

# Musterklausur 1

## Inhaltlicher Schwerpunkt: Unternehmensziele

### Aufgaben

- |   |      |
|---|------|
| <p>1. „Fast jedes westliche Großunternehmen will heute beweisen, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt“ (M1, Z.1f.).<br/>Arbeiten Sie aus M1 heraus, welche Gründe der Autor für das soziale Engagement von Unternehmen anführt!</p>  | 8 P  |
| <p>2. Erklären Sie, welche Interessengruppen auf ein Unternehmen einwirken, und stellen Sie deren Interessenlage dar!</p>   | 7 P  |
| <p>3. Unternehmensziele können sich wechselseitig ergänzen (komplementäre Ziele) oder im Gegensatz zueinander stehen (konkurrierende Ziele).<br/>Erklären Sie – auch anhand der Beispiele von M1 –, warum das CSR-Engagement von Unternehmen sowohl komplementäre als auch konkurrierende Ziele beinhaltet!</p> | 10 P |
| <p>4. Analysieren Sie M2 und erläutern Sie, wie der Karikaturist die dargestellte Unternehmenspolitik beurteilt!</p>  | 8 P  |
| <p>5. „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.“<sup>1</sup><br/>(„Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist es, ihre Gewinne zu steigern.“)<br/>Diskutieren Sie diese These von Milton Friedman!<sup>2</sup></p>  | 12 P |

insgesamt 45 Punkte

<sup>1</sup> In: New York Times Magazine vom 13. September 1970.

<sup>2</sup> Milton Friedman erhielt 1976 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Forschungen zur Geld- und Konsumtheorie.

## Materialien

**M1 Soziale Verantwortung: Können Unternehmen gut sein?**

Fast jedes westliche Großunternehmen will heute beweisen, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt – und allen zeigen, wie gut es das tut. Aber seit der Begriff „Corporate Social Responsibility“, kurz: 5 CSR, der vor einem halben Jahrhundert geprägt wurde, in den neunziger Jahren populär wurde, wuchert er in alle Richtungen. Eine ganze Industrie von Beratern und Experten hat sich an diesem Trend festgesaugt. [...]

10 Soziales Engagement führt oft zu mehr Gewinn, dafür findet Gregor Schönborn immer wieder Belege. Der Ex-Chef der PR-Agentur ECC Kohtes Klewes hat mit der Universität St. Gallen ein eigenes Bewertungsschema entwickelt und den Zusammenhang in mehr als 60 Untersuchungen nachgewiesen. So gesehen, ist CSR kein 15 Feigenblatt für brutal agierende Kapitalisten, sondern eine profitable Methode.

Hannah Jones kam zu Nike, als es dem Konzern ans Leder ging. Kaum eine Weltfirma wurde von Bürgerorganisationen in den neunziger Jahren so hartnäckig 20 attackiert. Kaum eine wurde von der Wut ihrer Kunden so hart getroffen wie der Turnschuhkonzern aus Portland im US-Bundesstaat Oregon. Er ließ im Ausland unter menschenverachtenden Bedingungen produzieren. Ein US-Gericht bescheinigte den Managern noch Jahre 25 nach den ersten Skandalen, ihre eigene Beschreibung der Arbeitsbedingungen sei unlauter. Der Konzern war als Lügner entlarvt.

Um so etwas künftig zu vermeiden, hat Jones viel Geld in die Hand bekommen. Sie durfte mehr als hundert Mitarbeiter 30 suchen. „So mancher hat eine Gehaltskürzung hingenommen“, um in der Sozialabteilung zu arbeiten, sagt sie. Unter ihnen sind Spezialisten für die Finanzierung neuer Firmen, Industriedesigner, Unternehmensberater. Sie wollen aber nicht die sein, die für die 35 tägliche gute Tat zuständig sind. Sie verstehen sich als Treiber der Unternehmensentwicklung, als Innovatoren. Hannah Jones' Leute haben an einem Basketballschuh mitgearbeitet, der mit deutlich weniger umweltbelastendem Klebstoff und weniger Abfall hergestellt wird 40 als seine Vorgänger. Ohne Abstriche beim Aussehen und bei der Leistung, wie die CSR-Profis sagen. Zuvor hatten sie schon erfasst, welchen Abfall der Konzern wo auf der Welt ausspuckt. Und sie waren es auch, die einen Index für die Designer entwickelt hatten. Daran lässt sich sofort 45 ablesen, wie stark ein bestimmtes Design und ein bestimmtes Material die Umwelt belasten würden.

Nun ist es keineswegs so, dass die sozialen und ökologischen Belange überall in die Strategie von Nike eingegangen wären. Immer noch melden Bürgerrechtler 50 aus der Dritten Welt Missstände – wenn auch seltener. Doch die Frau, die nun als Aktivistin von innen agiert, glaubt an das Fortschreiten ihrer Idee. Sie glaubt, dass sich noch mehr Menschen so entwickeln werden wie jener Manager, der vor mehr als zwanzig Jahren die erste Nike-Fabrik in China aufbaute – und heute als Teil ihres Teams versucht, die Arbeitsbedingungen in den Nike-Betrieben zu verbessern.

Verglichen mit Nike, stecken viele Unternehmen noch in der Steinzeit der CSR, gerade in Deutschland. Unter dem Druck, irgendetwas sozial Verantwortliches zu tun, verschleudern sie Geld und Vertrauen. Abteilungen für Kommunikation klaben zusammen, was ihr Unternehmen „Gutes“ tut, und kleben die CSR-Marke drauf – selbst wenn es sich nur um den Spleen eines Vorstandsmitglieds handelt. [...]

Manche Firmen tun sich leichter mit ihrer Verantwortung als andere. Wenn man Waffen oder auf jugendliche Konsumenten zielende Alkoholmixgetränke herstellt, muss jedes soziale Vorhaben zynisch wirken. Familienunternehmer können ihre Firma oft leichter umlenken als Konzernmanager, die nur auf Zeit angeheuert werden.

Petra Kinzls Einschränkung trifft selbst auf einen Mann wie Götz Werner zu. Eigentlich gilt der Gründer der 75 Drogeriemarkt-Kette dm als Vorbild dafür, wie Unternehmer gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Seine Mitarbeiter behandelt er deutlich besser, als es viele Konkurrenten tun, er zählt sie zum Kapital seines Unternehmens. Doch zu der Frage, ob er die Lieferanten 80 für seine Eigenmarken nach ökologischen Kriterien ausuche, mochte sich Werner nicht äußern.

Manche Unternehmen wollen alle Vorteile – den guten Ruf bei Mitarbeitern und Kunden, die Ruhe vor Aktivisten, die Innovationen und die daraus folgenden nachhaltigen Gewinne –, ohne den Preis dafür zu bezahlen. Aber das geht nicht. „Falls Unternehmen die Vorteile von CSR wollen, müssen sie sich langfristig darauf festlegen“, sagt die Hamburger Unternehmensberaterin und Ethik-Expertin Annette Kleinfeld. „Sie können nicht 90 nach Belieben mal gut, mal böse sein.“

*Götz Hamann: Soziale Verantwortung: Können Unternehmen gut sein?, in: Die ZEIT vom 27. März 2008 (gekürzt)*

M2 Karikatur (Gerhard Mester)

