978-3-7910-2598-8 Schmalen/Pechtl; 5.A. , Übungsbuch Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft
© 2007 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

Arbeitsaufgaben und Lösungen zum 1. Kapitel Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundtatbestände

1. Aufgabe
Charakterisieren Sie den Begriff des »Wirtschaftens«.

2. Aufgabe
Charakterisieren Sie Transaktionsbeziehungen: Welche Ausformung nehmen sie auf verschiedenen Märkten an?

3. Aufgabe
Durch welche Merkmale zeichnen sich Unternehmen gegenüber Betrieben aus?

4. Aufgabe
Welche Erkenntnisziele hat die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Disziplin?

5. Aufgabe
Auf welchen Wegen lassen sich Handlungsempfehlungen zur Lösungen betriebswirtschaftlicher Probleme gewinnen?

6. Aufgabe
Charakterisieren die Transaktionskostentheorie.

7. Aufgabe
Was zählt alles zu den elementaren Produktionsfaktoren?

8. Aufgabe
Was sind dispositive Arbeitsleistungen?

9. Aufgabe
»Dispositive Arbeitsleistungen sind auf nahezu allen Ebenen der betrieblichen Hierarchie anzutreffen.« Erläutern Sie diese Aussage!

10. Aufgabe
Nehmen Sie Stellung zu folgendem Satz: »Das betriebliche Geschehen kann durch die Kurzformel: Geld → Ware → mehr Geld beschrieben werden.«

11. Aufgabe
»Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes besteht darin, das beim Absatz verdiente Geld für die Beschaffung bereitzustellen.« Nehmen Sie Stellung!

12. Aufgabe
In welchen Ausprägungsformen lässt sich das Wirtschaftlichkeitsprinzip darstellen?

13. Aufgabe
Definieren Sie die Begriffe:
a) Eigenkapitalrentabilität
b) Gesamtkapitalrentabilität
c) Umsatzrentabilität!

14. Aufgabe
In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und Wirtschaftlichkeitsprinzip?

15. Aufgabe
Was besagt das finanzielle Gleichgewicht und wie kann es wieder erlangt werden?

16. Aufgabe
In welchem Zusammenhang stehen erwerbswirtschaftliches Prinzip und finanzielles Gleichgewicht?

17. Aufgabe
Was besagt die Vorstellung eines Unternehmens als offenes System?

18. Aufgabe
Welche Anreize und Beitrage haben die Stakeholder eines Unternehmens?

19. Aufgabe
Welche verschiedenen Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften relevant?

20. Aufgabe
In welchen Konstellationen gibt es keine Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral«, in welchen gibt es Konflikte?

Lösung zu Aufgabe 1:

Das Erfordernis des Wirtschaftens resultiert aus dem Tatbestand der Knappheit von Ressourcen: Dies bedeutet, dass einem Akteur nur begrenzte Mittel (Ressourcen) zur Erreichung seiner Ziel zur Verfügung stehen. Der Tatbestand der Knappheit findet sich praktisch in allen Lebensbereichen und damit auch bei ökonomischen Sachverhalten. Beispiele hierfür sind: Das begrenzte Einkommen des Nachfragers verhindert, dass er die Summe seiner Konsumwünsche erfüllen kann. Ein Unternehmer hat nicht das

»Geld« (Kapital), all seine Investitionsprojekte zu finanzieren. Charakteristik des Wirtschaftens ist hierbei das Treffen von Entscheidungen, um

- eine optimale (bestmögliche) Zielerfüllung unter Beachtung der begrenzten Mittel zu erreichen bzw.
- den Bestand an verfügbaren Mitteln zu vergrößern.

Vereinfacht gesagt, beinhaltet »Wirtschaften«, das Umgehen mit dem Knappheitsproblem.

