

ZWISCHEN PROFITSTREBEN UND GESELLSCHAFTLICHER VERANTWORTUNG – WELCHE ZIELE HABEN UNTERNEHMEN?

Jedes Unternehmen setzt sich Ziele. Diese Unternehmensziele geben dem Handeln in der Unternehmung eine Richtung und lenken die Entscheidungen und Strategien der Verantwortlichen. Das primäre Ziel eines jeden Unternehmens ist dabei die Erwirtschaftung von Gewinn. Denn dieser ist die Existenzgrundlage eines jeden Unternehmens. Daneben sind Unternehmen aber auch soziale Gebilde, die in der Gesellschaft verankert sind. Entsprechend sehen Unternehmen in der Übernahme von sozialer und ökologischer Verantwortung weitere wichtige Zielsetzungen. Allerdings beeinflussen unterschiedliche Interessengruppen die Ziele und Entscheidungen in einem Unternehmen. Und häufig stehen die verschiedenen Ziele auch im Konflikt miteinander und sind nicht vereinbar. Das Modul zeigt an Beispielen, welche Ziele Unternehmen verfolgen und welche Zielkonflikte es geben kann. Außerdem diskutieren die Schülerinnen und Schüler in einer Podiumsdiskussion, ob soziale und ökologische Zielsetzungen wirklich Ausdruck einer gesteigerten gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen sind oder lediglich kluge Werbestrategien, um dem Unternehmen ein positives Image zu verleihen.

ÜBERBLICK ÜBER DIE UNTERRICHTSEINHEIT

THEMENBEREICH	Die Unternehmung → Unternehmensziele
VORWISSEN	Betriebliche Grundfunktionen, die Bedeutung des Unternehmens für die Gesellschaft
ZEITBEDARF	2 Unterrichtsstunden
METHODEN	Podiumsdiskussion, Positionslinie
KOMPETENZEN	Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"> • kennen verschiedene Ziele von Unternehmen. • können kompatible und konfliktäre Unternehmensziele unterscheiden. • beurteilen die Bedeutung von CSR-Strategien für Unternehmen.
SCHLAGWORTE	Corporate Social Responsibility, Gewinnprinzip, Nachhaltigkeit, Stakeholder, Unternehmen, Unternehmensziele
AUTORIN	Kerstin Rego
PRODUKTION	C.C.Buchner Verlag

UNTERNEHMENSZIELE UND IHRE ZIELBEZIEHUNGEN

Jedes Unternehmen setzt sich Ziele, die dem Handeln der Unternehmung eine Richtung geben und Entscheidungen im Unternehmen anleiten. Grundsätzlich lassen sich Unternehmensziele anhand der **drei Zielarten** in ökonomische, soziale und ökologische Ziele unterscheiden.

Ökonomische Ziele sind z. B. Gewinn, Vergrößerung des Marktanteils oder Ausweitung des Geschäftsfeldes. Zu den **sozialen Zielen** zählen unter anderem die Einhaltung bestehenden Rechts (Compliance), die Übernahme regionaler Verantwortung oder die Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, zum Beispiel durch Gesundheitsprogramme. Beispiele für **ökologische Ziele** sind die Schonung natürlicher Ressourcen und der rücksichtsvolle Umgang mit Tieren und Natur. Ausdruck finden sie etwa in der Entwicklung energiesparender Produkte oder der Senkung von Schadstoffausstößen.

Unternehmensziele werden in der Regel nicht einfach gesetzt, sondern entstehen durch einen **Aushandlungsprozess**, an dem verschiedene Interessengruppen (Stakeholder) beteiligt sind. Zu den **Stakeholdern** zählen neben den Eigentümern und dem Management auch z. B. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Geldgeber sowie politische Akteure wie Kommunen und Verbände. Um allen Interessen gerecht zu werden, setzen sich Unternehmen (bzw. die Handlungsverantwortlichen) vielfältige Ziele. Im optimalen Fall beeinträchtigen sich die Ziele gegenseitig nicht. Dann sind die **Zielbeziehungen** zwischen diesen Zielen kompatibel. Doch gerade aufgrund der Vielfalt der Interessen der Stakeholder kommt es immer wieder zu konfliktären Zielen. Diese Konflikte in den Zielbeziehungen können gelöst werden, indem Ziele zum Beispiel nacheinander verfolgt werden oder verschiedene Abteilungen unterschiedliche, gegenläufige Ziele bearbeiten.

