlegt, zeigt, dass er nicht einer Etikette folgt, sondern der Sache, und liefert das Kriterium nach: maßgeblich muss der **repräsentative** Tarifvertrag sein, nicht irgendeiner. (✓){+10}

Individualebene nicht vergessen. Auch bei perfekter Regel entscheidet am Ende ein Mensch: der Vergabesachbearbeiter, der eine unplausibel niedrige Kalkulation

prüft oder durchwinkt, und der Geschäftsführer, der Tariftreue erklärt und über Subunternehmer unterläuft. Die Ordnungsebene kann die Individualebene **entlasten**, aber nicht ersetzen, deshalb gehört die Kontrolle der Nachunternehmerkette zwingend dazu. Genau daran scheitert Tariftreue in der Praxis am häufigsten. (✓)(+11)

Der Satz für den Schluss. Der Staat ist als Nachfrager nie neutral: Wer allein nach Preis vergibt, trifft auch eine Entscheidung – nur eine unausgesprochene. Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht, ob der Staat mit seiner Nachfrage gestaltet, sondern ob er es **offen und regelgebunden** tut oder **verdeckt und im Ergebnis**. (✓)(+12)

Rohleders Erwartung: Die Unterscheidung zwischen allgemeinem Zwang und Bedingung des Vertragspartners sauber ziehen, die Vergabe als Ordnungsproblem behandeln (wer nach Preis vergibt, subventioniert die Unterbietung), und die Aushöhlungsfrage der Tarifautonomie als eigenständigen Einwand benennen, statt nur pro oder contra zu sortieren.

Aufgabe #314 · 14 P. · Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer · von der KI erfunden – kein Original

Der Lieferdienst Lieferando (Muttergesellschaft Just Eat Takeaway, Niederlande) kündigte am 17. Juli 2025 an, rund **2.000 Fahrerstellen** abzubauen, etwa **20 Prozent der bundesweiten Flotte**; die Umsetzung sollte bis Ende 2025, spätestens im ersten Quartal 2026 abgeschlossen sein. Die Auslieferung auf der letzten Meile übernehmen zunehmend Subunternehmer („Flottenpartner“). Deutschlandchef Lennard Neubauer begründete den Schritt: „Die Wettbewerbslandschaft und der Markt ändern sich immer rasanter und tiefgreifender.“

Das Forschungsprojekt Fairwork bewertet Plattformen jährlich anhand von fünf Prinzipien (faire Bezahlung, faire Bedingungen, faire Verträge, faires Management, faire Vertretung) mit maximal zehn Punkten. Im **Fairwork-Germany-Bericht 2026** erreichte Flink 7 von 10 Punkten; **Lieferando, Wolt, Bolt, Uber und Uber Eats erhielten jeweils 0 von 10 Punkten**. Lieferando hatte im Vorjahresbericht 2025 noch 4 Punkte erreicht und verlor sie nach der Umstellung auf das Subunternehmermodell vollständig. Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) fordert seit über zwei Jahren einen Tarifvertrag und mindestens 15 Euro Stundenlohn.

Rechtlicher Rahmen: Die EU-Plattformrichtlinie (EU) 2024/2831 ist bis zum **2. Dezember 2026** in nationales Recht umzusetzen. Sie sieht eine widerlegbare **Vermutung eines Arbeitsverhältnisses** vor: Künftig muss die Plattform beweisen, dass keine Steuerung und Kontrolle vorliegt, nicht mehr der Fahrer, dass er Arbeitnehmer ist.

- a) 6 P. Erläutern Sie das Geschäftsmodell der Auslagerung an Subunternehmer und den Begriff der Scheinselbstständigkeit, so dass deutlich wird, wer bei diesem Modell welches Risiko trägt und wer die Kosten der sozialen Sicherung übernimmt.
- b) 8 P. Ist die Umstellung ethisch vertretbar? Wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen an und treffen Sie eine begründete Entscheidung, so dass die Rolle des Gesetzgebers von der Verantwortung des Unternehmens unterschieden bleibt.

a) 6 P. – Geschäftsmodell, Risikoverteilung und Scheinselbstständigkeit

Das Modell in einem Satz. Die Plattform behält die **Wertschöpfungsstufen mit Skalenvorteil** (App, Algorithmus, Marke, Kundenbeziehung, Bezahlvorgang) und gibt die **personalintensive, risikobehaftete Stufe** (Auslieferung) an rechtlich selbständige Subunternehmer ab. Die Steuerung bleibt: Der Algorithmus verteilt die Touren, misst Lieferzeiten und bewertet Leistung. **Weisung ohne Arbeitsverhältnis** ist der Kern des Modells. ✓ {1}

Scheinselbstständigkeit – Definition. Scheinselbstständig ist, wer formal als selbstständiger Unternehmer auftritt, tatsächlich aber wie ein Arbeitnehmer

weisungsgebunden und in eine fremde Arbeitsorganisation eingegliedert ist: feste Schichten, vorgegebene Routen, Kontrolle über die App, kein eigener Kundenstamm, kein unternehmerischer Gestaltungsspielraum, kein echtes Unternehmerrisiko im Sinne einer eigenen Preis- und Kalkulationshoheit. Das entscheidende Merkmal ist nicht die Vertragsbezeichnung, sondern die **tatsächliche Durchführung**. ✓ {2}

Wer welches Risiko trägt. Beim Angestelltenmodell trägt die Plattform Auslastungsrisiko, Krankheitsrisiko, Kündigungsschutz, Urlaubsanspruch, Arbeitsmittel und Arbeitsschutz. Beim Subunternehmermodell wandern **Auslastungs-, Krankheits- und Ausfallrisiko** zum Subunternehmer und von dort weiter zum einzelnen Fahrer – häufig über Bezahlung **pro Lieferung statt pro Stunde**. Wartezeiten, Leerfahrten und Regen sind dann unbezahlte Zeit. Die Plattform behält die Erträge der Skalierung und gibt die Volatilität nach unten weiter. ✓ {3}

Wer die soziale Sicherung bezahlt. Bei echter Selbstständigkeit entfällt der Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung; Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung liegen beim Fahrer, der sie aus einem Entgelt bestreiten muss, das genau um diese Position unterboten wurde. Fällt er aus, greifen **Grundsicherung und Gesundheitssystem**, also die Allgemeinheit. Ökonomisch ist das eine **Externalisierung**: Ein Kostenbestandteil des Geschäftsmodells wird auf Dritte verlagert, die daran nicht verdienen. Genau diese Struktur meinte der Präsident des Bundessozialgerichts, als er zu Minijobs sagte, das Modell verursache für die Allgemeinheit Kosten. ✓ {4}

Die Kettenwirkung. Zwischen Plattform und Fahrer stehen oft mehrere Ebenen von Subunternehmern. Jede Ebene braucht eine Marge, ohne Wertschöpfung hinzuzufügen – der Betrag, der unten ankommt, sinkt mit jeder Stufe. Zugleich wird die **Zurechenbarkeit** verwischt: Bei Mindestlohnverstößen ist am Ende ein kleiner, oft schnell abgemeldeter Betrieb verantwortlich, nicht die Plattform, die die Bedingungen setzt. Die Kette ist damit nicht nur Kostensenkung, sondern auch **Haftungsverdünnung**. ✓ {5}

Warum die Beweislastumkehr genau hier ansetzt. Bisher musste der Fahrer beweisen, dass er Arbeitnehmer ist – gegen einen Vertragspartner mit Rechtsabteilung, in einer Sprache, die er oft nicht beherrscht, bei einem Streitwert, der eine Klage unattraktiv macht. Die EU-Plattformrichtlinie dreht das um: Die **Vermutung** steht auf Seiten des Arbeitsverhältnisses, die Plattform muss sie widerlegen. Ethisch ist das kein technisches Detail, sondern die Korrektur einer **Waffenungleichheit** – Rechte, die faktisch nicht durchsetzbar sind, sind keine Rechte. ✓ {6}

b) 8 P. – Ethische Bewertung der Umstellung

Neutrale Fassung. Nicht „Darf ein Unternehmen 2.000 Menschen entlassen?“ und nicht „Muss ein Unternehmen ein Geschäftsmodell betreiben, das sich nicht rechnet?“, sondern: **„Ist es rechtfertigungsfähig, eine Wertschöpfungsstufe so auszulagern, dass Steuerung und Ertrag beim Auftraggeber bleiben, Risiko und Sozialkosten aber bei den Ausführenden und der Allgemeinheit landen – solange es rechtlich zulässig ist?“**
✓ {1}

Fakten und Faktenlücke. Gesichert: 2.000 Stellen, rund 20 Prozent der Flotte, Fairwork-Bewertung von 4 auf 0 Punkte, Umsetzungsfrist der Richtlinie 2. Dezember 2026. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** die tatsächliche Ertragslage von Lieferando in Deutschland, der Anteil echter gegenüber scheinbarer Selbständigkeit bei den Flottenpartnern und die Frage, ob der Verzicht auf die Umstellung den Marktaustritt bedeutet hätte. Wer den Fall entscheidet, ohne diese drei Lücken zu benennen, entscheidet auf Verdacht. ✓ {2}

Stakeholder-Raster. **Entlassene Fahrer** (Interesse: Beschäftigung, Sozialversicherung, planbares Einkommen), **Fahrer der Subunternehmer** – oft migrantisch, teils ohne belastbare Sprachkenntnisse (Interesse: überhaupt Zugang zu Arbeit, faktisch geringe Verhandlungsmacht), **Subunternehmer** (Interesse: Marge in einem Geschäft ohne Preissetzungsmacht), **Plattform und Anteilseigner** (Interesse: Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Wolt, Bolt, Uber Eats, die dasselbe Modell fahren), **Restaurants** (Interesse: Reichweite, aber Abhängigkeit von Provisionen), **Kunden** (Interesse: niedrige Lieferkosten), **Sozialversicherung und Steuerzahler** (tragen die externalisierten Kosten), **Wettbewerber mit Direktanstellung** (werden unterboten). ✓ {3}

Kant. Der Universalisierungstest scheitert eindeutig: Die Maxime „Ich lagere die Ausführung an formal Selbständige aus, um Sozialabgaben und Kündigungsschutz zu vermeiden, behalte aber die Weisungsbefugnis“ ist nicht verallgemeinerbar – würde sie von allen Arbeitgebern befolgt, gäbe es keine Sozialversicherung mehr, deren Existenz das Modell aber gerade voraussetzt, weil sie die Ausfälle auffängt. Das ist ein **Widerspruch im Wollen** in reiner Form: Das Modell funktioniert nur, solange es die Ausnahme bleibt. Nach der **Zweckformel** werden die Fahrer als bloßes Mittel behandelt, sobald ihre Existenzsicherung ausdrücklich außerhalb des Kalküls liegt. ✓ {4}

Utilitarismus, und warum er nicht automatisch contra ausfällt. Der Nutzenkalkül ist ernsthaft geteilt: Auf der Habenseite stehen niedrigere Lieferpreise für sehr viele Kunden, das Überleben der Plattform in einem Verdrängungswettbewerb, der Erhalt der Restaurantumsätze und der **Zugang zu Erwerbsarbeit für Menschen, die auf dem regulären Arbeitsmarkt schwer unterkommen** – ein Punkt, den die moralisch eindeutige Lesart gern übergeht. Auf der Sollseite stehen Einkommens- und Sicherheitsverluste von tausenden Fahrern, externalisierte Sozialkosten und die Erosion des Standards in der

ganzen Branche. Entscheidend ist die **Langfristbetrachtung**: Ein Wettbewerb, der über die Umgehung von Schutzstandards ausgetragen wird, senkt am Ende das Niveau bei allen Anbietern – der kurzfristige Konsumentenvorteil wird durch den langfristigen Systemschaden aufgezehrt. ✓ {5}

Diskursethik. Nach Habermas/Apel ist nur gültig, was alle Betroffenen in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Genau diese Bedingung ist hier verletzt: Der Fahrer eines Subunternehmers verhandelt nicht, er akzeptiert. Es fehlen Sprache, Aufenthaltssicherheit, Alternativen und eine Vertretung – der Tarifvertrag, den die NGG seit über zwei Jahren fordert, ist der institutionelle Versuch, die Diskursbedingungen überhaupt erst herzustellen. Ein Vertrag zwischen strukturell Ungleichen ist formal frei, aber **materiell nicht zustimmungsfähig**. ✓ {6}

Ordnungsebene (Homann) – die Dilemmastruktur ehrlich benennen. Wolt, Bolt, Uber und Uber Eats fahren dasselbe Modell und stehen bei 0 von 10 Punkten. Wer als Einziger Fahrer direkt anstellt, hat höhere Kosten in einem Markt, in dem der Kunde nach Lieferkosten entscheidet – der **moralische Vorleister verliert**. Daraus folgt: Die Lösung liegt primär auf der **Ordnungsebene** (Vermutungsregelung, Nachunternehmerhaftung, Kontrolle), nicht im Appell an eine einzelne Plattform. Der Fairwork-Absturz von 4 auf 0 Punkte belegt genau das – Lieferando war der letzte Anbieter mit Direktanstellung und hat die Position aufgegeben, als sie im Wettbewerb nicht mehr zu halten war. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die Umstellung ist in der vorliegenden Form **ethisch nicht vertretbar**, aber die Verantwortung ist **geteilt und muss getrennt zugeordnet werden**. Dem Unternehmen ist vorzuwerfen, dass es Steuerung behält und Risiko abgibt – das ist keine Auslagerung einer Funktion, sondern eine **Auslagerung der Haftung bei fortbestehender Herrschaft**. Wer weisungsbefugt bleibt, kann sich der Arbeitgeberverantwortung nicht durch die Rechtsform des Ausführenden entziehen. Dem Gesetzgeber ist vorzuwerfen, dass er eine Anreizlage geduldet hat, in der genau dieses Verhalten die dominante Strategie ist. Konsequenz ist deshalb: Umsetzung der Plattformrichtlinie fristgerecht zum 2. Dezember 2026 mit **klaren Vermutungskriterien** (algorithmische Steuerung, Preisvorgabe, Leistungskontrolle), **Nachunternehmerhaftung** der Plattform für Mindestlohn und Sozialabgaben entlang der gesamten Kette, und Sanktionen, die die **Kettenkonstruktion unattraktiver machen als die Direktanstellung**. Für das Unternehmen bleibt oberhalb der Regel die Pflicht, die Bedingungen bei seinen Flottenpartnern zu kennen und vertraglich zu sichern – Nichtwissen ist hier ein selbst hergestellter Zustand und deshalb keine Entschuldigung. ✓ {8} *We agree to disagree:* Wer die Vertragsfreiheit und den Marktzugang für Geringqualifizierte höher gewichtet, hält die Umstellung für zulässig – dann muss er aber offenlegen, dass er die Sozialkosten bewusst der Allgemeinheit zuweist, statt sie als „Flexibilität“ zu bezeichnen.

Über das Gefragte hinaus

Die Fleischindustrie als Präzedenzfall. Der Gesetzgeber hat 2021 in der Fleischwirtschaft Werkverträge und Leiharbeit in der Kernproduktion verboten, nachdem die Subunternehmerketten dort dieselbe Struktur hervorgebracht hatten – verwischte Verantwortung, migrantische Beschäftigte, systematische Unterschreitung von Standards. Das zeigt zweierlei: Erstens, die Struktur ist **kein Branchenzufall**, sondern eine wiederkehrende Reaktion auf Kostendruck bei niedrigqualifizierter Arbeit. Zweitens, sie ist **regulierbar** – das Argument „geht nicht anders“ ist empirisch widerlegt. (✓){+1}

Die Rechnung, die das Modell trägt (Annahmen offengelegt). Annahme: Bruttolohn 14 €/h zuzüglich rund 20 % Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung, dazu Urlaub, Lohnfortzahlung, Arbeitsmittel → Vollkosten in der Größenordnung von **20 €/h**. Ein Subunternehmer, der pro Lieferung zahlt und bei 2,5 Lieferungen je Stunde 5 € je Lieferung erhält, kommt auf 12,50 €/h Erlös, aus denen Fahrzeug, Versicherung und eigene Marge bestritten werden. Die Differenz von grob **einem Drittel** ist nicht durch Produktivität erklärbar – sie entsteht aus **weggelassenen Kostenbestandteilen**. Genau das ist der Prüfsatz: Wo ein Kostenvorteil nicht aus besserer Leistung stammt, stammt er aus Verlagerung. (*Modellrechnung, Werte illustrativ.*) (✓){+2}

Algorithmische Steuerung als eigenständiges ethisches Problem. Die Zuteilung von Touren, die Bewertung der Lieferzeit und die faktische Sperre bei schlechter Bewertung sind Weisungen – nur ohne Weisungsgeber, dem man widersprechen könnte. Es fehlt die **Begründungspflicht**: Ein Vorgesetzter muss eine Entscheidung erklären, ein Algorithmus nicht. Die Plattformrichtlinie greift das auf, indem sie Transparenz über automatisierte Entscheidungen und eine menschliche Überprüfung verlangt. Wer das nennt, verknüpft den Fall mit dem KI-Kapitel statt ihn nur arbeitsrechtlich zu behandeln. (✓){+3}

Freeman gegen Friedman an diesem Fall. Milton Friedman: Die Verantwortung des Unternehmens ist die Gewinnerzielung im Rahmen der Regeln; alles Weitere ist Sache des Gesetzgebers – nach dieser Lesart handelt Lieferando korrekt und die Kritik gehört an den Bundestag adressiert. **Edward Freeman:** Das Unternehmen ist ein Knoten von Anspruchsbeziehungen; wer die Fahrer aus dem Stakeholder-Kreis definiert, indem er sie zu Lieferanten erklärt, löst das Problem nicht, sondern verschiebt nur die Definition. Der Streit ist an diesem Fall entscheidbar: **Die**

Steuerung ist geblieben, also ist die Beziehung geblieben. Wer weisungsbefugt bleibt, kann den Stakeholder nicht wegdefinieren. (✓){+4}

Die Rolle der Konsumenten präzise fassen. Der Kunde, der 1,50 € Liefergebühr für richtig hält, ist Teil der Kausalkette, aber die Konsumentenverantwortung ist **schwach**, weil ihm die Bedingungen nicht sichtbar sind und sein einzelner Verzicht nichts ändert (Dilemmastruktur auf der Nachfrageseite). Ein Fairwork-Rating ist deshalb kein Moralurteil über Kunden, sondern eine **Informationsinfrastruktur**: Es macht Bedingungen sichtbar und damit erst wählbar. Ohne Sichtbarkeit gibt es keine Verantwortung. (✓){+5}

Warum „der Markt zwingt uns“ kein Argument, aber auch keine Ausrede- Behauptung ist. Der Satz beschreibt korrekt eine Dilemmastruktur und begründet dennoch kein Sollen (**Sein-Sollen-Fehlschluss**). Er ist aber auch nicht wertlos: Er benennt die richtige Adresse – die Rahmenordnung. Die saubere Formulierung lautet deshalb nicht „wir müssen“, sondern: **„Wir handeln, wie die Regeln es prämiieren, und fordern deshalb andere Regeln.“** Ein Unternehmen, das den Satz sagt, ohne die Regeländerung zu unterstützen, benutzt ihn als Ausrede. (✓){+6}

Reflexionsstopps auf beiden Seiten. Pro Modell: „Flexibilität“ – ein Wort, das nicht sagt, für wen. Contra Modell: „Ausbeutung“ – ein Wort, das das Ergebnis vorwegnimmt, statt die Bedingungen zu prüfen. Beide beenden die Analyse. Der prüfbare Ersatz lautet: **Wer trägt das Ausfallrisiko, und wer entscheidet über die Tour?** Beantwortet man diese zwei Fragen, ist der Fall geklärt, ohne dass man ein Etikett braucht. (✓){+7}

Rawls angewandt. Hinter dem Schleier des Nichtwissens wüsste man nicht, ob man Anteilseigner von Just Eat Takeaway, Kunde oder Fahrer ohne deutschen Pass ist. Nach dem **Differenzprinzip** ist eine Ordnung nur gerechtfertigt, wenn sie die am schlechtesten Gestellten besserstellt. Der Fahrer der dritten Subunternehmerebene ist eindeutig diese Gruppe, und für ihn verbessert das Modell nichts, außer dass es überhaupt eine Arbeit gibt. Genau diesen Restpunkt muss die Gegenposition ernst nehmen: **Die Alternative zur schlechten Arbeit ist hier nicht automatisch die gute Arbeit, sondern manchmal keine.** (✓){+8}

Die Vermutungsregelung als Musterbeispiel für ordnungsethisches Design. Sie verbietet nichts, sie verschiebt nur die **Beweislast**, also die Kosten des Streits. Damit wird die Kettenkonstruktion für die Plattform teurer, ohne dass der Gesetzgeber eine Vertragsform verbieten muss. Das ist die elegantere Form der Regulierung: **Anreiz statt Verbot**. Wer das erkennt, hat das Homann-Prinzip nicht nur zitiert, sondern angewendet. (✓){+9}

Der Aufenthaltsstatus als verdeckte Machtvariable. Wo Beschäftigte über ihre Erwerbstätigkeit auch ihren Aufenthalt sichern, ist die Kündigungsdrohung ungleich schärfer als bei Inländern – die formale Vertragsfreiheit steht dann unter einem Vorbehalt, den der Vertrag nicht ausweist. Wer die Diskursbedingungen prüft, muss diesen Faktor nennen, sonst bewertet er eine Freiwilligkeit, die es nicht gibt. (✓) {+10}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Kritik unterstellt, Direktanstellung sei für alle Fahrer die bessere Option. Ein Teil der Fahrer schätzt tatsächlich die freie Schichtwahl und würde feste Dienstpläne ablehnen. Daraus folgt nicht, dass das Modell in Ordnung ist – wohl aber, dass die Lösung **nicht die Rückkehr zur Stechuhr** sein muss, sondern die **Absicherung der Flexiblen**: Mindestentgelt pro eingeloggter Stunde statt pro Lieferung, Sozialversicherungspflicht unabhängig vom Status, Wartezeit als Arbeitszeit. (✓){+11}

Der Fahrplan. (1) Plattformrichtlinie fristgerecht umsetzen, Vermutungskriterien konkret benennen. (2) Nachunternehmerhaftung für Mindestlohn und Sozialabgaben entlang der gesamten Kette. (3) Bezahlung je eingeloggter Stunde statt je Lieferung als Mindeststandard. (4) Registrierungs- und Transparenzpflicht für Flottenpartner, damit Ketten sichtbar werden. (5) Fairwork-Ratings in die öffentliche Beschaffung und in App-Store-Kennzeichnungen einbinden, damit Sichtbarkeit entsteht. (✓) {+12}

Ein Vergleich, der die Struktur entlarvt. Würde ein Krankenhaus seine Pflegekräfte kündigen und dieselben Menschen am nächsten Tag über eine Kette von Subunternehmen zu schlechteren Bedingungen dieselben Betten versorgen lassen – bei unverändertem Dienstplan aus der Klinik-Software –, spräche niemand von Outsourcing. Der Test ist immer derselbe: **Hat sich die Arbeit geändert oder nur die Rechnung?** (✓){+13}

Der Satz für den Schluss. Ein Geschäftsmodell, dessen Kostenvorteil verschwindet, sobald alle Beteiligten korrekt versichert sind, ist kein innovatives Geschäftsmodell, sondern eine **Umverteilung mit App**. Diese Prüffrage lässt sich auf jede Plattform anwenden, und sie ist genau die Frage, die die Vermutungsregelung ab Dezember 2026 rechtlich stellt. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass Steuerung und Ertrag beim Auftraggeber bleiben, während Risiko und Sozialkosten wandern – die Externalisierung als Kern benennen, die Dilemmastruktur der Branche (alle bei 0 Punkten) ernst nehmen und die Verantwortung sauber zwischen Ordnungs- und Unternehmensebene aufteilen, statt nur zu empören.

Aufgabe #315 · 16 P. · Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Die Frist zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970 in nationales Recht endete am **7. Juni 2026**. Deutschland hat sie verstreichen lassen; mit einem deutschen Umsetzungsgesetz wird nach Angaben des Bundesfamilienministeriums erst **2027** gerechnet, mit Übergangsfristen bis Anfang 2028. Die Richtlinie verpflichtet Arbeitgeber unter anderem zu einer regelmäßigen Berichtspflicht über den Gender Pay Gap (ab 150 Beschäftigten; für Betriebe mit 100 bis 149 Beschäftigten erste Berichte ab Juni 2031), erweitert den Auskunftsanspruch der Beschäftigten und verpflichtet Unternehmen, Bewerberinnen und Bewerber bereits im Besetzungsprozess über die vorgesehene Vergütung zu informieren. Das Statistische Bundesamt meldete am 16. Dezember 2025: Der **unbereinigte Gender Pay Gap** lag 2025 unverändert bei **16 Prozent** – Frauen verdienten im Schnitt **22,81 Euro** brutto je Stunde, Männer **27,05 Euro**, eine Differenz von 4,24 Euro. Rund 60 Prozent der Lücke sind durch messbare Faktoren erklärbar (Teilzeit 19 Prozent, Branche und Beruf 18 Prozent, Anforderungsniveau 13 Prozent); die verbleibenden 40 Prozent entsprechen dem **bereinigten Gender Pay Gap von 6 Prozent**. Regional: Ostdeutschland 5 Prozent, Westdeutschland 17 Prozent; öffentlicher Dienst 4 Prozent, Privatwirtschaft 17 Prozent. Im Februar 2026 meldete das Amt zudem einen unveränderten **Gender Gap Arbeitsmarkt von 37 Prozent**: Frauen arbeiteten im Schnitt 28 Stunden pro Woche, Männer 34 Stunden; 74 Prozent der Frauen und 81 Prozent der Männer waren erwerbstätig. Der Equal Pay Day fiel 2026 auf den 27. Februar.

- a) 6 P. Erläutern Sie drei wichtige ethische Fragen, die sich aus diesen Zahlen ergeben, so dass der Unterschied zwischen dem unbereinigten und dem bereinigten Wert für die Bewertung fruchtbar wird.
- b) 6 P. Welche Konsequenzen hätte eine verpflichtende Entgelttransparenz für die Unternehmen? Antworten Sie differenziert, z. B. unter Berücksichtigung von Anreiz- und Marktwirkungen, so dass auch nicht beabsichtigte Folgen sichtbar werden.
- c) 4 P. Welche Konsequenzen hätte sie für die Beschäftigten? Antworten Sie differenziert und unterscheiden Sie die betroffenen Gruppen.

a) 6 P. – Drei ethische Fragen aus den Zahlen

Vorbemerkung zur Statistik – Voraussetzung jeder Bewertung. Der **unbereinigte** Wert (16 %) vergleicht alle Frauen mit allen Männern und misst das **Gesamtergebnis** des Arbeitsmarktes. Der **bereinigte** Wert (6 %) hält Beruf, Branche, Anforderungsniveau und Umfang konstant und misst nur den **nicht erklärten Rest**. Der entscheidende Denkfehler beider Debattenlager ist derselbe: Die Herausrechnung erklärt die Faktoren, sie

rechtfertigt sie nicht. Dass Frauen häufiger Teilzeit arbeiten, erklärt 19 Prozent der Lücke – beantwortet aber nicht die Frage, warum. ✓ {1}

Erste ethische Frage – Gleicher Lohn für gleiche Arbeit (Kommutative Gerechtigkeit).

Der bereinigte Gap von 6 Prozent bezeichnet den Teil, für den **kein sachlicher Grund benannt werden kann**. Ethisch ist genau das der harte Kern: Eine Ungleichbehandlung, die sich nicht begründen lässt, verletzt das formale Gerechtigkeitsprinzip „Gleiches gleich behandeln“. Sie ist zudem ein Verstoß gegen die **Leistungsgerechtigkeit**, auf die sich die Marktwirtschaft selbst beruft – wenn Entgelt nicht Leistung, sondern Geschlecht folgt, versagt das eigene Legitimationsprinzip des Systems. ✓ {2}

Zweite ethische Frage – Bewertung von Tätigkeiten (Distributive Gerechtigkeit). 18

Prozent der Lücke entstehen durch Branche und Beruf. Das führt zur schwierigeren Frage:

Warum werden Tätigkeiten, die überwiegend von Frauen ausgeübt werden – Pflege, Erziehung, Einzelhandel –, geringer bewertet als vergleichbar anspruchsvolle, männlich geprägte Tätigkeiten? Wenn diese Bewertung nicht Knappheit oder Qualifikation, sondern historische Zuschreibung abbildet, ist der „erklärte“ Teil der Lücke ethisch nicht weniger fragwürdig als der unerklärte – er ist nur **besser versteckt**. Der Richtlinienbegriff „gleichwertige Arbeit“ zielt genau darauf. ✓ {3}

Dritte ethische Frage – Freiwilligkeit der Teilzeit (Autonomie und Struktur). Der

Gender Gap Arbeitsmarkt von 37 Prozent setzt sich aus Stundenlücke (18 %), Erwerbslücke (8 %) und Verdienstlücke (16 %) zusammen. Formal ist Teilzeit eine **freie Entscheidung**. Ethisch ist zu prüfen, ob sie unter Bedingungen getroffen wird, die eine echte Wahl darstellen: verfügbare Kinderbetreuung, Ehegattensplitting, Minijob-Schwelle, Verfügbarkeitserwartung im Beruf des Partners. **Eine Entscheidung, deren Alternative faktisch nicht existiert, ist keine Wahl** – das ist derselbe Prüfmaßstab wie bei jedem Vertrag unter ungleichen Bedingungen. ✓ {4}

Die Langzeitfolge, die keine der drei Fragen allein erfasst. Der

Stundenlohnunterschied ist nur der sichtbare Teil. Über ein Erwerbsleben summieren sich geringere Stundenzahl, geringerer Stundenlohn und Erwerbsunterbrechungen zu einer **Rentenlücke**, die deutlich größer ausfällt als 16 Prozent. Die ethisch relevante Größe ist deshalb nicht der Monatslohn, sondern das **Lebenseinkommen**, und dort verstärken sich die Effekte, statt sich auszugleichen. ✓ {5}

Der Ost-West-Befund als Beweis gegen den Naturalismus. Ostdeutschland 5 Prozent,

Westdeutschland 17 Prozent – bei gleichem Recht, gleicher Sprache und weitgehend gleicher Wirtschaftsstruktur. Der Unterschied kann daher **nicht biologisch** erklärt werden, sondern nur durch Erwerbsbiografien, Betreuungsinfrastruktur und Rollenerwartungen. Damit ist die Lücke als **gestaltbar** ausgewiesen, und alles Gestaltbare ist ethisch

zurechenbar. Wer aus dem Ist ein Sollen ableitet („das ist eben so“), begeht den **Sein-Sollen-Fehlschluss**. ✓ {6}

b) 6 P. – Konsequenzen verpflichtender Entgelttransparenz für Unternehmen

Erste Wirkung – Rechtfertigungsdruck statt Verbot. Die Richtlinie verbietet keine Gehaltsunterschiede; sie verlangt, dass sie **begründbar** sind. Das zwingt Unternehmen zu einem System: Stellenbewertung, Entgeltbänder, dokumentierte Kriterien für Zulagen und Verhandlungsergebnisse. Für Unternehmen mit gewachsenem, verhandlungsabhängigem Gehaltsgefüge ist das der eigentliche Aufwand, nicht der Bericht, sondern die **Systematisierung, die er voraussetzt**. ✓ {1}

Zweite Wirkung – unmittelbare Kosten. Einführung und Pflege einer Entgeltarchitektur, Datenerhebung, Berichterstellung, Beratungs- und Rechtskosten, Schulung der Führungskräfte. Hinzu kommen Angleichungskosten: Wo Unterschiede nicht begründbar sind, wird nach oben angeglichen, nicht nach unten – Bestandsschutz und Betriebsklima lassen Absenkungen praktisch nicht zu. Die Personalkosten steigen also **einmalig und dauerhaft**, in welcher Höhe, hängt vom Ausgangszustand ab. ✓ {2}

Dritte Wirkung – Marktwirkung über Angebot und Nachfrage. Transparente Entgeltbänder senken **Suchkosten** auf dem Arbeitsmarkt: Bewerber können Angebote vergleichen, ohne den Verhandlungsprozess zu durchlaufen. Für Unternehmen bedeutet das mehr passende und weniger unpassende Bewerbungen – ein Effizienzgewinn. Zugleich verlieren sie die **Informationsrente**, die sie bisher gegenüber schlechter informierten Bewerbern realisieren konnten. Wer bisher unterhalb des Marktniveaus zahlte, verliert diesen Vorteil zuerst; wer über Marktniveau zahlt, gewinnt an Attraktivität. Transparenz wirkt also **nicht neutral, sondern umverteilend zwischen Arbeitgebern**. ✓ {3}

Vierte Wirkung, nicht beabsichtigte Folge: Kompression der Gehaltsstruktur. Wenn jede Abweichung erklärt werden muss, sinkt der Anreiz, Abweichungen zuzulassen. Leistungsbezogene Spreizung wird schwerer durchsetzbar, weil Leistung schlechter dokumentierbar ist als Berufsjahre oder Abschluss. Die wahrscheinliche Folge ist eine **Verschiebung von Leistungs- zu Formalkriterien** – messbar, aber nicht unbedingt gerechter. Wer die Richtlinie befürwortet, sollte diesen Effekt benennen, statt ihn zu bestreiten. ✓ {4}

Fünfte Wirkung, nicht beabsichtigte Folge: Ausweichverhalten und Schwellenwerteffekte. Berichtspflichten setzen bei 150 (später 100) Beschäftigten an. Schwellenwerte erzeugen erfahrungsgemäß **Vermeidungsverhalten**: Aufspaltung von Einheiten, Ausgliederung, Zurückhaltung bei Einstellungen knapp unterhalb der Grenze. Zudem können Unternehmen auf variable, nicht berichtspflichtige Vergütungsbestandteile

ausweichen. Die Regel verändert dann die **Form**, nicht die Sache – ein klassischer Regulierungsfehler, den man durch stufenlose statt sprunghafte Pflichten mildert. ✓ {5}

Sechste Wirkung – Reputation und Konflikt im Betrieb. Ein veröffentlichter Gap ist ein öffentlich vergleichbarer Wert: Er wirkt auf Employer Branding, Investorenkommunikation und Vergabeverfahren. Intern erzeugt der Auskunftsanspruch **Vergleichsvorgänge**, die vorher nicht stattfanden – mit dem Risiko von Unzufriedenheit auch dort, wo die Unterschiede sachlich begründet sind. Der Nutzen (Vertrauen durch Nachvollziehbarkeit) und der Schaden (Konflikt durch Sichtbarkeit) hängen fast vollständig davon ab, **ob das Unternehmen die Begründungen vorher geordnet hat**. ✓ {6}

c) 4 P. – Konsequenzen für die Beschäftigten, nach Gruppen unterschieden

Gruppe 1 – Beschäftigte mit unbegründet niedrigem Entgelt (überwiegend, nicht ausschließlich Frauen). Für sie ist die Wirkung eindeutig positiv: Der Auskunftsanspruch macht die Lücke sichtbar, der Rechtfertigungsdruck verschiebt die **Beweislast zum Arbeitgeber**, und die Angabe der Vergütung im Bewerbungsprozess verhindert, dass ein einmal zu niedriges Einstiegsgehalt über Prozentsteigerungen lebenslang fortgeschrieben wird. Der letzte Punkt ist quantitativ der wichtigste – **die Lücke entsteht überwiegend beim Einstieg, nicht bei der Erhöhung**. ✓ {1}

Gruppe 2 – verhandlungsstarke Beschäftigte. Sie verlieren tendenziell. Wer bisher überdurchschnittliche Ergebnisse aus individueller Verhandlung erzielte, stößt künftig auf Entgeltbänder und Begründungspflichten. Der Zugewinn an Gerechtigkeit ist hier zugleich ein Verlust an individueller Chance – Transparenz wirkt **nivellierend in beide Richtungen**, und das trifft nicht nur Männer. ✓ {2}

Gruppe 3 – Beschäftigte in ohnehin transparenten Bereichen. Im öffentlichen Dienst liegt der Gap bereits bei 4 Prozent gegenüber 17 Prozent in der Privatwirtschaft – dort, wo Entgelttabellen gelten, ist die Lücke weitgehend geschlossen. Für diese Gruppe ändert die Richtlinie kaum etwas; der Befund ist aber der **stärkste empirische Beleg**, dass Transparenz und Tarifbindung wirken. Umgekehrt bleibt die Wirkung dort am größten, wo bisher individuell verhandelt wurde. ✓ {3}

Gruppe 4 – Beschäftigte, deren Lücke nicht aus dem Entgeltsystem stammt. Für Teilzeitbeschäftigte, Beschäftigte in niedrig bewerteten Branchen und Menschen mit langen Erwerbsunterbrechungen wirkt die Richtlinie **kaum**: Ihre Lücke entsteht nicht durch ungleiche Bezahlung gleicher Arbeit, sondern durch Stundenzahl, Berufswahl und Unterbrechung. Genau dieser Teil macht rund 60 Prozent der Gesamtlücke aus. Entgelttransparenz adressiert also den **kleineren, klar ungerechten Teil** – der größere Teil braucht andere Instrumente: Betreuungsinfrastruktur, Aufwertung der Sorgeberufe, Reform

der Splitting- und Minijob-Anreize. Wer Transparenz für die Lösung des Gender Pay Gap hält, verwechselt ein wirksames Teilinstrument mit einer Gesamtantwort. ✓ **4**

Über das Gefragte hinaus

Die 58 Tage richtig lesen. Der Equal Pay Day am 27. Februar 2026 rechnet den unbereinigten Gap von 16 Prozent in Kalendertage um: 16 Prozent eines Jahres sind rund 58 Tage. Die Zahl ist kommunikativ stark und analytisch schwach – sie unterstellt, Frauen arbeiteten diese Tage „umsonst“, obwohl der überwiegende Teil der Lücke aus **Stundenzahl und Berufswahl** stammt. Wer den Wert benutzt, sollte ihn erklären; wer ihn nur zitiert, wird in der mündlichen Nachfrage auffallen. (✓){+1}

Kant angewandt. Nach der **Zweckformel** ist es unzulässig, ein Merkmal, das mit der Leistung nichts zu tun hat, zur Bedingung des Entgelts zu machen – die Person wird dann nicht nach dem beurteilt, was sie tut, sondern nach dem, was sie ist. Nach der **Universalisierungsformel** scheitert die Maxime „Ich zahle so wenig, wie die schwächere Verhandlungsposition des Gegenübers zulässt“ – allgemein befolgt zerstörte sie den Zusammenhang von Leistung und Entgelt, auf den sich das Zahlen selbst beruft. (✓){+2}

Rawls angewandt. Hinter dem Schleier des Nichtwissens kennt man sein Geschlecht nicht. Von dort aus wäre eine Entgeltordnung wählbar, in der Unterschiede **begründungspflichtig** sind, nicht weil Gleichheit an sich gut wäre, sondern weil niemand ein Risiko akzeptieren würde, dessen Ursache er nicht beeinflussen kann. Genau das ist die Struktur des Arguments: **Geschlecht ist ein moralisch willkürliches Merkmal** im Sinne von Rawls, so wie Herkunft oder Begabung. (✓){+3}

Diskursethik und die Rolle der Sichtbarkeit. Ein Diskurs setzt voraus, dass die Beteiligten über dieselben Informationen verfügen. Gehaltsintransparenz ist deshalb kein Nebenumstand, sondern eine **Diskursbedingung, die verletzt ist**: Wer sein relatives Gehalt nicht kennt, kann nicht begründet widersprechen. Transparenzpflichten sind aus dieser Sicht keine Umverteilungsmaßnahme, sondern die **Herstellung der Verhandlungsvoraussetzung**. Das ist das elegantere Argument als die Gleichheitsforderung, und es ist bei Rohleder das erwartete. (✓){+4}

Warum Deutschland die Frist verstreichen ließ – Ordnungsebene, nicht Zufall. Ein verspätetes Umsetzungsgesetz ist ein ordnungspolitischer Befund: Die Kosten der Regel fallen konzentriert bei organisierten Akteuren an (Unternehmen, Verbände), ihr Nutzen verteilt sich diffus auf viele Einzelne. Nach **Mancur Olson** setzt sich die konzentrierte Gruppe systematisch durch – Verzögerung ist die kostengünstigste

Form des Widerstands. Das erklärt die Verzögerung, ohne jemandem böse Absicht zu unterstellen, und ist deshalb die analytisch stärkere Erklärung. (✓){+5}

Das Entgelttransparenzgesetz von 2017 als Vorerfahrung. Deutschland hat bereits ein Auskunftsrecht – es blieb weitgehend wirkungslos, weil die Schwelle (Betriebe über 200 Beschäftigte) hoch, die Vergleichsgruppe (mindestens sechs Personen des anderen Geschlechts in gleicher Tätigkeit) schwer zu bilden und die Initiative beim einzelnen Beschäftigten lag. Daraus folgt die Konstruktionsregel: **Ein Recht, dessen Ausübung den Berechtigten exponiert, wird nicht ausgeübt.** Deshalb verschiebt die EU-Richtlinie die Initiative vom Individuum zur Berichtspflicht des Unternehmens – das ist der entscheidende Konstruktionsunterschied. (✓){+6}

Größenordnung des unerklärten Teils (Annahmen offengelegt). **Annahme:** rund 20 Mio. sozialversicherungspflichtig beschäftigte Frauen, davon bei durchschnittlich etwa 1.400 Arbeitsstunden im Jahr und einer unerklärten Lücke von 1,71 € je Stunde → grob **2.400 € je Frau und Jahr**, gesamtwirtschaftlich in der Größenordnung von **48 Mrd. €**. Die Zahl ist bewusst grob; ihr Zweck ist die Einordnung: Der unerklärte Rest ist **keine Rundungsgröße**, sondern ein makroökonomisch relevanter Betrag. (Modellrechnung, Bezugsgrößen gerundet.) (✓){+7}

Der Begriff „gleichwertige Arbeit“ ist der eigentliche Sprengsatz. Gleiche Arbeit zu vergleichen ist einfach; gleichwertige Arbeit zu vergleichen verlangt eine **Bewertung von Tätigkeiten über Berufsgrenzen hinweg**, etwa Erzieherin gegenüber Techniker. Damit greift die Richtlinie in die betriebliche Bewertungshoheit ein und berührt indirekt sogar die Tarifautonomie. Wer diesen Punkt sieht, versteht, warum die Umsetzung so zäh ist: Es geht nicht um Berichte, sondern um die **Frage, wer definiert, was eine Arbeit wert ist.** (✓){+8}

Der Rentenanschluss. Die Verdienstlücke setzt sich über Beitragspunkte in die Alterssicherung fort und wird dort durch die geringere Stundenzahl und Erwerbsunterbrechungen zusätzlich verstärkt. Das verbindet die Aufgabe mit der Generationengerechtigkeitsfrage: **Wer Altersarmut von Frauen diskutieren will, muss beim Einstiegsgehalt und bei der Sorgearbeit anfangen** – am Rentenrecht ist das nur noch symptomatisch reparierbar. (✓){+9}

Reflexionsstopps beider Seiten benennen. Contra: „Es gibt keinen Gender Pay Gap, nur unterschiedliche Berufswahl“ – das erklärt einen Teil und behauptet, damit sei alles erklärt; die 6 Prozent bleiben unerklärt. Pro: „Frauen verdienen 16 Prozent weniger für dieselbe Arbeit“ – falsch, denn genau das misst der unbereinigte Wert nicht. Beide Sätze sind in der öffentlichen Debatte Standard und beide sind

statistisch unzutreffend. Wer beide korrigiert, zeigt Souveränität statt Lagerzugehörigkeit. (✓){+10}

Der Vergleich mit dem Mindestlohnfall. Wie bei der Mindestlohnaufgabe gilt: Eine Regel, die den **Preis** verändert, verändert auch **Menge und Ausweichverhalten**. Bei der Entgelttransparenz ist das Ausweichverhalten aber schwächer, weil die Regel nicht das Lohnniveau setzt, sondern nur die **Begründungspflicht**. Das ist der ordnungsethisch interessante Unterschied: **Transparenzregeln greifen weniger tief ein als Preisregeln und wirken deshalb oft nachhaltiger.** (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Befürwortung unterstellt, dass mehr Sichtbarkeit Ungleichheit reduziert. Es gibt aber empirische Hinweise, dass volle Transparenz Verhandlungsspielräume für **alle** schließt und das durchschnittliche Lohnniveau eher senkt als hebt, weil der Arbeitgeber jedes Zugeständnis sofort auf die gesamte Vergleichsgruppe hochrechnen muss. Wer das offenlegt, argumentiert redlicher, und die Antwort darauf lautet: Transparenz über **Bänder und Kriterien**, nicht über jedes Einzelgehalt. (✓){+12}

Der Fahrplan. (1) Umsetzungsgesetz zügig vorlegen und Schwellenwerte stufenlos gestalten. (2) Entgeltbänder und dokumentierte Bewertungskriterien statt Einzelgehaltsveröffentlichung. (3) Vergütungsangabe in Stellenausschreibungen als wirksamster Einzelhebel, weil sie an der Entstehungsstelle ansetzt. (4) Verbot der Frage nach dem bisherigen Gehalt, weil sie alte Lücken fortschreibt. (5) Parallel die strukturellen Ursachen bearbeiten – Betreuung, Sorgeberufe, Splitting- und Minijob-Anreize –, sonst bleiben 60 Prozent der Lücke unberührt. (✓){+13}

Individualebene nicht vergessen. Auch bei perfekter Regel entscheidet eine Führungskraft über die Eingruppierung, und Studien zeigen: Bei identischer Leistung werden Verhandlungsanfragen unterschiedlich bewertet, je nachdem, wer sie stellt. Die Ordnungsebene kann das **eingrenzen** (dokumentierte Kriterien, Vier-Augen-Prinzip bei Gehaltsentscheidungen), aber nicht abschaffen. Wer die Individualebene mitnennt, zeigt, dass er die Drei-Ebenen-Systematik nicht nur auswendig kann. (✓){+14}

Der internationale Kontrapunkt, vorsichtig formuliert. Island hat Entgeltgleichheit über ein **Zertifizierungsverfahren** geregelt: Unternehmen müssen die Gleichwertigkeit nachweisen, nicht die Beschäftigten die Ungleichheit. Das ist dieselbe Beweislastlogik wie bei der Plattformrichtlinie, und derselbe Grundgedanke: **Rechte, deren Durchsetzung dem Schwächeren aufgebürdet wird, bleiben Papier.** (Ausgestaltung länderspezifisch, vor konkreter Zitierung prüfen.) (✓){+15}

Der Satz für den Schluss. Der bereinigte Gap misst, wie ungerecht wir sind, wenn wir alles Erklärbare wegerklärt haben; der unbereinigte misst, wie ungleich das Ergebnis ist, wenn wir nichts wegerklären. **Ethisch braucht man beide Zahlen** – die eine für die Frage nach der Diskriminierung, die andere für die Frage nach der Chancengleichheit. Wer nur eine nennt, führt keine Debatte, sondern eine Kampagne. (✓)(+16)

Rohleders Erwartung: Unbereinigt und bereinigt sauber trennen und beide Zahlen ethisch verschieden verwerten, die Konsequenzen für Unternehmen und Beschäftigte über Angebot und Nachfrage differenzieren, und erkennen, dass Transparenz nur den kleineren, klar ungerechten Teil der Lücke trifft.