Lösung zu Aufgabe 2:

Transaktionen sind ökonomische Austauschbeziehungen, die auf Märkten stattfinden. Charakteristik einer Transaktionsbeziehung ist, dass ein Akteur eine Leistung einem anderen Akteur anbietet und hierfür eine monetäre Gegenleistung (Preis) von ihm erhalten will. Je nach Art der angebotenen Leistung lassen sich verschiedene Märkte und damit auch Arten von Transaktionsbeziehungen unterscheiden: Auf dem Gütermarkt offerieren Betriebe Konsum-, Investitionsgüter oder Dienstleistungen, die sie gegen einen Preis privaten Haushalten (Konsumenten) für ihre Konsumzwecke oder anderen Betrieben für deren Produktionsprozesse überlassen. Auf dem Arbeitsmarkt bieten private Haushalte (Arbeitnehmer) gegen Lohn ihre Arbeitskraft an; diesen »Faktor Arbeit« benötigen wiederum Betriebe, d. h. die Arbeitgeber zur Durchführung ihrer Produktionsprozesse. Auf dem Kapitalmarkt stellen Akteure (Investoren, Kapitalgeber) anderen Haushalten und Betrieben (Kapitalnehmern) »Geld« (Kapital) zur Verfügung, wobei sie als Preis hierfür Zinsen, sowie bei befristeter Kapitalüberlassung dessen Rückzahlung erhalten wollen.

Lösung zu Aufgabe 3:

Der Betrieb ist eine planvoll organisierte Wirtschaftseinheit, in der Sachgüter und Dienstleistungen erstellt und an Nachfrager abgesetzt werden. Dies konstituiert den betrieblichen Transformationsprozess. Wenngleich umgangssprachlich »Betrieb« und »Unternehmen« (»Unternehmung«) synonym verstanden werden, existiert eine Differenzierung zwischen beiden Begriffen: Unternehmen (Unternehmungen) sind marktwirtschaftlich orientierte Betriebe, da sie dem Autonomieprinzip, dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und dem Prinzip des Privateigentums folgen:

- Autonomieprinzip: Der Eigentümer des Unternehmens ist in seinen betrieblichen Entscheidungen (z. B. Preise, Produkte, Wahl des Mitarbeiters oder der Kapitalgeber) weitgehend frei und keiner staatlichen Lenkungsbehörde unterworfen. Einschränkungen des Handlungsspielraums bestehen allerdings durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen.
- Erwerbswirtschaftliches Prinzip: Das unternehmerische Bestreben ist, durch die Produktion und den Absatz (Vermarktung) von Gütern Gewinne zu erzielen oder sogar den Gewinn zu maximieren.
- Privateigentum: Die Verfügungsrechte an den Produktionsmitteln und am Gewinn stehen den Eigentümern zu und sind nicht Teil eines »Volksvermögens«. Eigentümer

sind diejenigen Personen, die dem Unternehmen Kapital ohne zeitliche Befristung (Eigenkapital) überlassen. Der Gewinn, den das Unternehmen erzielt, stellt den »Zins« auf ihr eingesetztes Kapital dar. Ebenso wie der Eigentümer den Gewinn aus seiner unternehmerischen Tätigkeit »einstreicht«, muss er aber auch einen etwaigen Verlust tragen. Dies ist sein unternehmerisches Risiko. Eine etwas anders fokussierte Begriffinterpretation des Privateigentums besagt, dass keine staatliche Institutionen, d. h. die »öffentliche Hand« Eigentümer des Betriebs ist.

Neben Unternehmen gibt es gemeinnützige und öffentliche Betriebe. Gemeinnützige Betriebe (Non-Profit-Organisationen) verfolgen aufgrund externer Auflagen oder ihrer Satzung keine Gewinnerzielung, sondern streben lediglich eine langfristige Kostendeckung an: Der erzielte Umsatz aus dem Verkauf der Leistungen deckt die Betriebskosten ab. Bei öffentlichen Betrieben ist die öffentliche Hand der wesentliche Eigentümer, wobei diese Betriebe zumeist auch nach dem Kostendeckungsprinzip oder sogar nach dem Zuschussprinzip agieren. Im letzteren Fall muss die öffentliche Hand einen Zuschuss aus ihrem Haushalt zur Abdeckung der »Betriebskosten« leisten, da der Betrieb selbst über den Verkauf seiner Leistungen keinen hierfür ausreichenden Umsatz erzielt.

