

Musterklausur 1 – Lösungshinweise

Inhaltlicher Schwerpunkt: Unternehmensziele

Aufgaben

1. „Fast jedes westliche Großunternehmen will heute beweisen, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.“ (M1, Z. 1f.). Arbeiten Sie aus M1 heraus, welche Gründe der Autor für das soziale Engagement von Unternehmen anführt!

„Herausarbeiten“ bedeutet hier, dass ausschließlich die vom Autor genannten Gründe für ein soziales Engagement von Unternehmen dargelegt werden.

Der Autor von M1 nennt folgende Gründe für das soziale Engagement („Corporate Social Responsibility“) von Unternehmen:

- „Corporate Social Responsibility“ (CSR) liegt im **Trend** (Z. 7f.).
- Soziales Engagement steigert häufig den **Gewinn** (Z. 9f., Z. 82 ff.).
- Ein professionell ausgeführtes CSR-Konzept (Beispiel: Nike) erhöht die **Glaubwürdigkeit** und das Vertrauen in das Unternehmen (vgl. Z. 22–27, Z. 59 ff.) und verschafft Ruhe vor Aktivisten (Z. 82 ff.).
- Unternehmer, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, stehen **bei Mitarbeitern und bei Kunden in gutem Ruf** (Z. 82 ff.), was zu höherer Motivation und zu nachhaltigen Gewinnen führt.
- CSR dient der Unternehmensentwicklung und der **Innovation** (Z. 35 ff.).
- Bei der Produktion werden **ökologische Belange** stärker berücksichtigt: Das Beispiel Nike zeigt, wie ein CSR-Engagement dazu führen kann, dass weniger umweltbelastende Materialien verwendet und Abfälle vermieden werden, ohne dass Abstriche an „Aussehen und bei der Leistung“ eines Produkts gemacht werden müssen (Z. 37 ff.).
- Unternehmen mit einer CSR-Kultur können helfen, **soziale Standards** – insbesondere die Arbeitsbedingungen – **in den Entwicklungs- und Schwellenländern** zu verbessern (Z. 52 ff.).

2. Erklären Sie, welche Interessengruppen auf ein Unternehmen einwirken, und stellen Sie deren Interessenlage dar!

„Erklären“ bedeutet hier, dass Sie Ihr eigenes Wissen über Interessengruppen („Stakeholder“) und deren Ansprüche an ein Unternehmen zusammenhängend darstellen. Dabei können Sie die im Text genannten Beispiele aufgreifen.

Interne Stakeholder eines Unternehmens sind die Eigentümer (z. B. Aktionäre), die Manager (Unternehmensleitung) und die Mitarbeiter.

Für die **Aktionäre** („Shareholder“) zählt in erster Linie eine hohe Rendite ihres zur Verfügung gestellten Kapitals. Das **Management** ist an einer Gewinnmaximierung interessiert, da sich die Vergütung (Boni) nach dem Unternehmenserfolg richtet. Die **Arbeitnehmer** wollen eine angemessene Entlohnung, humane Arbeitsbedingungen, berufliche Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten und betriebliche Mitbestimmung.

Externe Stakeholder sind u. a. Kunden, Lieferanten, der Staat und die Gläubiger.

Die **Konsumenten** wünschen sich preiswerte und qualitativ hochwertige Produkte. Die **Zulieferer** sind als Unternehmen an möglichst hohen Gewinnen, aber auch an fairen und dauerhaften Geschäftsbeziehungen interessiert. Der **Staat** hat großes Interesse an produktiven und (international) wettbewerbsfähigen Unternehmen, denn seine Steuereinnahmen (Gewerbesteuern, Einkommenssteuern) bemessen sich am Erfolg der Wirtschaft. Außerdem ist er an einer geringen Arbeitslosigkeit interessiert, um politisch-soziale Unzufriedenheit und hohe Sozialausgaben zu vermeiden. Auch fordern die Kommunen vor Ort einen schonenden Umgang mit der Natur und Umwelt. Die **Kreditgeber** von Fremdkapital sind an der fristgerechten Rückzahlung und der angemessenen Verzinsung interessiert.