Aufgabe #316 · 12 P. · Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit · von der KI erfunden – kein Original

Bundesarbeitsministerin **Bärbel Bas (SPD)** bestätigte am 6. Mai 2026 in der Fragestunde des Bundestages, dass der Entwurf für die Reform des Arbeitszeitgesetzes im Juni vorgelegt werde: „Der Entwurf wird im Juni kommen.“ Zur Missbrauchsgefahr sagte sie: „Es soll ja auch nicht ausbeuterisch werden.“ Geplant ist der Übergang von der **täglichen** zur **wöchentlichen** Höchstarbeitszeit. Bisher gilt: höchstens 8 Stunden werktäglich, verlängerbar auf 10 Stunden, wenn im Ausgleichszeitraum der Durchschnitt von 8 Stunden eingehalten wird; zwischen zwei Arbeitstagen sind mindestens 11 Stunden ununterbrochene Ruhezeit einzuhalten. Künftig soll allein die wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden nach der EU-Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG maßgeblich sein. Die 11-stündige Ruhezeit bleibt – rechnerisch wären damit an einzelnen Tagen Arbeitszeiten bis in die Größenordnung von 13 Stunden darstellbar. Zweite Säule der Reform ist die verpflichtende **elektronische Arbeitszeiterfassung** in Umsetzung des EuGH-Urteils von 2019 und des BAG-Beschlusses von 2022; Vertrauensarbeitszeit bleibt zulässig, aber nicht mehr ohne Dokumentation. Der DGB nennt die Flexibilisierungsdebatte eine „Scheindebatte“, weil das geltende Recht flexible Modelle bereits zulasse, und kündigte für Juni Proteste an. Zur Einordnung: Vollzeitbeschäftigte in Deutschland arbeiteten 2025 im Schnitt 39,9 Stunden pro Woche.

- a) 6 P. Erläutern Sie den Schutzzweck der täglichen Höchstarbeitszeit und was sich durch die Umstellung auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit sachlich ändert, so dass deutlich wird, warum es sich nicht bloß um eine andere Rechenweise handelt.
- b) 6 P. Ist die geplante Flexibilisierung ethisch vertretbar? Erläutern Sie dabei die Interessenlage der betroffenen Gruppen, wenden Sie mindestens zwei ethische Grundpositionen an und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 6 P. – Schutzzweck und sachliche Änderung

Der Schutzzweck ist gesundheitlich, nicht ökonomisch. Das Arbeitszeitgesetz ist ein **öffentlich-rechtliches Schutzgesetz**, kein Vertragsrecht. Es steht deshalb **nicht zur Disposition der Vertragsparteien**: Auch ein Arbeitnehmer, der freiwillig länger arbeiten will, darf es nicht. Der Gesetzgeber unterstellt hier bewusst, dass die freie Entscheidung des Einzelnen unter Wettbewerbs- und Loyalitätsdruck kein hinreichender Schutz ist – dieselbe Logik wie bei Sicherheitsgurt und Arbeitsschutz. ✓ {1}

Warum die tägliche Grenze etwas anderes schützt als die wöchentliche. Ermüdung, Fehlerhäufigkeit und Unfallrisiko steigen **innerhalb** eines Arbeitstages überproportional an – die letzten Stunden eines Zwölf-Stunden-Tages sind nicht so produktiv und nicht so

sicher wie die ersten. Eine Tagesgrenze begrenzt die **Belastungsspitze**, eine Wochengrenze nur die **Belastungssumme**. Beide Größen sind gesundheitlich nicht austauschbar: 4×12 Stunden und 6×8 Stunden ergeben dieselbe Wochensumme, aber ein anderes Risikoprofil. **Das ist der Kern der Aufgabe.** ✓ {2}

Zweiter Schutzgegenstand – die Erholung. Die 11-stündige Ruhezeit soll Regeneration ermöglichen; sie ist bemessen für einen Arbeitstag üblicher Länge. Verlängert sich der Arbeitstag auf 13 Stunden, bleiben nach Abzug von Wegezeit, Mahlzeiten und Körperpflege wenige Stunden Schlaf. Die Ruhezeit bleibt formal unverändert, ihre **Schutzwirkung sinkt aber faktisch**, weil sie relativ zur Belastung kürzer wird. Eine unveränderte Zahl bedeutet hier also nicht unveränderten Schutz. ✓ {3}

Dritter Schutzgegenstand – die Vereinbarkeit. Betreuungszeiten, Vereins- und Pflegeverpflichtungen sind **tageweise** organisiert, nicht wochenweise. Wer an drei Tagen 13 Stunden arbeitet, kann die freien Tage nicht rückwirkend in die Kita einbringen. Die Umstellung verschiebt damit auch **Planungsrisiko** vom Betrieb zum Beschäftigten, und trifft strukturell diejenigen härter, die Sorgeverantwortung tragen. ✓ {4}

Was sich rechtlich tatsächlich ändert, und was nicht. Das geltende Recht erlaubt bereits 10 Stunden täglich, Schichtmodelle, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und tarifliche Öffnungsklauseln. Die Reform schafft also **keine Flexibilität aus dem Nichts**; sie verschiebt die **Regelvermutung**: Bisher ist die lange Schicht die begründungsbedürftige Ausnahme, künftig ist sie im Rahmen der Wochensumme der Normalfall. Genau darauf zielt der DGB-Einwand der „Scheindebatte“ – er ist überzogen, weil sich etwas ändert, aber er trifft den richtigen Punkt: Es geht um die **Beweislast**, nicht um die Möglichkeit. ✓ {5}

Die Gegenrichtung der zweiten Säule. Die verpflichtende elektronische Zeiterfassung wirkt **gegenläufig** zur Flexibilisierung: Sie macht Arbeitszeit erstmals systematisch sichtbar und damit einklagbar – insbesondere unbezahlte Mehrarbeit, die bisher in der Vertrauensarbeitszeit verschwand. Wer die Reform bewertet, muss beide Säulen zusammen betrachten: **Die eine erweitert den Spielraum, die andere macht seine Nutzung überprüfbar.** Eine Bewertung, die nur eine Säule nennt, ist unvollständig. ✓ {6}

b) 6 P. – Ethische Bewertung der Flexibilisierung

Neutrale Fassung. Nicht „Sollen die Leute wieder 13 Stunden schuften?“ und nicht „Darf der Staat erwachsenen Menschen vorschreiben, wann sie arbeiten?“, sondern: **„Ist es rechtfertigungsfähig, eine Schutzgrenze, die Belastungsspitzen begrenzt, durch eine Grenze zu ersetzen, die nur die Belastungssumme begrenzt – bei gleichzeitiger Einführung einer Erfassungspflicht?“** ✓ {1}

Stakeholder und Interessen. **Beschäftigte mit Sorgeverantwortung** (Interesse: planbare Tage), **Beschäftigte mit Pendelweg oder Zweitwohnsitz** (Interesse: verdichtete Wochen, um Fahrten zu sparen – sie profitieren tatsächlich), **Unternehmen mit Auftragsspitzen, Projektgeschäft und Saisonbetrieb** (Interesse: Nachfrageschwankungen ohne Überstundenbürokratie abbilden), **Betriebe im Schichtbetrieb** (Interesse: 12-Stunden-Modelle mit längeren Freiblöcken, die Beschäftigte teils selbst wünschen), **Krankenkassen und Allgemeinheit** (tragen die Folgekosten von Überlastung), **Gewerkschaften** (Interesse: Schutzniveau und Verhandlungsmacht). Wichtig: **Die Beschäftigten sind keine homogene Gruppe** – für einen Teil ist die Reform ein Gewinn. ✓ {2}

Kant. Die **Zweckformel** ist der einschlägige Prüfstein: Zulässig ist die Flexibilisierung, solange sie dem Beschäftigten ein **eigenes Wahlrecht** eröffnet; unzulässig wird sie, sobald der Betrieb allein über die Lage der Arbeitszeit verfügt und der Mensch zur bloßen Kapazitätsgröße im Auftragsplan wird. Der **Universalisierungstest** hilft hier zusätzlich: Die Maxime „Ich verlange lange Arbeitstage, wenn der Auftrag es erfordert“ ist verallgemeinerbar; die Maxime „Ich verlagere mein Planungsrisiko auf den Beschäftigten, weil ich es kann“ ist es nicht – sie setzt voraus, dass der andere sich nicht wehren kann. ✓ {3}

Utilitarismus. Der Nutzenkalkül ist geteilt und darf nicht vorschnell geschlossen werden. Für die Reform: Produktivitätsgewinne bei Projekt-, Montage- und Saisonarbeit, weniger unproduktive Anfahrten, verdichtete Wochen mit längeren Freiblöcken, die viele Beschäftigte ausdrücklich wollen. Gegen die Reform: Arbeitsunfälle, Fehlzeiten und Herz-Kreislauf-Erkrankungen steigen mit langen Schichten – die Kosten trägt teils die Solidargemeinschaft, also ein Dritter, der am Nutzen nicht beteiligt ist. Utilitaristisch entscheidend ist deshalb, ob die Gesundheitskosten **internalisiert** werden; solange sie es nicht sind, überschätzt jede betriebliche Rechnung den Nutzen. ✓ {4}

Ordnungsebene und die Grenze des Vertragsarguments. Das Argument „mündige Erwachsene sollen selbst entscheiden“ ist ernst zu nehmen, greift aber in einem asymmetrischen Verhältnis zu kurz: Wer bei der Frage „Schaffen Sie das heute noch?“ nein sagt, trägt ein Karriererisiko, das im Vertrag nicht steht. Schutzrecht ist genau deshalb **unabdingbar** gestellt – es soll den Einzelnen davor bewahren, dass seine formale Freiheit gegen ihn verwendet wird. Das ist keine Bevormundung, sondern die Anerkennung einer **Dilemmastruktur**: Wer als Einziger Grenzen zieht, fällt in der Beurteilung zurück; deshalb muss die Grenze für alle gelten. ✓ {5}

Begründete Entscheidung. Die Flexibilisierung ist **vertretbar, aber nur im Paket**, und das Paket ist der eigentliche Prüfgegenstand. Vertretbar wird sie durch drei Bedingungen: erstens die **verpflichtende, manipulationssichere Zeiterfassung**, weil ohne Sichtbarkeit

jede Grenze wirkungslos ist; zweitens ein **Initiativ- oder Ablehnungsrecht der Beschäftigten** für die Lage der langen Tage, damit die Flexibilität beiden Seiten und nicht nur einer nutzt; drittens die **Bindung an Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung**, damit die Ausgestaltung verhandelt und nicht einseitig gesetzt wird – genau das ist die diskursethische Mindestbedingung. Ohne diese drei Bedingungen ist die Umstellung nicht vertretbar, weil sie die Belastungsspitze freigibt, ohne dem Belasteten ein Gegengewicht zu geben. ✓ **⟨6⟩** *We agree to disagree*: Wer die Vertragsfreiheit höher gewichtet, hält schon die Bindung an Tarif oder Betriebsvereinbarung für einen unnötigen Umweg – dann muss er allerdings erklären, wer im Einzelfall das Nein des Beschäftigten schützt.

Über das Gefragte hinaus

Der historische Bezugspunkt. Der Achtstundentag wurde in Deutschland 1918/19 eingeführt und war jahrzehntelang der Inbegriff sozialen Fortschritts. Wer die Reform als „größte Änderung seit 1918“ bezeichnet, sagt damit implizit: Es geht nicht um eine technische Anpassung, sondern um die **Rücknahme einer Grundentscheidung**. Diese Einordnung ist kein Pathos, sondern ein Argument zur **Beweislast**: Wer eine hundertjährige Schutznorm ändert, trägt die Begründungslast – wie beim Rückschrittsverbot im Lieferkettenfall. (✓){+1}

Der EuGH-Beschluss als eigentlicher Treiber. Der EuGH hat 2019 entschieden, dass Mitgliedstaaten ein objektives, verlässliches und zugängliches System zur Arbeitszeiterfassung verlangen müssen; das BAG hat 2022 daraus eine bereits geltende Pflicht abgeleitet. Die Reform ist deshalb **nicht freiwillig**, sondern überfällige Umsetzung – die Flexibilisierung ist der politische Preis, zu dem sie kommt. Wer das erkennt, versteht die Paketstruktur des Gesetzes und bewertet nicht zwei Dinge, die nur zusammen zu haben sind, getrennt. (✓){+2}

Die Gesundheitsdaten sind der belastbarste Teil des Arguments.

Arbeitsmedizinische Untersuchungen zeigen seit Jahrzehnten einen überproportionalen Anstieg des Unfallrisikos jenseits der neunten und zehnten Arbeitsstunde und Zusammenhänge zwischen langen Wochenarbeitszeiten und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. **Wichtig für die Klausur:** Genau hier ist die Faktenlage stärker als bei fast jeder anderen wirtschaftsethischen Frage – wer sie nennt, argumentiert nicht wertend, sondern empirisch. *(Konkrete Studien vor Zitierung prüfen; die Richtung des Befundes ist gesichert, die exakten Werte variieren.)* (✓){+3}

Rawls angewandt. Hinter dem Schleier des Nichtwissens wüsste man nicht, ob man Projektleiter mit Gestaltungsmacht über den eigenen Kalender oder Montagearbeiter im Schichtplan ist. Von dort aus wählte man eine Ordnung, die die **Belastungsspitze für die begrenzt, die über ihre Lage nicht mitentscheiden können**, also eine flexible Regel für Selbstbestimmte und eine feste Grenze für Fremdbestimmte. Genau diese Differenzierung fehlt in der öffentlichen Debatte und ist der wertvollste eigene Beitrag, den man hier liefern kann. (✓){+4}

Diskursethik als Konstruktionsprinzip statt als Bewertung. Nach Habermas/ Apel ist gültig, was alle Betroffenen akzeptieren könnten. Übersetzt in ein Gesetzesdesign heißt das nicht „Volksabstimmung über Arbeitszeit“, sondern: Die Ausgestaltung gehört in **Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag**, wo die

Betroffenen organisiert verhandeln können. Die Diskursethik liefert hier also einen **konkreten institutionellen Vorschlag** – das ist ihre eigentliche Stärke und wird in Klausuren fast immer verschenkt. (✓){+5}

Der Zusammenhang mit der Vier-Tage-Woche-Debatte. Beide Debatten drehen sich um dieselbe Größe aus entgegengesetzter Richtung: Die Vier-Tage-Woche verkürzt die Summe bei gleicher Tagesbelastung, die Reform erhöht die zulässige Tagesbelastung bei gleicher Summe. **Interessant ist, dass beide dieselbe Maßnahme brauchen, um zu funktionieren: verlässliche Zeiterfassung.** Ohne sie wird aus der Vier-Tage-Woche unbezahlte Mehrarbeit und aus der Flexibilisierung eine Grenze ohne Kontrolle. (✓){+6}

Größenordnung, die den Alarmismus relativiert (Annahmen offengelegt).

Vollzeitbeschäftigte arbeiten im Schnitt 39,9 Stunden; die neue Grenze läge bei 48 Stunden. Die Reform verändert also nicht die **Normalarbeitszeit**, sondern den zulässigen **Ausnahmekorridor** – betroffen sind realistisch Projektspitzen, Montage, Messebau, Landwirtschaft, Gastronomie und Gesundheitswesen. Wer so rechnet, argumentiert präziser als beide Lager: **Es geht um Ränder, nicht um die Mitte, aber an den Rändern arbeiten die, die sich am wenigsten wehren können.** (✓){+7}

Reflexionsstopps auf beiden Seiten. Pro: „Flexibilität“ – sagt nicht, wessen. Contra: „Rückkehr ins 19. Jahrhundert“ – historisch falsch und analytisch leer, da die Wochengrenze bestehen bleibt. Beide Formeln ersetzen die einzige Frage, die zählt: **Wer bestimmt die Lage der Arbeitszeit?** Wer diese Frage stellt, hat die Debatte in einem Satz sortiert. (✓){+8}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „In der Praxis wird ohnehin länger gearbeitet, also soll man es legalisieren“ – aus dem Ist folgt kein Soll. Der Satz enthält allerdings ein legitimes Nebenargument: Eine Norm, die massenhaft gebrochen wird, verliert an Autorität. Das begründet aber eine **bessere Durchsetzung** genauso gut wie eine Anpassung – welche der beiden richtig ist, entscheidet der Schutzzweck, nicht die Verbreitung des Verstoßes. (✓){+9}

Die Vertrauensarbeitszeit-Falle. Vertrauensarbeitszeit gilt als Ausdruck moderner Führung, funktioniert aber nur, wenn das Arbeitsvolumen zur Zeit passt. Wo das nicht der Fall ist, wird aus Vertrauen die **Verlagerung des Zielkonflikts auf den Einzelnen**: Er entscheidet zwischen Zielerreichung und Selbstschutz, und entscheidet vorhersehbar gegen sich. Die Erfassungspflicht macht diesen Konflikt sichtbar; das ist ihr eigentlicher Wert, nicht die Kontrolle. (✓){+10}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Kritik unterstellt, Beschäftigte wollten kurze Tage. Ein erheblicher Teil – Pendler, Schichtarbeiter, Beschäftigte mit Zweitwohnsitz, Saisonkräfte – wünscht ausdrücklich verdichtete Wochen mit längeren Freiblöcken, und geltende Modelle verhindern das teilweise. Wer nur den Schutz betont, argumentiert **an einem Teil der Betroffenen vorbei** und liefert der Gegenseite ihr bestes Argument frei Haus. (✓){+11}

Der Fahrplan. (1) Wochenhöchst Arbeitszeit einführen, aber mit **absoluter Tagesobergrenze** (etwa 12 Stunden) als Rückfalllinie. (2) Nutzung nur auf Grundlage von Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung. (3) Ablehnungsrecht ohne Benachteiligung, gesetzlich abgesichert. (4) Elektronische Zeiterfassung manipulationssicher und für den Beschäftigten einsehbar. (5) Evaluationsklausel nach drei Jahren mit Unfall- und Krankenstandsdaten – eine Reform, die man nicht messen will, will man nicht verantworten. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Erkennen, dass Tagesgrenze und Wochengrenze **verschiedene Güter** schützen (Spitze gegenüber Summe), die zwei Säulen des Gesetzes zusammen bewerten und die Entscheidung an der Frage festmachen, wer über die Lage der Arbeitszeit verfügt, nicht an der Zahl der Stunden.

Aufgabe #317 · 14 P. · Verschiebung des CO₂-Preises für Heizen und Verkehr · von der KI erfunden – kein Original

Die EU-Umweltministerinnen und -minister beschlossen am 5. November 2025, den Start des europäischen Emissionshandels für Gebäude und Straßenverkehr (**EU-ETS 2**) um ein Jahr zu verschieben – von 2027 auf **2028**. Begründet wurde die Verschiebung mit anhaltend hohen Energiepreisen und der Sorge einzelner Mitgliedstaaten, eine zu rasche Einführung würde einkommensschwache Haushalte überlasten. Am 27. November 2025 legte die EU-Kommission zusätzlich einen Entwurf zur Preisstabilisierung vor, dessen Mechanismen greifen sollen, wenn der ETS-2-Preis in der Anfangsphase 45 Euro je Tonne übersteigt. Eine feste Preisobergrenze gibt es nicht; der Preis bildet sich am Markt. Trotz der Verschiebung sollen ab Januar 2027 sogenannte „early auctions“ stattfinden; die erste Abgabebefristung für Emissionen des Jahres 2028 ist der 31. Mai 2029. Aus der Versteigerung sollen insgesamt **65 Milliarden Euro** für den Klima-Sozialfonds Erlöst werden. Bis zum Start gilt in Deutschland weiter der nationale Emissionshandel: 2025 ein fester Preis von 55 Euro je Tonne, 2026 ein Preiskorridor von 55 bis 65 Euro.

Zur Größenordnung dessen, was danach kommt: Das Energiewirtschaftliche Institut der Universität zu Köln (EWI) schätzt den durchschnittlichen CO₂-Preis bis 2035 auf rund 160 Euro je Tonne, mit einer Spanne von etwa 120 Euro (Startjahr) bis 205 Euro (2035); 120 Euro je Tonne entsprächen rund 32,1 Cent je Liter Diesel und 28,8 Cent je Liter Superbenzin. Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung hatte bereits am 13. Dezember 2023 berechnet, dass bei einem CO₂-Preis von 275 Euro je Tonne selbst bei vollständiger Rückverteilung als Pro-Kopf-Klimageld **18,6 Millionen Haushalte (44 Prozent)** weniger zurückbekämen, als sie zahlen, während **20,7 Millionen (49 Prozent)** profitierten; **4,7 Millionen Haushalte (11 Prozent)** müssten trotz Klimageld mehr als 2 Prozent ihres Nettoeinkommens für CO₂-Kosten aufwenden. Auf dem Land wären 15 Prozent der Haushalte stark belastet, in Städten 8,5 Prozent. Der wissenschaftliche Direktor des IMK, Prof. Dr. Sebastian Dullien, folgerte sinngemäß, ein pauschales Pro-Kopf-Klimageld allein reiche nicht aus, um soziale Verwerfungen durch steigende CO₂-Preise zu verhindern.

a) 6 P. Erläutern Sie die Funktionsweise einer Mengensteuerung über handelbare Zertifikate und ihre Verteilungswirkung, so dass deutlich wird, warum ein ökologisch treffsicheres Instrument sozial regressiv wirken kann.

b) 8 P. Ist die Verschiebung des ETS 2 auf 2028 ethisch gerechtfertigt? Wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen an – darunter das Kriterium der Generationengerechtigkeit, und treffen Sie eine begründete Entscheidung, so dass die vertretbare Gegenposition erkennbar bleibt.

a) 6 P. – Funktionsweise und Verteilungswirkung

Mengensteuerung statt Preissteuerung. Beim Emissionshandel legt der Staat nicht den **Preis**, sondern die **Menge** fest: Es werden nur so viele Zertifikate ausgegeben, wie Emissionen zulässig sein sollen; das Budget sinkt jährlich um einen festen Faktor. Wer emittieren will, muss ein Zertifikat vorlegen. Der Preis entsteht am Markt aus Angebot und Nachfrage. Das ist der ordnungspolitisch entscheidende Unterschied zu einer Steuer: **Die ökologische Zielerreichung ist garantiert, der Preis ist es nicht.** Bei einer CO₂-Steuer ist es genau umgekehrt. ✓ {1}

Warum das Instrument ökonomisch effizient ist. Der Zertifikatehandel sorgt dafür, dass die Emissionsminderung **dort** stattfindet, wo sie am billigsten ist: Wer günstig vermeiden kann, vermeidet und verkauft sein Zertifikat; wer nur teuer vermeiden kann, kauft. Das Ergebnis ist die Zielerreichung zu **minimalen volkswirtschaftlichen Gesamtkosten** – kein Planer muss wissen, wo Vermeidung billig ist, der Preis findet es. Ordnungsethisch ist das ein Musterfall: Der Staat setzt die Regel (Budget), der Markt löst das Optimierungsproblem. ✓ {2}

Der Übergang vom nationalen zum europäischen System. Bis 2027 gilt in Deutschland ein **fester Preispfad** (55 € 2025, Korridor 55–65 € 2026) – faktisch eine Steuer mit Zertifikatsmantel, planbar für alle Beteiligten. Ab dem ETS 2 entfällt diese Planbarkeit: Der Preis kann deutlich höher liegen und schwanken. Die Verschiebung um ein Jahr verlängert also nicht nur eine Frist, sie verlängert die **Phase der Preisberechenbarkeit**. Das ist ein eigenständiger, oft übersehener Effekt. ✓ {3}

Warum die Wirkung sozial regressiv ist. Ausgaben für Heizung und Mobilität sind weitgehend **preisunelastisch** und machen bei niedrigen Einkommen einen **größeren Anteil** des Budgets aus. Ein Preisaufschlag wirkt deshalb wie eine indirekte Steuer: absolut zahlen Wohlhabende mehr, **relativ zum Einkommen** zahlen Ärmere mehr. Verstärkend kommt hinzu, dass gerade einkommensschwache Haushalte häufiger in **schlecht gedämmten Wohnungen** leben, seltener Eigentümer sind und damit über die Heizung gar nicht entscheiden – sie können auf den Preisanreiz **nicht reagieren**. Ein Anreiz, dem der Adressat nicht folgen kann, ist keine Lenkung, sondern nur eine Belastung. ✓ {4}

Die räumliche Dimension. Auf dem Land wären nach der IMK-Rechnung 15 Prozent der Haushalte stark belastet gegenüber 8,5 Prozent in den Städten. Der Grund ist strukturell: längere Wege, schwächerer Nahverkehr, größere und ältere Gebäude. Damit wird die CO₂-Bepreisung zu einer Frage der **Raumgerechtigkeit** – sie belastet Menschen für Standortentscheidungen, die häufig gar keine freien Entscheidungen waren. ✓ {5}

Warum die Rückverteilung das Problem verkleinert, aber nicht löst. Ein **Pro-Kopf-Klimageld** ist rechnerisch progressiv: Es gibt allen denselben Betrag, während die Zahlung mit dem Verbrauch steigt, deshalb profitieren nach IMK 49 Prozent der Haushalte. Aber 44 Prozent zahlen dennoch drauf, weil der Verbrauch **innerhalb** jeder Einkommensgruppe stark streut: Der entscheidende Faktor ist nicht das Einkommen, sondern **Heizungsart, Gebäudezustand und Pendelstrecke**. Ein pauschaler Ausgleich kann eine ungleiche Belastung nicht treffsicher spiegeln – das ist der Kern von Dulliens Befund und der eigentliche Konstruktionsfehler des einfachen Klimagelds. ✓ {6}

b) 8 P. – Ethische Bewertung der Verschiebung

Neutrale Fassung. Nicht „Darf man das Klima für ein Jahr vertagen?“ und nicht „Darf man Menschen für den Klimaschutz verarmen lassen?“, sondern: **„Ist es rechtfertigungsfähig, den Start eines wirksamen, aber sozial regressiven Instruments um ein Jahr zu verschieben, wenn die flankierende soziale Kompensation nicht rechtzeitig fertig war, und welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit der Aufschub nicht zur Dauerlösung wird?“** ✓ {1}

Fakten und Faktenlücke. Gesichert: Verschiebung auf 2028, Stabilisierungsschwelle 45 €/t, early auctions ab Januar 2027, Klima-Sozialfonds 65 Mrd. €, nationaler Preis 55–65 € bis dahin. **Nicht gesichert und entscheidungserheblich:** der tatsächliche ETS-2-Preis (die EWI-Spanne von 120 bis 205 €/t und die IMK-Annahme von 275 €/t liegen weit auseinander – die gesamte Verteilungsdebatte hängt an dieser einen unbekannten Zahl), die tatsächliche Verwendung der Klimasozialfondsmittel und die Mengenwirkung des einen verlorenen Jahres. Wer hier mit einer Zahl argumentiert, muss sagen, welche er unterstellt. ✓ {2}

Stakeholder-Raster. **Einkommensschwache Haushalte in schlecht gedämmten Mietwohnungen** (Interesse: keine Belastung ohne Ausweichmöglichkeit), **ländliche Pendlerhaushalte und Rentner mit Ölheizung im Altbau** (die IMK-Gruppe mit über 2 Prozent Belastung), **Vermieter und Eigentümer** (Interesse: Planbarkeit von Investitionen), **Unternehmen in Wärme und Verkehr** (Interesse: verlässliche Investitionssignale), **Mitgliedstaaten mit hohen Energiepreisannteilen** (Interesse: sozialer Frieden), **künftige Generationen** (Interesse: eingehaltenes Emissionsbudget – ohne Vertretung), **Länder des globalen Südens** (tragen Klimafolgen überproportional, ohne am Verursachen beteiligt gewesen zu sein). ✓ {3}

Argument für die Verschiebung – ernst genommen. Ein Instrument, dessen soziale Flankierung nicht steht, verliert seine **Akzeptanz** und damit seine Dauerhaftigkeit. Die Erfahrung mit den französischen Protesten gegen eine Kraftstoffabgabe zeigt, dass eine zurückgenommene Maßnahme **null** Klimawirkung hat – eine sozial abgefederte, die hält, wirkt mehr als eine ambitionierte, die kippt. Ein Jahr Vorbereitung für Klima-Sozialfonds,

Förderprogramme und Mieterschutz kann deshalb die **Gesamtwirkung erhöhen**, nicht senken. Das ist kein taktisches, sondern ein konsequentialistisches Argument. ✓ {4}

Utilitarismus. Der Kalkül fällt nicht eindeutig aus, weil zwei Schäden gegeneinanderstehen: die zusätzlichen Emissionen eines Jahres (verteilt über sehr viele, sehr ferne Betroffene, mit unsicherer Zurechnung) gegen konzentrierte Härten bei 4,7 Millionen Haushalten (nah, sicher, unmittelbar). Der klassische utilitaristische Fehler ist hier die **Zeitpräferenz**: Nahe Schäden werden schwerer gewichtet als ferne, obwohl der Utilitarismus keine Diskontierung von Leid nach Entfernung kennt. Wer die Verschiebung utilitaristisch verteidigt, muss zeigen, dass das Jahr **produktiv** genutzt wird – sonst ist es eine reine Verlagerung des Schadens in die Zukunft, und die zählt voll. ✓ {5}

Kant. Die Maxime „Wir verschieben eine notwendige Maßnahme, sobald sie unbequem wird“ scheitert am Universalisierungstest – allgemein befolgt käme keine Maßnahme je zustande, weil jede notwendige Maßnahme unbequem ist. Die Maxime „Wir verschieben, um die Betroffenen erst handlungsfähig zu machen“ ist dagegen verallgemeinerbar. **Kant entscheidet den Fall also nicht über den Aufschub, sondern über den Grund**, und damit über eine Tatsachenfrage: Wird das Jahr genutzt oder verstreicht es? ✓ {6}

Generationengerechtigkeit und Diskursethik – der stärkste Einwand. Das Emissionsbudget ist eine **feste Größe**: Was heute nicht eingespart wird, muss später steiler eingespart werden, zu höheren Kosten und mit weniger Zeit. Die Verschiebung verlagert damit Anpassungslast auf Menschen, die **weder abstimmen noch widersprechen** können – genau das Muster, das die Rentenfinanzierung problematisch macht. Nach **Habermas/Apel** ist die Entscheidung verfahrensmäßig defizitär, weil die Hauptbetroffenen im Ministerrat nicht vertreten sind. Nach **Rawls** wüsste man hinter dem Schleier des Nichtwissens nicht, ob man Rentner mit Ölheizung im ländlichen Altbau 2028 oder Zwanzigjähriger im Jahr 2055 ist – beide sind schlecht gestellt, und genau deshalb ist das **Differenzprinzip hier nicht eindeutig anwendbar**. Wer diesen Konflikt zwischen zwei schwachen Gruppen offenlegt, statt ihn aufzulösen, argumentiert redlich. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Die Verschiebung ist **bedingt gerechtfertigt**, und die Bedingungen sind der eigentliche Inhalt der Antwort. Gerechtfertigt ist sie, weil ein Instrument, dessen Adressaten nicht ausweichen können, keine Lenkungswirkung, sondern nur Belastungswirkung entfaltet; die Kompensationsarchitektur ist also nicht Beiwerk, sondern **Wirksamkeitsvoraussetzung**. Nicht gerechtfertigt wäre sie, wenn das Jahr verstreicht, ohne dass drei Dinge geschehen: erstens ein **treffsicherer Ausgleich** statt eines pauschalen Klimagelds – die IMK-Zahlen zeigen, dass Heizungsart, Gebäudezustand und Pendelstrecke die entscheidenden Merkmale sind, nicht das Einkommen allein; zweitens eine **Investitionsförderung für Vermieter**, weil der Mieter den Anreiz sonst trägt, ohne über die Heizung zu entscheiden – ein Anreiz an der falschen

Adresse; drittens ein **verbindlicher, nicht erneut verschiebbarer Starttermin**, weil eine einmal verschobene Maßnahme sonst zur beliebig verschiebbaren wird. Das Emissionsbudget bleibt dabei unverändert – der Aufschub darf die **Menge** nicht anfassen, nur den Zeitpunkt. ✓ **{8}** *We agree to disagree*: Wer die Klimafolgen als irreversibel und die sozialen Härten als kompensierbar ansieht, lehnt jede Verschiebung ab – mit dem starken Argument, dass ein Aufschub, der einmal gelingt, erfahrungsgemäß wiederholt wird. Wer so argumentiert, muss allerdings die 4,7 Millionen Haushalte benennen, denen er die Anpassungslast ohne Ausweichmöglichkeit zumutet.

Über das Gefragte hinaus

Preis- gegen Mengensteuerung als Grundsatzentscheidung. Eine CO₂-**Steuer** garantiert den Preis und riskiert die Zielverfehlung; ein **Zertifikatesystem** garantiert das Ziel und riskiert den Preis. Der Stabilisierungsmechanismus ab 45 €/t ist der Versuch, beides zu haben, und genau deshalb systematisch inkonsistent: **Wer den Preis deckelt, gibt die Mengengarantie auf.** Wer diesen Zusammenhang benennt, zeigt, dass er das Instrument verstanden hat und nicht nur die Debatte kennt. (✓)
{+1}

Das Mieter-Vermieter-Dilemma als Musterfall falsch adressierter Anreize. Der Vermieter entscheidet über Heizung und Dämmung, der Mieter zahlt die Energiekosten. Ein Preisanreiz an den Mieter läuft deshalb ins Leere – er kann nicht investieren. Das deutsche Stufenmodell zur Aufteilung des CO₂-Preises nach Gebäudeeffizienz ist die Antwort darauf: Je schlechter das Gebäude, desto höher der Anteil des Vermieters. Das ist **ordnungsethisch elegant**, weil es Kosten und Entscheidungsmacht zusammenführt – der allgemeine Prüfsatz lautet: **Ein Anreiz wirkt nur bei dem, der handeln kann.** (✓){+2}

Die Größenordnung der Belastung greifbar machen (Annahmen offengelegt).
Annahme: Haushalt mit 15.000 kWh Gasverbrauch und 12.000 km Fahrleistung bei 7 l/100 km. Gas: rund 0,2 kg CO₂ je kWh → **rund 3 t**; Benzin: 840 l bei rund 2,3 kg je Liter → **rund 1,9 t**; zusammen etwa **5 t**. Bei 120 €/t sind das rund **600 € im Jahr**, bei 275 €/t rund **1.375 €**. Gemessen an einem Nettoeinkommen von 30.000 € entspricht das **2 bis 4,6 Prozent** – genau die Größenordnung, die das IMK als kritisch markiert. Die Rechnung zeigt: **Die Härte entsteht nicht aus dem Instrument, sondern aus der Höhe des Preises.** (Modellrechnung, Emissionsfaktoren gerundet.) (✓){+3}

Der Klima-Sozialfonds in Relation. 65 Mrd. € klingen groß, verteilen sich aber über mehrere Jahre auf 27 Mitgliedstaaten und rund 450 Millionen Einwohner – das ist eine Größenordnung von **wenigen Euro je Kopf und Jahr**. Er kann deshalb kein Ausgleichsinstrument für laufende Kosten sein, sondern nur ein **Investitionsanschub** für Heizungstausch, Dämmung und Nahverkehr. Wer ihn als Kompensation bewirbt, weckt Erwartungen, die er nicht erfüllen kann, und Enttäuschung ist der sicherste Weg, die Akzeptanz zu verlieren.
(Überschlagsrechnung.) (✓){+4}

Der Zeitpräferenz-Fehler als eigenständiges ethisches Thema. Menschen und politische Systeme diskontieren zukünftige Schäden systematisch – der Schaden in

30 Jahren zählt gefühlt weniger als die Belastung morgen. Ethisch gibt es dafür **keine Rechtfertigung**: Ein Leid ist nicht kleiner, weil es später eintritt. Ökonomisch ist Diskontierung dagegen üblich und teils begründbar (Wachstum, Unsicherheit). Diesen Konflikt zwischen ethischer und ökonomischer Rationalität zu benennen, ist der anspruchsvollste Punkt des Falls, und der, der eine Antwort von einer Zusammenfassung unterscheidet. (✓){+5}

Hans Jonas als einschlägige Grundposition. Jonas' Imperativ und sein **Prinzip der Vorsicht** („Der schlechten Prognose ist der Vorzug vor der guten zu geben“) sind hier direkt anwendbar: Bei irreversiblen Folgen und unsicherer Prognose ist die vorsichtigere Handlung geboten. Das spricht klar **gegen** die Verschiebung. Wer Jonas zitiert, muss allerdings sehen, dass das Prinzip auch gegen ihn wendbar ist – soziale Verwerfungen sind für die Betroffenen ebenfalls kaum umkehrbar. (✓){+6}

Der Grenznutzen des Einkommens als Verteilungsargument. Nach dem Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen bedeutet derselbe Euro für einen einkommensschwachen Haushalt mehr als für einen wohlhabenden. Utilitaristisch folgt daraus **direkt**, dass eine gleiche absolute Belastung ungleichen Nutzenentzug bewirkt – die Regressivität ist also nicht nur ein Gerechtigkeits-, sondern schon ein **Effizienzproblem** im utilitaristischen Sinn. Dieses Argument wird in Klausuren fast nie gezogen und ist deshalb besonders wertvoll. (✓){+7}

Warum die early auctions ab 2027 ein wichtiges Detail sind. Zertifikate werden versteigert, bevor die Abgabepflicht greift. Damit entsteht bereits ab 2027 ein **Preissignal** und eine Einnahme für den Klima-Sozialfonds, ohne dass Haushalte schon zahlen müssen. Das ist eine geschickte Konstruktion: **Investitionssignal ohne unmittelbare Belastung**. Wer sie erkennt, kann die Verschiebung differenzierter bewerten als „ein Jahr verloren“. (✓){+8}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „Die Menschen können sich das nicht leisten, also darf der Preis nicht steigen“ – aus der Zahlungsfähigkeit folgt kein Sollen über die Klimapolitik; sie begründet eine **Kompensationspflicht**, nicht eine Verzichtspflicht. Umgekehrt: „Die Physik verhandelt nicht, also muss der Preis steigen“ – aus einem Naturgesetz folgt keine Aussage darüber, **wer** die Kosten trägt. Beide Sätze sind in der Debatte Standard und beide springen von der Tatsachen- auf die Sollensebene. (✓){+9}

Reflexionsstopps auf beiden Seiten. Pro Verschiebung: „soziale Verträglichkeit“ – sagt nicht, für wen und wie finanziert. Contra Verschiebung: „Klimaschutz ist nicht verhandelbar“ – richtig für das Ziel, leer für den Pfad, denn über den Pfad wird tatsächlich verhandelt, und zwar zu Recht. (✓){+10}

Die Akzeptanzfrage ist selbst ein ethisches, nicht nur ein taktisches Argument.

In einer Demokratie ist eine Maßnahme, die keine Mehrheit trägt, nicht bloß schwer durchsetzbar – sie ist **legitimatorisch schwächer**. Diskursethisch ist Akzeptanz kein Störfaktor, sondern ein Gültigkeitskriterium. Das ist der Grund, warum das Argument „ohne soziale Flankierung kippt es“ ethisch zählt und nicht nur politisch.

(✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die Verteidigung der Verschiebung unterstellt, das Jahr werde genutzt. Erfahrungsgemäß erzeugt ein gewährter Aufschub die Erwartung des nächsten: Wer 2025 verschiebt, verschiebt 2027 erneut, weil die Lage dann ebenfalls ungünstig sein wird. Deshalb ist die

Unverschiebbarkeit des neuen Termins kein Beiwerk, sondern die tragende Bedingung der ganzen Rechtfertigung – ohne sie fällt das Argument in sich zusammen. (✓){+12}

Internationaler Kontrapunkt, vorsichtig formuliert. Die Schweiz erhebt eine CO₂-Abgabe auf Brennstoffe und schüttet einen erheblichen Teil pauschal über die Krankenkassenprämie zurück – ein Verfahren, das Rückverteilung **sichtbar** macht, ohne einen neuen Auszahlungsweg zu schaffen. Sichtbarkeit ist dabei der Punkt: Eine Rückverteilung, die niemand bemerkt, erzeugt keine Akzeptanz, egal wie treffsicher sie rechnerisch ist. (*Ausgestaltung länderspezifisch, vor Zitierung prüfen.*)

(✓){+13}

Der Satz für den Schluss. Ein Instrument, das ökologisch treffsicher und sozial blind ist, ist politisch nicht haltbar, und ein Instrument, das sozial rücksichtsvoll und ökologisch wirkungslos ist, ist ethisch nicht zu verantworten. Die eigentliche Aufgabe liegt deshalb nicht in der Wahl zwischen beiden, sondern in der **Konstruktion der Rückverteilung**: Sie entscheidet, ob CO₂-Bepreisung als Lenkung oder als Strafe erlebt wird, und davon hängt ab, ob sie überlebt. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Mengen- von Preissteuerung unterscheiden, die Regressivität aus der Preisunelastizität und der fehlenden Ausweichmöglichkeit herleiten, und die Verschiebung nicht pauschal beurteilen, sondern an nachprüfbar Bedingungen knüpfen, wobei der Konflikt zwischen zwei schwachen Gruppen (heutige Belastete, künftige Betroffene) offen benannt wird.