Lösung zu Aufgabe 4:

Die Betriebswirtschaftslehre will Erkenntnisse über wirtschaftliches Handeln, d. h. ökonomische Entscheidungen und Prozesse in Betrieben gewinnen. Dabei verfolgt sie drei Erkenntnisziele:

- Beschreibungsziel: Betriebswirtschaftliche Sachverhalte erhalten eine Terminologie, die Vielfalt betriebswirtschaftlicher Sachverhalte wird durch Klassifizierung und Typenbildung systematisiert.
- Erklärungsziel: Ziel ist die Gewinnung von »gesetzesartigen« Aussagen (wenn-dann- bzw. Ursache-Wirkungsbeziehungen) über betriebliche Sachverhalte. Die Probleme betriebswirtschaftlicher Theoriebildung liegen allerdings darin, dass – anders als beispielsweise in der Physik – »Naturgesetze« fehlen und sich aufgrund der Vielfalt betrieblicher Phänomene Theorien nur für spezifische Sachverhalte bilden lassen (Partialerklärungen).
- Gestaltungsziel: Gegenstand ist die Formulierung von Handlungsempfehlungen im Hinblick auf vorgegebene Ziele. Dies betrifft vor allem die Optimierung der betrieblichen Prozesse und der Entscheidungsfindung, was auch als entscheidungsorientierter Ansatz der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist.

Lösung zu Aufgabe 5:

Handlungsempfehlungen lassen sich zum einen durch Beobachtung und Erfahrung, durch Anwendung von betriebswirtschaftlichen Theorien oder durch explizite Problemlösung mithilfe mathematischer Optimierungsmodelle oder Simulationsrechnungen gewinnen. Dieser »mathematische Ansatz« setzt aber voraus, dass sich das Entscheidungsproblem ausreichend gut (formal) darstellen lässt, was bei vielen, vor allem strategischen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblemen nicht der Fall ist.

Lösung zu Aufgabe 6:

Transaktionskosten entstehen in allen »Phasen« einer Transaktion:

- Anbahnung (ex-ante Transaktionskosten): Kosten bei der Partnersuche, Kommunikationskosten, Kosten für Informationssuche und Signalling-Kosten. Mit Letzteren meint man Kosten, die entstehen, wenn man dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit verdeutlicht.
- Durchführung: Vereinbarungs- bzw. Verhandlungskosten, Absicherungskosten (Risikoübernahme in Transaktionen), Kosten für die Vertragsdurchsetzung, Beendigungskosten (Kosten für die vorzeitige Beendigung einer Transaktionsbeziehung).
- Kontrolle und Anpassung (ex-post Transaktionskosten): Kosten für Überwachung der Leistung des Transaktionspartners (Agency Costs, Monitoring Costs), Verhandlungskosten bei Vertragsänderungen, Kosten für die Änderung der Leistungen des Transaktionspartners.

Transaktionskosten haben nicht nur monetären Charakter. Transaktionskosten kommen aus Sicht des Nachfragers als »Kostenbestandteile« zusätzlich zum zu zahlenden Preis für ein Produkt hinzu bzw. erhöhen aus Sicht des Anbieters die Produktionskosten. Transaktionskosten verringern damit den »Einigungsbereich« zwischen beiden Transaktionspartnern. Ziel ist es deshalb, intelligente Transaktionsdesigns zu schaffen, um die Transaktionskosten zu reduzieren.

Lösung zu Aufgabe 7:

Zu den Elementarfaktoren zählen der gesamte sachliche Input des Betriebs und die objektbezogenen (ausführenden) Arbeitsleistungen:

- Betriebsmittel sind alle im Betrieb verwendeten Anlagen und Gegenstände, die nicht Bestandteil des Outputs werden, hierzu gehören z. B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen sowie Werkzeuge.
- Betriebsstoffe gehen im betrieblichen Transformationsprozess »unter«, werden aber nicht Bestandteil des Outputs. Dies sind vor allem Energiestoffe bzw. sonstige Stoffe (z. B. Schmiermittel), die für die Funktionsfähigkeit der Betriebsmittel notwendig sind, oder Verbrauchsmaterial (»Büroartikel«), das Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeiten benötigen.
- Werkstoffe sind alle Roh-, Halb- und Fertigfabrikate (Bauteile, Komponenten), die durch Be- und Verarbeitung im Produktionsprozess zum Bestandteil des Erzeugnisses werden. Man spricht von Zulieferteilen, wenn diese Werkstoffe von anderen Betrieben bezogen werden.
- Objektbezogene Arbeitsleistungen befassen sich mit der unmittelbaren Durchführung der betrieblichen Vorgänge. Hierzu zählen auch Betriebsdienste, die den Produktionsprozess unterstützen.