3. Unternehmensziele können sich wechselseitig ergänzen (komplementäre Ziele) oder im Gegensatz zueinander stehen (konkurrierende Ziele).

Erklären Sie – auch anhand der Beispiele von M1 –, warum das CSR-Engagement von Unternehmen sowohl komplementäre als auch konkurrierende Ziele beinhaltet.

„Erklären“ bedeutet hier, dass Sie Zielsetzungen im Rahmen der „Corporate Social Responsibility“ in einen Zusammenhang mit anderen Unternehmenszielen stellen und mögliche komplementäre und konkurrierende Zielbeziehungen beschreiben.

Beispiele für komplementäre Unternehmensziele:

- Soziale Ziele, etwa eine hohe Arbeitszufriedenheit infolge guter Arbeitsbedingungen und gerechter Entlohnung, kann zu einem positiven Image bei Kunden und in der Gesellschaft insgesamt führen (vgl. M1, Z. 82 ff.).
- Ökologische Ziele, z. B. die Vermeidung von Abfällen (vgl. M1, Z. 39) oder Maßnahmen zur Energieeinsparung, können die Kosten von Unternehmen senken.
- CSR-Maßnahmen zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele sichern im Idealfall nachhaltige Gewinne (vgl. M1, Z. 84 f.).

Beispiele für konkurrierende Ziele:

- Soziale Ziele, z. B. die Ausgestaltung von arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsplätzen mit Weiterbildungsmöglichkeiten und firmeneigener Kinderbetreuung, kosten Geld und stehen im Widerspruch zu den Rentabilitätszielen des Unternehmens.
- Um ein positives Image in der Gesellschaft und besonders bei Kunden zu schaffen, müssen die CSR-Maßnahmen mit entsprechendem PR-Aufwand nach außen kommuniziert werden. Die Mittel, die dafür aufgewendet werden, schmälern den Gewinn.
- Umweltschonende Herstellung und die Verwendung umweltfreundlicher Materialien sind häufig teurer als die konventionelle Fertigung und konkurrieren mit den Gewinnzielen eines Unternehmens.

4. Analysieren Sie M2 und erläutern Sie, wie der Karikaturist die dargestellte Unternehmenspolitik beurteilt!

„Analysieren“ bedeutet hier, die Thematik der Karikatur vorzustellen, die Abbildung zu beschreiben, die Aussageabsicht des Zeichners herauszuarbeiten und seine Position zu bewerten.

Die Karikatur von Gerhard Mester befasst sich mit der Politik des „Shareholder Value“, die vorrangig auf die Steigerung des Börsenwerts eines Unternehmens ausgerichtet ist.

Die Zeichnung zeigt eine Aktionärsversammlung. Der Vorstand der Aktiengesellschaft verkündet vom erhöhten Rednerpult herab die Vorhaben der Unternehmensleitung „zur Verbesserung der Gewinnsituation“. Die Menge der zahlreich erschienenen Aktionäre jubelt und ruft u. a. „Bravo!“, „Super!“, „Hurra!“. Sektkorken fliegen durch die Luft; sie symbolisieren die Feierlaune der überglücklichen Aktionäre. Die weiteren Erläuterungen des Vorstandes, wie man den Gewinn des Unternehmens steigern will, gehen entweder im Jubel der Aktionäre unter oder sie interessieren die Anwesenden nicht. Die vollständigen Ausführungen des Vorstandsvorsitzenden lauten: „Zur Verbesserung der Gewinnsituation plant die Unternehmensleitung mittelfristig die Entlassung weiterer 2000 bis 3000 Beschäftigter ... !!“

Die Arbeitslosigkeit ist ein großes volkswirtschaftliches und soziales Problem. Für die Betroffenen bedeutet sie eine erhebliche Einschränkung ihrer Lebensqualität, insbesondere dann, wenn eine lang anhaltende Arbeitslosigkeit zu einem sozialen Abstieg und zum Verlust des Selbstwertgefühls führt. Die persönlichen und familiären Schicksale, die mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden sind, scheint bei Unternehmensentscheidungen keine Rolle zu spielen. Was zählt, ist der Gewinn bzw. der Wert des Unternehmens. Die Unternehmenspolitik des „Shareholder Value“ wird von Gerhard Mester kritisiert, da er die für viele Mitarbeiter negative Nachricht von massenhaften Entlassungen in seiner Zeichnung unmittelbar mit der jubelnden Aktionärsversammlung konfrontiert.