Aufgabe #318 · 14 P. · Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite

· von der KI erfunden – kein Original

Ähnlich: Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und... (S. 1628) · Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den... (S. 1655) · Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen (S. 542)

Bosch legte am 30. Januar 2026 vorläufige Zahlen für das Geschäftsjahr 2025 vor: Der Umsatz stieg leicht auf **91 Milliarden Euro** (2024: 90,3 Milliarden Euro), die operative EBIT-Rendite fiel jedoch auf **rund 2 Prozent** (2024: 3,5 Prozent); das operative Ergebnis lag laut Stuttgarter Zeitung bei rund **1,7 Milliarden Euro**, belastet durch Rückstellungen für Personalmaßnahmen in der Größenordnung von 2,7 Milliarden Euro. Das eigene Renditeziel von **mindestens 7 Prozent** erwartet die Geschäftsführung nun frühestens ab 2027. Die Beschäftigtenzahl sank zum 31.12.2025 auf rund 412.400 weltweit, in Deutschland um rund 6.500 auf 123.100. In der Zuliefersparte sollen laut Handelsblatt (12.03.2026) in den kommenden Jahren rund **22.000 Stellen** in Deutschland wegfallen; der Abbau läuft über Altersteilzeit, Vorruhestand und Abfindungen. Stefan Hartung, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, nannte 2025 „ein forderndes, teils schmerzhaftes Jahr“; gegenüber der Stuttgarter Zeitung sagte er: „Auch ein Stiftungsunternehmen muss die Existenzsicherung im Blick behalten.“ Frank Sell, Betriebsratschef der Zuliefersparte, erklärte, die Verhandlungen seien „extrem schwierig“ gewesen; Ziel sei gewesen, „das Schlimmste zu verhindern und den Abbau zu reduzieren“.

a) 6 P. Erläutern Sie am Fall den Unterschied zwischen Profitabilität und Rentabilität, so dass deutlich wird, warum ein Unternehmen mit positivem Milliardenergebnis Stellen streicht.

b) 8 P. Ist der Stellenabbau ethisch vertretbar? Wenden Sie mindestens drei ethische Grundpositionen an und treffen Sie eine begründete Entscheidung.

a) 6 P. – Profitabilität und Rentabilität am Fall

Profitabilität sagt, ob verdient wird. Sie ist die absolute Ertragskraft bzw. die umsatzbezogene Marge. Rohleders Merksatz dazu: Ein Unternehmen gilt bereits als profitabel, wenn es **einen Euro** Gewinn erzielt – die „schwarze Null“. Bosch ist danach 2025 profitabel: rund 1,7 Mrd. € operatives Ergebnis. Wer nur diese Zahl liest, versteht den Stellenabbau nicht. ✓ {1}

Rentabilität sagt, ob sich das eingesetzte Kapital lohnt. Sie setzt den Gewinn ins Verhältnis zum eingesetzten Kapital (EKR, GKR, ROI) und macht das Unternehmen als **Geldanlage mit Alternativen** vergleichbar. Präzision, die Punkte bringt: Die im Text genannten 2 % sind eine **Umsatzrendite** (EBIT/Umsatz), also noch eine Profitabilitätsgröße in Verhältnisform – die eigentliche Rentabilität wäre EBIT/

betriebsnotwendiges Kapital. Beide Größen sind nötig, sie beantworten verschiedene Fragen. ✓ {2}

Die Lücke beziffern (Annahmen offengelegt). 91 Mrd. € $\times 2\% = 1,82 \text{ Mrd. €}$; 91 Mrd. € $\times 7\% = 6,37 \text{ Mrd. €}$. Die Ziellücke beträgt damit rund **4,5 Mrd. € pro Jahr**. Das ist die Größenordnung, um die es geht, nicht „Gewinn ja oder nein“, sondern „Gewinn in einer Höhe, die Investitionen und Risiko trägt“. ✓ {3}

Warum die Rendite bei Bosch besonders zählt. Die Anteile liegen ganz überwiegend bei der Robert Bosch Stiftung, die Stimmrechte bei einer Industrietreuhand; Bosch kann sich **kein Eigenkapital über die Börse** holen. Was investiert wird, muss im Wesentlichen **selbst verdient** sein. Die Rendite ist hier also nicht Ausschüttungsgröße für Aktionäre, sondern **Finanzierungsquelle** – genau das meint Hartungs Satz zur Existenzsicherung. *(Beteiligungs- und Stimmrechtsverhältnisse aus dem Gedächtnis, vor wörtlicher Zitierung prüfen.)* ✓ {4}

Zirkularität aufdecken – die Zahl enthält bereits die Maßnahme. Rund 2,7 Mrd. € Rückstellungen für den Personalabbau belasten das Ergebnis des Jahres, in dem der Abbau **beschlossen** wird. Ohne diesen Einmaleffekt läge die Marge deutlich höher. Wer die 2 % als Begründung des Abbaus zitiert, zitiert eine Zahl, die den Abbau schon eingepreist hat. Das ist kein Vorwurf, sondern ein **Lesefehler-Risiko**: Rückstellungen sind Aufwand heute für Auszahlung morgen. ✓ {5}

Kennzahlenkritik als Abschluss. Profitabilität ist „eine sehr eng gefasste Kennzahl“: Sie blendet **Kapitalbindung und Risiko** aus, wird **historisch** aus dem Abschluss ermittelt (Rückspiegel) und ist über Einmaleffekte **manipulationsanfällig** – Gewinne lassen sich kurzfristig auch durch Personalabbau oder Verkauf von Aktiva erzeugen. Für die Steuerung braucht es beides: **profitabel und rentabel**, ergänzt um Cashflow und Investitionsdeckung. ✓ {6}

b) 8 P. – Ist der Abbau ethisch vertretbar?

Neutrale Fassung der Frage. Nicht „Darf ein Konzern trotz Gewinn Menschen entlassen?“ und nicht „Muss ein Unternehmen sich zu Tode beschäftigen?“ – beide Formulierungen entscheiden vorab. Neutral: **„Unter welchen Bedingungen ist ein Personalabbau legitim, wenn das Unternehmen einen Gewinn ausweist, seine Renditeziele aber verfehlt?“** ✓ {1}

Stakeholder-Raster. Beschäftigte (Existenz, Planungssicherheit) · Betriebsrat/IG Metall (Beschäftigungssicherung, Verhandlungsmacht) · Geschäftsführung (Existenzsicherung, Zielerreichung) · Robert Bosch Stiftung als Eigentümerin (Substanzerhalt, Stiftungszweck) · Standortgemeinden (Gewerbesteuer, Kaufkraft) · Kunden und Zulieferer (Lieferfähigkeit) ·

die Stummen: künftige Beschäftigte, deren Arbeitsplätze von den heute unterlassenen Investitionen abhängen. Genau diese letzte Gruppe fällt in der Debatte regelmäßig heraus.

✓ {2}

Utilitaristisch (Position pro Abbau). Ein Unternehmen, das seine Kapitalkosten nicht verdient, schrumpft seine Investitionsfähigkeit und gefährdet auf Sicht **alle** Arbeitsplätze. Der Abbau von rund 22.000 Stellen sichert rechnerisch die verbleibenden rund 100.000 in Deutschland. Nutzen der Vielen über Schaden der Wenigen. ✓ {3} **Blinder Fleck**: Die Rechnung saldiert konzentrierten, existenziellen Schaden gegen diffusen Vorteil und unterstellt, dass die Prognose stimmt. Sie blendet die Folgekosten aus – Erfahrungsverlust, Innovationsfähigkeit, Vertrauensschaden, regionale Kaufkraft, und ignoriert, dass **niemand ex ante weiß**, ob 22.000 die richtige Zahl ist. Der Utilitarismus liefert hier eine Struktur, keine Zahl. ✓ {4}

Kant (deontologische Prüfung). Nach der **Selbstzweckformel** darf der Mensch nie **bloß als Mittel** gebraucht werden. Entscheidend ist das Wort „bloß“: Ein Abbau, der über Altersteilzeit, Vorruhestand und **freiwillige** Abfindungen läuft, verhandelt wird und Qualifizierung anbietet, behandelt die Betroffenen als Verhandlungspartner, nicht als reine Kostenposition. Ein Abbau per Massenkündigung ohne Sozialplan täte das nicht. Die Maxime „Beschäftigung wird an die dauerhafte Ertragskraft angepasst, sozialverträglich und verhandelt“ ist widerspruchsfrei verallgemeinerbar; die Maxime „Beschäftigung wird zur kurzfristigen Margenkosmetik abgebaut“ ist es nicht. ✓ {5}

Rawls (Verteilungsperspektive). Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, ob man Geschäftsführer, 58-jähriger Facharbeiter in Feuerbach oder Auszubildender ist. Nach dem **Maximin-Kriterium** ist die Regel zu wählen, deren **schlechtestes Ergebnis** noch erträglich ist. Das spricht nicht gegen den Abbau, wohl aber für seine **Ausgestaltung**: Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, Übernahme von Auszubildenden, finanzierte Qualifizierung, Fristen. Genau darüber ist verhandelt worden – Sells Satz „das Schlimmste zu verhindern“ ist die Maximin-Regel in Betriebsratssprache.

✓ {6}

Diskursethik und Ebenenzuordnung. Nach Habermas/Apel ist nur gültig, was alle Betroffenen in einem fairen Verfahren akzeptieren könnten. Der Interessenausgleich mit dem Betriebsrat ist die institutionalisierte Form dieses Diskurses – mit dem Einwand, dass Kolleginnen an ausländischen Standorten und künftige Beschäftigte am Tisch fehlen. Auf Ulrichs Ebenen: Der Fall ist **kein Individualproblem** (kein Manager „ist gierig“), sondern eine **Meso-Entscheidung unter Makro-Bedingungen** – Nachfrageschwäche, Zölle, Technologiewechsel zur E-Mobilität. Wer ihn moralisch der Person Hartung zurechnet, wechselt die Ebene und verfehlt die Lösung. ✓ {7}

Begründete Entscheidung. Der Abbau ist **dem Grunde nach vertretbar**, weil eine Rendite von 2 % bei diesem Investitionsbedarf keine tragfähige Grundlage ist und Nichtstun die Anpassung nur verschiebt und verteuert. Vertretbar ist er aber **nur unter den Bedingungen, unter denen er hier läuft**: verhandelt, ohne betriebsbedingte Kündigungen an den wesentlichen Standorten, mit Qualifizierung und Fristen. Nicht vertretbar wäre derselbe Abbau als reines Margenprogramm mit gleichzeitig steigender Vorstandsvergütung oder ohne Zusage zu Ausbildung und Zukunftsprodukten – dann wäre er Instrumentalisierung. ✓ **(8)** *We agree to disagree*: Wer die Beschäftigungssicherung absolut setzt, hält jeden Abbau bei positivem Ergebnis für unzulässig – vertretbar bleibt das nur, wenn er offenlegt, wer die 4,5 Mrd. € Ziellücke stattdessen trägt.

Über das Gefragte hinaus

Die Grundfrage in Rohleders Worten: Ethik kostet Geld. Der Fall ist die Standardsituation seiner „Gretchenfrage“ – ethisches Verhalten ist hier nicht gratis, es kostet Marge. Wer behauptet, Ethik und Ertrag fielen immer zusammen („business case for ethics“), löst den Konflikt sprachlich statt sachlich. Ehrlicher ist: Der Sozialplan ist teuer, und er ist trotzdem richtig. (✓){+1}

Profitabilität ≠ Rentabilität ≠ Produktivität – die Drei-Ebenen-Trennung sauber schreiben. **Produktivität** = technisches Mengenverhältnis Output/Input (Sachdimension). **Profitabilität** = absolute Gewinngröße bzw. Marge (ohne Kapitalbezug). **Rentabilität** = Gewinn/eingesetztes Kapital (Verhältniszahl). Ein Personalabbau hebt zunächst die **Produktivität** je Kopf – dass daraus Rentabilität wird, ist eine Hoffnung, keine Rechnung. (✓){+2}

Der Rückstellungs-Effekt als Kennzahlenfalle. Rückstellungen für Abfindungen sind **Aufwand heute, Auszahlung morgen** – sie drücken das EBIT im Beschlussjahr und entlasten die Folgejahre. Wer Managementleistung an der Marge misst, erzeugt damit einen Anreiz, unangenehme Programme in ein ohnehin schlechtes Jahr zu legen („big bath accounting“). Das ist kein Vorwurf an Bosch, sondern ein **strukturelles Muster**, das man kennen muss, um Zahlenreihen zu lesen. (✓){+3}

Cashflow statt Gewinn als Kontrollgröße. Die Rückstellung ist **nicht zahlungswirksam**, der Cashflow zeigt sie also erst bei Auszahlung. Genau deshalb ist Rohleders Kaskade nötig: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss →

Cashflow. Wer nur eine Stufe liest, liest ein anderes Unternehmen. (✓){+4}

Sein-Sollen-Fehlschluss markieren. „Der Markt bricht ein, also *muss* abgebaut werden“ ist kein Schluss, sondern ein Sprung von einer Tatsache auf eine Norm (Hume, *Treatise*, 1739/40). Aus dem Markteinbruch folgt ein **Handlungsbedarf**, nicht die Wahl des Instruments – Arbeitszeitverkürzung, Kurzarbeit, Verzicht auf Ausschüttung, Standortverlagerung und Abbau sind alternative Antworten auf dieselbe Tatsache. (✓){+5}

Reflexionsstopp auf beiden Seiten. „Wir haben keine Wahl“ (Management) und „Gewinne privatisieren, Verluste sozialisieren“ (Kritik) sind beides **Diskursbeender**: Sie erklären die Sache für entschieden und ersparen die Prüfung. Ein Argument, das jede Gegenevidenz absorbiert, ist eine Haltung, kein Argument. (✓){+6}

Homanns Ordnungsethik – der systematische Ort der Moral. Im Wettbewerb kann ein einzelnes Unternehmen dauerhaft keine Kosten tragen, die Wettbewerber nicht tragen. Der „systematische Ort der Moral“ ist deshalb die **Rahmenordnung** – Kündigungsschutz, Mitbestimmung, Kurzarbeitergeld, Qualifizierungsgeld. Bosch handelt innerhalb dieser Ordnung; die moralische Adresse für „Wie hart darf Anpassung sein?“ ist der Gesetzgeber, nicht der Spielzug des einzelnen Akteurs. (✓){+7}

Mitbestimmung ist ein Diskursverfahren, kein Hindernis. Die deutsche Betriebsverfassung institutionalisiert genau das, was die Diskursethik theoretisch fordert: Betroffene mit Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten. Dass Sell von „extrem schwierigen Verhandlungen“ spricht, ist deshalb kein Scheitern, sondern **Funktionsbeleg** – ein Diskurs, in dem nichts strittig ist, war keiner. (✓){+8}

Die Alternativen benennen, und ihren Preis. **Kurzarbeit** überbrückt Nachfragedellen, nicht Strukturbrüche (der Verbrennerauslauf ist keine Delle). **Arbeitszeitverkürzung mit Teillohnausgleich** verteilt die Last breiter, senkt aber Einkommen aller. **Verlagerung** senkt Kosten und verlagert das Problem. **Nichtstun** verschiebt den Abbau und verteuert ihn. Wer den Abbau ablehnt, schuldet die Angabe, welche dieser Alternativen er wählt – sonst ist die Ablehnung kostenlos. (✓){+9}

Größenordnungsrechnung zur Sozialverträglichkeit (Annahmen offengelegt). **Annahme:** 22.000 Stellen, durchschnittliche Abfindung/Altersteilzeitkosten in der Größenordnung von 120.000 € je Fall → **rund 2,6 Mrd. €** Gesamtaufwand. Das liegt in derselben Größenordnung wie die genannten Rückstellungen und entspricht grob **1,5 Jahresergebnissen** auf dem Niveau von 2025. Aussage ist nicht die exakte Zahl, sondern: **Sozialverträglichkeit ist kein Etikett, sondern ein Milliardenbetrag**, und genau deshalb ein prüfbares Kriterium. (Modellrechnung; die realen Instrumente und Beträge weichen ab.) (✓){+10}

Die Stiftungskonstruktion ist ein Argument in beide Richtungen. Pro: Ohne Quartalsdruck und ohne Ausschüttungszwang kann Bosch langfristiger entscheiden als ein börsennotierter Wettbewerber. Contra: Ohne Kapitalmarktzugang muss jede Investition aus dem Ergebnis kommen – die Renditeanforderung ist damit **härter**, nicht weicher. Wer „Stiftungsunternehmen“ als Synonym für „muss keine Rendite machen“ liest, hat die Konstruktion missverstanden. (✓){+11}

Der Vergleichsmaßstab entscheidet über das Urteil. 2 % Marge sind katastrophal im Vergleich zum eigenen 7-%-Ziel, unauffällig im Vergleich zur Zulieferbranche im Umbruch und gut im Vergleich zu insolventen Wettbewerbern.

Vorjahres-, Soll- und Branchenvergleich liefern drei verschiedene Urteile über dieselbe Zahl. Wer nur einen zitiert, argumentiert selektiv, und wer die Bezugsgröße wählt, hat die Bewertung schon getroffen. (✓){+12}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Position – Abbau ja, unter Bedingungen – verlagert die eigentliche Härte auf die **Auswahl**, wer geht. Freiwilligenprogramme und Altersteilzeit wirken sozialverträglich, sie treffen aber systematisch die **Leistungsstärksten** (die am ehesten woanders unterkommen) und die **Ältesten** (die den Vorruhestand nehmen). Ergebnis kann eine Belegschaft sein, die kleiner *und* schwächer ist. Wer das offenlegt, zeigt, dass er die eigene Lösung geprüft und nicht nur verteidigt hat. (✓){+13}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Abbau an Zukunftsbild koppeln** (welche Produkte, welche Standorte, welche Kompetenzen bleiben – schriftlich); **Freiwilligkeit priorisieren**, aber gegen Adverse Selection sichern (Schlüsselfunktionen sperren); **Qualifizierungsbudget je Kopf** statt pauschaler Abfindung, wo Weiterbeschäftigung möglich ist; **Ausbildungsquote halten** als Signal an die Stummen aus dem Stakeholder-Raster; **Vorstandsvergütung im Abbaujahr** sichtbar an dieselbe Kennzahl binden, die den Abbau begründet; **Wirkungsmessung an Rentabilität und Investitionsdeckung**, nicht an der Kopfzahl. Damit wird aus der Diagnose eine prüfbare Regel. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Profitabilität und Rentabilität sauber trennen und zeigen, dass „Gewinn ja“ und „Rendite nein“ kein Widerspruch ist, und die ethische Bewertung nicht am Ob, sondern an der **Ausgestaltung** des Abbaus festmachen, mit benannten Bedingungen statt Gesinnung.

Aufgabe #319 · 14 P. · Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil · von der KI erfunden – kein Original

Im Juni 2025 starb bei Reims eine 37-jährige Fahrerin eines elf Jahre alten Citroën C3, weil der Gasgenerator ihres Takata-Airbags barst und Metallteile in den Innenraum schleuderte. Stellantis ordnete daraufhin europaweit eine „**Stop-Drive**“-**Aktion** an: Betroffene Fahrzeuge dürfen nicht mehr bewegt werden. Betroffen sind rund **440.000 Fahrzeuge in der EU**, davon etwa **56.000 in Deutschland** (Citroën C3 zweiter Generation und DS 3, Baujahre 2009–2019; amz.de, 30.06.2025); das Kraftfahrt-Bundesamt informierte am 31.07.2025 über die Ausweitung auf C4, DS 4 und DS 5 und stellte fest, die Herstelleranweisung sei „unbedingt zu befolgen – es besteht Lebensgefahr“. Weltweit werden den Takata-Airbags **mindestens 45 Todesfälle** zugerechnet. Der Hersteller Takata hatte sich bereits am 27. Februar 2017 vor einem US-Bundesgericht des Betrugs schuldig bekannt und wurde zu **1 Milliarde US-Dollar** Strafe verurteilt (975 Mio. USD Entschädigung, 25 Mio. USD Geldstrafe); das US-Justizministerium stellte fest, Takata habe über mehr als ein Jahrzehnt systematisch Testdaten gefälscht und geplatzte Gasgeneratoren verschwiegen – auch noch, als es im Feld bereits Verletzte und Tote gab.

a) 6 P. Erläutern Sie, warum eine betriebswirtschaftliche Rückrufkalkulation – Kosten des Rückrufs gegen erwartete Schadenersatzzahlungen – ethisch unzulässig ist, so dass deutlich wird, an welcher Stelle genau der Utilitarismus hier scheitert.

b) 8 P. Bewerten Sie das Verhalten Takatas sowie die heutige Rückrufpraxis von Hersteller und Behörde mit mindestens drei ethischen Grundpositionen und entscheiden Sie begründet, wer die Folgekosten tragen soll.

a) 6 P. – Warum die Rückrufkalkulation unzulässig ist

Die Kalkulation benennen, bevor man sie kritisiert. Das Kalkül lautet: erwartete Rückrufkosten (Zahl der Fahrzeuge × Kosten je Reparatur) gegen erwartete Haftungskosten (Zahl der Schadensfälle × Wahrscheinlichkeit × durchschnittliche Vergleichssumme). Ist die zweite Zahl kleiner, „lohnt“ der Rückruf nicht. Historisches Lehrbeispiel dafür ist die Ford-Pinto-Kalkulation. Formal ist das eine korrekte Erwartungswertrechnung, und genau darin liegt das Problem. ✓ {1}

Erster Bruch: Die Rechnung setzt Leben und Geld auf dieselbe Skala. Utilitaristisches Saldieren setzt **Kommensurabilität** voraus: Alle Größen müssen in einer Einheit vergleichbar sein. Genau das verweigert Kants **Selbstzweckformel**: Der Mensch hat **Würde, keinen Preis**; was einen Preis hat, ist ersetzbar, Würde ist es nicht. Sobald ein Menschenleben als Position in der Vergleichssumme auftaucht, ist es bereits zum Mittel geworden. ✓ {2}

Zweiter Bruch: Die Kalkulation verwechselt Zahlungspflicht mit Rechtfertigung. Dass ein Unternehmen den Schaden **ersetzen** kann, macht die Herbeiführung nicht zulässig. Schadenersatz ist eine **Ex-post-Kompensation** gegenüber Hinterbliebenen; die Zustimmung des Getöteten kann er nicht ersetzen. Der Diskursethik nach fehlt hier der entscheidende Betroffene dauerhaft am Tisch – **Betroffener ohne Beteiligung** in der härtesten Form. ✓ {3}

Dritter Bruch: Sie unterschlägt die Asymmetrie von Information und Risiko. Der Halter kann das Risiko nicht erkennen, nicht bewerten und nicht abwählen – er weiß nicht einmal, welches Bauteil in seinem Fahrzeug sitzt. Freiwillige Risikoübernahme (das Argument, mit dem Bergsteigen oder Motorradfahren legitimiert wird) ist hier begrifflich ausgeschlossen. Ohne Wissen keine Einwilligung, ohne Einwilligung kein zurechenbar übernommenes Risiko. ✓ {4}

Wo der Utilitarismus genau scheitert, und wo nicht. Er scheitert **nicht** daran, Folgen zu bewerten; das ist legitim und nötig. Er scheitert an **drei Stellen der Ausführung**: (1) Er bilanziert nur die **einklagbaren** Kosten, nicht den tatsächlichen Schaden (Angehörige, Vertrauen, Verletzte ohne Klage). (2) Er verteilt **konzentrierten, irreversiblen** Schaden auf Wenige gegen **diffuse** Ersparnis für Viele – das ist der klassische **blinde Fleck**. (3) Er rechnet mit Wahrscheinlichkeiten, die der Rechnende selbst beeinflusst, und ist damit kein neutrales Kalkül, sondern Teil der Handlung. Ein **Regelutilitarismus** kommt hier zum Gegenteil: Die Regel „Sicherheitsmängel werden zurückgerufen“ maximiert den Gesamtnutzen offensichtlich mehr als die Regel „Sicherheitsmängel werden durchgerechnet“. ✓ {5}

Ebenenzuordnung und Konsequenz. Nach Ulrich ist das keine Individualfrage („ein Manager hat falsch gerechnet“), sondern eine Frage der **Ordnungsebene**: Produktsicherheitsrecht, Meldepflichten, behördliche Rückrufkompetenz und die Höhe der Sanktion bestimmen, ob die Kalkulation überhaupt aufgeht. Wird die Sanktion so bemessen, dass sie den ersparten Rückruf sicher übersteigt, kippt das Kalkül von selbst – moralische Appelle sind hier das schwächere Instrument. ✓ {6}

b) 8 P. – Bewertung und Kostentragung

Neutrale Fassung. Nicht „Wie skrupellos war Takata?“ und nicht „Kann man von einem Zulieferer Nulltoleranz verlangen?“, sondern: „**Welche Pflichten treffen Hersteller, Fahrzeughersteller und Behörde, wenn ein bereits ausgeliefertes Bauteil sich als lebensgefährlich erweist, und wer trägt die Kosten der Beseitigung?**“ ✓ {1}

Stakeholder-Raster. Halter und Insassen (Leben, Mobilität, Wertverlust) · Angehörige der Opfer · Fahrzeughersteller Stellantis (Haftung, Marke, Rückrufkosten) · Werkstätten und Händler (Kapazität, Ersatzteile) · Zulieferer Takata bzw. seine Rechtsnachfolger (heute

insolvenzbedingt nur begrenzt greifbar) · Kraftfahrt-Bundesamt und EU-Marktaufsicht (Schutzauftrag) · Versicherer · **die Stummen**: Halter, die die Rückrufinformation nie erreicht – Zweit- und Drittbesitzer, Halter ohne aktuelle Meldeadresse, Fahrzeuge im Export. Diese Gruppe entscheidet über die reale Wirksamkeit jedes Rückrufs. ✓ {2}

Takatas Verhalten – Kant. Die Fälschung von Testdaten ist **kein Fehler, sondern eine Täuschung**: Sie erzeugt Vertrauen, dessen Grundlage der Täuschende selbst kennt. Der Universalisierungstest scheitert unmittelbar – würden alle Zulieferer Prüfdaten fälschen, wäre die Institution „Prüfzeugnis“ zerstört und die Täuschung unmöglich; die Maxime funktioniert **nur, solange sich nicht alle daran halten**. Das ist der klassische Widerspruch im Wollen, hier mit tödlicher Folge. ✓ {3}

Takatas Verhalten – Tugendethik und Berufsethos. Aristotelisch gefragt: Welche Haltung zeigt sich? Ingenieure, die eigene Berstversuche dokumentiert und die Dokumentation verändert haben, verletzen nicht nur ein Gesetz, sondern das **Berufsethos** – bei Rohleder eine Teilmenge des Wirtschaftsethos. Die Sanktion des US-Gerichts adressiert die juristische Person; die Haltung entsteht aber in einer Organisation, die Termin- und Kostentreue über Prüfergebnisse gestellt hat. ✓ {4}

Die heutige Praxis – utilitaristisch und verhältnismäßig. Die Stop-Drive-Anordnung ist ein extrem harter Eingriff: 440.000 Fahrzeuge stehen still, Menschen verlieren kurzfristig ihre Mobilität, viele Fahrzeuge sind wirtschaftlich entwertet. Genau so muss eine Güterabwägung aber ausgehen, wenn auf der anderen Seite ein **irreversibler** Schaden mit belegter Eintrittswahrscheinlichkeit steht. Der Eingriff ist geeignet, erforderlich und im engeren Sinn angemessen – die Alternative „fahren bis zum Werkstatttermin“ akzeptiert Tote als Wartekosten. ✓ {5}

Rawls. Hinter dem **Schleier des Nichtwissens** wüsste man nicht, ob man Aktionär, Werkstattbesitzer oder FahrerIn eines elf Jahre alten C3 ist. Nach **Maximin** ist die Regel zu wählen, deren schlechtestes Ergebnis erträglich bleibt: Stillstand und Mietwagen sind erträglich, ein berstender Gasgenerator ist es nicht. Rawls liefert hier zugleich das Verteilungsargument: Betroffen sind überdurchschnittlich **Halter älterer, günstiger Fahrzeuge** – der Schaden trifft nicht zufällig, sondern korreliert mit Einkommen. ✓ {6}

Diskursethik und Ordnungsethik. Ein Rückruf ist eine **Kommunikationsaufgabe**, keine Materialaufgabe: Er wirkt nur, wenn die Betroffenen ihn verstehen und ihm folgen können. Daraus folgen prüfbare Pflichten – mehrsprachige, wiederholte, adressierte Ansprache; Halterdatenabgleich; kostenlose Abholung; Ersatzmobilität. Ordnungsethisch (Homann) gilt zugleich: Solange Rückrufe **teurer** sind als Schweigen, ist Schweigen die dominante Strategie. Erst Meldepflichten, behördliche Anordnungs-kompetenz und Strafen oberhalb der Ersparnis machen die Sicherheitsentscheidung **anreizkompatibel**. ✓ {7}

Begründete Entscheidung zur Kostentragung. Die Kosten gehören in dieser Reihenfolge getragen: **(1) Verursacher** – Takata bzw. seine Rechtsnachfolger, soweit nach der Insolvenz noch greifbar; **(2) Inverkehrbringer** – der Fahrzeughersteller haftet gegenüber dem Halter verschuldensunabhängig, weil er das Bauteil ausgewählt, verbaut und den Nutzen daraus gezogen hat; er darf den Halter nicht auf einen insolventen Zulieferer verweisen; **(3) ausdrücklich nicht der Halter** – weder über Selbstbeteiligung noch über Wertverlust noch über Mobilitätsausfall, denn er hatte weder Kenntnis noch Wahl noch Einfluss. Ersatzmobilität und, wo die Reparatur nicht zeitnah möglich ist, ein Rückkauf zum Zeitwert sind Teil der Beseitigung, nicht Kulanz. ✓ **(8)** *We agree to disagree:* Wer einwendet, eine unbegrenzte Herstellerhaftung für Bauteile aus 2009 sei bei einem insolventen Zulieferer wirtschaftlich untragbar, hat einen realen Punkt – er muss dann aber sagen, wer stattdessen zahlt, und die ehrliche Antwort wäre ein branchenfinanzierter Ausfallfonds, nicht der Halter.

Über das Gefragte hinaus

Ford Pinto als Referenzfall benennen. Der Fall gilt als Lehrbuchbeispiel dafür, dass eine Kosten-Nutzen-Rechnung über Menschenleben nicht nur moralisch, sondern **ökonomisch** falsch war: Der Reputations- und Prozessschaden überstieg die eingesparten Nachrüstkosten um ein Vielfaches. Wer das nennt, zeigt, dass das Argument gegen die Kalkulation nicht nur deontologisch, sondern **auch konsequentialistisch** trägt. *(Fallzahlen und Beträge kursieren in mehreren Versionen – vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+1}*

Der eigentliche technische Kern: Ammoniumnitrat. Der Treibsatz zieht über Jahre Feuchtigkeit und verändert seine Abbrandgeschwindigkeit – das Risiko steigt also **mit dem Alter und der Klimazone** des Fahrzeugs. Daraus folgt ein Punkt, den viele übersehen: Das Bauteil war bei Auslieferung möglicherweise unauffällig und wird gefährlich, während es im Feld ist. Ethisch heißt das: Die Sorgfaltspflicht endet **nicht mit der Auslieferung** – Produktbeobachtung ist eine eigenständige Pflicht. *(✓){+2}*

Whistleblowing-Anschluss. Der Fall ist das Spiegelbild der Whistleblowing-Aufgabe: Bei Takata haben interne Beteiligte über Jahre Testdaten manipuliert, statt zu melden. Die EU-Whistleblower-Richtlinie und das deutsche Hinweisgeberschutzgesetz sind die **ordnungsethische Antwort** darauf – sie senken die persönlichen Kosten des Meldens und verändern damit die Anreizlage, statt an Zivilcourage zu appellieren. *(✓){+3}*

Größenordnungsrechnung Rückruf gegen Haftung (Annahmen offengelegt).

Annahmen: 440.000 Fahrzeuge, Reparaturkosten 300 € je Fahrzeug inklusive Logistik → **rund 132 Mio. €**. Gegenrechnung: 45 Todesfälle weltweit × angenommene Vergleichssumme 2 Mio. € → **90 Mio. €**. Genau das ist das Erschreckende: Die Kalkulation **könnte rechnerisch aufgehen**, und ist trotzdem unzulässig. Wer das offen hinschreibt, zeigt, dass die Ablehnung nicht auf einem Rechenfehler beruht, sondern auf einer **Kategoriengrenze**. *(Modellrechnung, Beträge frei angenommen.) (✓){+4}*

Die Rückrufquote ist die entscheidende, meist verschwiegene Kennzahl. Über den Erfolg entscheidet nicht die Zahl der zurückgerufenen, sondern die der **tatsächlich reparierten** Fahrzeuge. Bei alten, mehrfach weiterverkauften Fahrzeugen liegt die Quote erfahrungsgemäß deutlich unter 100 %. Ein Rückruf, dessen Wirksamkeit an der Versandmenge gemessen wird, misst die **Bemühung**

statt der **Wirkung** – dasselbe Kennzahlenproblem wie bei jedem Aktivitätsindikator. (✓){+5}

Stellantis-Vorwürfe sauber als Vorwurf formulieren. Belegt ist: Der Rückruf lief bereits, die Eskalation zur Stop-Drive-Anordnung erfolgte nach dem Todesfall in Frankreich. Ob sie früher hätte erfolgen müssen, ist Gegenstand öffentlicher und juristischer Auseinandersetzung – in der Klausur gehört das als **Vorwurf mit Urheber** formuliert, nicht als Feststellung. Wer den Unterschied hinschreibt, demonstriert genau die Sorgfalt, die der Fall inhaltlich verlangt. (✓){+6}

Der Nachfolger-Effekt: Wer haftet, wenn der Verursacher weg ist? Takata ist als Unternehmen untergegangen; das Geschäft ging an einen Erwerber, die Verantwortung nicht vollständig mit. Das ist ein **strukturelles Problem der Produkthaftung**: Sie hängt an der Existenz einer juristischen Person, während das Produkt Jahrzehnte im Feld bleibt. Die ordnungsethische Antwort wären Rückstellungspflichten oder Pflichtversicherungen für langlebige Sicherheitsbauteile – analog zur Rückbaurückstellung im Anlagenbau. (✓){+7}

Behörde gegen Hersteller – wer soll anordnen dürfen? Das KBA verweist im zitierten Text ausdrücklich darauf, dass der **Hersteller** für die Produktsicherheit verantwortlich ist und seine Anweisung zu befolgen sei. Das ist eine bewusste Rollenteilung: Der Hersteller kennt das Produkt, die Behörde erzwingt. Der Preis dieser Teilung ist ein **Informationsmonopol** beim Hersteller – genau die Konstellation, die Takata über ein Jahrzehnt ausnutzen konnte. Konsequenz: unabhängige Prüfstellen und Meldepflichten für **Feldausfälle**, nicht nur für Testergebnisse. (✓){+8}

Prinzipal-Agent-Struktur benennen. Der Fahrzeughersteller (Prinzipal) kann die Prüfergebnisse des Zulieferers (Agent) nicht ohne erheblichen Aufwand verifizieren; der Agent kennt die Qualität, der Prinzipal nicht. Das ist **hidden information** in Reinform. Standardantworten der Theorie – Screening (eigene Nachprüfung), Signalling (Zertifikate), Anreizverträge (Haftungsdurchgriff) – versagen genau dann, wenn der Agent die Signale fälscht. Deshalb ist die strafrechtliche Sanktion hier nicht Zusatz, sondern **konstitutiv** für das Funktionieren der Lieferkette. (✓){+9}

Sein-Sollen-Fehlschluss und Reflexionsstopp. (1) „Absolute Sicherheit gibt es nicht, also ist ein Restrisiko hinzunehmen“ – richtig im ersten Teil, unzulässiger Sprung im zweiten: Aus der Unmöglichkeit von Nullrisiko folgt kein zulässiges Maß. (2) „Der Markt regelt das über die Marke“ ist ein **Diskursbeender**: Er unterstellt informierte Kunden, genau das ist hier nicht gegeben. (✓){+10}

Kulturbefund: Wo eine solche Fälschung möglich ist, ist die Kultur die Ursache.

Nach Schein hätte man an der Artefakt-Ebene (Prüfprotokolle, Freigabeprozesse) nichts gesehen – die Dokumente existierten ja. Der Bruch sitzt auf der Ebene der **Grundannahmen**: „Ein negatives Testergebnis ist ein Terminproblem.“ Compliance-Regeln, die auf Artefakte zielen, greifen deshalb ins Leere; wirksam sind nur Strukturen, die **Meldung belohnen statt bestrafen**. (✓){+11}

Blinder Fleck der eigenen Argumentation. Die hier vertretene Lösung – Hersteller zahlt, Halter nie – ist einfach zu vertreten, solange der Hersteller solvent ist. Bei einem kleinen Importeur oder einem erloschenen Vertrieb läuft sie leer, und der Halter bleibt faktisch auf dem Schaden sitzen. Die Position ist also **nicht allgemeingültig**, sondern gilt unter der Bedingung eines tragfähigen Schuldners – was der Fall selbst (insolventer Takata-Konzern) bereits demonstriert. (✓){+12}

Zwei-Ebenen-Antwort auf das Alterungsproblem. Ein Bauteil, dessen Risiko mit der Zeit steigt, verlangt eine **zeitliche** Regel, keine punktuelle: verpflichtende Prüfung sicherheitskritischer Aktuatoren im Rahmen der Hauptuntersuchung, Kennzeichnung im Fahrzeugschein, Halterbenachrichtigung über das Zentrale Fahrzeugregister. Das verschiebt die Last von der Kommunikationsleistung des Herstellers auf eine **Institution, die die Halter ohnehin erreicht**. (✓){+13}

Fahrplan statt Urteil. Konkret: **Stop-Drive aufrechterhalten**, bis das Bauteil ersetzt ist; **Ersatzmobilität und Rückkauf zum Zeitwert** als Standard, nicht als Kulanz; **Halterabgleich über das Fahrzeugregister** statt Werbebrief; **Rückrufquote** als berichtete Kennzahl mit Zielwert, nicht Versandmenge; **Ausfallfonds der Branche** für Fälle insolventer Zulieferer; **Meldepflicht für Feldausfälle** an eine unabhängige Stelle, damit das Informationsmonopol endet. Damit wird aus der Empörung eine Regel. (✓){+14}

Rohleders Erwartung: Die Rückrufkalkulation formal korrekt darstellen und dann präzise zeigen, **wo** sie bricht (Kommensurabilität, Verteilung, fehlende Einwilligung), und die Kostenfrage nicht moralisch, sondern über Verursachung, Nutzenziehung und Informationsasymmetrie entscheiden.

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.

Aufgabe #320 · 12 P. · Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten · von der KI erfunden – kein Original

Deutschland deckte 2021 rund 55 % seines Erdgasbedarfs aus Russland; nach dem Angriff auf die Ukraine wurde der Bezug bis 2024 nahezu vollständig ersetzt, unter anderem über neue LNG-Terminals. Zugleich wird diskutiert, ob Rohstoffkäufe bei autoritären Staaten grundsätzlich vertretbar sind.

- a) 4 P. Erläutern Sie, wie ein Utilitarist und wie ein Pflichtenethiker (Kant) die Frage der Energieimporte jeweils angehen würde.
- b) 8 P. Nehmen Sie ausführlich und kritisch Stellung: Ist der Bezug von Öl oder Gas aus autoritären Staaten ethisch vertretbar? Verwenden Sie die einschlägigen Fachkonzepte und kommen Sie zu einem begründeten Urteil.

a) 4 P. – Die zwei Grundpositionen am Fall

Der **Utilitarist** wägt die Folgen für alle Betroffenen ab. Auf der Nutzenseite stehen Versorgungssicherheit, bezahlbare Energie und gesicherte Arbeitsplätze in der Industrie.

✓ {1} Auf der Leidseite steht, dass die Deviseneinnahmen Krieg und Repression im Lieferland mitfinanzieren; einzurechnen sind außerdem die Folgen der Alternativen, denn ein abrupter Stopp trifft zuerst die eigene Bevölkerung, ein fortgesetzter Bezug die Menschen im Zielland. Das Urteil hängt damit an der Saldierung über beide Ländergrenzen hinweg. ✓ {2}

Der **Pflichtenethiker** fragt nicht nach dem Saldo, sondern nach der Maxime. Die Universalisierung der Regel „Wir kaufen dort, wo es am günstigsten ist, gleichgültig wofür das Geld verwendet wird“ scheitert, sobald die Zahlung einen Angriffskrieg finanziert: Die Betroffenen werden zum bloßen Mittel der eigenen Versorgung gemacht, das verletzt die Zweckformel. ✓ {3} Kants Publizitätstest schärft das: Eine Einkaufspolitik, die nur funktioniert, solange man sie nicht offen begründen muss, ist unrecht. Wer den Bezug öffentlich als „günstig und alternativlos“ verteidigen kann, besteht den Test; wer ihn verschweigen müsste, nicht. ✓ {4}

b) 8 P. – Stellungnahme mit Urteil

Zuerst die Struktur des Problems benennen: Es liegt eine **Dilemmastruktur** vor. Verzichtet ein einzelnes Unternehmen oder ein einzelnes Land allein, kauft der Wettbewerber die Menge auf, der moralische Vorleister trägt die Kosten, am Verhalten des Lieferlandes ändert sich nichts. ✓ **{1}** Nach Homann ist der systematische Ort der Moral deshalb die **Rahmenordnung**: Ein wirksames Embargo ist eine kollektive Spielregel auf Ordnungsebene, kein Appell an die Gesinnung einzelner Einkäufer. Die EU-Sanktionspakete gegen russisches Öl sind genau diese Antwort. ✓ **{2}** Die Gegenposition der ethischen Ökonomie (Ulrich) hält dagegen, dass Regeln erst entstehen, wenn Einzelne aus Einsicht vorangehen; beide Positionen zusammen erklären, warum der Ausstieg politisch beschlossen und trotzdem von Unternehmen aktiv mitgetragen werden musste. ✓ **{3}**

Zweitens die **Stakeholder beider Länder** trennen: Beschäftigte, Kundschaft und Kommunen hier; Zivilbevölkerung, Opposition und Kriegsoffer dort. Wer nur die heimischen Anspruchsgruppen betrachtet, hat den Fall nicht ethisch, sondern interessenpolitisch beantwortet. ✓ **{4}** Drittens die **Machtasymmetrie**: Wer mehr als die Hälfte seines Bedarfs aus einer Hand bezieht, ist erpressbar und verliert genau die Handlungsfreiheit, die eine ethische Bewertung voraussetzt. Abhängigkeit ist damit nicht nur ein Risiko, sondern selbst ein ethisches Problem, weil sie künftige Entscheidungen vorwegnimmt. ✓ **{5}**

Viertens die **Zeitachse**, die das Urteil erst präzise macht: Kurzfristig kann ein geordneter Weiterbezug das kleinere Übel sein, wenn ein sofortiger Stopp Grundversorgung und Beschäftigung gefährdet. ✓ **{6}** Dauerhaft ist es nicht, denn die Substitution ist nachweislich möglich; der Ersatz der russischen Lieferungen binnen zwei Jahren hat das Alternativlosigkeits-Argument empirisch widerlegt. ✓ **{7}**

Urteil: Der Bezug ist ethisch vertretbar **nur als geordneter Ausstieg mit verbindlichem Enddatum und aktiver Diversifizierung**, nicht als Dauerzustand. Wer ohne Ausstiegspfad weiterkauft, macht sich zum stillen Finanzier des Regimes; genau daran scheitert die Maxime bei Kant, und auch utilitaristisch kippt der Saldo, sobald Alternativen verfügbar sind. Die Verantwortung liegt dabei zuerst auf der Ordnungsebene (Sanktionen, Beschaffungsregeln) und erst danach beim einzelnen Unternehmen. ✓ **{8}**

■ Über die geforderten Punkte hinaus

Rawls als dritte Linse. (✓){+1} Hinter dem Schleier des Nichtwissens weiß niemand, ob er Industriearbeiterin in Ludwigshafen oder Wehrpflichtiger im Zielland ist. Gewählt würde eine Regel, die Grundversorgung sichert und zugleich Kriegsfinanzierung ausschließt; das stützt das Urteil „geordneter Ausstieg“ von einer weiteren Grundposition aus. (✓){+2}

Diskursethik als Test. (✓){+3} Zustimmungsfähig für alle Betroffenen wäre der Dauerbezug nicht: Die Bevölkerung des Ziellandes säße mit am Tisch. Dass sie faktisch nicht gehört wird, ist genau die Machtasymmetrie, die Habermas' Regeln ausschließen sollen.