Lösung zu Aufgabe 8:

Dispositive Arbeitsleistungen sind Tätigkeiten in einem Betrieb, die sich mit der Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge beschäftigen und im Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen bestehen (Führungsentscheidungen):

- Originäre Führungsentscheidungen sind die »strategischen Entscheidungen« in einem Betrieb. Sie erfordern Weitblick und das »Fingerspitzengefühl« eines »dynamischen Unternehmers«. Aufgrund ihres Charakters sind originäre Entscheidungen nicht delegierbar und im Vorhinein auch nicht bewertbar. Letztendlich erweist es sich erst am Markt, ob die getroffene Entscheidung gut (im Gewinnfall) oder schlecht (im Verlustfall) war.
- Derivative Führungsentscheidungen leiten sich aus den originären Führungsentscheidungen ab und betreffen vor allem deren Umsetzung. Bei diesen operativen Entscheidungen tritt die Unternehmensführung Entscheidungskompetenz an die Spezialisten ab (Delegation).

Dispositive Arbeitsleistungen werden auch als »Management« bezeichnet, wobei originäre Entscheidungen das Topmanagement (Geschäftsführung), operative Entscheidungen das »Middle Management«, häufig repräsentiert durch die leitenden Angestellten, treffen.

Lösung zu Aufgabe 9:

Die Leitung und Lenkung der betrieblichen Vorgänge erschöpft sich nicht im Treffen von Entscheidungen, sondern umfasst weitere, die Entscheidung vorbereitende bzw. ihnen folgende Aufgaben:

- Die Planung: Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen, Analyse des Istzustands (Problemanalyse), Ermittlung der Handlungsalternativen und Bewertung der Alternativen. Diese Informationen sind notwendig, um Entscheidungen treffen zu können. Bei originären Entscheidungen ist die »Planungsgrundlage« zumeist schwierig zu ermitteln. Die Planung für derivative Entscheidungen muss sich an den originären Entscheidungen orientieren.
- Die Organisation: Realisierung der getroffenen Entscheidungen, indem die entsprechenden betrieblichen (Ablauf-)schritte veranlasst werden. Die Realisierung erfordert vor allem eine Führung und Anleitung der betreffenden (ausführenden) Mitarbeiter.
- Die Kontrolle: Überprüfung, ob die getroffenen (operativen) Entscheidungen und deren Realisierung zum gewünschten Entscheidungsziel geführt haben bzw. wo Ursachen für eine Zielverfehlung liegen. Diese Aufgabenstellung wurde zum »Controlling« erweitert.
- Die Dokumentation: Das Betriebsgeschehen bedarf nicht zuletzt aufgrund rechtlicher Vorgaben einer Dokumentation (z. B. Rechnungswesen), um eine informationsbezogene Grundlage für Planung, Entscheidung und Kontrolle zu schaffen.

Neben dem Treffen der operativen Entscheidungen, die der Realisierung (Organisation) der gefällten strategischen Entscheidungen dienen, bilden Planung, Kontrolle und Dokumentation die typischen Aufgabenbereiche des »Middle Managements«.

Lösung zu Aufgabe 10:

Das betriebliche Geschehen besteht darin, den Input eines Betriebes in Output zu veredeln. Der Input, bestehend aus Werkstoffen, Betriebsmitteln und Arbeitsleistungen, wird transformiert zu einem bestimmten Output. Dabei kann es sich sowohl um Güter (Waren) als auch um Dienstleistungen handeln, wobei die Besonderheit der Dienstleistungen darin besteht, dass sie bei ihrer Herstellung keine Werkstoffe benötigen. Der Input des Betriebes kostet Geld (Arbeitslöhne, Einkauf von Rohmaterialien etc.), für den Output bekommt man Geld. Ziel des Betriebes ist es, durch die geeignete Kombination der Inputfaktoren einen Output zu erbringen, für welchen mehr Geld erzielt werden kann, als ursprünglich für den Input aufgewendet wurde. Das betriebliche Geschehen ist also auf die Erwirtschaftung von Überschuss ausgerichtet (erwerbswirtschaftliches Prinzip).

Lösung zu Aufgabe 11:

Die Finanzierungsaufgabe eines Betriebes steht zwischen Absatz und Beschaffung. Sie beinhaltet mehr als die Bereitstellung der Absatzerlöse für die Beschaffungsaufgaben. Da die für die Beschaffung notwendigen Auszahlungen in der Regel nicht zum gleichen Zeitpunkt und in gleicher Höhe anfallen wie Einzahlungen aus dem Verkauf der Erzeugnisse zufließen, müssen die Geldmittel »gemanagt« werden. Die Finanzierungsaufgabe erstreckt sich also auch auf das Entleihen vorübergehend fehlender und das Verleihen vorübergehend überschüssiger Geldmittel bei Wahrung des finanziellen Gleichgewichts.