Sie sollten zur Aussage der Karikatur begründet Stellung beziehen. Ob Sie dabei dem Zeichner zustimmen oder Verständnis für eine solche Unternehmensentscheidung im Kontext verschärfter globaler Wettbewerbsbedingungen äußern, bleibt Ihnen überlassen.

5. „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.“¹ („Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist es, ihre Gewinne zu steigern.“) Diskutieren Sie diese These von Milton Friedman!²

„Diskutieren“ bedeutet hier, Pro- und Kontra-Argumente für bzw. gegen die o. g. These in strukturierter Form darzulegen und eine zusammenfassende Stellungnahme zu formulieren.

Folgende Aspekte könnten bei der Erörterung berücksichtigt werden:

Pro:

- Unternehmerisches Handeln ist auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Unternehmen können nur überleben und langfristig erfolgreich sein, wenn sie Gewinn erzielen.
- Nur erfolgreiche Unternehmen können für Arbeitsplätze und Wohlstand sorgen.
- Unternehmen handeln verantwortlich, wenn sie im Rahmen des (Sozial- und Arbeits-) Rechts für nützliche und preisgünstige Produkte sorgen und somit die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigen.
- Wenn ein Unternehmen unpopuläre und harte Maßnahmen (z. B. die Verlagerung der Produktion ins Ausland) versäumt oder hinausögert, kann dies zur Insolvenz und zum Totalverlust der Arbeitsplätze führen oder aber zu teuren Erhaltungssubventionen von Seiten des Staates, d. h. der Allgemeinheit.
- Das Management ist von den Besitzern des Unternehmens angestellt und ist primär diesen gegenüber verantwortlich. Wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung ist es deshalb, das von den Unternehmenseignern vorgegebene Ziel zu erreichen, d. h. in der Regel einen maximalen Profit zu erwirtschaften.
- Häufig sind soziale Ziele nur vorgeschoben, um andere Absichten zu verdecken. Wenn ein Unternehmer beispielsweise einer Gemeinde Geld für sportliche und kulturelle Aktivitäten zur Verfügung stellt, möchte er unter Umständen den Ort nur attraktiver machen, um Arbeitskräfte anzulocken, oder er möchte sein Image bei möglichen Kunden aufpolieren.

Kontra:

- Unternehmen sind keine isolierten Inseln, für die eigene Regeln gelten, sondern Bestandteil einer Gesellschaft, für deren Wohl und Wehe sie mithin auch eine entsprechende Verantwortung tragen.
- Werden drängende gesellschaftliche Probleme wie z. B. Arbeitslosigkeit, Umweltschäden oder Engpässe im Rentensystem infolge demografischer Veränderungen gelöst bzw. abgemildert, so profitieren davon auch die Unternehmen. Deshalb sollten sie sich auch der Lösung dieser Probleme annehmen.
- Unternehmer und Manager haben eine große Machtfülle. Sie können gesellschaftliche Probleme (z. B. Arbeitszeitregelungen für Eltern, firmeneigene Kinderbetreuungsangebote) oft schneller, zielgenauer und effektiver lösen, als staatliche Gesetze dies vermögen. Wer einen solchen Einfluss hat, sollte ihn auch geltend machen.
- Die wirtschaftlichen Aktivitäten von Unternehmen haben nicht unerhebliche soziale und ökologische Konsequenzen (z. B. die Arbeitslosigkeit oder Umweltverschmutzung betreffend). Firmen haben eine soziale Verantwortung – so kann argumentiert werden –, weil ihr Handeln soziale Folgen hat. Man kann von Unternehmen verlangen, dass sie die sozial schädlichen Auswirkungen ihres Wirtschaftens bedenken und so weit wie möglich abmildern.

¹ In: New York Times Magazine vom 13. September 1970.

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