Die Konsistenzfrage, die in der Klausur Eindruck macht. (✓){+4} Wer russisches Gas ablehnt, aber Öl aus anderen Autokratien und Kobalt aus fragwürdigen Minen bezieht, misst mit zweierlei Maß. Das entwertet das Urteil nicht, verlangt aber, das Kriterium zu benennen: entscheidend ist nicht „Autokratie ja/nein“, sondern ob die Einnahmen **akut einen Angriffskrieg finanzieren** und ob **Substitution zumutbar** ist. (✓){+5} Mit diesem Kriterium lassen sich die Fälle unterschiedlich und trotzdem widerspruchsfrei entscheiden. (✓){+6}

Ordoliberaler Einordnung. (✓){+7} Sanktionen sind Leitplanken im Sinne Euckens: Sie verändern die Anreize für alle zugleich und lösen damit das Dilemma, an dem der einzelne Vorleister scheitert. (✓){+8} Zugleich gilt die ordnungspolitische Warnung: Je enger die Leitplanke, desto größer der Anreiz zur Umgehung über Drittstaaten; eine Regel ohne Kontrolle ist Cheap Talk. (✓){+9}

Brücke zu den Kennzahlen-Themen. (✓){+10} Versorgungsabhängigkeit ist ein klassisches Beispiel dafür, dass eine rein preisgesteuerte Beschaffung (eine KPI: Einstandspreis) strategische Risiken unsichtbar macht. Das ist derselbe Tunnelblick-Mechanismus wie bei der Kennzahlensteuerung. (✓){+11} Wer hier den Bogen zu „heute verdienen / morgen verdienen“ schlägt, verbindet den Ethik- mit dem Steuerungsteil der Vorlesung: Billige Energie heute gegen Handlungsfähigkeit morgen. (✓){+12}

Rohleders Erwartung: Beide Grundpositionen sauber am Fall, die Dilemmastruktur mit Rahmenordnung als Lösung, Stakeholder beider Länder, und ein klares Urteil mit Kriterium statt eines „kommt darauf an“. Aktualität konkret belegen (LNG-Substitution), nicht mit „VUCA“ behaupten.

Kap. 20 · Antwort-Gerüste — Schritt für Schritt durch jeden Aufgabentyp · Rezepte

INHALT DIESES KAPITELS · ALPHABETISCH

Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln	2009
Aktuelle Themen – Landkarte.....	2026
Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen.....	2058
B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL.....	2020
Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen	2019
Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben)	2061
Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt.....	2020
• Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$	2047
Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich.....	2036
EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich	2047
[Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe.....	2020
[Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip.....	2021
[Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich	2021
[Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide	2021
[Fachbegriffe] – Verbotene Wörter	2020
Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite.....	2041
Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht	2050
Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet)	
.....	2035
[Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe.....	2022
[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN ...	2022
[Kommunikation] – Kongruent / inkongruent	2023
[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar	2024
[Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation	2024
[Kommunikation] – Prozentwerte	2023
[Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell	2023
Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese).....	2010
Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“	2011
Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“	2012

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente"	2013
Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an"	2014
Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente" (Zitat/Aussage).....	2015
Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren	2016
• Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation)	2017
Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X" / „Nehmen Sie kritisch Stellung"	2018
NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden	2046
Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung	2050
Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung	2051
Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht	2052
Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt	2024
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES).....	2009
ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt	2049
Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet	2048
Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren)	2039
Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten	2039
Wenn der Aufgabenschnitt abweicht	2050
Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen	2037
Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema	2053
[Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen.....	2021
[Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist	2022
Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur	2038

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.“

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Bevor du Pro/Contra abwägt, **neutralisiere die Fragestellung** in einem Halbsatz („Ich verstehe die Frage nicht als Gut/Böse, sondern als *unter welchen Bedingungen...*“) – das zeigt Rohleder sofort, dass du sein „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“ verstanden hast. Und häng an das Fazit **ein aktuelles Beispiel** (z. B. Chip-Subvention/Intel Magdeburg, Energiepreisbremse) – Aktualität ist seine vierte Bewertungsregel.

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.

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Nutze immer dasselbe **4-Punkt-Prüfmuster** und mach es explizit sichtbar: (1) Alltags- vs. Fachsprache, (2) Konnotation/Framing, (3) wer profitiert von der Deutung, (4) welche Grundposition wird gestützt/verletzt. Setz einen **neutralen Fachbegriff** dagegen (Tragfähigkeit statt „Überbevölkerung“, kalkulatorische Kosten statt „Unkosten“) und flagge den **Sein-Sollen-Fehlschluss**, falls einer drinsteckt – das hebt die Antwort über die reine Definition hinaus.

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

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Der teuerste Punkt ist nicht die Definition, sondern die **Konsequenz-Zeile**: „*Verwechselt man beide, passiert X.*“ Beispiel: Wer Profitabilität mit Rentabilität verwechselt, hält ein margenstarkes, aber kapitalfressendes Geschäft für gesund. Schreib zu jedem Paar einen solchen „Was-geht-schief“-Satz – das trennt die 1,3- von der 2,7-Antwort.

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.

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Liefere **einen Grund mehr** als verlangt (bei „drei“ also vier) – der Extra-Grund ist dein Puffer, falls einer der drei nicht zählt. Halte je Thema einen **Reserve-Grund** bereit: *License to Operate* (Legitimität), *Substanzerhalt/CAPEX*, *Risikostreuung*, *Mitarbeitermotivation*. Jeder Punkt zwingend nach dem Bauplan **Fettbegriff → ein Satz → Beispiel** – Stichworte ohne Begründung geben nur halbe Punkte.

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	$ROI = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag}$; 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

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Reines Wiedergeben des Modells ist nur die halbe Miete – der

Punktebringer ist die Anwendung auf den geschilderten Fall. Nenne zuerst

Urheber + Zweck in einem Satz (zeigt Souveränität), dann **alle** Bestandteile vollständig (bei 7-S alle sieben – Rohleder zählt sie), und schließe mit „angewandt auf den Fall bedeutet das ...“. Ein Modell ohne Fallbezug bleibt bei 3,0 stehen.

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).

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Erkenne, ob eine **Umkehrung** eines bekannten Lehrsatzes vorliegt (Hall/Saias kehren Chanders „structure follows strategy“ um), und benenne **beide** Richtungen: das Original *und* die Gegenthese, mit einem Satz, warum das Zusammenspiel bidirektional ist. Achte darauf, dass deine zwei Argumente wirklich **unabhängig** sind (nicht zweimal dasselbe) – Rohleder zieht Punkte ab, wenn Argument 2 nur Argument 1 umformuliert.

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): $\text{ROI} = \text{Umsatzrendite} \times \text{Kapitalumschlag} = (\text{Gewinn}/\text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz}/\text{Kapital})$. Zwei Stellschrauben: Marge verbessern **oder** Kapital schneller umschlagen.

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Die Zahl allein bringt nur die halben Punkte – der Rest steckt in der **Interpretation mit Vergleichsmaßstab**: „Eine Kennzahl ohne Vergleich ist wertlos.“ Sag immer *womit* du vergleichst (Vorjahr/Zeitvergleich, Branche/Benchmark, Kapitalkosten/WACC) und *was folgt*. Runde auf **2 Nachkommastellen** (Deckblatt-Pflicht) und definiere die Symbole. Beim Du-Pont: benenne, **welcher** der zwei Treiber die Abweichung verursacht.

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“.

Der 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Rohleder bewertet die **Methode, nicht die „richtige“ Meinung** – also: **eine** Position begründet beziehen und *nicht ausweichen* („kommt darauf an“ ohne Kriterium gibt keine Punkte). Wende **mindestens zwei** Grundpositionen konkret am Fall an (nicht abstrakt referieren) und schließe mit „we agree to disagree“. Flagge einen **Denkfehler** (Sein-Sollen / naturalistisch / „pflichtgemäß statt aus Pflicht“) – das ist genau das Signal, das er sehen will.

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 geopfert 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 1,3-Booster – über das Gefragte hinaus

Kritik ohne **Gegenvorschlag** bleibt bei 2,x stehen. Häng an jeden Kritikpunkt einen halben Satz „...besser wäre / zu ergänzen wäre ...“ (z. B. Kohlberg → um Emotion/ Intuition ergänzen [Haidt]; Ein-KPI → Balanced Scorecard; VUCA → um BANI/Weak Signals erweitern; Selbstverpflichtung → Managementhaftung). Und schließe **nie** mit „X ist schlecht“, sondern mit der Reichweiten-Formel: „*Als Diagnose/ Orientierung tauglich, als alleiniges Steuerungsinstrument nicht.*“

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 Wertverzehr 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	Quellen	Prüfbare Positionen	Wahrscheinlichkeit
EUAI – Digital Outlook	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 & Arbeitsmarktdeskriptor	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 Press info + 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; CNBC 29.9. 2025; aerointernational 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 11/2025; 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
penAI		Update 19.11.2025 ; LTO		
GEMAI / Suono	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; GEMA 9.3.2026	dieselben wie oben, plus Diskursethik (Betroffene ohne Stimme)	mittel – perfektes Lehrstück für „Faktenlücke“: am Klausurtag ist das Ergebnis objektiv unbekannt
CSDDD / CSR – Omnibus II 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
ung in Nachhaltigkeit sfonds	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
Kollaterale	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 der Produktion	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 zeimintern et.de; oeste	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 Holzmanns 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.

NEW

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	$WACC = (EK \div GK) \times r_{EK} + (FK \div GK) \times r_{FK} \times (1 - s) \cdot r_{EK}$ nach CAPM = $r_f + \beta \times$ Marktrisikoprämie	der Vergleichsmaßstab jeder Rentabilitätskennzahl – „eine Kennzahl ohne Vergleich ist wertlos“	r_f 2,50 % + 1,20 × 6,00 % = r_{EK} 9,70 % ; r_{FK} 4,00 % → nach Steuern 2,80 %; Struktur 60/40 → 0,60 × 9,70 + 0,40 × 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)	$EVA = NOPAT - WACC \times \text{investiertes Kapital}$	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	$EBIT \div \text{Zinsaufwand}$	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.
	$EK \div GK \times 100$			

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	10	Ökonomisierung der Lebenswelt	neu gelöst
A 2	14	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	12	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	14	Silodenken	neu gelöst
A 8	9	William E. Deming und der PDCA-Zyklus	war schon da (96 % gleich wie 24.02.2023)
A 9	12	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	2072
10 P. Ethik der Subvention	2064
13 P. Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash?	2080
• 7 P. Kennzahlenvergleiche	2099
• 16 P. Kund*innenorientierung	2092
• 15 P. Stakeholder-Management	2085
10 P. „Strategy Follows Structure“	2076
• 11 P. „Überbevölkerung“	2068

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⟩**

Über die geforderten Punkte hinaus – Zusatzpunkte / Sicherheitsnetz

- **Ethische Prüfmatrix (4 Fragen, die die Antwort absichern):** (1) Liegt **echtes Marktversagen** vor (natürliches Monopol, externe Effekte, öffentliches Gut, Informationsasymmetrie)? (2) Ist die Hilfe **befristet & degressiv** mit Ausstiegspfad? (3) **Transparent & wettbewerbsneutral** vergeben (keine Lobby-Auswahl)? (4) Gibt es eine **Wirkungskontrolle** mit Abbruchkriterium? Vier „Ja“ = vertretbar, jedes „Nein“ senkt die Legitimität – das Raster macht aus dem „es kommt darauf an“ eine prüfbare Entscheidung. (✓){+1}
- **Zwei Gerechtigkeits-Perspektiven mit Quelle gegeneinandergestellt:** **Nozick** (*Anarchy, State, and Utopia*, 1974) sieht in der Subvention einen Eingriff in rechtmäßig erworbenes Eigentum – Umverteilung ist für ihn Zwang, unabhängig vom Ergebnis (Anspruchstheorie: gerecht ist, was rechtmäßig zustande kam). **Rawls** (*A Theory of Justice*, 1971) rechtfertigt Umverteilung über das **Differenzprinzip**, sofern sie den **am schlechtesten Gestellten** nützt. Beide Positionen verwerfen aber dieselbe Praxis: Nozick, weil sie Eigentum antastet, Rawls, weil man hinter dem *Schleier des Nichtwissens* kein Lobby-getriebenes Vergabesystem wählen würde. (✓){+2}
- **Blinder Fleck der eigenen Pro-Argumentation (Ordoliberalismus präzisiert):** Die Berufung auf „ordolibérale Leitplanken“ ist unscharf. **Walter Eucken** (Freiburger Schule, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, posthum 1952) trennt **Ordnungspolitik** (der Staat setzt die Rahmenregeln) von **Prozesspolitik** (der Staat greift in einzelne Marktergebnisse ein). Eine Subvention ist definitionsgemäß **Prozesspolitik** – streng ordoliberal also gerade *nicht* geboten, sondern begründungspflichtige Ausnahme. Wer das benennt, zeigt, dass er die Position nicht nur zitiert, sondern kennt. (✓){+3}
- **Warum das Lobby-Argument systematisch und nicht moralisch ist (Public Choice):** **Mancur Olson** (*The Logic of Collective Action*, 1965) erklärt strukturell, warum kleine, gut organisierte Gruppen sich gegen die große, diffuse Mehrheit durchsetzen: **konzentrierte Nutzen, gestreute Kosten**. Für 100 Begünstigte lohnt Lobbyarbeit, für 80 Mio. Steuerzahler mit je wenigen Euro Belastung lohnt Widerstand nicht. Der Fachbegriff für den dabei verbrannten Aufwand ist **Rent-Seeking** (Tullock 1967; Begriff geprägt von Anne Krueger 1974): Ressourcen fließen in das *Erlangen* von Subventionen statt in Produktivität. (✓){+4}
- **Rechtsrahmen als harter Anker (statt bloßer Meinung):** Der EU-Vertrag stellt Beihilfen unter **grundsätzliches Verbot mit Ausnahmeverbehalt** – **Art. 107 AEUV** (Beihilfenverbot, Ausnahmen u. a. für Schäden,

Strukturschwäche, wichtige Vorhaben von gemeinsamem europäischem Interesse), **Art. 108 AEUV** (Notifizierungspflicht bei der Kommission, Durchführungsverbot bis zur Genehmigung). National verpflichtet das **Stabilitäts- und Wachstumsgesetz von 1967 (§ 12 StWG)** die Bundesregierung zum zweijährlichen **Subventionsbericht**. Damit ist die Kernaussage der Antwort – Subvention nur als begründete Ausnahme – bereits geltendes Recht. (*Artikel- und Paragraphennummern aus dem Gedächtnis; vor wörtlicher Zitierung prüfen.*) (✓){+5}

- **Subventionsarten (Systematik) + Wirkungsunterschied:** direkte **Finanzhilfen** (Zuschuss, Bürgschaft, zinsverbilligter Kredit) vs. indirekte **Steuervergünstigungen**; „Gießkanne“ (pauschal, kaum steuerbar) vs. zielgerichtete Einzelförderung. Ethisch relevant ist der Unterschied, weil **Steuervergünstigungen im Haushalt unsichtbar** bleiben (keine Ausgabenposition) und deshalb der demokratischen Kontrolle stärker entzogen sind als eine sichtbare Zuwendung. (✓){+6}
- **Bezifferung mit offengelegten Annahmen (Subvention je Arbeitsplatz):** Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt zur Illustration – **Annahmen:** Jahresbeihilfe 500 Mio. €, damit „gesichert“ 5.000 Arbeitsplätze. → **100.000 € je Arbeitsplatz und Jahr**. Vergleichsmaßstab: durchschnittliche jährliche Arbeitgeber-Arbeitskosten in der Industrie in der Größenordnung 60–70 T€. Ergebnis: Die Subvention übersteigt die volle Lohnsumme des geschützten Arbeitsplatzes – ein starkes Indiz für **Fehlallokation**, weil dasselbe Geld anderswo mehr Beschäftigung trüge. *Bewusst keine echten Fallzahlen: die kursierenden Kohle-Beträge je Arbeitsplatz schwanken je nach Abgrenzung erheblich – Scheinpräzision wäre hier ein Fehler.* (✓){+7}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel (nicht Dauersubvention, sondern Strohfeuer):** Die **Abwrackprämie/„Umweltprämie“ 2009** (2.500 € je Fahrzeug, Gesamtvolumen 5 Mrd. €, rund 2 Mio. Anträge) war *befristet* und bestand die Zeit-Prüfung der Matrix, und scheiterte trotzdem an zwei anderen Kriterien: **Vorzieheffekt** statt Zusatznachfrage (der Absatz brach im Folgejahr ein) und **Mitnahmeeffekte** bei Käufern, die ohnehin gekauft hätten. Gegenstück auf der Zeitachse: die **Steinkohlesubvention**, jahrzehntelang gezahlt und erst Ende 2018 mit der letzten Zeche ausgelaufen – der Beleg für den Ausstiegspfad, den es zu Beginn nicht gab. (✓){+8}
- **Anschluss an die wirtschaftsethischen Ansätze (hebt die Antwort auf Systemebene):** Nach **Karl Homann** ist die **Rahmenordnung der systematische Ort der Moral** – moralische Forderungen gehören in die *Spielregeln*, nicht in die *Spielzüge*. Übertragen: Nicht das einzelne Unternehmen, das eine angebotene Subvention annimmt, handelt

unmoralisch (im Wettbewerb wäre Verzicht sogar selbstschädigend), sondern der **Gesetzgeber**, der die Regel so setzt. Das verlagert die ethische Adresse, und ist zugleich die Gegenposition zu **Peter Ulrichs** integrativer Wirtschaftsethik, die die Verantwortung auch beim einzelnen Akteur belässt.

(✓){+9}

- **Drei benannte Fallen (Punktebringer, weil sie Reflexionsstopps aufdecken):** (1) **Sein-Sollen-Fehlschluss** (Humes Gesetz, *Treatise*, 1739/40): „Wir haben immer subventioniert“ begründet kein Sollen. (2) **Reflexionsstopp „Arbeitsplätze!“** – das Argument beendet jede Debatte, ohne die Alternativverwendung derselben Mittel zu prüfen (Opportunitätskosten). (3) **Scheinpräzision** bei „gesicherten Arbeitsplätzen“: Die Zahl stammt fast immer vom Begünstigten selbst und ist kontrafaktisch nicht messbar. **Rohleder-Merkatz:** Subvention wirkt „wie eine Droge“ – sie entkoppelt vom Markt, der Entzug schmerzt, die Abhängigkeit bleibt. (✓){+10}

Aufgabe #322 · 11 P. · A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Begriff Überbevölkerung definieren und... (S. 165) · Überbevölkerung einordnen – mit... (S. 177)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus – Zusatzpunkte / Sicherheitsnetz

Zu a) – Begriff schärfen (+3):

- **Begriffsherkunft mit Urheber:** Der Gedanke stammt von **Thomas Robert Malthus** (*An Essay on the Principle of Population*, **1798**): Bevölkerung wachse **geometrisch**, die Nahrungsmittelproduktion nur **arithmetisch** – daraus folge zwangsläufig eine Versorgungslücke. Wer die Definition mit dieser Herkunft aufmacht, zeigt, dass „Überbevölkerung“ kein neutraler Zustandsbegriff ist, sondern von Anfang an eine **These über ein Missverhältnis zweier Wachstumsraten**. (✓){+1}
- **Fachbegriff + Operationalisierung:** Die Fachsprache sagt **Tragfähigkeit / Carrying Capacity** (Begriff aus der Populationsökologie) – die dauerhaft versorgbare Populationsgröße, **relativ** zu Technologie, Verteilung und Pro-Kopf-Konsum. Operationalisiert wird das durch die **IPAT-Formel** (Ehrlich/ Holdren, **1971**): $I = P \times A \times T$ – Umweltbelastung = Population $\times$ Wohlstand (affluence) $\times$ Technologiefaktor. Die Kopffzahl ist also nur **einer von drei** Faktoren; die Definition selbst widerlegt damit schon die Alltagslesart. (✓){+2}
- **Empirischer Anker + drei saubere Abgrenzungen:** Die Weltbevölkerung überschritt am **15.11.2022** die **8 Mrd.** (UN, „Day of Eight Billion“); die UN-Bevölkerungsprojektionen (*World Population Prospects*, je nach Revision 2022/2024) erwarten den **Höhepunkt bei gut 10 Mrd. in den 2080er-Jahren** und danach einen Rückgang – „Überbevölkerung“ beschreibt demnach ein **Übergangsphänomen**, keinen Dauerzustand. Ursache ist der **demografische Übergang** (Modell von Warren Thompson, 1929; ausgebaut von Notestein, 1945): Mit Entwicklung sinkt zuerst die Sterbe-, dann die Geburtenrate. Abzugrenzen ist der Begriff von (1) **Bevölkerungsdichte** (Monaco ist dicht, aber nicht „überbevölkert“), (2) **Übernutzung** (zu hoher Verbrauch bei kleiner Bevölkerung) und (3) **Ernährungsunsicherheit** (meist ein Verteilungs-, kein Mengenproblem). Zahlenanker Fertilität: **Ersatzniveau 2,1** Kinder je Frau, Deutschland rund **1,35** (Destatis, jüngere Jahrgänge, leicht schwankend). (✓){+3}

Zu b) – kritische Einordnung vertiefen (+8):

- **Die Prognose ist empirisch gescheitert, und das ist ein Argument:** **Ester Boserup** (*The Conditions of Agricultural Growth*, **1965**) kehrt Malthus um: Bevölkerungsdruck **erzeugt** landwirtschaftliche Innovation (Intensivierung), statt in den Hunger zu führen. Historisch hat sie recht behalten – die Nahrungsmittelproduktion wuchs schneller als die

Bevölkerung (Grüne Revolution). Wer „Überbevölkerung“ heute als Tatsache behandelt, übernimmt eine **zweifach falsifizierte Prognose**. (✓){+1}

- **Zweiter Falsifikationsbeleg mit Datum:** **Paul Ehrlich**, *The Population Bomb* (1968), sagte Massenhungernöte für die 1970er/80er voraus – sie blieben aus. Die **Simon-Ehrlich-Wette (1980–1990)** auf die Preisentwicklung von fünf Metallen als Knappheitsindikator **gewann Julian Simon**: die Preise fielen. Lehre für die Klausur: Knappheitsprognosen unterschätzen systematisch **Substitution und technischen Fortschritt** – der Begriff trägt eine **Prognosefalle** in sich. (✓){+2}
- **Sein-Sollen-/naturalistischer Fehlschluss mit Quelle (Kern-Fachargument):** Aus der Tatsache, dass viele Menschen leben (Sein), folgt kein Werturteil, dass es zu viele seien (Sollen) – **Humes Gesetz** (*A Treatise of Human Nature*, 1739/40); die Bezeichnung **naturalistischer Fehlschluss** stammt von **G. E. Moore** (*Principia Ethica*, 1903). Genau an dieser Nahtstelle kippt der Begriff von der Beschreibung in die Wertung, und genau dort ist er anzugreifen. (✓){+3}
- **Was aus der Rhetorik real folgte (historische Evidenz statt Behauptung):** Die Überbevölkerungs-Deutung wurde zweimal staatlich operationalisiert – **Chinas Ein-Kind-Politik** (ab 1979/80, offiziell beendet 2015/16) und die **Zwangssterilisationen in Indien während des Ausnahmezustands 1975–1977**. Beides zeigt: Der Begriff ist nicht nur sprachlich heikel, er hat eine dokumentierte **Anwendungsgeschichte**, in der Menschen zu einer zu regulierenden Größe wurden. Das ist der stärkste Beleg für die Fragwürdigkeit, weil er nicht moralisiert, sondern belegt. (✓){+4}
- **Kant im Original statt nur als Stichwort:** Die **Selbstzweckformel** (*Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 1785) verlangt, die Menschheit „**niemals bloß als Mittel**“ zu gebrauchen. Wer Bevölkerung als Kosten- oder Belastungsgröße saldiert, tut genau das. Ergänzend der **Universalisierungstest**: Wer „zu viele“ sagt, müsste die Regel auch auf sich selbst anwenden können – die Aussage ist nicht universalisierbar, weil niemand sich selbst als den Überzähligen meint. (✓){+5}
- **Der blinde Fleck des Utilitarismus, benannt und mit Quelle:** Die utilitaristische Bevölkerungsethik führt in **Derek Parfits „Repugnant Conclusion“** (*Reasons and Persons*, 1984): Maximiert man die *Summe* des Nutzens, ist eine riesige Population mit gerade noch lebenswertem Leben besser als eine kleine mit hohem Wohlergehen. Genau diese Summenlogik macht den Utilitarismus in Bevölkerungsfragen **unbrauchbar als alleiniger Maßstab** – in beide Richtungen: Sie kann „zu viele“ und „möglichst viele“ begründen. Wer diesen Widerspruch nennt, liefert die Begründung, warum hier eine deontologische Schranke (Kant) nötig ist. (✓){+6}

- **Bezifferung der Konsum-These mit offengelegten Annahmen:**

Größenordnungen energiebedingter Pro-Kopf-CO₂-Emissionen (Jahr und Abgrenzung vor Verwendung prüfen – territorial, ohne Konsum-Vorketten): Deutschland rund **7–8 t**, Weltdurchschnitt rund **4,7 t**, viele Länder Subsahara-Afrikas **unter 0,5 t**. **Faustrechnung:** $7,5 \div 0,4 \approx 19$ – ein deutscher Verbrauch entspricht rund 19 Menschen am unteren Ende. Ergänzender Anker: Deutschlands **Country Overshoot Day** liegt Anfang Mai, d. h. bei weltweit deutschem Lebensstil bräuchte es etwa **drei Erden**. Damit ist die Aussage „nicht die Kopffzahl, sondern der Konsum" nicht mehr Meinung, sondern gerechnet – mit ausgewiesener Unschärfe. (✓)(+7)

- **Diskursethischer Einwand + Sprachethik-Prüfmuster (Abschluss):** Nach der **Diskursethik** (Habermas/Apel) ist nur gültig, was **alle Betroffenen** in einem herrschaftsfreien Diskurs akzeptieren könnten. Die als „zu viel" Bezeichneten sitzen definitionsgemäß **nie mit am Tisch** – der Begriff verletzt die Diskursregel also bereits formal, unabhängig vom Inhalt. Daraus das übertragbare Prüfmuster für jede Begriffs-Aufgabe (Rohleder: „Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus"): Alltags- vs. Fachsprache · Konnotation/Framing (hier: **Dysphemismus**) · wer definiert und wer profitiert von der Deutung · welche Grundposition wird verletzt oder gestützt. (✓)(+8)

Aufgabe #323 · 8 P. · A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: ↔ Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf... (S. 1612) · ↔ Profitabilität, Rentabilität und der... (S. 1886) · Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an... (S. 1594)

„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}**

Zu a) – Profitabilität vs. Rentabilität vertiefen (+4):

- **Der Zusammenhang als Formel (DuPont-Schema, 1919):** Das älteste Kennzahlensystem der Welt verbindet genau die beiden Begriffe: **ROI = Umsatzrendite × Kapitalumschlag** = $(\text{Gewinn} \div \text{Umsatz}) \times (\text{Umsatz} \div \text{eingesetztes Kapital})$. Entwickelt 1919 bei DuPont (Donaldson Brown). Damit ist die Antwort auf die Frage nicht mehr nur verbal: **Profitabilität ist der erste Faktor, Rentabilität das Produkt beider** – man kann rentabel sein, ohne besonders profitabel zu sein (Discounter: dünne Marge, hoher Umschlag), und profitabel, ohne rentabel zu sein (kapitalintensiver Anlagenbau). (✓)(+1)
- **Zahlenbeispiel mit offengelegten Annahmen (macht den Unterschied unbestreitbar): Annahmen:** beide Unternehmen Umsatz 100,00 Mio. €, EBIT 5,00 Mio. € → **EBIT-Marge je 5,00 %** (gleich profitabel). Unterschied nur im gebundenen Kapital (Capital Employed): **A: 25,00 Mio. €** → Kapitalumschlag 4,00 → **ROCE 20,00 %**; **B: 100,00 Mio. €** → Kapitalumschlag 1,00 → **ROCE 5,00 %**. Gleiche Profitabilität, **vierfache Rentabilität** – genau der Grund, warum die Steuerung beide Größen braucht. (✓)(+2)
- **Die Messlatte „angemessen“ quantifiziert (WACC/CAPM):** Erst wenn die Rentabilität die **Kapitalkosten** übersteigt, entsteht Wert. **Annahmen:** risikofreier Zins 2,50 %, Marktrisikoprämie 6,00 %, Beta 1,20 → **CAPM:** Eigenkapitalkosten = $2,50 + 1,20 \times 6,00 = 9,70 \%$; Fremdkapitalzins 4,00 %, Steuersatz 30 % → 2,80 % nach Steuern; Kapitalstruktur 60 % EK / 40 % FK → **WACC = $0,60 \times 9,70 + 0,40 \times 2,80 = 6,94 \%$** . Angewandt auf das Beispiel oben: **EVA(A) = $5,00 - 0,0694 \times 25,00 = +3,27 \text{ Mio. €}$** , **EVA(B) = $5,00 - 0,0694 \times 100,00 = -1,94 \text{ Mio. €}$** – B ist profitabel und **vernichtet trotzdem Wert**. (CAPM: Sharpe 1964; EVA ist eine Marke von Stern Stewart & Co.) (✓)(+3)
- **Benannte Falle der Rentabilitätssteuerung (blinder Fleck):** Der ROI lässt sich über den **Nenner** kurzfristig hochtreiben – Desinvestition, Sale-and-lease-back, Unterlassen von Ersatzinvestitionen, Verkauf des Anlagevermögens. Die Kennzahl steigt, die Substanz sinkt: **Substanzverzehr sieht in der Rentabilität aus wie Erfolg**. Zweite Falle: Der Zähler ist bilanzpolitisch gestaltbar (Aktivierung, Rückstellungen, Abschreibungsdauer) – daher der Merksatz „**Profit is an opinion, cash is a fact**“. Dritte Falle, die dasselbe Muster hat: der **Leverage-Effekt** – solange die Gesamtkapitalrendite über dem Fremdkapitalzins liegt, hebt zusätzliches

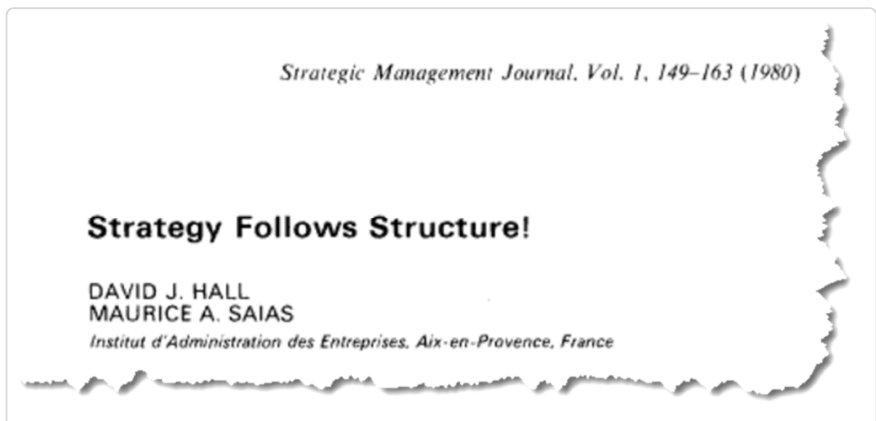
Fremdkapital die **Eigenkapitalrendite**, ohne dass das Geschäft besser geworden wäre; kippt die GKR unter den FK-Zins, wirkt der Hebel negativ. Deshalb ist eine hohe EK-Rentabilität allein **nie** ein Qualitätsbeweis. Gegenmittel für alle drei: Rentabilität immer mit einer Cash-Größe (Free Cashflow), der Kapitalstruktur und einer Zeitreihe gegenlesen. (✓){+4}

Zu b) – weitere Gründe und die Ethik dahinter (+4):

- **Dritter Grund (Risikotragfähigkeit und Bonität):** Gewinne, die einbehalten werden, erhöhen die **Eigenkapitalquote**. Diese bestimmt über das **Rating** die Fremdkapitalkosten (Banken bepreisen Ausfallrisiko, verstärkt durch die Eigenkapitalunterlegung nach Basel-Regeln). Wirkungskette: kein Gewinn → dünnes EK → schlechteres Rating → höhere Zinsen → noch weniger Gewinn – eine **selbstverstärkende Abwärtsspirale**. Zusätzlich ist EK der **Verlustpuffer** für Krisenjahre; ohne ihn zwingt der erste Nachfrageeinbruch zur Notveräußerung. (✓){+1}
- **Vierter Grund (rechtliche Bindung, nicht nur ökonomische):** Die AG darf gar nicht beliebig ausschütten – **Verbot der Einlagenrückgewähr (§ 57 AktG)** und die Pflicht zur **gesetzlichen Rücklage (§ 150 AktG)**, gespeist aus dem Jahresüberschuss, bis eine Schwelle bezogen auf das Grundkapital erreicht ist. Ohne Gewinn kann diese Rücklage nicht gebildet werden; Ausschüttung aus der Substanz ist rechtlich blockiert. Umgekehrt zwingen Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung in die Insolvenzantragspflicht. Damit ist „nachhaltiger Gewinn“ nicht nur Aktionärswunsch, sondern **Bestandsvoraussetzung im Gesellschaftsrecht**. (Paragrafen aus dem Gedächtnis – vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+2}
- **Fünfter Grund + Bezifferung (Reinvestitionsbedarf): Annahmen:** Anlagevermögen 200,00 Mio. € zu Wiederbeschaffungspreisen, durchschnittliche Nutzungsdauer 10 Jahre → jährlicher **Ersatzbedarf 20,00 Mio. €**; bilanzielle Abschreibung auf historische Anschaffungskosten von 150,00 Mio. € → nur 15,00 Mio. € Abschreibungsgegenwert. **Lücke: 5,00 Mio. € pro Jahr**, die aus dem Gewinn kommen müssen, nur um den Status quo zu halten – vor jeder Innovation. Das ist der rechnerische Kern von „**Substanzerhalt**“ und zugleich das Argument gegen die Aussage „das Unternehmen schreibt doch schwarze Zahlen“. (Modellrechnung, Zahlen frei gesetzt.) (✓){+3}
- **Ethische Einordnung von „Gier“ (schließt den Bogen zum Gekko-Zitat):** **Aristoteles** trennt in der *Politik* die **Oikonomik** (Erwerb zum Zweck des guten Lebens, begrenzt) von der **Chrematistik** (Erwerb um des Erwerbs willen, prinzipiell unbegrenzt), und in der *Nikomachischen Ethik* über die **Mesotes** (rechtes Maß) die Tugend von der Maßlosigkeit. Damit lässt sich

die Klausurfrage präzise beantworten: **Gewinnstreben ist nicht Gier; Gier ist entgrenztes Gewinnstreben ohne Zweckbindung.** Dazu die Grundsatzdebatte **Friedman** (*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, **13.09.1970**) vs. **Freeman** (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*, **1984**) – wobei Friedman häufig verkürzt wird: Er fordert Gewinnmaximierung **innerhalb der Regeln des Spiels**, also einschließlich Recht und Sitte. Wer das mitzitiert, argumentiert differenziert statt plakativ. (✓)(+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.)

Zu a) – Definitionen schärfen (+4):

- **Strategiebegriff ist mehrdeutig – das zu wissen ist die Definitionsleistung (Mintzberg, 5 Ps, 1987):** Strategie kann **Plan** (beabsichtigter Weg), **Ploy** (Manöver gegen den Wettbewerb), **Pattern** (Muster im tatsächlichen Verhalten), **Position** (Platz im Markt) oder **Perspective** (Denkweise der Organisation) meinen. Wer die fünf nennt und sich dann begründet auf **Plan + Position** festlegt, definiert statt zu behaupten. Nebeneffekt: **Pattern** ist genau die Lesart, unter der „Strategy follows Structure“ überhaupt erst schlüssig wird – Strategie als das Muster dessen, was die Struktur täglich hervorbringt. (✓){+1}
- **Strukturtypologien statt Sammelbegriff: U-Form** (funktionale Organisation: Einkauf, Produktion, Vertrieb) · **M-Form** (divisionale Sparten-/ Geschäftsbereichsorganisation; Begriff von **Oliver Williamson**, *Markets and Hierarchies*, 1975) · **Matrix** (zwei Weisungslinien) · **Netzwerk-/ Projektorganisation**. Chandler leitete seine These aus genau diesem Wandel U-Form → M-Form bei **DuPont, General Motors, Standard Oil (New Jersey) und Sears** ab (*Strategy and Structure*, 1962). Wer die Typen benennt, kann die Definition an einem konkreten Objekt zeigen. (✓){+2}
- **Einordnung ins 7-S-Modell (McKinsey) + Ebenen der Strategie:** Struktur und Strategie sind nur **2 von 7** verzahnten Faktoren – dazu Systems, Shared Values, Skills, Staff, Style. Weil alle sieben gekoppelt sind, kann keine Strategie an der Struktur (und den Soft-S) vorbei umgesetzt werden. Ergänzend die Ebenenlogik: **Corporate Strategy** (in welchen Geschäften sind wir?) · **Business Strategy** (wie gewinnen wir im einzelnen Geschäft?) · **Funktionalstrategie**. Und die Zielhierarchie sauber trennen: **Vision** (Zukunftsbild) → **Ziel** (messbarer Zustand) → **Strategie** (Weg) → **Maßnahme** (Handlung mit Termin und Verantwortlichem). (✓){+3}
- **Blinder Fleck der Struktur-Definition:** „Struktur“ ist mehr als das Organigramm. Neben der **formalen** existiert die **informale Organisation** (gewachsene Kommunikationswege, Mikropolitik, Machtzentren), und die **Kultur** wirkt als „Struktur im Kopf“: Sie legt fest, was in einem Unternehmen überhaupt denkbar und sagbar ist. Genau darauf zielt das viel zitierte **„Culture eats strategy for breakfast“**, dessen Zuschreibung an **Drucker** allerdings **nicht belegt** ist – als ungesicherte Zuschreibung kennzeichnen, das ist selbst ein Punkt. Anschluss an die Gliederungseinheit *Unternehmensführung & Kultur*. (✓){+4}

Zu b) – die These theoretisch unterfüttern (+6):

- **Beide Quellen exakt benennen (starker erster Eindruck):** Das Original ist **Alfred D. Chandler Jr.**, *Strategy and Structure*, **MIT Press 1962** („structure follows strategy“). Der in der Abbildung gezeigte Gegen Aufsatz im *Strategic Management Journal* Vol. 1, S. 149–163 (**1980**) stammt von **Hall und Saias** („Strategy follows structure!“). Wer das Autorenpaar nennt, zeigt, dass er die Umkehrung als **dokumentierte wissenschaftliche Gegenposition** einordnet und nicht als rhetorische Zuspitzung. (*Autorennamen aus der Literatur erinnert – die Bandangabe steht in der Abbildung.*) (✓){+1}
- **Theoretische Fundierung 1 – emergente Strategie (Mintzberg/Waters, 1985):** Realisierte Strategie ist nur teilweise die beabsichtigte; ein erheblicher Teil entsteht **emergent** als Muster aus laufenden Einzelentscheidungen. Diese Entscheidungen treffen aber die **bestehenden Einheiten mit ihren bestehenden Ressourcen**, also produziert die Struktur die Strategie, ohne dass jemand sie so geplant hätte. Das ist das theoretisch sauberste Argument für die These und geht deutlich über „Trägheit“ hinaus. (✓){+2}
- **Theoretische Fundierung 2 – strukturelle Trägheit (Hannan/Freeman, 1984):** Die Populationsökologie der Organisation zeigt, dass Organisationen wegen Reproduzierbarkeit und Rechenschaftspflicht **träge** sind und sich seltener anpassen, als die Managementliteratur unterstellt; Wandel geschieht überwiegend durch **Selektion** (Marktaustritt und Neugründung), nicht durch Umsteuern. Konsequenz für die Klausurfrage: Struktur begrenzt Strategie nicht nur zeitweise, sondern **systematisch**. (✓){+3}
- **Theoretische Fundierung 3 – Resource-based View (drittes Argument, falls b) mehr verlangt):** Die vorhandenen *Skills* und *Systems* (IT, Maschinen, Qualifikation) definieren, welche Strategien realistisch sind – **Wernerfelt 1984** (ressourcenbasierte Sicht), **Barney 1991** (Ressourcen müssen wertvoll, selten, schwer imitierbar, nicht substituierbar sein), **Prahalad/Hamel 1990** (Kernkompetenzen). Ein Unternehmen kann nur Strategien fahren, für die es die Struktur bereits besitzt oder in vertretbarer Zeit aufbauen kann. (✓){+4}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel (nicht Automobil): Kodak** entwickelte die Digitalkamera intern bereits **1975** (Prototyp von Steven Sasson), und konnte die daraus folgende Strategie nicht fahren, weil **Struktur und Ertragsmodell an Film und Chemie** hingen (Fabriken, Vertriebsnetz, Margenlogik); Insolvenzverfahren nach Chapter 11 im **Januar 2012**. Die Theorie dazu liefert **Christensen** (*The Innovator's Dilemma*, **1997**): Etablierte **Ressourcenallokations-Prozesse** – also Struktur –

lenken Mittel systematisch zu den margenstarken Bestandsgeschäften und blockieren disruptive Strategien. Dieselbe Wirkungskette wie im Kursbeispiel: Massenfertiger → Qualitätsanbieter gelingt **nicht über Nacht**, weil Investitionen (CAPEX), Zeit und **Glaubwürdigkeit** am Markt fehlen. (✓){+5}

- **Benannte Falle + Auflösung (bringt die Bewertung nach oben):** Absolut gesetzt wird die These zum **Reflexionsstopp** – „das geht bei uns strukturell nicht“ ist die bequemste Ausrede der Führung und immunisiert gegen Veränderung. Gegenbeleg: dokumentierte Turnarounds, in denen die Strategie die Struktur erzwungen hat (IBMs Wandel vom Hardware- zum Service-/Lösungsanbieter unter **Lou Gerstner ab 1993**). Saubere Auflösung über die **Zeitachse**: **kurzfristig** begrenzt die Struktur die Strategie (Hall/Saia), **langfristig** zwingt die Strategie die Struktur zur Anpassung (Chandler) – Strategie und Struktur sind **koevolutionär**. Wer so schließt, hat die Aufgabe nicht nur bejaht, sondern entschieden. (✓){+6}

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. 265) · Vision intern vermitteln, Mission extern... (S. 1129) · Vorbildfunktion und Integrität unter Druck (S. 1807)

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 Schmid 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.)