Lösung zu Aufgabe 12:

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip lässt sich auf verschiedene Weise formulieren: auf Basis von Kosten oder Leistungen sowie als Minimum- oder Maximumprinzip.

Das Minimumprinzip fordert, einen bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input zu erreichen. Das Maximumprinzip beinhaltet, mit einem gegebenen Input einen größtmöglichen Output zu erzielen.

Versteht man unter Soll-Kosten die geringstmöglichen Kosten zur Erstellung eines bestimmten Outputs und unter Ist-Kosten die hierfür tatsächlich angefallenen Kosten, lässt sich das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Minimumprinzip folgendermaßen formulieren:

$$W = \frac{\text{Soll-Kosten}}{\text{Ist-Kosten}}, \text{ mit Soll-Kosten} < \text{Ist-Kosten}$$

Stellt die Soll-Leistung die bestmögliche Leistung bei Vorhandensein eines bestimmten Inputs dar und beschreibt die Ist-Leistung die tatsächliche erzielte Leistung, lautet das Wirtschaftlichkeitsmaß W für das Maximumprinzip:

$$W = \frac{\text{Ist-Leistung}}{\text{Soll-Leistung}}, \text{ mit Soll-Leistung} > \text{Ist-Leistung}$$

Je mehr sich das Maß W an den Wert 1 annähert, desto höher ist die Wirtschaftlichkeit.

Allgemein besagt das Wirtschaftlichkeitsprinzip, dass keine Produktionsfaktoren verschwendet werden sollen. Die Forderung, mit möglichst geringem Aufwand einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen, bedeutet letztlich, mit »nichts alles erreichen« zu wollen. Diese falsch verstandene Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist nicht realisierbar. Eine praktikable Formulierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfordert vielmehr die Fixierung einer Zielgröße: Es wird entweder versucht, einen gegebenen Output mit minimalem Input zu realisieren (Minimumprinzip), oder bei festgelegtem Input ein Maximum an Output zu erzielen (Maximumprinzip).

Lösung zu Aufgabe 13:

- Die Eigenkapitalrentabilität gibt an, zu wie viel Prozent sich das in einem Unternehmen eingesetzte Kapital der Eigentümer in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital.
- Die Gesamtkapitalrentabilität gibt an, zu wie viel Prozent sich das gesamte in einem Unternehmen eingesetzte Kapital in einer Periode verzinst hat. Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Gewinn zuzüglich der den Gläubigern zustehenden Fremdkapitalzinsen zum gesamten Kapital (Eigen- und Fremdkapital).
- Die Umsatzrentabilität gibt den Anteil des Gewinns am Umsatz einer Periode an. Sie berechnet sich folglich aus dem Quotienten von Gewinn und Umsatz.

Lösung zu Aufgabe 14:

Das erwerbswirtschaftliche Prinzip besagt, dass das oberste Ziel eines Unternehmens in der Erwirtschaftung von Überschüssen liegt. Es legt somit den Rahmen fest, in welchem die Gesamtheit unternehmerischen Handelns stattfindet: Das Produktionsniveau wird so festgelegt, dass ein möglichst großer Gewinn (Umsatz minus Kosten) oder eine möglichst hohe Rentabilität (Verzinsung des eingesetzten Kapitals) erzielt wird. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip verlangt dann, dieses Produktionsniveau bei möglichst geringer Verschwendung zu erreichen. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip bestimmt also die konsequente Umsetzung der durch das erwerbswirtschaftliche Prinzip vorgegebenen Ziele.

Lösung zu Aufgabe 15:

Das finanzielle Gleichgewicht ist bei einem Betrieb gewahrt, wenn er zu jedem Zeitpunkt den dann fälligen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann. Gelingt es nicht, eine fällige Zahlungsverpflichtung zu erfüllen, tritt der Tatbestand der Illiquidität ein, was ebenfalls zur Insolvenz des Unternehmens führt. Ein Unternehmen hat allerdings mehrere Möglichkeiten, sein finanzielles Gleichgewicht wiederzuerlangen:

- Stundung der Zahlungsverpflichtung: Der Gläubiger ist bereit, einen späteren Erfüllungszeitpunkt zu akzeptieren. Dann besteht zum aktuellen Zeitpunkt keine fällige Zahlungsverpflichtung mehr.

- Aufbringen von Finanzmitteln: Die Unternehmenseigner »schießen« frisches »Geld« (Eigenkapital) zu, oder es gelingt, durch eine Kreditzusage neues Fremdkapital aufzunehmen. Beides erhöht den Bestand an liquiden Mitteln, mit denen die fällige Zahlungsverpflichtung beglichen wird. Im letzten Fall wird dann ein Kredit durch die Aufnahme eines neuen Kredits zurückgezahlt.
- Durch Vermögensverkäufe wie die Veräußerung von Betriebsmitteln oder Notverkäufe von Produkten durch Preiszugeständnisse erhält das Unternehmen liquide Mittel (»Geld«), mit denen es die fällige Zahlungsverpflichtung erfüllen kann.

Lösung zu Aufgabe 16:

Anders als das Wirtschaftlichkeitsprinzip, das als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Erreichen des erwerbswirtschaftlichen Prinzips anzusehen ist, stellt das finanzielle Gleichgewicht eine Nebenbedingung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips dar: Ein Unternehmen muss unbedingt seine Zahlungsfähigkeit (Liquidität) erhalten, da es ansonsten aufhört zu existieren. Allerdings soll das Unternehmen keineswegs die Liquidität maximieren. Dies würde bedeuten, dass es nur »Geldbestände im Tresor« halten würde (Kassenhaltung). Geld, das derzeit nicht zur Begleichung von fälligen Zahlungsverpflichtungen benötigt wird, kann investiert werden und damit Gewinne erwirtschaften, was für die bloße Kassenhaltung nicht gilt. In betriebswirtschaftlichem Sinn entstehen sog. Opportunitätskosten, d. h. ein Gewinnentgang, wenn liquide Mittel in größerem Umfang vorrätig gehalten werden, als für die Erfüllung der aktuellen Zahlungsverpflichtungen notwendig sind. Die Maximierung der Liquidität steht damit im Widerspruch zum erwerbswirtschaftlichen Prinzip.

Lösung zu Aufgabe 17:

Ein Unternehmen lässt sich als ein »offenes System« verstehen, das mit seiner Umwelt (Umsystem) in vielfältigen Beziehungen steht. Das Umsystem wird hierbei durch die Stakeholder gebildet. Stakeholder sind Anspruchs- bzw. Interessengruppen, die Anforderungen an das Unternehmen formulieren bzw. von denen das Unternehmen Beiträge (Leistungen) erwartet bzw. benötigt. Stakeholder eines Unternehmens sind Kunden, Investoren, Arbeitnehmer, Zulieferer, aber auch der Staat, die Gesellschaft und die Konkurrenten.

Bezogen auf das Umsystem muss das Unternehmen Anreize setzen (Leistungen bieten), damit es die von den Stakeholdern erwarteten Beiträge erhält. Hierbei darf in der Unternehmenspolitik langfristig keine Überbetonung der Interessen einer einzelnen Stakeholdergruppe erfolgen. Vielmehr ist ein Ausgleich (»Gleichgewicht«) zwischen allen Stakeholdern anzustreben. Dies besagt, dass es rational ist, langfristig keine Stakeholdergruppe massiv zu benachteiligen, um überlebensfähig zu bleiben. Ferner weisen die Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umsystem nicht nur ökonomischen Charakter (Transaktionen) auf, sondern sind vielfach auch kommunikativer Art (dialogorientiert). Ausdruck hierfür ist die Unternehmensfunktion der Public Relations, die diesen Dialog mit den Stakeholdern, vor allem der Öffentlichkeit führen soll.