Zu a) – Kommunikationsmodell vertiefen (+4):

- **Alle vier Ohren am Schmidt-Zitat durchdekliniert (zeigt volle Modell-Beherrschung): Sachinhalt** – „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“. **Appell** – „Träum nicht, arbeite!“. **Beziehung** – herablassend gegenüber visionären Führungskräften. **Selbstoffenbarung** – „Ich bin Macher/Verwalter, kein Gestalter“ (der geforderte Aspekt). Erst im Vergleich sieht man, warum gerade die Selbstoffenbarung entlarvend ist: Sie ist die einzige Seite, die der Sender **nicht steuert**. (✓){+1}
- **Modellherkunft mit Quelle (hebt die Antwort über die Stichwortebene):** Das Vier-Seiten-Modell stammt aus **Friedemann Schulz von Thun**, *Miteinander reden 1* (1981), und baut auf dem **Organon-Modell von Karl Bühler** (*Sprachtheorie*, 1934) auf, das drei Funktionen kennt – **Ausdruck, Appell, Darstellung**. Schulz von Thuns eigene Leistung ist die Ergänzung der **Beziehungsseite** und die Verdopplung in Sender- („vier Schnäbel“) und Empfängerperspektive („vier Ohren“). Wer die Herkunft kennt, kann begründen, warum „Selbstoffenbarung“ $\triangleq$ Bühlers „Ausdruck“ ist. (✓){+2}
- **Warum die Selbstoffenbarung unausweichlich ist (Watzlawick):** Nach dem **ersten metakommunikativen Axiom** (Watzlawick/Beavin/Jackson, *Menschliche Kommunikation*, dt. 1969) **kann man nicht nicht kommunizieren**. Die Führungskraft *will* eine Sachaussage über Visionen treffen – sie sendet aber unvermeidlich ihr **Führungsverständnis** mit. Das ist die theoretische Begründung dafür, dass die Frage überhaupt beantwortbar ist. Anschluss: **Kotter** trennt **Management** (verwaltet das Bestehende: Planung, Budget, Kontrolle) von **Leadership** (setzt Richtung, entwickelt Vision, motiviert); abzugrenzen sind **Vision** (Zukunftsbild) $\neq$ **Mission** (Auftrag/Zweck) $\neq$ **Leitbild** (Werte). Saint-Exupéry: „Wenn du ein Schiff bauen willst, wecke die Sehnsucht nach dem weiten Meer“ → **intrinsische** statt extrinsischer Motivation. (✓){+3}
- **Gegenposition + benannte Falle (differenziert statt plakativ):** Zwei Einschränkungen, die ein Prüfer honoriert. (1) **Zuschreibung $\neq$ Diagnose:** Selbstoffenbarung ist eine **Hypothese** des Empfängers; wer aus einem Zitat auf den Charakter schließt, hört selbst einseitig – sauber wäre, die Hypothese im Gespräch zu prüfen. (2) **Der Kontext entlastet teilweise:** Schmidts Satz war 1980 gegen **ideologische Heilsversprechen** gerichtet, also anti-utopisch, nicht anti-visionär; er selbst nannte ihn später eine „pampige Antwort auf eine dusselige Frage“ (Zeit-Magazin 2010, siehe

Abbildung). Wer beides nennt, kritisiert präzise: Nicht Schmidt ist das Problem, sondern der **kontextlose Reflex** derer, die ihn zitieren. (✓){+4}

Zu b) – weitere Ketten, Zahlen und Grenzen (+9):

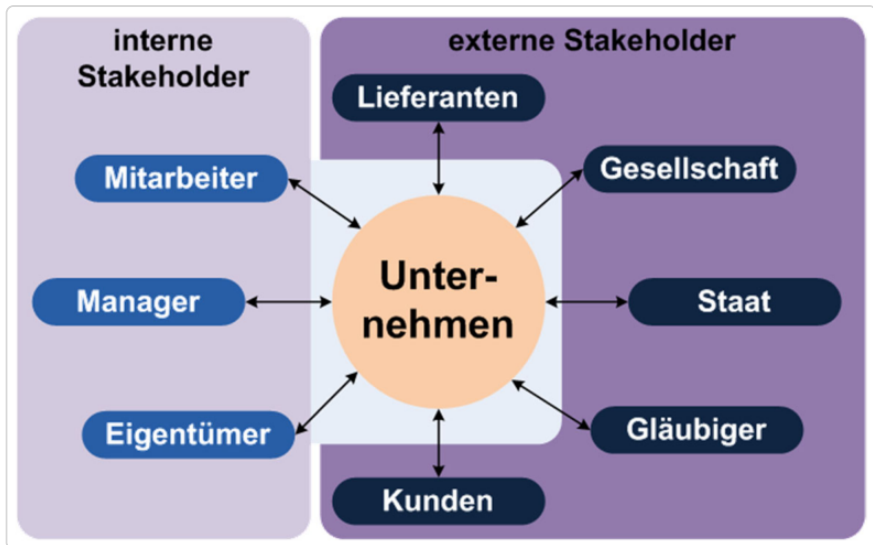
- **Vierte Wirkungskette (Kapitalmarkt), sauber ausformuliert:**
Glaubwürdige Vision → geringere wahrgenommene Unsicherheit über die künftige Ertragslage → niedrigere Risikoprämie der Investoren → **sinkende Eigenkapitalkosten** (im CAPM: kleineres Beta bzw. kleinerer Renditeanspruch) → günstigere Finanzierung neuer Vorhaben und höheres Bewertungsmultiple → mehr verfügbares **Cash** je aufgenommenen Kapitaleinheit. Wichtig für die Punktvergabe: Diese Kette wirkt **auf der Passivseite** und ist damit wirklich unabhängig von den drei operativen Ketten. (✓){+1}
- **Fünfte Kette + Bezifferung mit offengelegten Annahmen (Fluktuation):**
Annahmen: 1.000 Mitarbeitende, Fluktuation sinkt durch geteilte Vision von **12 % auf 8 %**, Wiederbesetzungskosten je Stelle **25.000 €** (Faustregel: ein Viertel bis ein halbes Jahresgehalt inkl. Suche, Einarbeitung, Produktivitätsverlust – als **Faustregel** kennzeichnen, keine belegte Konstante). → 40 vermiedene Abgänge × 25.000 € = **1,00 Mio. € vermiedene Auszahlungen pro Jahr**. Genau das ist „Bargeld in der Kasse“, weil es **nicht abfließt** – der Prüfer sieht, dass Cash-Wirkung auch auf der Auszahlungsseite entsteht. (✓){+2}
- **Sechste Kette (Geschwindigkeit) mit Barwert-Rechnung:** Eine klare Vision wirkt als **Entscheidungsfilter** („zahlt das auf unser Zielbild ein?“) → weniger Schleifen und Grundsatzdebatten → kürzere **Time-to-Market** → der Cashflow kommt **früher**. **Annahmen:** Produkteinführung sechs Monate früher, Kapitalkostensatz 8,00 % p. a., Cashflow-Barwert des Vorhabens 20,00 Mio. €. → Aufzinsungsfaktor $1,08^{0,5} = 1,0392$ → **+3,92 % Barwert = rund 0,78 Mio. €** allein durch das Vorziehen. Zeit ist damit als eigenständiger, rechenbarer Wertkanal ausgewiesen. (✓){+3}
- **Was „cash“ technisch heißt (schließt die Lücke, die die meisten offenlassen):** Die Frage zielt ausdrücklich auf **Bargeld**, nicht auf Gewinn. Maßgröße ist der **Free Cashflow $\approx \text{EBIT} \times (1 - s) + \text{Abschreibungen} - \text{Investitionen} - \Delta \text{Working Capital}$** . Eine wirksame Vision greift an **allen vier** Stellen an: Motivation und Qualität heben das EBIT · Fokussierung diszipliniert die **Investitionen** (weniger Vorhaben, die nicht einzahlen) · Kundenbindung verkürzt Zahlungsziele und senkt Lagerbestände (**Working Capital**). Merksatz: „**Profit is an opinion, cash is a fact.**“ (✓){+4}

- **Die Ketten-Architektur hat einen Namen (Balanced Scorecard, Kaplan/Norton 1992):** Die BSC bildet genau die geforderte Logik als **Ursache-Wirkungs-Kette** ab:
Lernen & Entwicklung → interne Prozesse → Kunde → Finanzen, mit der **Vision und Strategie im Zentrum**. Damit lässt sich jede Kette operationalisieren, statt sie zu behaupten: Engagement-Index → Fluktuationsquote → Wiederbesetzungskosten → Free Cashflow. Wer die BSC als Rahmen nennt, liefert die Antwort auf die unausgesprochene Anschlussfrage „und wie misst man das?“ – Anschluss an die Gliederungseinheit *Kennzahlen und Roadmapping*. (✓){+5}
- **Benannter blinder Fleck (Kausalität):** Der Zusammenhang Vision → Cash ist **nicht sauber kausal belegt**, sondern **endogen**: Erfolgreiche Unternehmen können sich eine schöne Vision leisten und schreiben ihren Erfolg später ihr zu. Die berühmten Belegwerke – **Peters/Waterman**, *In Search of Excellence* (1982), und **Collins/Porras**, *Built to Last* (1994) – stehen genau deshalb in der Kritik (**Survivorship Bias**, Auswahl der Fälle nach dem Ergebnis); mehrere der gefeierten Unternehmen gerieten kurz darauf in Schwierigkeiten. Ehrliche Formulierung für die Klausur: Die Wirkungsketten sind **plausibel und einzeln messbar**, der Gesamteffekt ist **nicht als Kausalität nachgewiesen**. (✓){+6}
- **Gegenposition – eine Vision kann Cash auch vernichten:** Ein starkes gemeinsames Zielbild erzeugt **Bestätigungsdruck**: **Groupthink** (Janis, 1972) unterdrückt Widerspruch, **Escalation of Commitment** (Staw, 1976, „Knee-deep in the Big Muddy“) hält an gescheiterten Vorhaben fest, weil der Ausstieg das Zielbild beschädigen würde. Cash-Wirkung: fortgesetzte Investitionen in tote Projekte. Gegenmittel und zugleich Bedingung dafür, dass die drei Ketten überhaupt tragen: **Abbruchkriterien vorab definieren** und Widerspruch organisieren (Advocatus Diaboli, Pre-mortem). (✓){+7}
- **Zweites, anders gelagertes Beispiel (Marke statt Belegschaft):** **Patagonia** hat seine Mission – sinngemäß, die Erde zu schützen – **2022** sogar eigentumsrechtlich verankert, indem die Anteile in eine Stiftungs-/Trust-Struktur überführt wurden. Wirkung auf Cash über die Marken-Kette: **Preisprämie und Wiederkaufrate** statt Rabattschlacht. Wichtig für die Prüfungslehrlichkeit: Zur Höhe dieser Prämie kursieren keine belastbaren öffentlichen Zahlen, deshalb hier **bewusst keine Prozentangabe**; die Kette wird qualitativ geführt und über die eigenen Modellrechnungen zu Fluktuation und Time-to-Market quantitativ illustriert. (✓){+8}
- **Ethischer Schlusspunkt (verbindet beide Modulhälften):** Die „vision-to-cash“-Logik trägt ein **Instrumentalisierungs-Paradox** in sich: Wird die Vision *nur* als Cash-Hebel gebaut, merken Belegschaft und Kunden das, und

genau die **Glaubwürdigkeit**, die den Effekt erzeugt, geht verloren. Nach **Kant** wäre eine solche Vision nur **pflichtgemäß**, nicht **aus Pflicht** – instrumentelle PR. Daraus die stärkste Formulierung für den Schluss: Die Vision wirkt ökonomisch **gerade dann**, wenn sie nicht ökonomisch gemeint ist. (✓){+9}

Aufgabe #326 · 15 P. · A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen... (S. 595) · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 635) · Shareholder- und Stakeholder-Ansatz... (S. 862)



- 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 **pfllichtgemäß, nicht aus Pflicht** (aufgemotzte PR). ✓ **{4}**

Zu a) – Definition mit Quelle unterlegen (+3):

- **Die Originaldefinition beim Urheber: R. Edward Freeman** (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984) definiert den Stakeholder als jede Gruppe oder Person, die die Zielerreichung der Organisation **beeinflussen kann oder von ihr beeinflusst wird** („can affect or is affected by“). Entscheidend ist das **Oder**: Schon eine der beiden Seiten genügt – das ist die Begründung dafür, warum die moderne Sicht auch vertragslose Gruppen einschließt. Der Begriff selbst ist älter; als erster dokumentierter Gebrauch gilt ein internes Memorandum des **Stanford Research Institute von 1963** („Gruppen, ohne deren Unterstützung die Organisation aufhören würde zu existieren“). (Herkunftsangabe nach *Literaturlage* – vor wörtlicher Zitierung prüfen.) (✓){+1}
- **Die theoretische Fassung dahinter (Koalitionsmodell)**: Rohleders eigene Formulierung – das Unternehmen als „**zeitlich befristete Koalition von verschiedenen Interessengruppen mit gemeinsamen Zielen**“ – hat einen wissenschaftlichen Vorläufer: die verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung von **Cyert/March** (*A Behavioral Theory of the Firm*, 1963), die das Unternehmen als **Koalition** von Teilnehmern mit unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Zielen und ausgehandelten Nebenbedingungen beschreibt. Daraus folgt der Kernsatz für die Antwort: **Es gibt kein einheitliches Unternehmensziel**, sondern ein Bündel von Ansprüchen, das laufend neu ausbalanciert wird. (✓){+2}
- **Systematik statt Aufzählung**: Stakeholder lassen sich ordnen nach **primär/sekundär** (Clarkson, 1995: primär = für den Fortbestand notwendig, meist vertraglich gebunden; sekundär = beeinflussen oder werden beeinflusst, ohne für den Fortbestand nötig zu sein), nach **intern/extern** und nach **freiwillig/unfreiwillig** (wer sein Risiko selbst gewählt hat – Aktionär – und wer nicht – Anwohner). Rohleders eigene Liste ist zusätzlich **geografisch gespiegelt**: dieselben Gruppen jeweils für **Heimat- und Zielland**. Die Systematik ist wertvoller als jede längere Liste, weil sie die spätere Priorisierung vorbereitet. (✓){+3}

Zu b) – Übersetzung begründen statt nur nennen (+2):

- **Weitere Kandidaten mit Bewertung ihrer Konnotation**: **Bezugsgruppe** (neutral, aus der Kommunikationswissenschaft), **Anspruchsträger**, **Interessenpartner**, **Beteiligte und Betroffene** (Doppelbegriff aus der Beteiligungspraxis). Bewertung: **Anspruchsgruppe** betont den *normativen*

Anspruch – stark, aber leicht konfrontativ; **Interessengruppe** ist im Deutschen mit **Lobbyismus vorbelastet** und damit negativ konnotiert. Wer diese Framing-Differenz benennt, schlägt den Bogen zur Sprachethik aus Aufgabe 2 („Wer paraphrasiert, bestimmt den Tonus“) – dieselbe Prüflöge, anderer Begriff. (✓){+1}

- **Warum die Übersetzung überhaupt scheitert + Normanker:** „stake“ trägt im Englischen zugleich **Einsatz, Anteil und Risiko** – der Stakeholder hat etwas **im Spiel**, das er verlieren kann. Genau diese Risikodimension fehlt in „Anspruchsgruppe“ und „Interessengruppe“, weshalb jede Ein-Wort-Übersetzung Bedeutung verliert. Die Normsprache löst das pragmatisch: **DIN EN ISO 9001:2015** spricht von „**interessierten Parteien**“ (interested parties) und macht deren Erfordernisse und Erwartungen zum Pflichtbestandteil des Managementsystems. Wer die Norm nennt, hat einen belastbaren, überprüfbaren Beleg statt eines Sprachgefühls – Anschluss an *Integrierte Managementsysteme*. (✓){+2}

Zu c) – Anforderungen literaturgestützt und kritisch (+6):

- **Die drei Anforderungen haben eine Fundstelle (Mitchell/Agle/Wood, 1997):** Das **Salienz-Modell** nennt genau drei Attribute – **Macht** (kann die Gruppe ihren Willen durchsetzen?), **Legitimität** (ist ihr Anspruch normativ berechtigt?) und **Dringlichkeit** (fordert sie zeitkritische Aufmerksamkeit?). Aus den Kombinationen folgen sieben Stakeholder-Typen; **definitive** Stakeholder besitzen alle drei. Das deckt die eigene Antwort literaturgestützt ab und liefert zugleich die Begründung, *warum* gerade diese Kriterien und keine anderen. (✓){+1}
- **Legitimität als eigenständige Anforderung (blinder Fleck der reinen Einfluss-Logik):** Wer nur nach **Einfluss** auswählt, prämiiert Lautstärke. Dann wären auch **Erpresser, Astroturfing-Kampagnen und gekaufte Empörung** Stakeholder – sie haben Macht und Dringlichkeit, aber keine Legitimität. Umgekehrt gibt es legitime Ansprüche ohne jede Macht (Leiharbeiter, Anwohner). Konsequenz für die Antwort: **Macht ohne Legitimität begründet Risikomanagement, nicht Stakeholder-Management**, und das ist genau die Grenze, an der Kants „nur pflichtgemäß“ beginnt. (✓){+2}
- **Zwei praktische Anforderungen, die in Lehrbüchern fehlen:** (1) **Ansprechbarkeit** – die Gruppe braucht einen **Adressaten oder Repräsentanten** (Betriebsrat, Verband, NGO, Bürgerinitiative); ohne Gegenüber gibt es keinen Dialog, nur Beobachtung. (2) **Wirtschaftlichkeit/Kapazität** – Stakeholder-Management kostet Führungszeit; die Zahl der aktiv gemanagten Gruppen muss handhabbar bleiben (**Faustregel**, keine

Lehrmeinung: die acht bis zwölf wichtigsten aktiv managen, den Rest systematisch beobachten). Wer das nennt, argumentiert **umsetzungsnah** – Rohleders Maßstab. (✓){+3}

- **Der ethisch schwerste Einwand – die stummen Stakeholder: Umwelt und künftige Generationen** erfüllen die Anforderungen *gerade nicht*: keine Macht, keine Ansprechbarkeit, kein artikuliertes Interesse. Die Kriterien schließen also ausgerechnet die Gruppe aus, die ethisch am schwersten wiegt. Lösung: **advokatorische Vertretung** – NGOs, Ombudspersonen, ein „Anwalt der Nachwelt“ im Gremium. Begründung liefern die **Diskursethik** (Habermas/Apel: alle Betroffenen müssten zustimmen können – künftige Generationen können es nicht, also braucht es Stellvertretung) und **Hans Jonas** (*Das Prinzip Verantwortung*, 1979), der Verantwortung ausdrücklich auf das noch nicht Existierende ausdehnt. (✓){+4}
- **Vom Kriterium zum Werkzeug (Priorisierung + Normanker):** Die **Mendelow-Matrix** ordnet Stakeholder nach **Macht x Interesse** in vier Felder mit je einer Strategie: hohe Macht/hohes Interesse → **eng managen** · hohe Macht/niedriges Interesse → **zufriedenstellen** · niedrige Macht/hohes Interesse → **informieren** · niedrig/niedrig → **beobachten**. Der Ablauf dazu in vier Schritten: **Identifikation** → **Bewertung** → **Strategie je Feld** → **Monitoring**. Dass das kein Kür-Thema mehr ist, zeigt der Regulierungsanker: **ISO 26000 (2010)** empfiehlt und die **CSRD** mit den ESRS verlangt eine Wesentlichkeitsanalyse nach dem Prinzip der **doppelten Wesentlichkeit** – ausdrücklich unter Einbindung der Stakeholder. (✓){+5}
- **Benannte Falle (Definitionsmacht):** Die Anforderungen sind **nicht neutral** – wer sie festlegt, entscheidet, wer überhaupt gehört wird. „Nicht abgrenzbar“ ist die bequemste Begründung, eine unbequeme Gruppe auszuschließen. Das ist strukturell derselbe Mechanismus wie bei „Überbevölkerung“ in Aufgabe 2 ✓ (8):
Definitionsmacht als Prüfkriterium. Gegenmittel: Auswahlkriterien schriftlich offenlegen und **Ausschlüsse ausdrücklich begründen**, statt sie stillschweigend zu vollziehen. (✓){+6}

Zu d) – Kritik an der Abbildung schärfen (+4):

- **Quellenkritik + konkrete Lückenliste:** Die Abbildung stammt laut Klausurangabe aus **Wikimedia Commons (CC BY 3.0)** – eine Community-Grafik ohne Theoriebasis und ohne offengelegte Auswahllogik. Das ist selbst ein Kritikpunkt: Warum diese Gruppen und keine anderen? Konkret fehlen typischerweise **Wettbewerber**, **Medien**, **Gewerkschaften/Betriebsrat**, die Trennung von **Eigen- und Fremdkapitalgebern**, **Kommune und**

Anwohner, **Wissenschaft**, und die in der Antwort genannten **Umwelt und Nachwelt**. Wer die Quelle prüft statt nur den Inhalt, bedient genau Rohleders Zitat-/Quellenkritik-Muster. (✓){+1}

- **Kritik am Layout (Rad statt Netzwerk):** Die Kreisdarstellung mit dem Unternehmen im Zentrum reproduziert die **fokale „hub-and-spoke“-Sicht**: Jeder Stakeholder hat genau eine Beziehung – die zum Unternehmen. Tatsächlich sind Stakeholder **untereinander vernetzt** (eine NGO mobilisiert Medien, die Kunden beeinflussen, die den Handel unter Druck setzen).

Rowley (1997) hat dafür die **Netzwerktheorie der Stakeholder-Einflüsse** formuliert: Dichte des Netzwerks und Zentralität des Unternehmens bestimmen, wie stark Ansprüche durchschlagen. Die Grafik blendet damit den **wichtigsten Wirkungsweg** aus. (✓){+2}

- **Kategorienfehler und Mehrfachrollen:** Die Abbildung stellt **Individuen**, **Organisationen**, **abstrakte Institutionen** („der Staat“) und **Rollen** auf einer Ebene nebeneinander – logisch inkonsistent. Hinzu kommt: Dieselbe Person ist häufig **mehrfach zugehörig** (der Mitarbeiter ist zugleich Kunde, Anwohner, Steuerzahler und über seinen Fonds Aktionär) und trägt damit **in sich widersprüchliche Ansprüche** (höherer Lohn vs. niedrigerer Preis vs. höhere Dividende). Eine statische Kreisgrafik kann diese Rollenkonflikte nicht abbilden – sie suggeriert Trennschärfe, wo Überlappung herrscht. (✓){+3}

- **Konstruktiver Gegenvorschlag + normative Einordnung:** Statt eines Kreises gehörte dort eine **Salienz-/Macht-Interesse-Matrix mit Zeitachse** hin, hinterlegt mit einem Datensatz je Gruppe: *Anspruch · Macht · Legitimität · Dringlichkeit · Maßnahme · Verantwortlicher · Review-Termin*. Dahinter die Grundsatzdebatte, die die ganze Aufgabe rahmt: **Shareholder-Value** (Friedman – nur die Eigentümer zählen) vs. **Stakeholder-Value** (Freeman). Und zwei normative Sätze, die die Kritik abschließen: Nach **Kant** ist Einbindung, die nur erfolgt, „weil die Gruppe schaden könnte“, bloß **pfllichtgemäß** (instrumentelle PR), nicht **aus Pflicht**. Nach **Homann** liegt die eigentliche Lösung ohnehin in der **Rahmenordnung** – die Grafik suggeriert fälschlich, der Interessenausgleich sei allein Sache des Managements und seiner Freiwilligkeit. (✓){+4}

Aufgabe #327 · 16 P. · A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Kundenorientierung, Qualität und Effizienz... (S. 1058) · Qualität definieren und Reaktionskette... (S. 1051) · Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall... (S. 466)

 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⟩**

Zu a) – Definitionen normfest machen und die Kette belegen (+6):

- **Qualität aus der Norm statt aus dem Bauch: DIN EN ISO 9000:2015** definiert Qualität als „**Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt**“. Zwei Punkten, die die Aufgabe direkt beantworten: (1) Qualität ist **relativ zu Anforderungen**, nicht „hochwertig“ – ein Einwegprodukt kann perfekte Qualität haben. (2) Die Anforderungen stammen vom **Kunden und weiteren interessierten Parteien**. Damit ist der „innere Zusammenhang“ schon **definitorisch** hergestellt: Ohne Kundenorientierung weiß niemand, woran Qualität gemessen wird. (✓){+1}
- **Effektivität ≠ Effizienz sauber trennen (schärft die Dreiecksbeziehung):** **Kundenorientierung** = „die **richtigen** Dinge tun“ (Effektivität – das Ausmaß, in dem geplante Ergebnisse erreicht werden); **Effizienz** = „die Dinge **richtig** tun“ (Verhältnis von Ergebnis zu eingesetzten Mitteln, so auch in ISO 9000 gefasst). Die griffige Gegenüberstellung wird **Drucker** zugeschrieben. Erst die **Qualität** verbindet beide: Sie ist die Größe, an der sich zeigt, ob das Richtige auch richtig getan wurde – die **Brücke** zwischen Außen- und Innensicht. Wer Effektivität und Effizienz vertauscht, verliert hier den Kernpunkt. (✓){+2}
- **Die Reaktionskette beim Urheber (Deming, *Out of the Crisis*, 1982/1986):** Deming formuliert sie als Kette: **Qualität** ↑ → **Kosten** ↓ (weniger Nacharbeit, weniger Fehler, weniger Verzögerung, bessere Nutzung von Maschinen und Material) → **Produktivität** ↑ → **Marktanteil** ↑ (bessere Qualität zum niedrigeren Preis) → **im Geschäft bleiben** → **Arbeitsplätze sichern**. Die Nennung der Originalkette bringt zwei Glieder, die in der Kurzfassung fehlen – **Marktanteil** und **Bestandssicherung**. Motor der Verbesserung ist der **PDCA-/Shewhart-Zyklus**. (✓){+3}
- **Qualitätskosten machen den Zusammenhang buchhalterisch:** Das **PAF-Modell** (Prevention · Appraisal · Failure; Wurzeln bei **Feigenbaum**, *Total Quality Control*, HBR **1956**, und Juran) teilt Qualitätskosten in **Fehlerverhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten**. Kernaussage: Fehlerverhütung ist die günstigste Kategorie. Dazu die **Zehnerregel (Rule of Ten)** – die Kosten der Fehlerbehebung verzehnfachen sich mit jeder Wertschöpfungsstufe (Entwicklung 1 € → Fertigung 10 € → Endprüfung 100 € → beim Kunden 1.000 €). **Ausdrücklich als Faustregel zu kennzeichnen**: Sie ist didaktisch, nicht empirisch validiert. (✓){+4}
- **Bezifferung mit offengelegten Annahmen:** **Annahmen:** Umsatz 100,00 Mio. €; Fehlerkosten 5,00 % vom Umsatz (die QM-Literatur nennt

Bandbreiten von etwa 5 bis 15 % – als **Spanne**, nicht als Konstante behandeln) = **5,00 Mio. €**. Ein Präventionsprogramm kostet **1,00 Mio. €** und halbiert die Fehlerkosten. → Ersparnis 2,50 Mio. € – Aufwand 1,00 Mio. € = **+1,50 Mio. € Netto-Cash pro Jahr**, bei gleichzeitig besserer Qualität. Damit ist Demings Satz „**Qualität ist nicht teuer – schlechte Qualität kostet**“ nicht mehr Behauptung, sondern gerechnet. (✓){+5}

- **Grenzen der Kette (benannter blinder Fleck – das hebt die Note):** Die Reaktionskette gilt **nicht unbegrenzt**. (1) **Over-Engineering**: Qualität über die Anforderung hinaus erzeugt Kosten ohne Kundennutzen – nach der ISO-Definition ist das sogar **keine** höhere Qualität. (2) **Kundenorientierung ≠ jedem Wunsch folgen**: Nach **Christensen** (*The Innovator's Dilemma*, 1997) führt gerade das enge Zuhören bei den *bestehenden*, margenstarken Kunden dazu, disruptive Angebote zu verpassen. (3) **Effizienz kann Qualität zerstören**, wenn sie am falschen Ende ansetzt – **Muda-Beseitigung** (Verschwendung) ist etwas anderes als **Personalabbau im Kundenkontakt**. (✓){+6}

Zu b) – mehr Gründe, härtere Belege (+6):

- **Kano-Modell mit Urheber und Dynamik: Noriaki Kano (1984)** unterscheidet **Basis-**, **Leistungs-** und **Begeisterungsmerkmale**. Entscheidend ist die **Zeitachse**: Heutige Begeisterungsfaktoren werden morgen zu Leistungs- und übermorgen zu Basisfaktoren (Selbstverständlichkeiten, deren Fehlen nur noch Unzufriedenheit auslöst). Daraus folgt die präziseste Antwort auf das „auf Dauer“: Kundenorientierung ist ein **bewegliches Ziel** – wer stehen bleibt, verliert sie *ohne eigenes Zutun*. **Shrinkflation** (Milka: 100 g → 90 g bei höherem Preis) trifft dabei einen **Basisfaktor** und ist deshalb besonders schädlich: Sie erzeugt keine Enttäuschung über ein fehlendes Extra, sondern über einen **Vertrauensbruch**. (✓){+1}
- **Theoretische Fundierung der MBO-Falle:** Das Muster ist ein **Prinzipal-Agent-Problem** (Jensen/Meckling, 1976): Der Prinzipal kann nur **beobachtbare** Größen incentivieren – Menge, Umsatz, Abschlüsse – während Kundenorientierung schwer messbar ist. Also verdrängt das Messbare das Wichtige. **Steven Kerr** hat das 1975 auf den Titel gebracht: *On the folly of rewarding A, while hoping for B*. Und **Goodharts Gesetz** ergänzt: Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, taugt sie nicht mehr als Kennzahl (Goodhart 1975; griffige Fassung Strathern 1997). (✓){+2}
- **Zweites und drittes Beispiel, anders gelagert als Milka: Wells Fargo (2016)** – aggressive Cross-Selling-Ziele führten zu Millionen **nicht**

autorisierter Konten, Bußgelder in dreistelliger Millionenhöhe, Rücktritt des CEO: derselbe MBO-Mechanismus wie im Kredit-Beispiel, aber öffentlich dokumentiert. **Boeing 737 MAX** – Termin- und Kostendruck gegen technische Sorgfalt, zwei Abstürze (Oktober 2018, März 2019), weltweites Flugverbot ab März 2019: Kundenorientierung war hier nicht nur Marketing, sondern **Sicherheit**. Beide Fälle zeigen, dass der Verlust der Kundenorientierung **nicht schleichend** enden muss, sondern in Haftung und Bestandsgefährdung. (✓){+3}

- **Vierter Grund mit Klassiker-Beleg (Erfolgs- und Kompetenzfalle):**

Theodore Levitt, *Marketing Myopia* (HBR, 1960): Unternehmen definieren ihr Geschäft über das **eigene Produkt** statt über den **Kundennutzen** – die amerikanischen Eisenbahnen sahen sich im Eisenbahn-, nicht im Transportgeschäft und verloren gegen Auto und Flugzeug. Ergänzend **March (1991)**: Organisationen kippen mit zunehmendem Erfolg von **Exploration** (Neues suchen) zu **Exploitation** (Bestehendes ausnutzen) – genau das ist Rohleders „während die Sektkorken knallen“. (✓){+4}

- **Fünfter Grund (strukturell, sehr aktuell): Distanz durch Intermediäre.** Je länger die Absatzkette, desto schwächer die Rückkopplung: Der Hersteller verkauft an den **Handel** oder über eine **Plattform**, dort entstehen die Kundendaten, und dort bleiben sie. Genau das ist die Konstellation im Klausurfall: Mondelēz kennt den Endkunden nicht, es kennt die Bestellungen der Handelsketten. Wer nur seinen **direkten Abnehmer** optimiert (Listung, Konditionen, Regalfläche), kann Kundenorientierung strukturell gar nicht mehr messen, und merkt den Vertrauensverlust erst am Abverkauf. (✓){+5}

- **Benannte Falle für die eigene Argumentation:** Vorsicht mit „kundenorientierte Unternehmen sind erfolgreicher“. **Peters/Waterman**, *In Search of Excellence* (1982), kürte kundenorientierte Vorbilder, von denen mehrere kurz darauf strauchelten – **Survivorship Bias** plus Auswahl nach dem Ergebnis. Ehrliche Position: Kundenorientierung ist **notwendig, aber nicht hinreichend**; sie schützt nicht vor Technologiewechsels oder Fehlinvestitionen. Wer das selbst benennt, verhindert, dass der Prüfer es als Einwand notiert. (✓){+6}

Zu c) – Maßnahmen, die einen Prüfer überzeugen (+4):

- **Dritte Maßnahme (Messen und Schließen der Schleife): Voice of the Customer** systematisch erheben und als **Closed-Loop-Feedback** organisieren – jede kritische Rückmeldung erzeugt einen Vorgang mit Verantwortlichem und Frist. Verbreitetes Instrument ist der **NPS** (Reichheld, HBR 2003). Wichtig für die Bewertung: die **methodische Kritik gleich mitliefern** – eine Einzelfrage, kulturabhängiges Antwortverhalten, keine

Ursachenauskunft. Belastbar wird sie erst als **Trend über die Zeit** plus qualitativem Follow-up. Merksatz: „Ein unzufriedener Kunde vergrätzt das Mehrfache an weiteren Kunden – **schlechte Qualität ist teuer, nicht gute.**“
(✓){+1}

- **Vierte Maßnahme (Aufbauorganisation → Prozessorganisation):** Silos entstehen aus der **Funktionsorganisation**; das Gegenmittel ist der **prozessorientierte Ansatz** mit **Prozessverantwortlichen** quer zu den Abteilungen – so, wie ihn **ISO 9001:2015** verlangt (Kundenorientierung ist dort einer der Grundsätze des Qualitätsmanagements, und der Prozess beginnt und endet definitionsgemäß beim Kunden). Konkrete Führungsroutine dazu aus dem Toyota-Produktionssystem: **Genchi Genbutsu / Gemba** – „geh hin und sieh selbst“, der Vorgesetzte entscheidet am Ort der Wertschöpfung statt in der Präsentation. Anschluss an die Gliederungseinheit *Best Practice Japan*. (✓){+2}
- **Fünfte Maßnahme (Governance und Eskalationsrecht):**
Kundenorientierung in die **Zielvereinbarungen der Führungskräfte** aufnehmen, nicht nur des Vertriebs – sonst bleibt sie Vertriebsfolklore. Beschwerdemanagement nach **ISO 10002** normieren (Zugang, Fristen, Rückmeldung, Auswertung). Und das stärkste Signal: ein **Eskalationsrecht für jeden Mitarbeitenden** – bei Toyota die **Andon-Reißleine**, mit der jeder das Band stoppen darf. Übertragen heißt das: Wer im Kundenkontakt ein Qualitätsproblem sieht, darf die Auslieferung stoppen, ohne vorher um Erlaubnis zu fragen. (✓){+3}
- **Wirksamkeitsprüfung + benannte Falle:** Jede Maßnahme braucht **Messgröße, Verantwortlichen und Review-Termin** – sonst ist sie, mit Kant, nur **plichtgemäß**: aufgemotzte PR. Die Falle heißt **simulierte Kundenorientierung**: Wenn die Zufriedenheitsbefragung selbst zum Bonusziel wird, beginnt das Personal, den Kunden zur guten Bewertung zu drängen („alles unter fünf Sternen gilt bei uns als Fehler“) – die Kennzahl steigt, die Beziehung leidet. Das ist **Goodharts Gesetz** in seiner kundenfeindlichsten Form; Gegenmittel: Zufriedenheitswerte **nicht direkt** vergüten, sondern die **Bearbeitung** der Rückmeldungen. (✓){+4}

Aufgabe #328 · 7 P. · A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Original-Aufgabenstellung

Ähnlich: Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen (S. 1403) · Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergl... (S. 1439) · Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche... (S. 1616)

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.

Über die geforderten Punkte hinaus – Zusatzpunkte / Sicherheitsnetz

Alle Vergleichsarten im Überblick (ordnet die Antwort ein):

Vergleich	Was wird gegenübergestellt	Blickrichtung
Plan-Ist	Meilenstein vs. Realisiert	Vergangenheit (Kontrolle)
Soll-Ist	Ziel vs. Realisiert	Vergangenheit (Zielerreichung)
Prognose-Soll	Forecast vs. Ziel	Zukunft (Frühwarnung)

Ergänzend die **externen** Vergleiche: **Zeitvergleich** (YTD, Vorjahr), **Betriebs-/Branchenvergleich** und **Benchmarking** (Klassenbester). Die Systematik zeigt: Von allen genannten Vergleichen ist der Prognose-Soll-Vergleich der **einzige mit Blickrichtung nach vorn** – das ist bereits die halbe Antwort auf das „warum“. (✓) (+1)

- **Der Fachbegriff für das „warum“ (Regelkreis-Theorie):** Plan-Ist und Soll-Ist sind **Feedback-Kontrolle** – sie messen ex post, wenn die Abweichung bereits eingetreten ist. Der Prognose-Soll-Vergleich ist **Feedforward-Kontrolle**: Er vergleicht einen **erwarteten** Zustand mit dem Ziel und greift ein, **bevor** die Störung wirkt. Diese Begriffspaarung ist der präziseste Ausdruck dessen, was die Aufgabe hören will. Eingebettet ist er als **Check** im **PDCA-Zyklus** (Plan-Do-Check-Act), das bei einer Lücke das **Act** auslöst, und genau das macht ihn zum Kern der **rollierenden Planung** (Last Estimate „7+5“). (✓)(+2)
- **Der „7+5“ durchgerechnet (Bezifferung mit offengelegten Annahmen):**
Annahmen: Jahres-Soll Umsatz **120,00 Mio. €**; Ist Januar–Juli **66,00 Mio. €**; Fortschreibung der bisherigen Durchschnitts-Run-Rate für August–Dezember. → Linearer Soll-Anteil nach 7 Monaten: $7 \div 12 \times 120,00 = 70,00 \text{ Mio. €}$, das Ist liegt also **5,71 %** darunter. Run-Rate: $66,00 \div 7 = 9,43 \text{ Mio. €/Monat}$; Restjahr: $\times 5 = 47,14 \text{ Mio. €}$. → **Last Estimate = 66,00 + 47,14 = 113,14 Mio. €**; **Gap zum Soll = –6,86 Mio. € bzw. –5,71 %**. Ohne diesen Vergleich fiel die Lücke erst im Januar auf – dann ist das Jahr gelaufen. (Rundung auf zwei Nachkommastellen entsprechend den Klausur-Formalia.) (✓)(+3)
- **Gap-Analyse präzisiert (das fehlende Zwischenstück):** Ob die Lücke **operativ** oder **strategisch** ist, entscheidet nicht ihre Größe, sondern ihre **Ursachenzerlegung**. Klassisch aufgespalten wird in **Preis-, Mengen-, Mix- und Währungsabweichung** (ergänzt um Zeitverschiebungen). Beispiel zur Lücke oben: Sind die 6,86 Mio. € eine

Mengenabweichung bei stabilen Preisen und stabilem Marktanteil, genügt Intensivierung (operativ). Sind sie eine **Mix-/Preisabweichung**, weil die margenstarke Produktgruppe systematisch an einen Wettbewerber verliert, ist es eine **strategische** Lücke – dieselbe Zahl, völlig andere Maßnahme. Als **eigene Faustregel** (keine Lehrmeinung): Lücken bis rund 5 % ohne strukturelle Ursache operativ behandeln, darüber oder bei struktureller Ursache strategisch – der Fall oben liegt bewusst im Graubereich und **muss** zerlegt werden. (✓){+4}

- **Kritik / Grenzen (rundet die Bewertung ab):** Der Vergleich ist nur so gut wie die **Prognosegüte** – „shit in, shit out“. Zudem droht **Opportunismus**: Verantwortliche setzen Forecasts bewusst zu tief an („**Sandbagging**“, im Controlling als **Budgetary Slack** bezeichnet), um sie sicher zu übertreffen; umgekehrt werden Lücken beschönigt, solange Hoffnung besteht („Hockeystick“ im letzten Quartal). Gegenmittel: **Baseline und Prognose-Annahmen dokumentieren**, **Prognosetreue selbst zur Kennzahl machen** (Forecast Accuracy und systematischer Bias) und **Forecast und Ziel organisatorisch trennen** – der Forecast ist eine Schätzung, keine Verhandlungsposition. (✓){+5}
- **Einordnung in die Planungsdebatte + Gegenposition:** Der Prognose-Soll-Vergleich ist der Baustein, mit dem **Beyond Budgeting** (Hope/Fraser, 2003) das starre Jahresbudget ablösen will: **rollierende Forecasts**, relative statt fixer Ziele, Ressourcen bei Bedarf statt einmal jährlich. Ehrliche Gegenposition: Permanenten Forecasts kostet erhebliche Kapazität und kann selbst **Kurzfristdenken** erzeugen („Forecast-Tourismus“), wenn jede Monatsabweichung eine Maßnahmendiskussion auslöst. **Faustregel** zur Auflösung: Die Forecast-Frequenz an die **Reaktionszeit der Maßnahmen** koppeln – monatlich nur dort, wo man monatlich überhaupt gegensteuern kann. Anschluss an die Gliederungseinheit *Planung & Budgetierung*. (✓){+6}
- **Verhaltens- und Ethikdimension (schließt den Bogen zum Modul):** Der „Stachel im Fleisch“ erzeugt Anreize zur **Zahlenkosmetik**: Umsatz über den Periodenrand ziehen (**Channel Stuffing**, Auslieferung an den Handel ohne Abverkauf), Rückstellungen und Instandhaltung verschieben, Rabatte vorziehen. Alle drei verbessern den Forecast und verschlechtern das Unternehmen – dasselbe Muster wie **Goodharts Gesetz** und die MBO-Fehlansätze aus Aufgabe 7. Führungskonsequenz: Der Prognose-Soll-Vergleich ist ein **Steuerungs-, kein Sanktionsinstrument**; ehrliche Prognosen entstehen nur bei **psychologischer Sicherheit** (Edmondson, 1999) – wer eine schlechte Prognose meldet und dafür abgestraft wird,

meldet beim nächsten Mal eine schöne. Damit ist auch die ethische Seite bedient, ohne zu moralisieren. (✓)(+7)

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 357
- / #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge · Seite 359
- / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369
- 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886
- 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 2063
- 7-Schichten · Seite 709
- 7-Schichten-Modell · Seite 683
- 7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwenden · Seite 906
- [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 2020
- [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – frei / wertlos / umsonst / kostenlos / unentgeltlich · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – profitabel / rentabel / liquide · Seite 2021
- [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020
- [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 2022
- [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN DEN KLAUSUREN · Seite 2022
- [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 2023
- [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 2024
- [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 2024
- [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 2023
- [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell · Seite 2023
- [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu Gewinngrößen) · Seite 1522
- [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 2021
- [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tagesgeschäft ist · Seite 2022
- | 10 P. | Ethik der Subvention · Seite 2064
- | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076
- | 11 P. | „Überbevölkerung“ · Seite 2068
- | 13 P. | Helmut-Schmidt-Zitat oder vision-to-cash? · Seite 2080
- | 15 P. | Stakeholder-Management · Seite 2085
- | 16 P. | Kund*innenorientierung · Seite 2092
- | 7 P. | Kennzahlenvergleiche · Seite 2099

- | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 2072
- Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 201
- Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 890
- Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 1730
- Change-Management II · Seite 1733
- Change-Management III · Seite 1736
- Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 1722
- Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production · Seite 971
- Der PDCA-Zyklus · Seite 984
- Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 367
- Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 493
- Entscheidungsfindung I (HBW 026 S. 1 f.) · Seite 1226
- Entscheidungsfindung II (HBW 026 S. 3 ff.) · Seite 1228
- Entscheidungsfindung III (HBW 026 S. 5 ff.) · Seite 1230
- Entscheidungsvorlagen (HBW 147 S. 1 ff.) · Seite 1232
- Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074
- Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Erfolgsfaktoren (#15) · Seite 891
- Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363
- Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198
- Fallstudie „Solia“ (n-tv) · Seite 888
- Führungskompetenz entwickeln · Seite 1726
- Goldene Regel ethischen Verhaltens · Seite 196
- Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 356
- Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 192
- Gute und schlechte Visionen · Seite 1079
- Integrierte Managementsysteme · Seite 877
- Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979
- Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzende Aufgaben) · Seite 200
- Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 1724
- Management-Heilslehren · Seite 881
- Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 498
- Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 186
- Ökonomische Ethik 1 (S. 64 ff.) · Seite 345
- Ökonomische Ethik 2 · Seite 354
- Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224
- Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 1296
- Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288
- Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504

- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 10 / 14 f. / 18 / 23 f.) · Seite 1301
- Strategiekommunikation (HBW 059 S. 2 / S. 5 f.) · Seite 1298
- Total-Quality-Management (TQM) · Seite 990
- Überblick (#00) · Seite 345
- Überblick (#00Überblick) · Seite 492
- Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 5) · Seite 1077
- Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293
- Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 1) · Seite 1069
- Wertemanagement (Wieland) · Seite 360
- William Edwards Deming · Seite 963
- William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892
- Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 350
- Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 188
- Ziele SMART formulieren (HBW 152 S. 1 f.) · Seite 1220
- Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02) · Seite 1068
- Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01) · Seite 1067
- Wenn der Aufgabenschnitt abweicht · Seite 2050
-  Abschreiben ohne KI-Klang — sieben Umformungsregeln · Seite 2009
 - Woher seine Fragen stammen – eine belegte Spur · Seite 2038
- Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisierungsfall · Seite 1746
- Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Relevanz-Rang 4) · Seite 1089
- Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Review-Frequenz (Relevanz-Rang 1) · Seite 1178
- CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Management am Fall · Seite 620
- Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkulturen, Visionen und Schmiergeld-Fall · Seite 698
- Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859
- Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, Gender Pay Gap · Seite 215
- Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 1800
- Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuordnungsfehler · Seite 287
- Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemma · Seite 138
- „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gewinnstreben · Seite 173
- Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslandskorruption · Seite 396
- Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabilität und ROI (Relevanz-Rang 1) · Seite 1523
- Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Original-Klausuren ausgewertet) · Seite 2035
- Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, Deming · Seite 895

Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakeholder · Seite 812

Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Rang 3) · Seite 996

Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-Depletion, Spieltheorie · Seite 508

Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Begriffsklärung (Querschnittsthema, S · Seite 1305

Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 321

Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228

Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, Brecht-Zitat, Korruptionsfall · Seite 461

Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft, Scharnierfunktion · Seite 1328

Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grünes Label · Seite 593

Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 1160

Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich geändert hat · Seite 1709

„Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gibt · Seite 1712

Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begriffskritik · Seite 1107

Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Effekt, Bonus-Opportunismus · Seite 1489

Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungskette, CAPEX-Allokation, Kapitalbedarfe · Seite 1403

Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und Entlassungen · Seite 279

Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufzeichnungen angewandt · Seite 2024

Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 1165

Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Diskursethik/Entscheidung) · Seite 1836

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriffliche Grundlagen · Seite 202

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristoteles, Kant, Utilitarismus, Vertrags- · Seite 265

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtschaftsethische Ansätze · Seite 371

Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralisches Handeln · Seite 444

Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gelöst · Seite 165

Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134

Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262

Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695

Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 1388
Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833
Kapitel-Übung – strategisch ≠ langfristig, STEEP, VUCA · Seite 1156
„Culture eats strategy for breakfast“ – erläutern und kritisch beurteilen · Seite 723
Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880
Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz · Seite 416
Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200
Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 1324
Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig, Plan-Ist vs. Soll-Ist · Seite 1430
Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard · Seite 1285
Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Plan-Ist-Vergleich, Einzel-KPI · Seite 1593
Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 1797
Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shareholder vs. Stakeholder · Seite 631
Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenorientierung · Seite 1051
Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung, Shareholder-Ansatz · Seite 856
Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169
Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506
Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture eats strategy“ · Seite 712
Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-Berichtspflicht · Seite 604
Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803
Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensleitbild · Seite 1081
Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren · Seite 1738
Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1392
Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137
Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene Darstellung) · Seite 214
Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene Darstellung) · Seite 278
Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene Darstellung) · Seite 387
Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwicklung (eigene Darstellung) · Seite 461
Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 460
Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darstellung) · Seite 138
Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026
Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 2041

A

A1 · Subventionen ethisch beurteilen · Seite 2064
A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 2068
A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072

A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, These begründen · Seite 2076

A5 · A5 · „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ vs. vision-to-cash · Seite 2080

A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 2085

A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 2099

Abbildung → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Abgrenzung → Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200

Abgrenzung → Zu a) – Definition und Abgrenzung schärfen · Seite 846

Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 1076

Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 589

Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 982

Ablauf → Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 581

Abteilungskonflikts → Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern · Seite 823

Achillesferse → Datenqualität als Achillesferse · Seite 1481

Adressaten → Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · Seite 1691

Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen · Seite 936

Agilität → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885

Akronyms → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 1224

Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 1737

Aktualitäts-Pflicht → Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual · Seite 1153

Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkennen · Seite 2058

Allgemeinheitsprinzip · Seite 251

Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Alltagsbegriff → „Unkosten“ – ein Alltagsbegriff, den es fachlich nicht gib · Seite 1712

Alternativbegriffe → Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe p · Seite 1134

Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080

Altklausur → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Altklausur → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Altklausur → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Altklausur → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen si · Seite 1829

Altklausur-nah → Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 1387

Altmeisterklausuren → Original-Klausuraufgaben aus den Altmeisterklausuren – gel · Seite 165

Analyse → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Analyseebenen → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137

Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen · Seite 1269

Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 588

Anforderungen → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 1725

Anforderungen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Anforderungen → Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 1225

Angebot → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Angemessener → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Angewandte Ethik · Seite 127

Angriffspunkte → Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes · Seite 2019

Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U05) · Seite 1155

Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 261

Ankunft → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag) · Seite 1832

Anlagevermögen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Anreize → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Ansätze → Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansä · Seite 410

Ansätze → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Ansätze → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Ansprüche → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 1727

Antithese → Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Antithese → IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern · Seite 932

Antithese → Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 2010

Antithese → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699

Antithese → Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392

Antithese → Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537

Antithese → Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüf · Seite 462

Antithese → Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörte · Seite 593

Antoine → · Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 1068

ANTWORT · Seite 1067

Anwendung → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Anwendungsbereiche → Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 1290

Anwendungsbereiche → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Anzeichen → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Arbeitsanreiz → Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907

Arbeitsmarkt → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Arbeitsmotive → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Arbeitsplätzen → Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen · Seite 1875

Arbeitsplatzverlust → KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

Arbeitszufriedenheit · Seite 812

Arbeitszufriedenheit → Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren · Seite 837

Arbeitszufriedenheit → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Argumentation → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828

Argumentationsraster (ethische Fälle) · Seite 1825

Argumente → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei fre · Seite 148

Argumente → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013

Argumente → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

Argumenten → „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zw · Seite 707

Aristoteles · Seite 265

Aristoteles → Tugendethik (Aristoteles) · Seite 253

Aristoteles → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Artefakte · Seite 683

Arten der Ethik · Seite 131

Arten von Kennzahlen · Seite 1481

Aspekte → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Aspekte → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 1726

Aspekte → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Aspekte → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 1463

Aspekte → Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge · Seite 1465

Assets → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478

Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps aus? · Seite 1289

Aufbau → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 189

Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 188

Aufgabe → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 2004

Aufgabe → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Aufgabe → Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenendilemma · Seite 354

Aufgaben → Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Aufgaben → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Aufgaben → · Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend · Seite 200

Aufgaben → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Aufgaben → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

Aufgabenkultur · Seite 683

Aufklärung → Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329

Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsysteme · Seite 356

Aufträgen → Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen · Seite 1952

Auftragsabwicklung → TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen · Seite 1018

Aufzeichnungen → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 2024

Ausgangswerte → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222

Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer · Seite 1959

Auslandskorruption → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 396
Aussage → Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen · Seite 1203
Aussage → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015
Aussagen → Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigiere · Seite 292
Aussagen → Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen · Seite 162
Ausschluss → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748
Auswahl → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748
Auswirkungen → Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h · Seite 801
Auszahlungen → Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765
Autohaus → Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden · Seite 1586
Autokratien → Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufga · Seite 2004
Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten · Seite 283
Automatisierung → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279
Automobilindustrie → GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategi · Seite 1188
Autoren → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

B

B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 2020
Bagatell-Regelverstößen → Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen · Seite 542
Balanced Scorecard · Seite 1381
Balanced Scorecard (BSC) · Seite 1480
Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506
Balanced → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285
Balanced → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506
Baselines → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222
BASF China (Zhanjiang) · Seite 1825
Bauchgefühl → Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 1230
Bauteil → Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil · Seite 1997
Beamte in die Rentenkasse · Seite 1825
Bedeutung → Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktual · Seite 1153
Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 1299
Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen · Seite 173
Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 165
Begriff Unkosten kritisch einordnen · Seite 1712
Begriff → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730
Begriff → Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff f · Seite 2011
Begriff → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 192

Begriff → Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 587

Begriff → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 1071

Begriffe → A4 · „Strategy follows structure“ – Begriffe definieren, The · Seite 2076

Begriffe → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080

Begriffe → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437

Begriffe → Herkunft der Begriffe · Seite 128

Begriffe → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI) · Seite 689

Begriffliche → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern · Seite 1318

Begriffsklärung → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Begriffskritik → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Begriffsunterscheidung → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 129

Begründung → Stellenabbau mit KI als Begründung · Seite 1855

Begründungsmuster → Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren · Seite 644

Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Behavioral Business Ethics · Seite 430

Behavioral → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Behavioral → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Behavioral → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 430

Behavioral → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

Behrens → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294

Beispiel → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 441

Beispiel → Mindestlohn (ordoliberalen Beispiel) · Seite 251

Beispiel-Leitbilds → Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 1141

Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 1732

Beispiele → Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 880

Beispielen → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798

Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld verdienen · Seite 884

Belegbarkeit → Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Benchmarking · Seite 1459

Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren · Seite 1512

Benchmarking → Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 1460

Benchmarking → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 1462

Benchmarking → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

Bentham → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 255

Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren · Seite 281

Benthams → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279

Beratung → Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 936

Beratungsangebot → Agiles Beratungsangebot in der Krise ethisch beurteilen · Seite 936

Bereichsleiters → Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilt · Seite 1503

Bericht → Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber · Seite 850

Berufs- → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher) · Seite 191

Berufsethos · Seite 131

Berufsethos → · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 188

Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansätze · Seite 410

Besonderheit → Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de · Seite 1226

Best-Practice-Konzept → Benchmarking und Best-Practice-Konzept kritisieren · Seite 1512

Best-Practice-Konzept → Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Be · Seite 1462

Bestandteile → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Beteiligten → Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen · Seite 1776

Beteiligungsverfahren → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 287

Betroffene → Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen · Seite 1776

Betrugskalkül → Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537

Beurteilung → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 966

Bewerbungen → Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · Seite 1865

Bewertung → Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 968

Bewertungskriterien → Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst · Seite 1233

Bewertungsmethoden → Häufige Bewertungsmethoden · Seite 1233

Bewertungsregeln → Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES) · Seite 2009

Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden · Seite 1245

Bilanz → Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · Seite 1691

Bilanzkennzahlen analysieren und interpretieren · Seite 1467

Bindung → Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 587

Bleicher (Phasenmodell) · Seite 683

Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687

Bleicher-Subkulturen → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 698

Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern · Seite 705

Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 251

Bonus-Opportunismus → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Eff · Seite 1489

Bonuskopplung → Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · Seite 1030

Bonusverhalten → Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilt · Seite 1503

Botschaft → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 1300

Bottom → Triple Bottom Line · Seite 581

Bottom → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 582

Bottom → Triple Bottom Line kritisch würdigen · Seite 604

Bottom → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Bottom → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Bottom-Up → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschafts · Seite 221

Brecht → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei frei · Seite 148

Brecht-Zitat → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 215

Brecht-Zitat → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Briefmarken-Leitsatz → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887

Brillen → Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 1486

Brücke → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Bruttonationalglück · Seite 251

BSC/KPI · Seite 1285

Budget · Seite 1388

Budget → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 1388

Budgetkreis → Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen · Seite 1178

Budgetsteuerung → Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426

Bürokratieabbau als Begründungsmuster kritisieren · Seite 644

Business → Behavioral Business Ethics · Seite 430

Business → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Business → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Business → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business · Seite 430

Business → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

C

C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522

CAPEX vs. OPEX · Seite 1381

CAPEX-Allokation (Priorisierung) · Seite 1386

CAPEX-Allokation → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren · Seite 1416

CAPEX/OPEX · Seite 1388

CAPEX/OPEX abgrenzen und Lücke schließen · Seite 1388

Cash statt Gewinn als Erfolgsgröße begründen · Seite 1493

Cashflow → Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten · Seite 1557

Cashflow → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 1476

Cashflow-Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Chandlers → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Change · Seite 1738

Change → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892

Change → Das #00 Grundproblem des Change Managements · Seite 1722

Change-Management → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Management · Seite 1732

Change-Management → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Change-Management-Projekts → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts · Seite 1732

Change-Managements → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Change-Modell → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 1733

Change-Projektes → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 1732

Charles → Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 686

Cheap Talk · Seite 581

Chemiewerk-Erweiterung → Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren · Seite 1883

Chemiewerks → Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren · Seite 859

Citizenship → Corporate Citizenship · Seite 581

Citizenship → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäftes) · Seite 585

Citizenship → Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666

Citizenship → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Collins → Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 1069

Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen · Seite 560

Corporate Citizenship · Seite 581

Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäftes) · Seite 585

Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666

Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Corporate Governance · Seite 581

Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 586

Corporate Governance Kodex als zahnlöser Tiger · Seite 406

Corporate Social Performance · Seite 581

Corporate Volunteering · Seite 581

Corporate → #12 – Governance bzw. Corporate Governance · Seite 357

Costing → Target Costing · Seite 1149

CSR · Seite 590

CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581

CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582

CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren · Seite 612

CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorstand · Seite 620

Culture eats strategy for breakfast · Seite 687

Culture eats strategy for breakfast erläutern und beurteilen · Seite 723

„Culture eats strategy for breakfast“ · Seite 687

Culture eats strategy – Aussage kritisch beurteilen · Seite 1203

Culture → Kritik an Culture eats strategy for breakfast · Seite 720

Culture → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Curriculum → Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 242

D

Darstellung → Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darst · Seite 1233

Darstellung → Schaubild – Analyseebenen der Ethik (eigene Darstellung) · Seite 137

Darstellung → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 214

Darstellung → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278

Darstellung → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 387

Darstellung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461

Darstellung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 460

Darstellung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Das 7-Schichten-Modell vollständig und am Fall · Seite 906

Das Argumentationsraster für ethische Fälle · Seite 1826

Das dreifache Silo (Videoblog „Das dreifache Silo“) · Seite 694

Das Gefangenendilemma konkret und abstrakt · Seite 350

Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes Modell passen · Seite 2019

Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 258

Datenqualität als Achillesferse · Seite 1481

DCGK als zahnloser Tiger kommentieren · Seite 598

DE-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Decision → Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral · Seite 435

Deckungsquellen → Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen · Seite 1421

Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder gibt es? Woran erkennt man einen dro · Seite 794

Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern Sie die Funktionsweise des Stakehol · Seite 798

Definition (Management-Sicht) · Seite 587

Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Definition → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Definition → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Definition → Stakeholder (Definition) · Seite 581

Definition → Unternehmenskultur – Definition · Seite 684

Definition → Vision & #05 Mission – Definition · Seite 1070

Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 1827

Deming · Seite 699

Deming / PDCA-Zyklus · Seite 683

Deming vs. Drucker · Seite 693

Deming → Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil · Seite 966

Deming → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893

Deming → Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · Seite 1030

Deming → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895

Deming → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Deming → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Deming → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965

Deming → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Deming → · William Edwards Deming · Seite 963

Deming → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892

Deming → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 895

Deming → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996

Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951

Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 941

Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen · Seite 941

Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen · Seite 703

Demings → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699

Demings → Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen · Seite 1023

Demingsche Reaktionskette · Seite 683

Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 692

Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern · Seite 1013

Denken → Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 1152

Deontologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 138

Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden · Seite 145

Deontologisch vs. teleologisch · Seite 132

Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 132

Deontologische und teleologische Ethik unterscheiden · Seite 262

Depletion → Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 456

Der Ansatz der ökonomischen Ethik · Seite 348
 Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 2061
 Der Notfall-Bauplan, wenn nichts passt · Seite 2020
 Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 2047
 Der zentrale Befund: er recycelt, oft wortgleich · Seite 2036
 Der zentrale Fehler: strategisch $\neq$ langfristig · Seite 1150
 Deskriptive Ethik · Seite 127
 Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 1836
Deutschlandticket-Zwang → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 1836
Diagramm → A6 · Stakeholder-Begriff und Diagramm kritisch prüfen · Seite 2085
 Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteilung · Seite 966
 Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893
 Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 255
 Die acht Regeln des fairen Diskurses · Seite 295
 Die acht Wertkategorien und ihre drei „Brillen“ · Seite 1486
 Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Leistungsanreize) · Seite 347
 Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 585
 Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 894
 Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 968
 Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen · Seite 980
 Die Goldene Regel · Seite 196
 Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 1152
 Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 129
 Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 433
 Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems · Seite 894
 Die Vergleiche · Seite 1383
 Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 812
 Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditionell-normativen Theorien · Seite 346
 Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 984
 Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 688
 Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme · Seite 1228
 Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-Systematik) · Seite 129
 Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders Quintessenz) · Seite 1150
 Dieselbe Bilanz, drei Adressaten · Seite 1691
Digitalisierung → Digitalisierung von Digitalisierung abgrenzen · Seite 1431
Digitalisierung → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig · Seite 1430
 Digitalisierung $\neq$ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“, Randthema) · Seite 1388

Digitalisierungsfall → *Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier* · Seite 1746

Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig planen · Seite 1789

Digitisierung von Digitalisierung abgrenzen · Seite 1431

Digitisierung → *Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“* · Seite 1388

Dilemma · Seite 127

Dilemma → *Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle* · Seite 170

Dilemma → *Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm* · Seite 138

Dilemma-Systematik → *Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego-* · Seite 508

Dilemmatypen (Abb. 4.4, S. 107): Wie würden Sie entscheiden? · Seite 496

Dilemmatypen → *ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen* · Seite 509

Dimensionen → *Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abge* · Seite 1465

DIN-Norm → *Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen* · Seite 154

Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · Seite 1865

Diskurs → *Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifiziere* · Seite 367

Diskurs → *Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord* · Seite 287

Diskurses → *Die acht Regeln des fairen Diskurses* · Seite 295

Diskurses → *Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI* · Seite 257

Diskursethik · Seite 251

Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 257

Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Diskursethik → *Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen* · Seite 274

Diskursethik → *Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis* · Seite 1836

Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 1149

Dokumente → *Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder)* · Seite 1152

Drehbuch → *Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben* · Seite 1736

Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern · Seite 595

Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher Sprachraum) · Seite 191

Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentation · Seite 1234

Drei Handlungsfelder, um den „Sinn“ der Ziele zu vermitteln · Seite 1222

Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 1488

Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette · Seite 218

Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein · Seite 685

Drei-Ebenen-Modell → *Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell* · Seite 712

Drei-Ebenen-Modell → *Schein — Drei-Ebenen-Modell* · Seite 683

Drei-Ebenen-Modell → *Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat,* · Seite 215

Drei-Phasen-Modell → *Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen* · Seite 1738

Drei-Phasen-Modell → *Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto* · Seite 1738

Drucker → Deming vs. Drucker · Seite 693

Drucker → Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 1224

Drucker → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224

Druckers → Demings TQM von Druckers MBO abgrenzen · Seite 703

Du-Pont- → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385

Du-Pont-Schema · Seite 1385

Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 1486

Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern · Seite 1859

Dumbfounding → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437

Dumbfounding → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Dumping → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Durchlaufzeit-Mittelwert → Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert bele · Seite 1528

E

Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439

Ebenen → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Ebenen → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene) · Seite 214

EBIT · Seite 1381

EBITDA · Seite 1381

EBITDA als Erfolgsgröße kritisieren · Seite 1516

EBITDA → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 1485

EBITDA → Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss · Seite 1476

EBITDA → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash is King") · Seite 1485

EBT · Seite 1381

Edward → Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 687

Edwards → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Edwards → · William Edwards Deming · Seite 963

Edwards → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892

Effektivität · Seite 1381

Effektivität → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 1479

Effizienz · Seite 1381

Effizienz → [Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip · Seite 2021

Effizienz → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

Effizienz → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Effizienz → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 1479

Ego-Depletion · Seite 456

Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 505

Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln · Seite 481

Ego-Depletion und die Replikationskrise · Seite 520

Ego-Depletion → Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen · Seite 532

Ego-Depletion → Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504

Ego-Depletion → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Ego-Depletion → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Ego-Erschöpfung → Ego-Depletion / Ego-Erschöpfung · Seite 505

Ehrbaren → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Ehrbarer Kaufmann · Seite 251

Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Eigenkapitalrentabilität (EKR) · Seite 1445

Ein-Kennzahl-Steuerung → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285

Einbindung → Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern · Seite 1735

Einflussfaktoren → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Einflussfaktoren → Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit de · Seite 1226

Einflussfaktoren → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295

Einführbarkeit → Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen · Seite 1001

Einführung → Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 975

Einkaufsleiterin → Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ab · Seite 471

Einklang → Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 1304

Einordnung → Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 971

Einrichtung → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 878

Einsatz → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Einwand → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen · Seite 1489

Einzel-KPI → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Einzel-KPI → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593

Einzelnen → Die Kernbegriffe im Einzelnen · Seite 129

Eisbergmodell (Edward T. Hall) · Seite 687

Eisbergmodell / Hall · Seite 687

EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 1445

Elemente → Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 972

Emotion → Die Rolle von Intuition und Emotion · Seite 493

EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten · Seite 616

Energieimporte aus Autokratien (aktueller Fall, eigene Aufgabe) · Seite 2004

Energieimporte → Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch b · Seite 2004

Energiepreisbremse → Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · Seite 416

Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten · Seite 1966

Entlassungen → Wettbewerbsthese, Benthams Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279

Entscheidung → Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen · Seite 1269

Entscheidung → KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

Entscheidung → Original-Übung U10 „Deutschlandticket-Zwang“ – gelöst (Dis · Seite 1836

Entscheidungen → Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 1231

Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 1230

Entscheidungsfindung → Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen · Seite 1250

Entscheidungsfindung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Entscheidungsprozesses → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 433

Entscheidungsprozesses → Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 486

Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einordnen · Seite 1264

Entscheidungssituation → Klärung der Entscheidungssituation · Seite 1227

Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden · Seite 1279

Entscheidungsvorlage → Definition Entscheidungsvorlage und ihre Aufgaben · Seite 1232

Entscheidungsvorlage → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 1234

Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 979

Entstehung → Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. · Seite 1074

Entstehungshintergrund → „Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshinter · Seite 192

Entwicklung → Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4) · Seite 1076

Entwicklung → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439

Entwicklung → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439

Entwicklung → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Entwicklung → Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 892

Entwicklung → Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Entwicklung → Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074

Entwicklung → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461

Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten · Seite 1938

Erfolg → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 498

Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 1154

Erfolgsfaktoren → Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Erfolgsfaktoren → Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Erfolgsfaktoren → Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 1073

Erfolgsfaktoren → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Erfolgsfaktoren → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Erfolgsfaktoren → · Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er · Seite 891

Erfolgsfaktoren → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 1738

Erfolgsgroße → Cash statt Gewinn als Erfolgsgroße begründen · Seite 1493

Erfolgsgroße → EBITDA als Erfolgsgroße kritisieren · Seite 1516

Erfolgsgroßen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Erfolgsgroßen → Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Ergänzung → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergän · Seite 892

Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 1489

Ergebnis → Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite · Seite 1990

Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der Stakeholder-Management-Planung (mit · Seite 802

Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere im Zusammenhang mit der Unternehm · Seite 1730

Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach Kohlberg! · Seite 439

Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfounding. · Seite 437

Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses! · Seite 433

Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / in der Organisationspsychologie. · Seite 794

Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Projekts. · Seite 1732

Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsychologie (anhand der Abbildung). · Seite 793

Erläutern → Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Erläutern → Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 2014

Erläutern → Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argum · Seite 2015

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Behavioral Business Ethics · Seite 469

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – wirtschaftsethisch kommentieren · Seite 221

„Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – zwei freie Argumente · Seite 148

Erstellen → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 1728

Erstellung → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag) · Seite 587

Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294

ESG-Berichtspflicht → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Ethics → Behavioral Business Ethics · Seite 430

Ethics → „Erst kommt das Fressen, dann die Moral“ (Brecht) – mit Beha · Seite 469

Ethics → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Ethics → Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business“ · Seite 430
Ethics → Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432
 Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren · Seite 215
 Ethik als wertschöpfender Faktor (S. 15 f.) · Seite 186
Ethik-Definition → Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 177
 Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828
 Ethische Ökonomie · Seite 198
 Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366
 Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 127
 Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden · Seite 1801
Ethische → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208
Ethische → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene) · Seite 278
 Ethischer Fall – die Beratung in der Krise · Seite 936
 Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Bericht · Seite 850
 Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle · Seite 170
 Ethos · Seite 127
 Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 131
 Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setzen · Seite 233
Ethos-Begriffe → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228
 EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 2047
Excellence → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692
Existenzminimum → Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907
 Exponential Growth Bias · Seite 1149

F

Fabrik → Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische · Seite 1036
Fachbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482
Fachkräftemangel → Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen · Seite 833
Fachkräftemangel → Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 891
 Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden · Seite 287
Faktoren → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797
Faktoren → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731
 Fall · Seite 1045
 Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur Aufgabe 3 · Seite 1828
 Fall BASF China (Zhanjiang) – U05/U06 · Seite 1827
 Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 1830
 Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag Rohleder) · Seite 1832

Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 1829

Fall Subventionen – Altklausur Aufgabe 1 · Seite 1831

Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als Reparatur · Seite 1714

Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

Fallstudie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890

Fallstudie → Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14) · Seite 890

Falschberatung → Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870

Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigieren · Seite 292

Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Familienunternehmen → Digitalisierungsprojekt im Familienunternehmen vollständig p · Seite 1789

Fehlanreiz → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Fehlanreiz → KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 1649

Fehlanreiz → Subventionen als Fehlanreiz · Seite 251

Fehler finden · Seite 1114

Fehlschluss → Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 132

Felder → Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Finaler Wert · Seite 130

Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678

Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 1642

Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 1606

Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutshell“) · Seite 1484

Five-Why-Methode · Seite 1149

FK-Zins-Rückrechnung → Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rü · Seite 1478

Flecken → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash · Seite 1485

Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern · Seite 1101

Fluktuationsfall → 7-Schichten-Modell darstellen und auf Fluktuationsfall anwen · Seite 906

Flurschaden durch zu viele Ziele kommentieren · Seite 1255

Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolution (S. 26) · Seite 193

Follows → Strategy Follows Structure · Seite 2076

Follows → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076

Fondsgesellschaft → Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen · Seite 671

Forecast · Seite 1399

Forecast-Lücke → Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk · Seite 1403

Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen · Seite 1403

Formeln → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 977

Formen → *Corporate Citizenship: Formen und Kritik* · Seite 649

Formen → *Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll?* · Seite 1456

Formen → *Marktversagen erläutern und drei Formen nennen* · Seite 419

Formulierung → *Positive Formulierung der Goldenen Regel* · Seite 197

Formulierung → *Zu b) – vom Befund zur Formulierung* · Seite 857

Formulierungsproblem → *[Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN* · Seite 2022

Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297

Fragen → *Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen* · Seite 189

FRAGEN → **VERWANDTE FRAGEN** · Seite 1067

Fragen → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 887

Fragen → *Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität* · Seite 885

Fragen → *Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL* · Seite 881

Fragen → *Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig* · Seite 1430

Fragen → *Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorecard* · Seite 1285

Fragen → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593

Fragen → *Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen* · Seite 1797

Fragen → *Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar* · Seite 631

Fragen → *Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor* · Seite 1051

Fragen → *Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung* · Seite 856

Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Frequenz-Kaskade → *Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade* · Seite 1195

Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812

Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 689

Führung → *Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden* · Seite 1801

Führung → *Leadership von Management und Führung abgrenzen* · Seite 701

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership* · Seite 683

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI)* · Seite 689

Führung → *Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen* · Seite 1746

Führung → *Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unter* · Seite 1782

Führung → *Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung?* · Seite 1724

Führung → *Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent* · Seite 1727

Führung → *Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung?* · Seite 1729

Führung → *Management vs. Führung vs. Leadership* · Seite 1724

Führung → *Ethische Grundlagen guter Führung* · Seite 1800

Führungsappell an das Team kommunikativ zerlegen · Seite 1325

Führungsappell → *Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell* · Seite 1324

Führungsbeziehung → Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung · Seite 1819

Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 856

Führungsethik · Seite 1807

Führungsinstrument → Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben · Seite 921

Führungsinstrument → Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren · Seite 808

Führungsinstrument → Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen · Seite 1081

Führungsinstrument → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Führungskompetenz → Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche z · Seite 1726

Führungskraft → Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den · Seite 1725

Führungskräfte → Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authent · Seite 1727

Führungskräften → Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734

Führungsmaßnahmen → Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 889

Führungsstile → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 1746

Fundament → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 1484

Fundament → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 1382

Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen · Seite 1274

Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten · Seite 1027

Fünf kaufmännische Erfolgsgrößen berechnen und deuten · Seite 1544

Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbuchformel abweicht · Seite 2050

Funktionen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Funktionsweise → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798

G

Gap-Analyse · Seite 1381

Gap-Analyse kritisch beurteilen · Seite 1395

Gap-Analyse → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600

Gap-Analyse → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 1392

Gap-Analyse: operative vs. strategische Lücke · Seite 1383

Gefangenendilemma · Seite 251

Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 372

Gefangenendilemma → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangen · Seite 354

Gefangenendilemma → Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelun · Seite 396

Gefangenendilemma → Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl · Seite 353

Gefangenendilemma → · Wirtschaftsethik und das Gefangenendilemma (S. 67 ff.) · Seite 350

Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix → Schaubild – Gefangenendilemma-Auszahlungsmatrix (eigene D · Seite 387
 Gegenargument → Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142
 Gegenmaßnahmen → Entscheidungsfehler und Gegenmaßnahmen · Seite 1230
 Gegenmaßnahmen → Fünf Entscheidungsfehler und ihre Gegenmaßnahmen · Seite 1274
 Gegenmaßnahmen → Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern · Seite 1764
 Gegenmaßnahmen → Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426
 Gegenprobe → Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200
 Gegenthese → Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kipp · Seite 836
 Geldmotivation → These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln · Seite 827
 Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen · Seite 224
 Gender Pay Gap utilitaristisch und kantisch bewerten · Seite 304
 Gender → Ethik als Kostenfaktor, Drei-Ebenen-Modell, Brecht-Zitat, · Seite 215
 Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung · Seite 1914
 Geografische, historische und kulturelle Einordnung des TPS · Seite 971
 Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478
 Gesamtkapitalrentabilität (GKR) · Seite 1381
 Gesamtkapitalrentabilität (GKR) vs. ROI – mit der FK-Zins-Rückrechnung · Seite 1478
 Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und den Hebel steigern · Seite 1655
 Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 1628
 Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer · Seite 1671
 Gesamtkapitalrentabilität und ROI abgrenzen · Seite 1580
 Geschäftsfeld-ROIs im Autohaus bewerten und entscheiden · Seite 1586
 Geschka → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295
 Gesellschaft → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 356
 Gesellschaft → VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 1165
 Gesetz → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203
 Gesetze (Normperspektive) · Seite 127
 Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen · Seite 421
 Gesinnung → Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392
 Gestaltungskompetenz → Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 584
 „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 976
 Gestaltungsspielraum → Entscheidungssituation klären und Gestaltungsspielraum einor · Seite 1264
 Gesundheit als finalen Wert prüfen · Seite 138
 Getränkeherstellers → Corporate Citizenship eines Getränkeherstellers prüfen · Seite 666
 Gewinn → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Gewinn → Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Gewinn → Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886

Gewinn → | 8 P. | Angemessener Gewinn · Seite 2072

Gewinn → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Gewinnbedarf → A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072

Gewinnbedarf → Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612

Gewinngrößen → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Gewinngrößen → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgroßen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Gewinngrößen-Kaskade bis zum Cashflow herleiten · Seite 1557

Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss → Cashflow · Seite 1476

Gewinnkaskade → Kennzahlbegriff, Erfolgsgroßen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Gewinnstreben → Begriff Gier definieren und vom Gewinnstreben abgrenzen · Seite 173

Gewinnstreben → „Gier“ – Alltagsbegriff gegen betriebswirtschaftliches Gew · Seite 173

Gewinnziel → Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten · Seite 1412

Gewissensfrage → · Anhang: Die Gewissensfrage (#99) · Seite 201

Gier · Seite 173

Gießerei → Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Gliederung → Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio · Seite 1234

Glossar → [Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar · Seite 2024

Glücksformel → Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren · Seite 281

Goldene Regel · Seite 251

Goldenen → Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 197

GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategien · Seite 1188

Gordon Gekko / Angemessener Gewinn · Seite 1828

Gordon → Fall „Angemessener Gewinn“ / Gordon Gekko – U27, Altklausur · Seite 1828

Governance → Corporate Governance · Seite 581

Governance → Corporate Governance & Managementhaftung · Seite 586

Governance → Corporate Governance Kodex als zahnloser Tiger · Seite 406

Governance-Kodex → Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands · Seite 396

Governance/DCGK · Seite 392

Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanagement · Seite 380

Greenes → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Greenwashing · Seite 581

Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten · Seite 1851

Greenwashing → EmpCo-Werbeverbot gegen Greenwashing bewerten · Seite 616

Greenwashing → Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing · Seite 631

Greenwashing → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Greenwashing → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Greenwashing → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839
 Greenwashing → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631
 Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 583
 Greenwashing-Bußgeld gegen eine Fondsgesellschaft beurteilen · Seite 671
 Grenze → Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812
 Grenzen → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951
 Grenzen → IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen · Seite 895
 Grenzen → IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 895
 Growth → Exponential Growth Bias · Seite 1149
 Großhändlers → Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern · Seite 1698
 Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 128
 Grundannahmen · Seite 683
 Grundannahmen → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886
 Grundannahmen → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887
 Grundbegriffe → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482
 Grundbegriffe → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134
 Gründe → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013
 Gründe → Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind · Seite 1829
 Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 992
 Grundhaltung → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894
 Grundlage → Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 1229
 Grundlagen → Kennzahlen Grundlagen · Seite 1448
 Grundlagen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480
 Grundlagen → Ethische Grundlagen guter Führung · Seite 1800
 Grundlagen → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202
 Grundpositionen → Gender Pay Gap aus drei Grundpositionen beurteilen · Seite 224
 Grundpositionen → Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen be · Seite 150
 Grundpositionen → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262
 Grundpositionen → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278
 Grundsatz Betroffene zu Beteiligten machen hinterfragen · Seite 1776
 Grundsicherung zwischen Existenzminimum und Arbeitsanreiz · Seite 1907
 Grundwasser → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859
 Grundwasserentnahme für ein Werk mit 300 Arbeitsplätzen · Seite 1875
 Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen · Seite 600

H

Habermas → Diskursethik (Habermas / Apel) · Seite 257
 Haidt · Seite 448

Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen · Seite 515

Handeln aus Pflicht · Seite 254

Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Dauerthema!) · Seite 254

Handeln → Pflichtgemäßes Handeln · Seite 251

Handeln → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Handelns → Die zwei Ebenen wirtschaftlichen Handelns · Seite 688

Handlung → Die Komponenten einer moralischen Handlung · Seite 433

Handlung → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 448

Handlung → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Darstellung) · Seite 460

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene · Seite 1642

Handlungsebene → Finanzkennzahlen je Ziel und Handlungsebene wählen · Seite 1606

Handlungsentlastung → Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 258

Handlungsfeldern → Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 741

Handlungsperspektive (was wird getan?) · Seite 129

Handlungsperspektive → Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 127

Handy-Kulturtypen · Seite 683

Handys → Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Handys → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Häufige Bewertungsmethoden · Seite 1233

Hayes: „keine supermoderne Zukunftstechnologie“ – japanische Fabrik kommentieren · Seite 1036

Hedonismus · Seite 251

Heilslehre · Seite 926

Heilslehre → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885

Heilslehren → Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 884

Heilslehren → Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De · Seite 895

Heinz-Dilemma → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel · Seite 441

Heizen → Verschiebung des CO₂-Preises für Heizen und Verkehr · Seite 1982

Helmut-Schmidt-Zitat · Seite 690

Helmut-Schmidt-Zitat → · Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 1067

Herkunft der Begriffe · Seite 128

Herkunft → Klarstellung 1 – Herkunft des Akronymes · Seite 1224

Hilflosigkeit → Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Historischer Sinn · Seite 255

Hobbes · Seite 274

Hobbes → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256

Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 315

Hobbes, Rawls und die Diskursethik gegenüberstellen · Seite 274

Höchststarbeitszeit → Wöchentliche statt täglicher Höchststarbeitszeit · Seite 1975

Hoffnung → Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Holzmann → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Holzmann-Systematik → Die zwei Perspektiven der Begriffsunterscheidung (Holzmann-S · Seite 129

Holzmann-Version → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 257

Homann · Seite 372

Homann → Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 376

Homann → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Homanns ökonomische Ethik – der Kern · Seite 260

I

Ignorance → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispiel (analog „Heinz-Dilemma“) · Seite 441

Immanuel → Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 253

Imperativ → Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch pr · Seite 268

Imperativ → Kategorischer Imperativ · Seite 251

Imperativ → Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Impulsvortrag → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 1832

IMS definieren, Normenrolle und Grenzen darlegen · Seite 895

IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 901

IMS, Normenlage, Grenzen · Seite 895

IMS-Kostensenkung mit These, Antithese und Fazit erörtern · Seite 932

Individualisierungsphase → Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern · Seite 705

Industriellen → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Inhalt → · Roadmap: Aufbau, Inhalt, Ziele, Anwendungsbereiche · Seite 1288

Insolvenzgründe → Ergänzung: Insolvenzgründe präzise (§§ 17–19 InsO) · Seite 1489

Instrument → CSR-Berichtspflicht ESG/CSRD als Instrument kritisieren · Seite 612

Instrument → Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 237

Instrument → Zu c) – von der Systematik zum Instrument · Seite 821

Instrumentalisierung → Führung mit Sinn und die Grenze zur Instrumentalisierung · Seite 1812

Integration → *Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und* · Seite 901

Integrität · Seite 127

Integrität → *Vorbildfunktion und Integrität unter Druck* · Seite 1807

Internet → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglich* · Seite 353

Intuition → *Analytische Entscheidung gegen Intuition abwägen* · Seite 1269

Intuition → *Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.)* · Seite 493

Intuition → *Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen* · Seite 532

Intuition → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Investitionsplan → *Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten* · Seite 1412

Investment → *ROI (Return on Investment)* · Seite 1381

Investment → *ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität* · Seite 1478

Ishikawa-Diagramm · Seite 1149

Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewerten · Seite 850

Issue-Management → *Ethischer Fall – Issue-Management gegen einen kritischen Ber* · Seite 850

J

Jahren → *Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den* · Seite 1725

Jahresbudgetierung → *Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen* · Seite 1392

Jahresbudgetierung → *Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S* · Seite 1392

Jahresüberschuss · Seite 1381

Jahresüberschuss → *Gewinngrößen-Kaskade: EBITDA → EBIT → EBT → Jahresüberschuss* · Seite 1476

Jeremy → *Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele* · Seite 255

Jidoka → *Toyota-Produktionssystem / Jidoka* · Seite 683

John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justice“) · Seite 256

Judgement → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Justice → *John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic* · Seite 256

K

Kaizen definieren und Einführbarkeit prüfen · Seite 1001

Kaizen und KVP gegenüberstellen · Seite 1005

Kaizen → *Die fünf zentralen Grundgedanken des Kaizen* · Seite 980

Kaizen → *Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen* · Seite 979

Kaizen → *Fünf Grundgedanken des Kaizen gewichten* · Seite 1027

Kaizen → *Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP* · Seite 983

Kant · Seite 262

Kant und die Aufklärung · Seite 254

Kants Pflichtenlehre und kategorischen Imperativ kritisch prüfen · Seite 268

Kapitalbeda → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 1403

Kapitalbedarf berechnen und Deckungsquellen zuordnen · Seite 1421

Kapitalstruktur → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Kapitalwertindex → CAPEX-Budget nach Kapitalwertindex priorisieren · Seite 1416

Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelung · Seite 396

Kategorischer Imperativ · Seite 251

Kategorischer Imperativ (KI) – zwei Formeln · Seite 254

Kaufmann → Ehrbarer Kaufmann · Seite 251

Kaufmann → Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482

Kennzahl erfüllt, Kunde verloren? · Seite 1666

Kennzahl → Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 2016

Kennzahl → Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · Seite 1285

Kennzahlbegriff definieren, einordnen und kritisieren · Seite 1523

Kennzahlen · Seite 726

Kennzahlen auswählen · Seite 1463

Kennzahlen erheben und vergleichen · Seite 1453

Kennzahlen Grundlagen · Seite 1448

Kennzahlen → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480

Kennzahlen → Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen · Seite 1709

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Kennzahlen → Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Kennzahlen → Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Kennzahlen → Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Kennzahlen → Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen be · Seite 1463

Kennzahlen → Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Kennzahlen → Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1464

Kennzahlen → Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1466

Kennzahlen → Traditionelle gegen moderne Kennzahlen – was sich wirklich · Seite 1709

Kennzahlen → Formelsammlung – alle Kennzahlen auf einer Seite · Seite 2041

Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundament!) · Seite 1382

Kennzahlen-Systems → Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffer · Seite 1532

Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngrößen“ / „Profitabilität und Co.“) · Seite 1483

Kennzahlenmanagement → Drei Rollen im Kennzahlenmanagement · Seite 1488

Kennzahlensteuerung → KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 1621

Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 1456

Kennzahlenvergleiche · Seite 1481

Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen · Seite 1364

Kernbotschaft → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328

Kerngeschäft (CSR) · Seite 581

Kerngeschäft → Grünes Label statt Kerngeschäft ethisch beurteilen · Seite 600

Kerngeschäft → Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 584

Kerngeschäfts → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kerngeschäftes) · Seite 585

Kerngeschäfts-Rentabilität → ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 1478

Kernkompetenz → Diversifikation vs. Kernkompetenz · Seite 1149

KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

KI-Auswahl → Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser · Seite 1859

KI-Klang → Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln · Seite 2009

KI-Vorauswahl → Diskriminierende KI-Vorauswahl bei Bewerbungen · Seite 1865

Kinderarbeit beim Zulieferer in Südostasien · Seite 1843

Kinderarbeit → Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lieferkette · Seite 218

Kinderarbeit → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Klarstellung 1 – Herkunft des Akronyms · Seite 1224

Klarstellung 2 – Rolle von Peter Drucker · Seite 1224

Klärung der Entscheidungssituation · Seite 1227

Klassik → Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl · Seite 842

Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 587

Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen · Seite 1008

Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 995

Klausur → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur!) · Seite 692

Klausur → Der Bauplan jeder Klausur (gilt für alle sieben) · Seite 2061

Klausur → Die 4 Grundprinzipien (Klausur – bitte alle vier nennen) · Seite 255

Klausur → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 1484

Klausur → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 689

Klausur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Klausur → Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur! · Seite 1479

Klausur → Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die KI · Seite 257

Klausur → Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 690

Klausur-Dauerthema → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 254

Klausur-Unterscheidung → Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 587

KLAUSUREN → [Kommunikation] – Er beobachtet das Formulierungsproblem IN · Seite 2022

Klausuren → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Klausurfrage → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Klausurfrage → Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 255

Klimazertifikaten → Greenwashing mit zugekauften Klimazertifikaten · Seite 1851

Kohlberg · Seite 448

Kohlberg → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439

Kohlberg → Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisier · Seite 448

Kohlbergs → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461

Kommunikation · Seite 1736

Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrage, Altklausur A5) · Seite 694

Kommunikation → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Kommunikation → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Kommunikation → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Kommunikation → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergän · Seite 892

Kommunikation → Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 1729

Kommunikation → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Kommunikationskette · Seite 1312

Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen · Seite 1312

Kommunikationskette → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Kommunikationstreppe → [Kommunikation] – Die Kommunikationstreppe · Seite 2022

Kommunikationswege → Kernbotschaft formulieren und Kommunikationswege wählen · Seite 1364

Kompetenzen → Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 585

Komplexitätskosten → Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel · Seite 401

Kompromissposition · Seite 199

Konflikt · Seite 817

Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen · Seite 817

Konflikt – Definition, Arten, Felder, Anzeichen · Seite 817

Konflikt → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Konflikt → Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver · Seite 498

Konflikt → Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Konfliktfelder → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Konfliktfelder → Konflikt definieren, Arten und Konfliktfelder zuordnen · Seite 817

Kongruent → [Kommunikation] – Kongruent / inkongruent · Seite 2023

Konsequenzen → Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre K · Seite 786

Konsequenzprinzip · Seite 251

Kontinuierliche → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979

Konvention · Seite 127

Konvention abgrenzen und DIN-Norm einordnen · Seite 154

Konvention → Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203

Konzepte → Anhang: weitere prüfungsrelevante Konzepte · Seite 261

Koordinationsmängel → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Korea-Beispiel → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ableiten · Seite 471

Korruptionsfall → Compliance-Maßnahmenpaket nach Korruptionsfall beurteilen · Seite 560

Korruptionsfall → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Kosten eines ungelösten Abteilungskonflikts beziffern · Seite 823

Kosten von Bagatell-Regelverstößen hochrechnen · Seite 542

Kosten → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Kosten → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Kosten → These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 932

Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 1381

Kostenwirkung → IMS vs. Mehrfachzertifizierung – mit Kostenwirkung · Seite 901

Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Kotters → Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfakto · Seite 1738

KPI erklären und Fehlanreize der Kennzahlensteuerung beurteilen · Seite 1621

KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

KPI-Steuerung zwischen Fokus und Fehlanreiz · Seite 1649

KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS) · Seite 1484

Krankenstandsfall → Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfa · Seite 812

Krieg aller gegen alle · Seite 251

Krisenpreis für ein knappes Medikament · Seite 1847

Krisenpreis → Whistleblowing, Kinderarbeit, Krisenpreis, Greenwashing · Seite 1839

Kriterien → Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 865

Kritik · Seite 157

Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben · Seite 921

Kritik am VUCA-Modell als Strategieggrundlage · Seite 1169

Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 362

Kritik an Culture eats strategy for breakfast · Seite 720

Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Kritik an Kant · Seite 254

Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell · Seite 712

Kritik – vor allem der „blinde Fleck“ (Klausurfrage!) · Seite 255

Kritik → Corporate Citizenship: Formen und Kritik · Seite 649

Kritik → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Kronzeugenregelung · Seite 251

Kronzeugenregelung → Kartellabsprache als Gefangenendilemma und Kronzeugenregelun · Seite 396

Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Kultur → Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Kultur → Praktisches Problem der Kultur · Seite 688

Kultur → Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765

Kultur → Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892

Kultur → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Kulturentwicklung → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687

Kulturgröße → Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße · Seite 774

Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern · Seite 759

Kulturtypen · Seite 695

Kulturtypologie nach Charles Handy · Seite 686

Kulturtypologie → Kritik an Handys Kulturtypologie · Seite 716

Kulturwandel → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695

Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren · Seite 695

Kunden → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Kundennähe → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 736

Kundenorientierung · Seite 736

Kundenorientierung → Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren · Seite 1055

Kundenorientierung → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051

Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Kurzarbeit als Instrument abwägen · Seite 237

KVP-Projekts → Ablauf eines KVP-Projekts · Seite 982

L

Landkarte → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026

Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmöglichkeiten · Seite 353

Leadership · Seite 701

Leadership von Management und Führung abgrenzen · Seite 701

Leadership → Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit · Seite 1798

Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 683

Leadership → Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (KI · Seite 689

Leadership → Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen · Seite 1746

Leadership → Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander · Seite 1725

Leadership → Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 917

Leadership → · Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 1724

Leadership → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 698

Leadership → Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen · Seite 1797

Lean/TPS · Seite 996

Lebenswelt → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 247

Lebenswelt → Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt · Seite 228

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 1 · Begriff · Seite 202

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Lehrbuch → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Lehrbuchformel → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 2050

Leistungen → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 347

Leistungsanreize → Die beiden Antriebe, Leistungen für andere zu erbringen (Lei · Seite 347

Leitbild · Seite 683

Leitbild → Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen · Seite 1089

Leitbild → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Leitbild-Kritik → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089

Leitbildern → Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern · Seite 1101

Leitbildprojekt → Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren · Seite 1114

Leitgedanken → Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle · Seite 992

Leitkonzept → License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608

Leitwort → Wettbewerbsthese, Bentham's Leitwort, Automatisierung und E · Seite 279

Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Leverage → Der Verlustfall beim Leverage – $EBT < 0$ · Seite 2047

Leverage → EKR (Eigenkapitalrentabilität) → Leverage · Seite 1445

Leverage → Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678

Leverage → Gesamtkapitalrentabilität ermitteln und Leverage steigern · Seite 1628

Leverage → Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko be · Seite 1596

Leverage → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593

Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen · Seite 1497

Leverage-Effekt → Weitere Aufgaben: Einzel-KPI, Cash vs. Gewinn, Leverage-Ef · Seite 1489

Leviathan · Seite 251

Leviathan → *Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier* · Seite 315
Leviathan → *Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“)* · Seite 256
 Lewin auf eine Schichtsystem-Umstellung anwenden · Seite 1751
 Lewin/Kotter · Seite 1738
 Lewins Drei-Phasen-Modell kritisch würdigen · Seite 1738
Lewins → *Kritik: Lewins Drei-Phasen-Modell und Kotters Erfolgsfaktoren* · Seite 1738
 Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259
 Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liberalistischer Sicht · Seite 363
 License to Operate · Seite 581
 License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608
License → *Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing* · Seite 590
License → *Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B* · Seite 604
Lieferantenwechsel → *Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel* · Seite 401
Lieferkette → *Drei-Ebenen-Modell anwenden – Fall Kinderarbeit in der Lief.* · Seite 218
Lieferketten → *Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen* · Seite 421
Lieferketten-Sorgfaltspflichten → *Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten* · Seite 1945
 Lieferkettengesetz · Seite 581
 Lieferkettengesetz wirtschaftlich und ethisch beurteilen · Seite 660
Lieferkettengesetz → *Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz* · Seite 416
 Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is a fact“ deuten · Seite 1594
Liquidität → *Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsfähigkeit* · Seite 1473
Liquidität → *Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/ope* · Seite 1685
Liquidität → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593
 Lohnausgleich → *Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich* · Seite 1920
 Lösung → *Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung)* · Seite 585
 Lösungsmöglichkeiten → *Laptop-Kauf im Internet als Gefangenendilemma: Lösungsmögl.* · Seite 353
 Lösungsvorschlag → *Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung)* · Seite 585

M

Machtasymmetrie · Seite 1819
 Machtasymmetrie in der Führungsbeziehung · Seite 1819
 Machtkultur · Seite 683
Maintenance → *Self-Concept Maintenance beim Materialschwind* · Seite 576
Maintenance → *Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen* · Seite 456
Maintenance → *Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien* · Seite 568

Maintenance → · *Moral Identity und Self-Concept Maintenance* · Seite 498

Making → *Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral* · Seite 435

Management by Objectives (MBO) · Seite 683

Management by Objectives kritisch würdigen · Seite 1259

Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit begründen · Seite 1798

Management vs. Führung vs. Leadership · Seite 683

Management vs. Führung vs. Leadership – Begriffe trennen (Klausur!) · Seite 689

Management → *Leadership von Management und Führung abgrenzen* · Seite 701

Management → *Total Quality Management (TQM)* · Seite 683

Management → *Weitere Fragen: Management und Leadership abgrenzen* · Seite 1797

Management, Führung und Leadership abgrenzen und beurteilen · Seite 1746

Management-Heilslehre = Hoffnung mal Hilflosigkeit? · Seite 955

Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 947

Management-Heilslehren · Seite 926

Management-Heilslehren erkennen, einordnen und bewerten · Seite 926

Management-Heilslehren → *Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v* · Seite 884

Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen · Seite 917

Management-Sicht → *Definition (Management-Sicht)* · Seite 587

Managementhaftung · Seite 581

Managementhaftung → *Corporate Governance & Managementhaftung* · Seite 586

Managementprogramms → *Die 14 Punkte des Managementprogramms nach Deming + Beurteil* · Seite 966

Managements → *Scharnierfunktion des mittleren Managements* · Seite 1302

Managements → · *Das #00 Grundproblem des Change Managements* · Seite 1722

Managementsystem · Seite 895

Managementsysteme → · *Integrierte Managementsysteme* · Seite 877

Managementsystems → *Die sieben tödlichen Krankheiten eines Managementsystems* · Seite 894

Mangelländern → *Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben* · Seite 1924

Market-Pull-Entscheidung → *Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen* · Seite 1336

MARKIERT → *C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT* · Seite 1522

Marktes → *Unsichtbare Hand des Marktes* · Seite 251

Marktversagen · Seite 419

Marktversagen erläutern und drei Formen nennen · Seite 419

Marktversagen → *Preisbremse, Marktversagen und Lieferkettengesetz* · Seite 416

Marktwirtschaft → *Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (* · Seite 194

Marktwirtschaft → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 258

Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren · Seite 803

Maslow-Pyramide → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Maslow-Pyramide → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803

Massenmarkt → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortrag) · Seite 1832

Mastery → Personal Mastery · Seite 683

Material → EVA – welcher Zähler? Hier ist das Material uneinheitlich · Seite 2047

Material → Fünf Stellen, an denen sein Material von der gängigen Lehrbu · Seite 2050

Materialschwund → Self-Concept Maintenance beim Materialschwund · Seite 576

Maxime · Seite 251

Maximin → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Maximin-Regel · Seite 251

Mäzenatentum · Seite 581

Maßnahmen → Beschleunigungszahlungen abstellen – Maßnahmen der drei Ansä · Seite 410

Maßnahmen → Korruptionsfall Einkaufsleiterin beurteilen und Maßnahmen ab · Seite 471

ME-HURT-YOU zerlegen und Dilemmatypen einordnen · Seite 509

Medikament → Krisenpreis für ein knappes Medikament · Seite 1847

Mehrfachzertifizierung von echter Integration abgrenzen und beziffern · Seite 901

Mehrfachzertifizierung → Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 881

Meinungsführern → Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern · Seite 1737

Menschen → Grundannahme der Ethik über den Menschen · Seite 128

Menschenbild der Ethik erläutern und kritisieren · Seite 157

Menschenbild → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890

Menschenbild → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

Messmethoden der Arbeitszufriedenheit kritisieren · Seite 837

Messung → Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Messwerten → Whistleblowing bei geschönten Messwerten · Seite 1839

Metaethik · Seite 127

Metallzulieferer → Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

Methode → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz · Seite 2024

Methoden → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Methoden → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Methoden → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797

Methoden → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293

Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten · Seite 1931

Mifri → Mittelfristplanung (MFP) · Seite 1381

Mindestlohn (ordoliberales Beispiel) · Seite 251

Mindestloohnerhöhung ethisch und ökonomisch beurteilen · Seite 1900

Minijobs ethisch beurteilen und einordnen · Seite 1893

Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 654

Mission · Seite 683

Mission → *Ablauf der Entwicklung einer Mission (HBW 006 S. 4)* · Seite 1076

Mission → *Begriffe in Bezug auf Vision und Mission* · Seite 1071

Mission → *Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat* · Seite 1077

Mission → *Vision & #05 Mission – Definition* · Seite 1070

Mission → *Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren* · Seite 1129

Mission → *Vision und Mission im Mittelstand entwickeln* · Seite 1107

Mission → *Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen* · Seite 1089

Mission → *Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17)* · Seite 690

Mission → *Vision/Mission* · Seite 265

Mission → *Entstehung Vision und Entwicklung Mission* · Seite 1074

Mission → *Vision und Mission kommunizieren und verbreiten (HBW 006 S. 4)* · Seite 1077

Mission → *Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. 4)* · Seite 1069

Missverständnissen → *[Kommunikation] – Missverständnissen vorbeugen: Glossar* · Seite 2024

Mitarbeitende → *Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat* · Seite 1077

Mitarbeitenden → *Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitern* · Seite 1735

Mitarbeitenden → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T* · Seite 1734

Mitarbeiter → *Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit* · Seite 1300

Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess) · Seite 1385

Mittelfristplanung (MFP) · Seite 1381

Mittelstand → *Vision und Mission im Mittelstand entwickeln* · Seite 1107

Modell → *Das Kritik-Raster – zehn Angriffspunkte, die auf fast jedes* · Seite 2019

Modell → *Muster 5 – „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“* · Seite 2014

Modell → *Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“)* · Seite 691

Modell → *Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea* · Seite 712

Modellen → *Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil)* · Seite 695

Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik · Seite 355

Moral · Seite 127

Moral definieren und Mehrheitsbezug kritisieren · Seite 140

Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Verhalten · Seite 498

Moral Reasoning vs. Moral Intuition (Wdh.) · Seite 493

Moral, Ethik, Norm und Sitte trennen · Seite 134

Moral/Norm/Ethos · Seite 134

Moralbegriff → *Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm* · Seite 138

Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 506

Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Moralisches → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 4 · Moralis · Seite 444

Morgen → [Wirtschaftliche Ziele] – Heute verdienen / Morgen verdienen · Seite 2021

Morgen-Verdienen → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 2022

Motivation · Seite 803

Motivation und Zufriedenheit · Seite 796

Motivationsgrundlage → Maslow-Pyramide als Motivationsgrundlage kritisieren · Seite 803

MRT-Befunde → Haidts Moral Dumbfounding und Greenes fMRT-Befunde abwägen · Seite 452

Muda (7 Arten der Verschwendung) · Seite 683

Muda gegen Muri und Mura abgrenzen · Seite 996

Muster 1 · „Ist X ein Y oder ein Z?“ (These oder Antithese) · Seite 2010

Muster 2 · „Was versteht man unter X? Wann ist der Begriff fragwürdig?“ · Seite 2011

Muster 3 · „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe/Argumente“ · Seite 2013

Muster 5 · „Erläutern Sie das Modell X und wenden Sie es an“ · Seite 2014

Muster 6 · „Was meinen die Autoren? Erläutern Sie zwei Argumente“ (Zitat/Aussage) · Seite 2015

Muster 7 · Kennzahl herleiten und interpretieren · Seite 2016

Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 2017

Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Stellung“ · Seite 2018

Musterlösung → Die CSR-Struktur nach dem U11-Lösungsvorschlag (Musterlösung) · Seite 585

Musterlösung → Ethische Argumentation (Musterlösung) · Seite 1828

Musterlösung → Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 2050

Musterlösung → Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 2051

N

Nachfrage → Allokationsmechanismus Angebot/Nachfrage · Seite 259

Nachhaltigkeit · Seite 590

Nachhaltigkeit fachlich vs. Greenwashing · Seite 631

Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategien, Greenwashing · Seite 676

Nachhaltigkeit → Minijobs ökonomisch und sozial auf Nachhaltigkeit prüfen · Seite 654

Nachhaltigkeit → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Nachhaltigkeits-Gliederung → CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorsta · Seite 620

Nachhaltigkeitsbegriff → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631

Nachhaltigkeitsbegriffs → Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegri · Seite 582

Nachhaltigkeitsfonds → Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden · Seite 637

Nachteile eines 200-Kennzahlen-Systems benennen und beziffern · Seite 1532

Nachteile → Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 879

Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung begründen · Seite 1250

Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe prüfen · Seite 1134

Nehmen → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X" / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Nehmen → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Nennen Sie die #13 Erfolgsfaktoren des Change-Managements! · Seite 1731

Nennen Sie die fünf #22 Grade der Einbindung von Mitarbeitenden. · Seite 1735

Nennen Sie vier Beispiele für IMS! · Seite 880

Nennen → Muster 4 · „Nennen und erläutern Sie zwei/drei/vier ... Gründe · Seite 2013

Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Neutralisierung · Seite 476

Neutralisierung → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und einordnen · Seite 476

Neutralisierungsstrategien → Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Neutralisierungsstrategien → Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 568

Neutralisierungsstrategien → Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 502

Nichtwissens → Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 256

Nichtwissens → Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Nichtwissens → Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

NOPAT und WACC – die zwei Größen, die nirgends definiert werden · Seite 2046

Norm · Seite 127

Normative Ethik · Seite 127

Normbegriffe → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Normen abgrenzen – Moral, Gesetz, Konvention, Ethos · Seite 203

Normen → Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Normen → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Normperspektive (welche Regel gilt?) · Seite 129

Normperspektive → Gesetze (Normperspektive) · Seite 127

Normstrategien · Seite 1149

Normstrategien (U18) · Seite 1153

Normstrategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894

Notwendigkeit → Management und Leadership gegenüberstellen und Notwendigkeit · Seite 1798

Nudges → Ego-Depletion erklären und phasengenaue Nudges entwickeln · Seite 481

Nudging → Neutralisierungsstrategien, Ego-Depletion und Nudging · Seite 476

Nutshell → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh · Seite 1484

Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 1292

Nutzen positiver Kultur – in Euro denken (Klausur!) · Seite 685

Nutzen → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Nutzen → Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Nutzen → Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142

Nutzwertanalyse → Entscheidungsvorlage und Nutzwertanalyse anwenden · Seite 1279



Objectives → Management by Objectives (MBO) · Seite 683

Objectives → Management by Objectives kritisch würdigen · Seite 1259

Operate → License to Operate · Seite 581

Operate → License to Operate als Leitkonzept prüfen · Seite 608

Operate → Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Operate → Ziel von CSR: License to Operate · Seite 582

Operate → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Operativ und strategisch über den Budgetkreis trennen · Seite 1178

Operative Lücke · Seite 1381

Opportunismus → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 1484

Opportunistisches Bonusverhalten eines Bereichsleiters beurteilen · Seite 1503

Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog „Profitabilität und Co.“) · Seite 1482

Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (S. 26) · Seite 194

Ordoliberalismus bei Homann definieren und kritisieren · Seite 376

Ordoliberalismus → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 259

Ordoliberalismus → Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirt · Seite 258

Organisation → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Organisationspsychologie → Die vier Aspekte der Organisationspsychologie am Fall · Seite 812

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Organisationspsychologie → Erläutern Sie die verschiedenen Aspekte der Organisationspsy · Seite 793

Organisationspsychologie → Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfa · Seite 812

Organisationspsychologie → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 812

Organisationspsychologie, Kommunikation, Konflikt · Seite 793

Orientierungsrahmen → Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen · Seite 1085

Original-Klausuren → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 2035

Osteuropa → Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Ö

„Ökonomie ohne Ethik“ (S. 24): Begriff und Entstehungshintergrund · Seite 192

Ökonomie → Ethische Ökonomie · Seite 198

Ökonomie → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366

Ökonomie → Ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 127

Ökonomie → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Ökonomie → Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208

Ökonomie → Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 134

Ökonomie → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363

Ökonomie → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198

Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Ökonomie/Ökonomik · Seite 211

Ökonomik → Ökonomie/Ökonomik · Seite 211

Ökonomische Ethik · Seite 199

Ökonomische Ethik und Ethische Ökonomie gegenüberstellen · Seite 208

Ökonomische → · Ethische Ökonomie vs. Ökonomische Ethik (S. 27) · Seite 198

Ökonomischen → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 346

Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Ursachen begründen · Seite 247

Ökonomisierung → Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt · Seite 228

Ökonomisierung → Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe · Seite 228

Ökonomismus → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Ökonomismus → Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Öl aus dem Iran, Gas aus Russland – Energieimporte ethisch bewerten · Seite 2004

P

PDCA-Durchlauf → Fallstudie Metallzulieferer mit PDCA-Durchlauf lösen · Seite 1045

PDCA-Kritik → Demings Rolle bei TQM und PDCA-Kritik darlegen · Seite 941

PDCA-Urheberschaft → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895

PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 693

PDCA-Zyklus → Deming / PDCA-Zyklus · Seite 683

PDCA-Zyklus → Deming, PDCA-Zyklus und seine Grenzen · Seite 951

PDCA-Zyklus → Deming, TQM und der PDCA-Zyklus · Seite 941

PDCA-Zyklus → Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte) · Seite 984

PDCA-Zyklus → Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 893
PDCA-Zyklus → Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 986
PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 988
PDCA-Zyklus → Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen · Seite 1040
PDCA-Zyklus → Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965
PDCA-Zyklus → · William Edwards Deming, TQM & PDCA-Zyklus (#V03) · Seite 892
PDCA/Kaizen · Seite 941
Performance → Corporate Social Performance · Seite 581
Personal Mastery · Seite 683
Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 1737
Personen → Bekannte Personen, die mit Management-Heilslehren ihr Geld v · Seite 884
Personenkultur · Seite 683
Peters & Waterman / 7-S-Modell · Seite 683
Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692
Pflege → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297
Pflege → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328
Pflegekräfte aus Mangelländern anwerben · Seite 1924
PFLICHT → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522
Pflicht → Handeln aus Pflicht · Seite 254
Pflicht → Handeln aus Pflicht vs. pflichtgemäßes Handeln (Klausur-Daue · Seite 254
Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 368
Pflichtethik · Seite 251
Pflichtethik (Immanuel Kant) – deontologisch · Seite 253
Pflichtgemäßes Handeln · Seite 251
Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses nennen · Seite 486
Phasen moralischer Handlung abgrenzen und Kohlberg kritisieren · Seite 448
Phasen → Erläutern Sie die Phasen des moralischen Entscheidungsprozesses · Seite 433
Phasen → Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 985
Phasen → Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Bur · Seite 1733
Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden · Seite 466
Phasenmodell → Bleicher (Phasenmodell) · Seite 683
Phasenmodell → Bleicher – Phasenmodell der Kulturentwicklung · Seite 687
Phasenmodell-Anwendung → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461
Plan-Do-Check-Act → PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) · Seite 693
Plan-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfrist · Seite 1430
Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600

Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden · Seite 1436

Plan-Ist-Vergleich · Seite 1381

Plan-Ist-Vergleich → *Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla* · Seite 1593

Plan-Wert → *Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen* · Seite 1538

Plan-Werte → *Zielvereinbarung ohne Plan-Werte* · Seite 1703

Planung → *Rollierende Planung* · Seite 1381

Planung → *Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21)* · Seite 1387

Planung → *Starre Planung* · Seite 1381

Planung → *Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-* · Seite 1388

Planungsinstrument → *Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen* · Seite 1358

Planungskette vom Gewinnziel zum Investitionsplan ableiten · Seite 1412

Planungskette → *Weitere Aufgaben: Forecast-Lücke, Soll/Plan/Ist, Planungsk* · Seite 1403

Planungsprozess → *Mittelfristplanung (der strategische Planungsprozess)* · Seite 1385

Planungszyklus → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 842

Planwert → *Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich* · Seite 1439

Porras → *Wesenskern (Collins & Porras)* · Seite 1069

Portfolio → *Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszykl* · Seite 842

Positionen → *Benthams Glücksformel aus zwei Positionen kommentieren* · Seite 281

Positive Formulierung der Goldenen Regel · Seite 197

Präferenzen → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 506

Praktisches Problem der Kultur · Seite 688

Präsentation → *Drei Formen der Entscheidungsvorlage; Gliederung/Präsentatio* · Seite 1234

Praxis (Handlungsperspektive) · Seite 127

Praxisfälle → *Ethisches Dilemma und zwei Praxisfälle* · Seite 170

Preises → *Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr* · Seite 1982

Pressebericht → *Issue-Management gegen kritischen Pressebericht ethisch bewe* · Seite 850

Prinzip → *[Fachbegriffe] – Effizienz = ökonomisches Prinzip* · Seite 2021

Prinzip → *Ökonomisches Prinzip, Ökonomisierung und Ethos-Begriffe* · Seite 228

Prinzipal-Agent-Problem · Seite 1825

Prinzipien des TQM · Seite 991

Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzungslücke · Seite 769

Prinzipien → *Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden* · Seite 1801

Priorisierung → *CAPEX-Allokation (Priorisierung)* · Seite 1386

Problem → *Praktisches Problem der Kultur* · Seite 688

Problem → *Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem* · Seite 891

Probleme bei der Anwendung von Normen · Seite 133

Probleme → *Die zwei Entscheidungsfälle und mögliche Probleme* · Seite 1228

Production → *Das Toyota-Produktionssystem (TPS) / Lean Production* · Seite 971

Produktion → Formen von Muda: TPS vs. schlanke Produktion · Seite 977

Produktionssysteme → „Gestaltungsprinzipien schlanker Produktionssysteme“ vs. TPS · Seite 976

Produktivität · Seite 1381

Produktivität ≠ Effizienz ≠ Effektivität (U24/U25 – Klausur!) · Seite 1479

Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen · Seite 1551

Profit → Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is · Seite 1594

Profitabilität · Seite 1381

Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen · Seite 1566

Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 1477

Profitabilität → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgößen“ / „Gewinngr · Seite 1483

Profitabilität → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Profitabilität → Kennzahlbegriff, Erfolgsgößen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523

Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886

Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612

Profitcenter → Kostenstelle vs. Profitcenter · Seite 1381

Prognose → Kennzahlen-Ausprägungen: Soll, Plan, Ist, Prognose (Fundamen · Seite 1382

Prognose → Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen · Seite 1538

Prognose → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1381

Prognose-Soll-Vergleich → Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen · Seite 1399

Prognose-Soll-Vergleich → Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1439

Prognose-Soll-Vergleich → Kritik: starre Jahresbudgetierung, Gap-Analyse, Prognose-S · Seite 1392

Prognose-Soll-Vergleiche → Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 1616

Prognose-Soll-Vergleichen → A8 · Nutzung von Prognose-Soll-Vergleichen erläutern · Seite 2099

Prognosen und Prognose-Soll-Vergleich kritisch prüfen · Seite 1399

Projektauftrag → Beyond-SMART-Anforderungen am Projektauftrag anwenden · Seite 1245

Projekte → [Kommunikation] – Projekte = 80 % Kommunikation · Seite 2024

Projektplan → Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen · Seite 1328

Prozent-Scheiterquote → Behauptete 70-Prozent-Scheiterquote auf Belegbarkeit prüfen · Seite 1758

Prozentwerte → [Kommunikation] – Prozentwerte · Seite 2023

Prozess → Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 1227

Prozess → Schaubild – Prozess einer moralischen Handlung (eigene Da · Seite 460

Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Punkte → Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 2048

Qualifizierung → Personalentwicklung und -Qualifizierung · Seite 1737

Qualität · Seite 466

Qualität definieren und Reaktionskette erklären · Seite 1051

„Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reaktionskette · Seite 699

Qualität → A7 · Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 2092

Qualität → Kundenorientierung, Qualität und Effizienz verknüpfen · Seite 1058

Qualität → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996

Qualitätsbegriff → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051

Qualitätsingenieur-Fall → Phasenmodell auf den Qualitätsingenieur-Fall anwenden · Seite 466

Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden · Seite 1120

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement gegen TQM stellen · Seite 1008

Qualitätsmanagement → Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz · Seite 995

Qualitätsmanagement → W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Quantitative Ziele und Bonuskopplung gegen Deming prüfen · Seite 1030

Quellenübersicht (zu prüfen / zu vervollständigen) · Seite 202

Querschnittsthema → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Quintessenz → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders · Seite 1150

R

Rahmenbedingungen und Fachkräftemangel kritisch würdigen · Seite 833

Rahmenbedingungen → Entstehung und Rahmenbedingungen von Kaizen · Seite 979

Rahmenordnung · Seite 376

Rahmenordnung statt Gesinnung – These und Antithese · Seite 392

Randthema → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 1388

Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537

Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüfen · Seite 462

Rationalität → Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U · Seite 1155

Rawls · Seite 274

Rawls — Lieber reich und gesund · Seite 1825

Rawls — Schleier des Nichtwissens · Seite 256

Rawls — Vertragstheorie · Seite 251

Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung · Seite 339

Rawls' Schleier des Nichtwissens und Maximin · Seite 300

Rawls-Fall → Fall „Lieber reich und gesund“ – U27 (Rawls-Fall) · Seite 1829

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette · Seite 683

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausur) · Seite 692

Reaktionskette → Demingsche Reaktionskette herleiten und beziffern · Seite 1013

Reaktionskette → Die Deming'sche Reaktionskette · Seite 894

Reaktionskette → Die Deming'sche Reaktionskette + Bewertung · Seite 968
Reaktionskette → Notwendige Grundhaltung für die Reaktionskette · Seite 894
Reaktionskette → Qualität definieren und Reaktionskette erklären · Seite 1051
Reaktionskette → „Qualität ist teuer“ widerlegen – Antithese mit Demings Reak · Seite 699
Reaktionskette → Weitere Fragen: Qualitätsbegriff, Reaktionskette, Kundenor · Seite 1051
Reasoning → Erläutern Sie die Begriffe Moral Reasoning und Moral Dumbfou · Seite 437
Rechenbeispiel → Du-Pont-Schema als Rechenbeispiel · Seite 1486
Rechnen · Seite 542
Rechnung → Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen · Seite 855
Reden und Handeln in Einklang bringen · Seite 1304
Regel 1 – weniger Punkte als in der Musterlösung · Seite 2050
Regel 2 – mehr Punkte als in der Musterlösung · Seite 2051
Regel 3 – die Klausur fragt in a) nach dem, was hier in b) steht · Seite 2052
Regeln eines fairen Diskurses (Holzmann-Version – für die Klausur maßgeblich) · Seite 257
Regeln → Beispiele für allgemeingültige #14 Regeln im Change-Manageme · Seite 1732
Regionalbank → Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870
Reihenfolge (wichtig – Klausur!) · Seite 690
Reihenfolge → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212
Reisekosten-Fall → Neutralisierungsstrategien im Reisekosten-Fall benennen und · Seite 476
Reisemobilfall → Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall · Seite 1156
Relevanz-Rang → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089
Relevanz-Rang → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178
Relevanz-Rang → Kennzahlbegriff, Erfolgsgrößen, Gewinnkaskade, Profitabili · Seite 1523
Relevanz-Rang → Klausuraufgaben – Qualität, Deming & Lean (Relevanz-Ra · Seite 996
Rendite → Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite · Seite 1990
Renditekosmetik → Financial Leverage = Renditekosmetik? · Seite 1678
Rentabilität · Seite 1381
Rentabilität → A3 · Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 2072
Rentabilität → Liquidität vs. Rentabilität · „Profit is an opinion, cash is · Seite 1594
Rentabilität → Profitabilität definieren und gegen Rentabilität prüfen · Seite 1566
Rentabilität → Profitabilität vs. Rentabilität · Seite 1477
Rentabilität → Profitabilität, Rentabilität und der angemessene Gewinn · Seite 1886
Rentabilität → Profitabilität, Rentabilität und Gewinnbedarf erläutern · Seite 1612
Rentabilität → Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/ope · Seite 1685
Rentabilität → Weitere Fragen: Liquidität vs. Rentabilität, Leverage, Pla · Seite 1593
Rentabilitätsgewinn → Produktivitätssteigerung ohne Rentabilitätsgewinn prüfen · Seite 1551
Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko benennen · Seite 1596
Rentenfinanzierung → Generationengerechtigkeit in der Rentenfinanzierung · Seite 1914

Rentenkasse → Beamte in die Rentenkasse · Seite 1825

Rentenkasse → Fall „Beamte in die Rentenkasse“ – U27 · Seite 1830

Reparatur → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Replikationskrise → Ego-Depletion und die Replikationskrise · Seite 520

Repressionsregime → Dual-Use-Maschinen in ein Repressionsregime liefern · Seite 1859

Responsibility → CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581

Responsibility → CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582

Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten · Seite 913

Return → Gesamtkapitalrentabilität (GKR = Return on Assets) · Seite 1478

Review-Frequenz → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Revision → KI im Kundenservice und die Revision der Entscheidung · Seite 781

Revolution → Folgen der „Ökonomie ohne Ethik“ in der Industriellen Revolu · Seite 193

Richtlinien → Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Risiken & #11 Erfolgsfaktoren · Seite 1073

Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Risiken → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Risiko → Rentabilitätsspreizung durch Leverage erklären und Risiko be · Seite 1596

Roadmap · Seite 1318

Roadmap als Planungsinstrument kritisch würdigen · Seite 1358

Roadmap aufbauen und vom Projektplan abgrenzen · Seite 1328

Roadmap → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 1289

Roadmap → Fortschreibung und Pflege einer Roadmap · Seite 1297

Roadmap → Prozessschritte zur Entwicklung einer Roadmap · Seite 1296

Roadmap → Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Roadmap → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Roadmap-Entwurf → Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren · Seite 1351

Roadmap-Fortschreibung organisatorisch verankern · Seite 1344

Roadmapping → Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 1294

Roadmapping-Workshop → Begriffsklärung im Roadmapping-Workshop sichern · Seite 1318

Roadmappings → Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Roadmaps → Aufbau einer typischen Roadmap – Was zeichnet alle Roadmaps · Seite 1289

Robert → Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 973

Robotersteuer → Diskursethik-Praxis: Robotersteuer (Korea-Beispiel) · Seite 261

Rohleder → 3 / 4 · Das 7-Schichten-Modell (Rohleder) – Grundannahmen · Seite 886

Rohleder → Die Kaskade der schriftlichen Dokumente (Rohleder) · Seite 1152

Rohleder → Fall KI-Ethik – „Ankunft der KI im Massenmarkt“ (Impulsvortr · Seite 1832

Rohleder → Klausur-Radar – was Rohleder tatsächlich wiederholt (7 Ori · Seite 2035

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – CSR & Nachhaltigkeit (Rohleder-Stil) · Seite 590

Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundbegriffe abgrenzen (Rohleder-Stil) · Seite 134
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Grundpositionen anwenden (Rohleder-Stil) · Seite 262
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Kulturwandel mit Modellen (Rohleder-Stil) · Seite 695
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder-Stil) · Seite 1388
Rohleder-Stil → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833
Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsvorschlag) · Seite 1152
Rohleders vier eiserne Bewertungsregeln (gelten für ALLES) · Seite 2009
Rohleders → Die zwei Ziele betriebswirtschaftlichen Handelns (Rohleders) · Seite 1150
Rohleders → Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 691
Rohleders → Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 1827
Rohleders → Relevanz-Ranking – Rohleders eigene Methode, auf alle Aufz. · Seite 2024
ROI (Return on Investment) · Seite 1381
ROI (Return on Investment) – als Kerngeschäfts-Rentabilität · Seite 1478
ROI = ROCE, und der eine Ort, an dem das Material sie doch trennt · Seite 2049
ROI nach Du-Pont-Schema ermitteln und interpretieren · Seite 1573
ROI-Schema → Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385
ROI/Du-Pont · Seite 1573
Rolle Demings bei der Entwicklung von TQM · Seite 892
Rolle Demings beim PDCA-Zyklus · Seite 893
Rolle der Mitarbeitenden vor Ort im PDCA-Zyklus · Seite 986
Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 993
Rolle der Unternehmenskultur bei der Einführung des TPS · Seite 975
Rolle des Gestaltungsspielraums; Grundlage · Seite 1229
Rolle von Intuition und Bauchgefühl (Wdh.) · Seite 1230
Rolle von Lösungsalternativen und Bewertungskriterien; Darstellung · Seite 1233
Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 Top-Down vs. #21 Bottom-Up · Seite 1734
Rollenkultur · Seite 683
Rollierende Planung · Seite 1381
Rollierende vs. starre Planung (Altklausur-nah, U21) · Seite 1387
Rückbau der Lieferketten-Sorgfaltspflichten bewerten · Seite 1945
Rückkehr-Kandidaten → Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidat · Seite 2039
Rückkehr-Kandidaten → Neu gebaut im Rohleder-Stil – Rückkehr-Kandidaten · Seite 321
Rückrufkalkül → Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329
Rückrufkalkulation bei lebensgefährlichem Bauteil · Seite 1997
Rundungsregel – eine Zeile, die Punkte rettet · Seite 2048
Rüstungsausschluss im Nachhaltigkeitsfonds entscheiden · Seite 637

S

S-Modell → *Peters & Waterman / 7-S-Modell* · Seite 683

Saint-Exup → *Führung mit Vision (Saint-Exupéry)* · Seite 689

Saint-Exup → · *Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02)* · Seite 1068

Scharnierfunktion des mittleren Managements · Seite 1302

Scharnierfunktion → *Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen* · Seite 1372

Scharnierfunktion → *Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft* · Seite 1328

Schauffele → *Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zim* · Seite 1295

Schein — Drei-Ebenen-Modell · Seite 683

Schein → *Drei-Ebenen-Modell nach Edgar Schein* · Seite 685

Schein → *Kulturwandel-Widerstand mit Schein und Handy analysieren* · Seite 695

Schein/Handy · Seite 695

Scheins → *Kritik an Scheins Drei-Ebenen-Modell* · Seite 712

Scheins → *Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea* · Seite 712

Schicht → *Ressourcenfixierung auf Schicht 7 erklären und bewerten* · Seite 913

Schicht → *Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7?* · Seite 913

Schichten → *Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben* · Seite 887

Schichten-Modell (Rohleders eigenes Modell – „IMS für Arme“) · Seite 691

Schichten-Modell → *Kritik am 7-Schichten-Modell als Führungsinstrument üben* · Seite 921

Schichten-Modell → *Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteil* · Seite 709

Schichten-Modell → *Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell* · Seite 921

Schichten-Modell → *Klausuraufgaben – IMS, 7-Schichten-Modell, Heilslehren, De* · Seite 895

Schichten-Modells → · *Anwendung des 7-Schichten-Modells auf die Fallstudie (#14)* · Seite 890

Schichten-Modells → · *Erweiterung des 7-Schichten-Modells um drei wesentliche Er* · Seite 891

Schichtenmodell → *Management-Leadership-Abgrenzung im Schichtenmodell prüfen* · Seite 917

Schlagworte → *Die vier Phasen des PDCA-Zyklus (Schlagworte)* · Seite 984

Schleier des Nichtwissens (Veil of Ignorance) · Seite 256

Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

Schleier → *Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier* · Seite 315

Schlüsselpersonen → *Aktivierung von Schlüsselpersonen und Meinungsführern* · Seite 1737

Schmidt → *„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zw* · Seite 707

Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteilen · Seite 709

Schmiergeld-Fall → *Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur* · Seite 698

Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. 2 f.) · Seite 1074

Schritte für die erstmalige Erstellung einer Roadmap · Seite 1296

Schritte → *Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der* · Seite 802

Schritte → Erläutern Sie die Schritte eines #15 Change-Management-Proje · Seite 1732

Schulz → 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun) · Seite 2063

Schulz → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus aus heutiger Sicht · Seite 988

Schwachpunkte des PDCA-Zyklus begründen · Seite 1040

Scorecard → Balanced Scorecard · Seite 1381

Scorecard → Balanced Scorecard (BSC) · Seite 1480

Scorecard → Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506

Scorecard → Weitere Fragen: Ein-Kennzahl-Steuerung und Balanced Scorec · Seite 1285

Scorecard → Kritik an Balanced Scorecard, Benchmarking und EBITDA · Seite 1506

Search → Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13) · Seite 692

Sechs Fehler im Roadmap-Entwurf korrigieren · Seite 1351

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE Auswahl, kein Ausschluss · Seite 748

Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Kundennähe/ Kund*innenorientierung · Seite 736

Sechs Widerstandsfaktoren mit Gegenmaßnahmen erläutern · Seite 1764

Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren) · Seite 2039

Sein-Sollen · Seite 162

Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 132

Sein-Sollen-Fehlschluss (naturalistischer Fehlschluss) · Seite 132

Sein-Sollen-Fehlschluss in drei Aussagen prüfen · Seite 162

Sein-Sollen-Fehlschluss → Konvention, Menschenbild der Ethik, Sein-Sollen-Fehlschluss · Seite 154

SELBST → C. QUERSCHNITTSTHEMEN, DIE ER SELBST ALS PFLICHT MARKIERT · Seite 1522

Selbstkontrolle · Seite 504

Selbstoffenbarung · Seite 2063

Self-Concept · Seite 456

Self-Concept Maintenance beim Materialschwund · Seite 576

Self-Concept Maintenance und Ego Depletion verknüpfen · Seite 456

Self-Concept Maintenance und Neutralisierungsstrategien · Seite 568

Self-Concept → · Moral Identity und Self-Concept Maintenance · Seite 498

Self-Concept-Maintenance-Theorie kritisch würdigen · Seite 548

Setting → Original-Übung U02 „Setting the stage“ – gelöst · Seite 1165

Shareholder · Seite 593

Shareholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631

Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · Seite 635

Shareholder-Ansatz → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisierung · Seite 856
Shareholder-Value · Seite 581
Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 589
Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörtern · Seite 593
Shewhart → Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895
SICHER → B. WAS ER STOFFLICH SICHER SEHEN WILL · Seite 2020
Signale → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155
Signals → Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen · Seite 1162
Signals → Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals · Seite 1160
Silodenken erklären, drei typische Silos benennen und ihre Konsequenzen ableiten · Seite 786
Sitte · Seite 127
Situation → Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 495
Slacktivism · Seite 581
Slacktivism → Greenwashing, Cheap Talk, Slacktivism · Seite 583
SMART definieren, einordnen und kritisieren · Seite 1235
SMART-Ziele · Seite 1487
Social → Corporate Social Performance · Seite 581
Social → CSR (Corporate Social Responsibility) · Seite 581
Social → CSR – Corporate Social Responsibility · Seite 582
Social-Intuitionist-Modell → Haidts Social-Intuitionist-Modell kritisch prüfen · Seite 515
Soll, Plan, Ist und Prognose unterscheiden · Seite 1635
Soll, Plan, Ist und Prognose zuordnen · Seite 1408
Soll-Ist → Weitere Fragen: Digitalisierung, strategisch vs. langfristig · Seite 1430
Soll-Ist-Vergleich → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich sowie Gap-Analyse erklären · Seite 1600
Soll-Ist-Vergleich → Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleich unterscheiden · Seite 1436
Soll-Vorgaben → Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222
Soll-Wert, Plan-Wert und Prognose abgrenzen · Seite 1538
Soll/Plan/Ist/Prognose · Seite 1381
Sollwert, Planwert und der Prognose-Soll-Vergleich · Seite 1439
Sorgfaltspflichten → Gesetzliche Sorgfaltspflichten in Lieferketten abwägen · Seite 421
Sozialauswahl → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832
Sozialen → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 194
Specht → Erweiterung von Specht und Behrens – was und warum? · Seite 1294
Spieltheorie · Seite 553
Spieltheorie → Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie · Seite 506
Spieltheorie → Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553
Spieltheorie → Selbstkontrolle, Ego-Depletion & Spieltheorie · Seite 504
Spieltheorie → Klausuraufgaben: Dilemma-Systematik, Neutralisierung, Ego- · Seite 508