Lösung zu Aufgabe 18:

Die Anreize und Beiträge bezogen auf die verschiedenen Stakeholder lassen sich wie folgt charakterisieren:

- Das Unternehmen erwartet von den Kunden, dass diese die produzierten Produkte kaufen, um den Preis als Gegenleistung vereinnahmen zu können. Kunden sind aber nur bereit, diesen Beitrag zu leisten, wenn ihnen das Unternehmen aus ihrer Sicht attraktive Produkte offeriert.
- Investoren geben dem Unternehmen Kapital, das für die Finanzierung des betrieblichen Transformationsprozesses benötigt wird. Fremdkapitalgeber überlassen dem Unternehmen zeitlich befristet ihr Kapital und erwarten hierfür während der Laufzeit Zinszahlungen und eine fristgerechte Rückzahlung ihres geliehenen Kapitals. Eigenkapitalgeber (Shareholder, Stockholder) stellen dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung und erwarten eine Mehrung ihres Vermögens (Steigerung des »Shareholder Value«), was in Gewinnausschüttungen (Dividenden) und/oder in einer Erhöhung des Marktwerts ihrer Beteiligung besteht (z. B. Börsenkurssteigerung).
- Von den Arbeitnehmern benötigt das Unternehmen deren Arbeitsleistung im betrieblichen Transformationsprozess, wobei die Arbeitnehmer hierfür einen angemessenen Lohn, attraktive Arbeitsbedingungen und kündigungssichere Arbeitsplätze vom Unternehmen fordern.
- Von den Zulieferern bezieht das Unternehmen Betriebsmittel, Betriebsstoffe und Werkstoffe in der benötigten Menge, Qualität und Lieferfrist. Als Gegenleistung erwarten die Zulieferer eine vereinbarungsgemäße Bezahlung, günstige Konditionen und langfristige Geschäftsbeziehungen.
- Die Ansprüche des Unternehmens an den Staat betreffen die Infrastruktur (Verkehr, Rechtssystem, Bildung usw.). Als Gegenleistung fordert der Staat Steuern und die Einhaltung der Rechtsnormen.
- Von der Gesellschaft als Stakeholder erwartet sich das Unternehmen eine Akzeptanz für seine Belange bzw. ein positives öffentliches Image. Umgekehrt fordert die Gesellschaft die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt oder das Engagement in kulturellen und wissenschaftlichen Belangen.
- Von den Konkurrenten erwartet das Unternehmen die Einhaltung der Wettbewerbsregeln. Diesen Anspruch formulieren die Konkurrenten aber auch wiederum an das Unternehmen.

Lösung zu Aufgabe 19:

Folgende Arten von Ethik sind im Zusammenhang mit dem Wirtschaften von Bedeutung:

- Handlungsethik: Sie beschäftigt sich damit, ob eine bestimmte unternehmerische Entscheidung ethisch zu rechtfertigen ist.
- Vernunftethik: Sie ist die Ausformulierung des Rationalprinzips und findet im »Homo oeconomicus« ihre Personalisierung. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip folgt dem Rationalprinzip und entspricht damit der Vernunftethik.
- Ordnungsethik: Sie fordert die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Das Konzept der sozialen Marktwirtschaft beinhaltet hierbei eine Fülle von Regelun-

gen, die dem Schutz des »schwächeren Akteurs« in den freien Marktprozessen dienen. Beispiele hierfür sind Regelungen zum Wettbewerbsverhalten (Konkurrentenschutz), Arbeitnehmerschutz, Verbraucherschutz oder das soziale Sicherungssystem.

Lösung zu Aufgabe 20:

Konflikte zwischen »Wirtschaft und Moral« treten zum einen bei der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen auf, was durch das Rationalprinzip nicht garantiert wird. Zum anderen bestehen Konflikte bei der Verteilung von »Ressourcen« oder beispielsweise der Wertschöpfung (Allokationsprobleme), wenn die »Aufteilung« zu unfairen (ungerechten) Ergebnissen führt. Dies gilt vor allem dann, wenn ein Marktakteur eine größere Macht besitzt oder einen Informationsvorteil zu eigenen Gunsten ausnutzt, d. h. sich opportunistisch verhält.

Ein Konflikt zwischen »Wirtschaft und Moral« besteht aber nicht zwangsläufig: So können betriebliche Entscheidungen durchaus zu ethisch akzeptablen Ergebnissen führen ebenso wie unethische Entscheidungen zugleich auch betriebswirtschaftlich schlechte Entscheidungen darstellen können. Manche betriebliche Entscheidungen erfordern jedoch eine langfristige Perspektive, auch in der Bewertung ihrer ethischen Dimension. So sichert die Einführung eines neuen Produktionssystems, das zwar heute Arbeitsplätze kostet, langfristig die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplätze der Restbelegschaft des Unternehmens und schafft zugleich in der Zukunft neue Beschäftigungsverhältnisse.