Sprachen → Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle · Seite 349
Sprachraum → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 191
Staatliche Energiepreisbremse wirtschaftsethisch beurteilen · Seite 416
Stakehol → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798
Stakeholder · Seite 150
Stakeholder (Definition) · Seite 581
Stakeholder einer Chemiewerk-Erweiterung priorisieren · Seite 1883
Stakeholder eines Chemiewerks identifizieren und priorisieren · Seite 859
Stakeholder erkennen und nach vier Kriterien beurteilen · Seite 865
Stakeholder traditionell vs. modern · Seite 587
Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 798
Stakeholder – der zentrale Begriff · Seite 587
Stakeholder – Klassik vs. modern, Portfolio und Planungszyklus am Fall · Seite 842
Stakeholder → Definieren Sie „Stakeholder“ (mit Beispielen) und erläutern · Seite 798
Stakeholder → Klassische Stakeholder mit vertraglicher Bindung · Seite 587
Stakeholder → Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen · Seite 626
Stakeholder → Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen h · Seite 801
Stakeholder → Klausuraufgaben – Organisationspsychologie & Stakehold · Seite 812
Stakeholder → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880
Stakeholder → Weitere Fragen: Nachhaltigkeitsbegriff, Greenwashing, Shar · Seite 631
Stakeholder-Analyse (Rohleders eigene Liste) · Seite 1827
Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 801
Stakeholder-Anforderungen → Shareholder-Value, Stakeholder-Anforderungen, DCGK und grü · Seite 593
Stakeholder-Ansatz → Shareholder- und Stakeholder-Ansatz gegenüberstellen · Seite 635
Stakeholder-Ansatz → Shareholder-Value vs. Stakeholder-Ansatz · Seite 589
Stakeholder-Ansatz → Stakeholder und der Stakeholder-Ansatz · Seite 798
Stakeholder-Argumentation → Muster 8 · Der ethische Fall (Stakeholder-Argumentation) · Seite 2017
Stakeholder-Fall → Kapitel-Übung – Stakeholder-Fall (Rohleder-Stil) · Seite 1833
Stakeholder-Gruppen → Anforderungen an Stakeholder-Gruppen · Seite 588
Stakeholder-Gruppen → Drei Anforderungen an Stakeholder-Gruppen erläutern · Seite 595
Stakeholder-Management (Ablauf) · Seite 581
Stakeholder-Management als Führungsinstrument kritisieren · Seite 808
Stakeholder-Management → Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management · Seite 801
Stakeholder-Management → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Stakeholder-Management → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 620

Stakeholder-Management → Kritik üben: Maslow-Pyramide und Stakeholder-Management · Seite 803

Stakeholder-Management-Planung → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 802

Stakeholder-Managements → Ablauf des Stakeholder-Managements (U14) · Seite 589

Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Stakeholder-Portfolio → Erklären Sie das Stakeholder-Portfolio und die Schritte der · Seite 802

Stakeholder-Priorisierung → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 856

Stakeholdern → Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen be · Seite 150

Stammwerk-Schließung → Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Standards → Neun Normen/Standards/Methoden mit verbindlichem PDCA · Seite 987

Standardspiele → Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553

Standorttreue → Trigema (Standorttreue) · Seite 1825

Starre Jahresbudgetierung kritisch würdigen · Seite 1392

Starre Planung · Seite 1381

Status → Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben · Seite 887

STEEP-Analyse · Seite 1149

STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 1151

STEEP-Analyse → Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

STEEP-Analyse → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169

STEEP/VUCA · Seite 1156

Stellenabbau bei positivem Ergebnis und verfehlter Rendite · Seite 1990

Stellenabbau mit KI als Begründung · Seite 1855

Stellenabbau → Automatisierung mit Stellenabbau ethisch bewerten · Seite 283

Stellenabbau → Ethische Prinzipien der Führung am Stellenabbau anwenden · Seite 1801

Stellenabbau-Dilemma mit Stakeholdern und Grundpositionen beurteilen · Seite 150

Stellenwert der Ethik im Curriculum abwägen · Seite 242

Stellung → Muster 9 · „Üben Sie Kritik an X“ / „Nehmen Sie kritisch Ste · Seite 2018

Steuergestaltung → Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung · Seite 333

Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“) · Seite 1480

Steuerung über eine einzige Kennzahl beurteilen · Seite 1285

Steuerung → KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

Steuerung → Kapitel-Übung – Planung, Budget & Steuerung (Rohleder- · Seite 1388

Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 358

Steuerungsprinzip → Einzel-KPI als Steuerungsprinzip beurteilen · Seite 1489

Strafen → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell) · Seite 352

Strategie · Seite 456

Strategie → Erfolgsfaktoren guter Strategie (kritisch geschärft) · Seite 1154

Strategie → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Strategie → Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Strategie → Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeit · Seite 1300

Strategie → Strategiebegriff, Kultur vs. Strategie, KI am Arbeitsmarkt · Seite 1200

Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 1154

Strategie-Stoßrichtungen / Kompetenzen (U11-Lösung) · Seite 585

Strategieabteilung → Eigene Strategieabteilung – These und Antithese · Seite 1160

Strategiebegriff, STEEP und VUCA am Reisemobilfall · Seite 1156

Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 1305

Strategiegrundlage → Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage · Seite 1169

Strategiekommunikation → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Strategiekommunikation → Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Strategien → GoPro, Segway und Automobilindustrie – gescheiterte Strategi · Seite 1188

Strategien → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Strategien → Strategie-Review-Frequenz & gescheiterte Strategien · Seite 1154

Strategien → Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 501

Strategien → Budgetkreis, Normstrategien, gescheiterte Strategien, Revi · Seite 1178

Strategieplanung → Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikat · Seite 1301

Strategieumsetzung → Bedingungen, damit die Strategieumsetzung gelingt · Seite 1299

Strategiewechsels → Normstrategien, Dumping und die Kosten des Strategiewechsels · Seite 1183

Strategisch versus langfristig – Abgrenzung und Gegenprobe · Seite 1200

Strategisch von langfristig unterscheiden · Seite 1433

Strategisch vs. operativ · Seite 1150

Strategische Lücke · Seite 1381

Strategy Follows Structure · Seite 2076

Strategy → Balanced Scorecard und Strategy Map kritisieren · Seite 1506

Structure → Strategy Follows Structure · Seite 2076

Structure → | 10 P. | „Strategy Follows Structure“ · Seite 2076

Struktur, Strategie und Chandlers Reihenfolge · Seite 1212

Stuart → Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – tele · Seite 255

Stückzahl-Boni und Falschberatung einer Regionalbank · Seite 1870

Stufen → Ebenen und Stufen der moralischen Entwicklung · Seite 439
Stufen → Erläutern Sie die 6 Stufen der moralischen Entwicklung nach · Seite 439
Stufen → Illustrieren Sie die Stufen mit einem selbstgewählten Beispi · Seite 441
Stufen → Schaubild – Kohlbergs sechs Stufen der moralischen Entwic · Seite 461
Subunternehmer → Auslagerung der letzten Meile an Subunternehmer · Seite 1959
Subvention · Seite 2064
Subventionen als Fehlanreiz · Seite 251
Südasien → Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien · Seite 1843
Synonyme → Alternative Begriffe / Synonyme · Seite 1080
Synthese → Rationales Betrugskalkül in These–Antithese–Synthese prüfen · Seite 537
Synthese → Shareholder-Value-Maxime als These–Antithese–Synthese erörte · Seite 593
System → Management-Heilslehre vom seriösen System trennen · Seite 947
Szenarien → Leverage-Effekt in zwei Szenarien nachweisen · Seite 1497
Szenario-Manag → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes ausse · Seite 1732

T

Tabelle → Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabell · Seite 352
Tagesgeschäft → [Wirtschaftliche Ziele] – Warum Morgen-Verdienen heute Tages · Seite 2022
Target Costing · Seite 1149
Tariftreue bei öffentlichen Aufträgen beurteilen · Seite 1952
Technologie-Roadmap mit Market-Pull-Entscheidung begründen · Seite 1336
Technologie-Roadmap → Nutzen einer Technologie-Roadmap · Seite 1292
Technologie-Roadmap → Roadmap-Aufbau, Technologie-Roadmap, Pflege, Kernbotschaft · Seite 1328
Teilnahmerechts → Das Problem des Teilnahmerechts · Seite 258
Teilsysteme → Aufspaltung der modernen Gesellschaft in autonome Teilsystem · Seite 356
Teleologie → Finaler Wert, Moralbegriff, Deontologie/Teleologie, Dilemm · Seite 138
Textverständnis → Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970
Themen → Aktuelle Themen – Landkarte · Seite 2026
Theorie → Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890
Theorie → Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885
Theorien → Die vier Kritikpunkte der Ökonomischen Ethik an den traditio · Seite 346
Theory → John Rawls – Vertragstheorie im 20. Jh. („A Theory of Justic · Seite 256
These und Antithese zur Geldmotivation entwickeln · Seite 827
These und Antithese: „Ein IMS senkt die Kosten.“ · Seite 932
These und Antithese: „Geld motiviert nicht.“ · Seite 827
These/Antithese · Seite 215
Thomas → Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256

Timeboxing-Systematik → *Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 1152*

Top-Down → *Rollen von #18 Mitarbeitenden und #19 Führungskräften; #20 T · Seite 1734*

Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern · Seite 1770

Top-down-Entstehung → *Floskelhaftigkeit und Top-down-Entstehung von Leitbildern* · Seite 1101

Top-Down-Kaskade und Scharnierfunktion beurteilen · Seite 1372

Top-Down-Vorgehensweise zur Strategieplanung und -kommunikation · Seite 1301

Total Quality Management (TQM) · Seite 683

TOTEX · Seite 1381

TOTEX und Finanzierungsbedarf · Seite 1384

Toxische Kultur = vermeidbare Auszahlungen? · Seite 765

Toyota-Produktionssystem (TPS) & Muda · Seite 693

Toyota-Produktionssystem / Jidoka · Seite 683

TPS-Haus auf Auftragsabwicklung übertragen · Seite 1018

TQM · Seite 703

TQM-Ansatz → *Klassisches Qualitätsmanagement vs. TQM-Ansatz* · Seite 995

TQM-Modelle → *Grundgedanke und Leitgedanken aller TQM-Modelle* · Seite 992

Traditionell vs. modern (Klausur-Unterscheidung!) · Seite 587

Traditionelle und moderne Kennzahlen abgrenzen · Seite 1709

Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unterscheiden · Seite 1782

Transaktions- und Komplexitätskosten beim Lieferantenwechsel · Seite 401

Transaktionskosten · Seite 380

Transaktionskosten → *Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage* · Seite 380

Transaktionskosten → *Kartell, Transaktionskosten, Governance-Kodex und Auslands* · Seite 396

Treiber → *Bleichers zwei Treiber der Individualisierungsphase erläutern* · Seite 705

Treiberbaum → *Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum)* · Seite 1385

Trendradar · Seite 1149

Trendradar & strategisches Denken (U03, U05) · Seite 1152

Trendradar gegen Weak Signals abgrenzen · Seite 1162

Trendradar → *Strategieabteilung, Trendradar und Weak Signals* · Seite 1160

Trendradar-Lösungsvorschlag → *Rohleders Timeboxing-Systematik (aus dem Trendradar-Lösungsv · Seite 1152*

Trigema (Standorttreue) · Seite 1825

Trigema-Standorttreue → *Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832*

Triple Bottom Line · Seite 581

Triple Bottom Line (aktueller Stand des Nachhaltigkeitsbegriffs) · Seite 582

Triple Bottom Line kritisch würdigen · Seite 604

Triple Bottom Line, License to Operate und Greenwashing · Seite 590

Triple → Kritik an Triple Bottom Line, License to Operate und ESG-B · Seite 604

Tugendethik · Seite 251

Tugendethik (Aristoteles) · Seite 253

Tugendethik und Ehrbaren Kaufmann kritisch einordnen · Seite 265

Tunnelblick → KPI-Steuerung: Opportunismus & Tunnelblick (Klausur 23SS · Seite 1484

Typische Kennzahlen – Anlagevermögen · Seite 1468

Typische Kennzahlen – Cashflow-Kennzahlen · Seite 1474

Typische Kennzahlen – Kapitalstruktur · Seite 1471

Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Typologie → Kritik an Scheins Modell, Handys Typologie und „Culture ea · Seite 712

Ü

Üben Sie Kritik am 7-Schichten-Modell · Seite 921

Üben Sie Kritik an der Messung der Arbeitszufriedenheit · Seite 837

Überbevölkerung · Seite 165

Überbevölkerung einordnen – mit Ethik-Definition · Seite 177

Überbevölkerung → A2 · Begriff Überbevölkerung kritisch einordnen · Seite 2068

Überbevölkerung → Begriff Überbevölkerung definieren und kritisch einordnen · Seite 165

Überbevölkerung → Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevö · Seite 1832

Überblick → Schaubild – Ethische Grundpositionen im Überblick (eigene · Seite 278

Übernahme → Kulturkonflikt nach Übernahme erkennen und steuern · Seite 759

Überschneidung → Schaubild – Überschneidung der Normbegriffe (eigene Darst · Seite 138

Übersicht → Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht · Seite 1728

Übungsvariante → Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität x strategisch/ope · Seite 1685

U

Ulrich · Seite 208

Ulrich → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369

Ulrich → Ethische Ökonomie nach Ulrich · Seite 366

Ulrich → Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Ulrich → Kritikpunkte von Ulrich am „Ökonomismus“ · Seite 365

Ulrich → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Ulrich → · Der Wirtschaftsbürger (S. 82 f.) – Ulrich · Seite 367

Ulrich → · Ethische Ökonomie (S. 78) – Peter Ulrich · Seite 363

Ulrich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Ulrichs Einwand gegen den Ökonomismus · Seite 383

Ulrichs → Ökonomie-Begriffe trennen und Ulrichs drei Ebenen · Seite 211

Umbruch → KI und Arbeitsmarkt – Umbruch statt Arbeitsplatzverlust · Seite 1206

Umfeldanalyse → STEEP-Analyse (Umfeldanalyse, U02) · Seite 1151

Umfeldanalyse → Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen · Seite 1732

Umfeldinstrument → Kritik an der STEEP-Analyse als Umfeldinstrument · Seite 1174

Umformungsregeln → Abschreiben ohne KI-Klang – sieben Umformungsregeln · Seite 2009

Umlaufvermögen → Typische Kennzahlen – Umlaufvermögen · Seite 1470

Umsatzlücke → Forecast-Notation und Umsatzlücke berechnen · Seite 1403

Umsetzungslücke → Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzung · Seite 769

Umweltinitiative als Stakeholder einordnen und managen · Seite 626

Unkosten · Seite 1712

Unkosten → Begriff Unkosten kritisch einordnen · Seite 1712

Unsichtbare Hand des Marktes · Seite 251

Unsitte · Seite 127

Unternehm → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Unternehmen → Definition: Was ist ein Unternehmen? · Seite 1827

Unternehmen → Erläutern Sie die Rolle der Kommunikation im Unternehmen / i · Seite 794

Unternehmen → Fragenkatalog gegen Koordinationsmängel im Unternehmen · Seite 726

Unternehmen → Nachhaltigkeit im Unternehmen – Definition, Ziele, Strategie · Seite 676

Unternehmen → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Unternehmen → · Roadmap im Unternehmen nutzen · Seite 1296

Unternehmen → · Was Vision und Mission im Unternehmen bewirken (HBW 006 S. · Seite 1069

Unternehmensberater-Legende → [Kultur/Silo] – Die Unternehmensberater-Legende (Brücke zu G · Seite 1522

Unternehmenserfolg → Typische Kennzahlen – Unternehmenserfolg · Seite 1472

Unternehmensethik → / #26 – Geschäftsethik vs. Unternehmensethik nach Ulrich · Seite 369

Unternehmensethik → Aufgabe der Unternehmensethik und zugehörige Fragen · Seite 189

Unternehmensethik → · Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Berufsethos · Seite 188

Unternehmensführung → Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung und ihre Umsetzung · Seite 769

Unternehmensführung → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – FREIE A · Seite 748

Unternehmensführung → Sechs Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung – OHNE Ku · Seite 736

Unternehmenskultur · Seite 695

Unternehmenskultur definieren und in Euro fassen · Seite 732

Unternehmenskultur – Definition · Seite 684

Unternehmensleitbild als Orientierungsrahmen kritisch prüfen · Seite 1085

Unternehmensleitbild → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Unternehmensvision → Schritte der Entstehung einer Unternehmensvision (HBW 006 S. · Seite 1074

Unterscheidung → Deontologisch vs. teleologisch (zentrale Unterscheidung) · Seite 132

Unterschied → Muster 3 „Erläutern Sie den Unterschied zwischen X und Y“ · Seite 2012

Unterschied → Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 983

Unterteilung → Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? · Seite 800

Ursachen → Ökonomisierung der Lebenswelt erklären, belegen und ihre Urs · Seite 247

Ursachenorientierung → Anhang: Ursachenorientierung & begrenzte Rationalität (U · Seite 1155

Ursprung → Ordoliberalismus als Ursprung der Sozialen Marktwirtschaft (· Seite 194

Ursprung → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Urteile → Rationalität moralischer Urteile in These und Antithese prüf · Seite 462

Urteile → Rationalität moralischer Urteile, Phasenmodell-Anwendung, · Seite 461

Urzustand → Hobbes' Urzustand, Leviathan und Rawls' Schleier · Seite 315

US-Sicht → Liberalismus (US-Sicht) vs. Ordoliberalismus (DE-Sicht) · Seite 259

Utilitarismus · Seite 251

Utilitarismus (Jeremy Bentham & John Stuart Mill) – teleologisch · Seite 255

Utilitarismus zwischen Aufklärung und Rückrufkalkül · Seite 329

Utilitarismus → Blinder Fleck (Utilitarismus) · Seite 251

Utilitarismus → Falsche Aussagen zu Kant, Rawls und Utilitarismus korrigiere · Seite 292

Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Flec · Seite 271

Utilitarismus → Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Utilitarismus → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote · Seite 265

Utilitätsprinzip · Seite 251

V

Validitätsdilemma → Nutzen der Behavioral Business Ethics und Validitätsdilemma · Seite 444

Veränderung → · Change-Management I: Veränderung gestalten · Seite 1730

Veränderungen → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731

Verantwortungsdiffusion → KPI-Kaskade = Steuerung oder Verantwortungsdiffusion? · Seite 1662

Verbesserung → · Kaizen und Kontinuierliche Verbesserung · Seite 979

Verbotene → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020

Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert belegen · Seite 1528

Verdienstunterschied → Entgelttransparenz und Verdienstunterschied bewerten · Seite 1966

Verfahren → Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Vergleich → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Vergütungsspreizung → *Rawls' Grundsätze und die Vergütungsspreizung* · Seite 339
Verhalten → *Moral Identity: Konflikt zwischen Erfolg und moralischem Ver* · Seite 498
Verhaltens → *Goldene Regel ethischen Verhaltens* · Seite 196
Verhaltensänderung → *Möglichkeiten zur Verhaltensänderung nach ökonomischer Ethik* · Seite 355
Verhaltensorientierte Spieltheorie und vier Standardspiele · Seite 553
Verhaltensorientierte → *Moralische Präferenzen / Verhaltensorientierte Spieltheorie* · Seite 506
Verhaltenswirkungen der Budgetsteuerung und Gegenmaßnahmen · Seite 1426
Verhältnis → *Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setze* · Seite 233
Verkaufsfall → *Deontologisch und teleologisch am Verkaufsfall anwenden* · Seite 145
Verkehr → *Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr* · Seite 1982
Verlagerung · Seite 287
Verlustquellen → *Kommunikationskette und ihre Verlustquellen durchrechnen* · Seite 1312
Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikation der Mission an Kunden · Seite 1077
Vermögenskonzentration → *Erbschaftsteuer und Vermögenskonzentration bewerten* · Seite 1938
Vernetzende → *Lernkontrolle (Kurz und bündig · Let's check! · Vernetzend* · Seite 200
Vernichtung → *Verdichtung ist Vernichtung am Durchlaufzeit-Mittelwert bele* · Seite 1528
Verschiebung des CO2-Preises für Heizen und Verkehr · Seite 1982
Vertiefung: ethische Ökonomie vs. ökonomische Ethik · Seite 134
Vertikalität → *Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße* · Seite 774
Vertrag → *Erweiterte/moderne Sicht (ohne Vertrag)* · Seite 587
Verträge → */ #15 – Transaktionskosten und unvollständige Verträge* · Seite 359
Vertrags- → *Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 2: Aristote* · Seite 265
Vertragsethik · Seite 251
Vertragsethik (Thomas Hobbes – „Leviathan“) · Seite 256
Vertragstheorien und die grenzenlose Steuergestaltung · Seite 333
Vertrieb → *Schmiergeld-Fall im Vertrieb mit 7-Schichten-Modell beurteil* · Seite 709
Vertriebsanreize → *Dual-Use-Export, KI-Auswahl, Vertriebsanreize, Grundwasser* · Seite 1859
Verwandte Frage: Fachkräftemangel als hausgemachtes Problem · Seite 891
Verwandte Frage: Kultur, Kommunikation und Change als Ergänzung · Seite 892
Verwandte Frage: Menschenbild der Fallstudie und Theorie X/Y · Seite 890
Verwandte Frage: PDCA-Urheberschaft Shewhart gegen Deming · Seite 895
VERWANDTE FRAGEN · Seite 1067
Verwandte Fragen: Briefmarken-Leitsatz, Schichten mit Leben füllen, Status der Grundannahmen · Seite 887
Verwandte Fragen: Heilslehre gegen seriöse Theorie, Agilität · Seite 885
Verwandte Fragen: IMS gegen Mehrfachzertifizierung, Annex SL · Seite 881

Videoblog → Digitalisierung ≠ Digitisierung (Videoblog „Digitalisierung“ · Seite 1388

Videoblog → EBITDA-Kritik: die blinden Flecken (Videoblog „EBITDA – Cash“ · Seite 1485

Videoblog → Finanzwirtschaftliches Fundament (Videoblog „FINA in a Nutsh“ · Seite 1484

Videoblog → Kaufmännische Grundbegriffe (Videoblog „Fachbegriffe“) · Seite 1482

Videoblog → Kennzahlen-Vertiefung (Videoblog „Erfolgsgrößen“ / „Gewinngr“ · Seite 1483

Videoblog → Kommunikation (Videoblog „Kommunikation“ – reale Klausurfrag · Seite 694

Videoblog → Opportunitätskosten & kalkulatorische Kosten (Videoblog · Seite 1482

Videoblog → Steuerung mit Kennzahlen – Grundlagen (Videoblog „Kennzahlen“ · Seite 1480

Vier Analyseebenen der Ethik unterscheiden · Seite 205

Vier Aspekte der Organisationspsychologie am Krankenstandsfall · Seite 812

Vier Aussagen zu Intuition und Ego-Depletion richtigstellen · Seite 532

Vier der 14 Managementpunkte Demings einordnen · Seite 1023

Vier Fehlannahmen im Leitbildprojekt korrigieren · Seite 1114

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein blinder Fleck · Seite 271

Vier Grundprinzipien des Utilitarismus und sein Ursprung · Seite 312

Vier Schwachstellen eines Beispiel-Leitbilds benennen · Seite 1141

Vier-Felder-Schema Rentabilität/Liquidität × strategisch/operativ – Übungsvariante · Seite 1685

Vier-Ohren-Modell → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Vier-Ohren-Modell → Vier-Seiten- und Vier-Ohren-Modell am Führungsappell · Seite 1324

Vier-Seiten- → [Kommunikation] – Schulz von Thun: Vier-Seiten- und Vier-Ohr · Seite 2023

Vier-Seiten-Modell → Führungsbotschaft mit dem Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 856

Vier-Seiten-Modell → Strategiebotschaft mit Vier-Seiten-Modell analysieren · Seite 1305

Vier-Seiten-Modell → Kommunikation: Vier-Seiten-Modell, Kommunikationskette, Be · Seite 1305

Vier-Seiten-Modell → Weitere Fragen: Vier-Seiten-Modell, Stakeholder-Priorisier · Seite 856

Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich · Seite 1920

Vier-Tage-Woche → Diskursethik im Verfahren zur Vier-Tage-Woche · Seite 321

Vision · Seite 683

Vision & #05 Mission – Definition · Seite 1070

Vision als Führungsinstrument kritisch prüfen · Seite 1081

Vision intern vermitteln, Mission extern kommunizieren · Seite 1129

Vision und Mission im Mittelstand entwickeln · Seite 1107

Vision → Begriffe in Bezug auf Vision und Mission · Seite 1071

Vision → Führung mit Vision (Saint-Exupéry) · Seite 689

Vision → Risiken & Erfolgsfaktoren einer Vision · Seite 691

Vision → Vermittlung der Vision an Mitarbeitende & #15 Kommunikat · Seite 1077

Vision → Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Vision → · Entstehung Vision und Entwicklung Mission · Seite 1074

Vision → Kritik üben: Vision als Führungsinstrument, Unternehmensle · Seite 1081

Vision, Mission und Leitbild abgrenzen und zuordnen · Seite 1089

Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Vision/Mission · Seite 265

Visionen → Qualitätskriterien für Visionen herleiten und anwenden · Seite 1120

Visionen → Zur Bedeutung von Visionen – Antoine de Saint-Exupéry (#02 · Seite 1068

Visionen → Zur Bedeutung von Visionen – Das Helmut-Schmidt-Zitat (#01 · Seite 1067

Visionen → Deming-Reaktionskette, Leadership, MBO, Bleicher-Subkultur · Seite 698

Visionsbegriffs → Negatives Image des Visionsbegriffs und Alternativbegriffe p · Seite 1134

Visionsentwicklung · Seite 1736

Visionsqualität → Visionsentstehung, Visionsqualität, Kommunikation und Begr · Seite 1107

Volunteering → Corporate Volunteering · Seite 581

Vom Problembewusstsein zur Gestaltungskompetenz · Seite 584

Vorbildfunktion und Integrität unter Druck · Seite 1807

Vorgehen in den einzelnen Phasen (ausführlich) · Seite 985

Vorgehen: Strategie in eine wirksame Botschaft für Mitarbeiter übersetzen · Seite 1300

Vorgehensweise beim Roadmapping · Seite 1294

Vorhaltevergütung → Fallpauschalen als Fehlanreiz und die Vorhaltevergütung als · Seite 1714

Vorjahres- und Prognose-Soll-Vergleiche bewerten · Seite 1616

Vorjahresvergleich eines Großhändlers entzaubern · Seite 1698

Vorleistung → Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Vorstand → CSR-Definition und Nachhaltigkeits-Gliederung für den Vorsta · Seite 620

Vorstands-Gliederung → CSR-Definition, Vorstands-Gliederung und Stakeholder-Manag · Seite 620

Vorstandsvergütung und Vertikalität als Kulturgröße · Seite 774

Vorteile des Roadmappings · #06 Nutzen einer Roadmap · Seite 1291

Vorteile → Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Vorteile → Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden · Seite 878

VUCA · Seite 1149

VUCA-Konsequenzen und STEEP für die Gesellschaft · U02 · Seite 1165

VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell als Strategiegrundlage · Seite 1169

VUCA-Modell → Kritik am VUCA-Modell und an der STEEP-Analyse · Seite 1169

VUCA-Umfeld → Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155

VUCA-Welt · Seite 1151

W

W. Edwards Deming & Qualitätsmanagement (U16) · Seite 692

Wahlbeteiligung → Deutschlandticket-Zwang trotz 25 % Wahlbeteiligung · U10 · Seite 1836

Wandel → Lernende Organisation: Ein #25 Drehbuch für den Wandel haben · Seite 1736

Wandel → Transaktionale und transformationale Führung im Wandel unter · Seite 1782

Wandels → Kotters Erfolgsfaktoren des Wandels kritisch prüfen · Seite 1742

Wandels → Top-down-Durchsetzung des Wandels dialektisch erörtern · Seite 1770

WARUM · Seite 1067

Warum AGs auf nachhaltige, angemessene Gewinne angewiesen sind (2 Gründe – Altklausur 3b)
· Seite 1829

Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftsethik) · Seite 133

Warum Geld weniger motiviert als gedacht · Seite 870

Warum ist Fachkompetenz nicht Führungskompetenz und welche zwei #05 Aspekte spielen dabei eine · Seite 1726

Warum ist „Vision“ negativ besetzt? · Seite 1079

Warum landen 90 % der Maßnahmen auf Schicht 7? · Seite 913

Warum Marktführer ihre Kundenorientierung verlieren · Seite 1055

Warum Nachvollziehbarkeit? Worum geht es im Prozess? · Seite 1227

Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von Einflussfaktoren so wichtig? · Seite 1293

Warum strategisches Denken an Bedeutung gewonnen hat (Aktualitäts-Pflicht!) · Seite 1153

Was bedeutet SMART? · Seite 1220

Was behauptet die Self-Concept-Maintenance-Theorie? · Seite 500

Was bezeichnet TQM? (Definition) · Seite 990

Was ein ungelöster Konflikt kostet · Seite 823

Was in der letzten Klausur NICHT drankam – Rückkehr-Kandidaten · Seite 2039

Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen sie? Welche Methoden gibt es, sie zu · Seite 797

Was ist bei der Umsetzung von Entscheidungen zu beachten? · Seite 1231

Was ist eine Entscheidung? Einflussfaktoren? Besonderheit der rationalen Entscheidung · Seite 1226

Was ist eine „ME-HURT-YOU“-Situation? · Seite 495

Was ist eine Roadmap? · Seite 1288

Was ist Wertemanagement, welche Vorteile für Unternehmen? · Seite 360

Was können Management-Heilslehren leisten, was nicht? · Seite 883

Was macht gute Führung aus? Erstellen Sie eine #09 Übersicht! · Seite 1728

Was sind Stakeholder? · Seite 370

Was versteht man unter Benchmarking? · Seite 1459

Was versteht man unter Bilanzanalyse? · Seite 1467

Was versteht man unter dem Begriff der „Behavioral Business Ethics“? · Seite 430

Was versteht man unter dem Best-Practice-Konzept? · Seite 1461

Was versteht man unter einem integrierten Managementsystem? · Seite 877

Was versteht man unter einem Kennzahlensteckbrief? · Seite 1453

Was versteht man unter einer Kernbotschaft? · Seite 1300

Was versteht man unter einer „Management-Heilslehre“? · Seite 881

Waterman → *Peters & Waterman / 7-S-Modell* · Seite 683

Waterman → *Peters & Waterman – „In Search of Excellence“ (U13)* · Seite 692

Wdh.: Ist es sinnvoll, Führung und #03 Leadership voneinander abzugrenzen? Wenn ja, wie? · Seite 1725

Wdh.: Was versteht man unter #01 Management? · Seite 1724

Wdh.: Was versteht man unter (Unternehmens-) #02 Führung? · Seite 1724

Weak Signals (schwache Signale) im VUCA-Umfeld · Seite 1155

Welche #04 Anforderungen werden an eine Führungskraft in den nächsten 10–20 Jahren gestellt? · Seite 1725

Welche #06 Ansprüche gibt es an Führungskräfte, wenn authentische Führung das Ziel ist? Und Unt · Seite 1727

Welche Anforderungen werden an Kennzahlen gestellt? · Seite 1455

Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf die Maslow-Pyramide. Worauf ist bei · Seite 796

Welche Aspekte umfasst der Begriff Strategiekommunikation? · Seite 1298

Welche Ausgangswerte (Baselines) für Soll-Vorgaben? · Seite 1222

Welche Erfolgsfaktoren hat der Einsatz von Kennzahlen? · Seite 1448

Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Veränderungen? · Seite 1731

Welche finanziellen Aspekte (Ziele) sollen die Kennzahlen berücksichtigen? · Seite 1463

Welche Funktionen sollen Kennzahlen erfüllen? · Seite 1451

Welche Heilslehren werden derzeit gepredigt? · Seite 884

Welche Neutralisierungsstrategien wurden identifiziert? · Seite 502

Welche nicht-finanziellen Aspekte (Dimensionen) sollten abgebildet werden? · Seite 1465

Welche Phasen werden im Change-Modell nach #17 Lewin und Burke unterschieden? Warum sind Ort un · Seite 1733

Welche Risiken können beim Stakeholder-Management auftreten? Welche systematische Unterteilung · Seite 800

Welche Rolle hatte Deming bei der Entwicklung des TQM? · Seite 963

Welche Rolle hatte Deming beim PDCA-Zyklus? · Seite 965

Welche Rolle spielen Normen und Richtlinien für IMS? · Seite 879

Welche Rolle spielt #10 Kommunikation bei der Führung? · Seite 1729

Welche sieben monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1464

Welche sieben nicht-monetären Kennzahlen schlagen Sie vor? · Seite 1466

Welche Vorteile sind mit der Einrichtung eines IMS verbunden? · Seite 878

Welche Ziele verfolgen die „Behavioral Business Ethics“? · Seite 432

Welche Ziele verfolgen Stakeholder und welche Auswirkungen haben sie? Wie sind sie ansprechbar/ · Seite 801

Welche Ziele verfolgt das Benchmarking? · Seite 1460

Welche → Definieren Sie „Konflikt“. Welche Arten und Konfliktfelder g · Seite 794

Welche → Kennzahlenvergleich: Welche Formen sind üblich und sinnvoll? · Seite 1456

Welche → Was ist Arbeitszufriedenheit? Welche Faktoren beeinflussen s · Seite 797

Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 1222

Wenn er umformuliert, tut er eines von zwei Dingen · Seite 2037

Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite 2053

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“ (Schmidt) – mit zwei Argumenten kommentieren · Seite 707

Werkserweiterung → Stakeholder-Portfolio für Werkserweiterung einer Gießerei · Seite 842

Werkserweiterung → Energiepreisbremse und Stakeholder einer Werkserweiterung · Seite 1880

Werksverlagerung nach Osteuropa und Stammwerk-Schließung · Seite 1833

Werksverlagerung → Faire Diskursregeln bei einer Werksverlagerung anwenden · Seite 287

Werkzeuge → Typische Methoden und Werkzeuge der Strategiekommunikation · Seite 1303

Werkzeuge → Warum sind Methoden/Werkzeuge zur Analyse und Prognose von E · Seite 1293

Werkzeuge → · Vorgehensweise, Methoden und Werkzeuge · Seite 1293

Wert · Seite 130

Wert (Begriff) · Seite 127

Wertbegriffe → [Fachbegriffe] – Die vier Wertbegriffe · Seite 2020

Wertemanagement → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 380

Wertemanagement-Ansatz → Kritik am Wertemanagement-Ansatz · Seite 362

Wertemanagements → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Wertschöpfung SMART formulierter Ziele · Seite 1223

Wesenskern · Seite 683

Wesenskern (Collins & Porras) · Seite 1069

Wesenskern → Vision, Mission, Leitbild, Wesenskern (U17) · Seite 690

Wesentliche unbewusste, selbstschützende Strategien · Seite 501

Wesentlicher Unterschied zwischen Kaizen und KVP · Seite 983

Wettbewerb → Ethik als Kostenfaktor im Wettbewerb diskutieren · Seite 215

Wettbewerb → Liberalismus: der sich selbst steuernde Wettbewerb aus liber · Seite 363

Wettbewerb → Moralische Vorleistung im Wettbewerb diskutieren · Seite 279

Whistleblowing bei geschönten Messwerten · Seite 1839

Whitewashing · Seite 581

Widerstand · Seite 1764

Widerstand → Welche Faktoren führen zu starkem #12 Widerstand gegen Verän · Seite 1731

Widerstand → Abgrenzung, Lewin, Widerstand, Führungsstile, Digitalisier · Seite 1746

Wie ist die Motivationswirkung von „mehr Geld“ einzuschätzen? · Seite 798

Wie oft die Strategie überprüfen – Frequenz-Kaskade · Seite 1195

Wie sieht ein Entscheidungsvorschlag aus? · Seite 1233

Wie sieht Haidt den moralischen Entscheidungsprozess? · Seite 494

Wie sind Kennzahlen definiert? · Seite 1450

Wie sollte der Staat den Bürger für den Diskurs qualifizieren? · Seite 367

Wie sollte die #16 Vorbereitung eines Change-Projektes aussehen? (Umfeldanalyse, Szenario-
Manag · Seite 1732

Wie sollten Ziele beschrieben sein und wie gemessen werden? · Seite 1221

Wiedererkennen → Alle 57 Original-Aufgaben auf einen Blick – zum Wiedererkenn · Seite 2058

Wiederholer-Thema → Wenn er verschärft – der so dass-Zusatz je Wiederholer-Thema · Seite
2053

Wiederholung → Rolle der Unternehmenskultur (Wiederholung) · Seite 993

Wieland · Seite 380

Wieland → Homann, Wieland und Ulrich gegenüberstellen · Seite 388

Wieland → Steuerungsmechanismen nach Wieland · Seite 358

Wieland → Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich · Seite 259

Wieland → Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Wieland → · Governance-Ethik (S. 73 ff.) – Josef Wieland · Seite 356

Wieland → · Wertemanagement (Wieland) · Seite 360

Wieland → Ort der Moral: Homann, Wieland und Ulrich im Vergleich · Seite 387

Wielands → Governanceethik Wielands: Transaktionskosten und Wertemanage · Seite 380

Wirkungskette → Demingsche Reaktionskette (Wirkungskette – Klausurl!) · Seite 692

Wirkungsverhältnis → Kultur und Strategie im Wirkungsverhältnis · Seite 752

Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle der Wirtschaftsethik · Seite 349

Wirtschaftlicher Nutzen der Vision nachrechnen · Seite 1094

Wirtschaftlicher Nutzen von Ethik und Gegenargument · Seite 142

Wirtschaftlichkeit → Abgrenzung, Wirtschaftlichkeit und Leitbild-Kritik (Releva · Seite 1089

Wirtschaftlichkeitsprinzip und Ökonomisierung der Lebenswelt erläutern · Seite 228

Wirtschaftsbürgers → Pflichten des Wirtschaftsbürgers · Seite 368

Wirtschaftsethik → Aufgabe der Wirtschaftsethik (S. 19) · Seite 188

Wirtschaftsethik → Aufgaben der Wirtschaftsethik, abgeleitet aus dem Gefangenen · Seite 354

Wirtschaftsethik → Gefangenendilemma und der Ort der Wirtschaftsethik · Seite 372

Wirtschaftsethik → Warum Ethik aus Unternehmenssicht wichtig ist (Wirtschaftset · Seite 133

Wirtschaftsethik → Wirtschaft und Moral als unterschiedliche „Sprachen“ – Rolle · Seite 349

Wirtschaftsethik → · Grundpositionen der Wirtschaftsethik · Seite 192

Wirtschaftsethik → · Notwendigkeit von Wirtschaftsethik · Seite 186

Wirtschaftsethik → Schaubild – Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik (eigene · Seite 214

Wirtschaftsethische Ansätze (U08 – Homann · Wieland · Ulrich) · Seite 259

Wirtschaftsethische → Klausurfragen aus dem Lehrbuch – Holzmann Kap. 3 · Wirtsch · Seite 371

Wirtschaftsethos · Seite 127

Wirtschaftsethos → Drei Beispiele für Berufs- oder Wirtschaftsethos (deutscher · Seite 191

Wirtschaftsethos → Ethos / Berufsethos / Wirtschaftsethos · Seite 131

Wirtschaftsethos → Ethos, Berufsethos und Wirtschaftsethos ins Verhältnis setze · Seite 233

Wirtschaftsliberalismus aus wirtschaftsethischer Sicht – was ist davon zu halten? · Seite 364

Wirtschaftsliberalismus vs. Ordoliberalismus · Seite 259

Wirtschaftsliberalismus, Ordoliberalismus, soziale Marktwirtschaft · Seite 258

Wo liegen die praktischen Probleme beim Benchmarking bzw. Best-Practice-Konzept? · Seite 1462

Wo Nachhaltigkeit wirklich stattfindet: das Kerngeschäft · Seite 584

Wo sehen Sie Grenzen oder Nachteile von IMS? · Seite 879

Wöchentliche statt täglicher Höchstarbeitszeit · Seite 1975

Wohltaten → Corporate Citizenship (die „Wohltaten“ außerhalb des Kernges · Seite 585

Wohnungsmärkten → Mietpreisregulierung in angespannten Wohnungsmärkten · Seite 1931

Woran erkennt man eine typische Management-Heilslehre? · Seite 882

Worauf → Welche Anreize/Arbeitsmotive gibt es? Nehmen Sie Bezug auf d · Seite 796

Worin liegt der Unterschied zwischen Moral Judgement, Moral Intuition und Moral Decision Making · Seite 435

Wörter → [Fachbegriffe] – Verbotene Wörter · Seite 2020

Würdigung des TPS nach Robert H. Hayes (eigene Worte) · Seite 973

Würdigung von W. Edwards Deming (Textverständnis) · Seite 970

Würdigung → Die 14 Punkte nach Deming (mit Würdigung) · Seite 893

Würdigung → · Really SMART? (Doran 1981, Drucker, kritische Würdigung) · Seite 1224

Z

Zahlen → Sein Fragestil in Zahlen (57 Aufgaben, alle sieben Klausuren · Seite 2039

Zahlungsunfähigkeit → Typische Kennzahlen – Liquidität und Zahlungsunfähigkeit · Seite 1473

Zeitbezug → Welchen Zeitbezug haben Ziele? · Seite 1222

Zeitbuchungen → Falsche Zeitbuchungen – Neutralisierungsstrategien erkennen · Seite 526

Zentrale Bestandteile eines Wertemanagements nach Wieland · Seite 361

Zentrale Elemente des TPS (systematisch) · Seite 972

Zentrale Führungsmaßnahmen · Seite 889

Ziel von CSR: License to Operate · Seite 582

Zielableitung (Du-Pont-/ROI-Schema als Treiberbaum) · Seite 1385

Ziele des Roadmappings · #04 Anwendungsbereiche · Seite 1290

Ziele von Kaizen · Seite 981

Zielsetzung · Seite 1235

Zielsetzung → Klausuraufgaben – Zielsetzung & Entscheidungsfindung · Seite 1235

Zielvereinbarung ohne Plan-Werte · Seite 1703

Zielvereinbarung → Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden · Seite 1240

Zielvorgabe und Zielvereinbarung unterscheiden · Seite 1240

Zimmer → Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schaufele und Zim · Seite 1295

Zitat · Seite 148

Zitat kommentieren – der Fachkräftemangel · Seite 833

Zitat kommentieren – Management und Leadership · Seite 917

Zivilcourage · Seite 1825

Zivilcourage, Sozialauswahl, Trigema-Standorttreue, Überbevölkerung · Seite 1832

Zu a) – das Modell einordnen und begrenzen · Seite 857

Zu a) – Definition und Abgrenzung schärfen · Seite 846

Zu a) – die Definition schärfen · Seite 820

Zu a) – die These besser begründen, als sie gemeint ist · Seite 830

Zu a) – die These härter unterfüttern · Seite 835

Zu a) – die vier Aspekte tiefer legen · Seite 815

Zu a) – Issue-Management historisch und funktional einordnen · Seite 853

Zu a) – von der Liste zur Bewertung · Seite 860

Zu b) – den Fall härter machen · Seite 816

Zu b) – die Beurteilungskriterien vervollständigen · Seite 847

Zu b) – die ethische Bewertung robuster machen · Seite 853

Zu b) – die Kritik vertiefen, ohne in die Gegenthese zu kippen · Seite 836

Zu b) – die neue Forschung sauber einordnen · Seite 831

Zu b) – die Priorisierung hinterfragen · Seite 861

Zu b) – die Zweiteilung hinterfragen · Seite 820

Zu b) – vom Befund zur Formulierung · Seite 857

Zu c) – die Synthese anwendbar machen · Seite 832

Zu c) – Empfehlung und Rechnung vervollständigen · Seite 855

Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen · Seite 847

Zu c) – von der Systematik zum Instrument · Seite 821

Zu d) – den Fall härten · Seite 822

Zu unterscheidende Endzustände und jeweilige Strafen (Tabelle) · Seite 352

Zufriedenheit → Motivation und Zufriedenheit · Seite 796

Zukunftsfähigkeit definieren und an Handlungsfeldern erkennen · Seite 741

Zulieferer → Gesamtkapitalrentabilität und Hebel zweier Zulieferer · Seite 1671

Zulieferer → Kinderarbeit beim Zulieferer in Südasien · Seite 1843

Zuordnungsfehler → Fairer Diskurs im Beteiligungsverfahren und typische Zuord · Seite 287

Zusammenhang → Erläutern Sie den Begriff #11 Change-Management, insbesondere · Seite 1730

Zusätzliche Anforderungen an Ziele (über SMART hinaus) · Seite 1225

Zusätzliche Einflussfaktoren von Geschka, Schauffele und Zimmer · Seite 1295

Zwanglosigkeit vs. Handlungsentlastung · Seite 258

Zweck von Entscheidungstechniken, was bewirken sie? · Seite 1227

Zwei-Klassen-Vergütung → Schleier des Nichtwissens bei der Zwei-Klassen-Vergütung · Seite 325

Zyklus → Zu c) – Portfolio und Zyklus praxisfest machen · Seite 847