Auffällig ist, dass Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt ökologische und soziale Ziele verfolgen oder sich diese zumindest als Unternehmensstrategie auf die Fahne schreiben. Stichworte dazu sind **Corporate Social Responsibility (CSR)** bzw. verantwortungsvolles Unternehmertum, womit Unternehmen auch auf die gesellschaftliche Forderung nach der Übernahme von Verantwortung für Mensch und Natur reagieren. Gleichzeitig bleibt das Hauptziel jedes Unternehmens die Erwirtschaftung von Umsatz und Gewinn als Grundlage des weiteren Wirtschaftens. Hier stellt sich folglich die Frage, ob soziale und ökologische Zielsetzungen lediglich kluge Werbestrategien sind, um dem Unternehmen ein positives Image zu verleihen und den Gewinn zu maximieren, oder ob diese wirklich Ausdruck einer neuen Verantwortlichkeit von Unternehmen sind.

Viele Unternehmen übernehmen ethische Verantwortung für Mensch und Natur und sind sich der positiven Auswirkungen von CSR-Strategien auf den Unternehmenserfolg bewusst. Denn CSR-Maßnahmen erhöhen die Reputation von Unternehmen, steigern z. B. durch energiesparende Maßnahmen die Effizienz, minimieren Risiken etwa durch Gesundheitsschutz für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und führen außerdem durch antizipierte Veränderungsbedarfe zu Innovationen. Außerdem werden CSR-Maßnahmen auch von Anteilseignern bzw. Investoren belohnt, die besonders nach vorbildlichen Unternehmen suchen. Dennoch zeigt sich, dass CSR-Maßnahmen auch gerne zur Imageaufbesserung dienen, ohne dass deren Umsetzung wirklich integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und -kultur wäre. Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Verkaufsargument geworden und fehlende CSR-Konzepte werden nicht nur von Kundinnen und Kunden, sondern auch von Investoren bestraft. Werden ökologische Ziele nur dem Schein nach verfolgt oder unwichtige, umweltfreundliche Nebenaspekte eines Produkts in den Mittelpunkt gerückt, bezeichnet man dies als **Greenwashing**. Geschieht dasselbe mit dem Ziel, das Verfolgen sozialer Ziele vorzuspiegeln, spricht man von **Bluwashing** in Anlehnung an die blaue Farbe der Vereinten Nationen.

Literaturhinweis:

- Macharzina, Klaus / Wolf, Joachim (2018): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. Wiesbaden.

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
1. Unterrichtsstunde				
10'	Einstieg	Die SuS nennen und vergleichen die Ziele der drei Unternehmen.	Film: Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit Filmsequenz zu Unternehmenszielen: 15:40 Min. – 18:40 Min.	Der Filmausschnitt kann ggf. wiederholt werden Unterrichtsgespräch Hinweis: Als vorbereitende Hausaufgabe können die SuS die Homepage der drei Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmensziele anschauen.
20'	Erarbeitung	Die SuS erarbeiten die Unterscheidung verschiedener Unternehmensziele, ordnen die drei Unternehmen begründet zu und präsentieren ihre Ergebnisse in der Klasse.	M1 Das Zieldreieck Arbeitsblatt: Welche Ziele verfolgen Unternehmen?	Partnerarbeit, Unterrichtsgespräch Hinweis: Die Auswertung kann z. B. an der Tafel durch Ankleben von bunten Karten im Dreieck geschehen (ein Unternehmen = eine Kartenfarbe)
15'	Vertiefung	Die SuS prüfen die Kompatibilität der verschiedenen Unternehmensziele und machen Zielkonflikte aus.	M1 Das Zieldreieck Arbeitsblatt: Welche Ziele verfolgen Unternehmen?	Partnerarbeit, Unterrichtsgespräch
2. Unterrichtsstunde				
5'	Einstieg	Die SuS informieren sich über das Thema der Podiumsdiskussion.	M4 Podiumsdiskussion: Ökologische und soziale Unternehmensziele: Verantwortungsvolles Unternehmertum oder reine Gewinnmaximierung?	Einzelarbeit
15'	Erarbeitung	Vorbereitung der Podiumsdiskussion: Die SuS erarbeiten die Argumente für ihre Rolle.	M2 Soziales Engagement und nachhaltiges Wirtschaften als Imagekampagnen? M3 Nachhaltig wirtschaften im Unternehmen – Corporate Social Responsibility (CSR) M5 Rollenkarten	Methode: Podiumsdiskussion Gruppenarbeit in 4-5 Gruppen mit jeweils einer Rollenkarte Differenzierungsmöglichkeit: Helfende Stichworte auf den Rollenkarten
15'	Durchführung	Durchführung der Podiumsdiskussion	M5 Rollenkarten	Methode: Podiumsdiskussion
10'	Reflexion	Die SuS bilden sich eine eigene Meinung zu der Frage der Podiumsdiskussion.		Methode: Positionslinie Unterrichtsgespräch



Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit

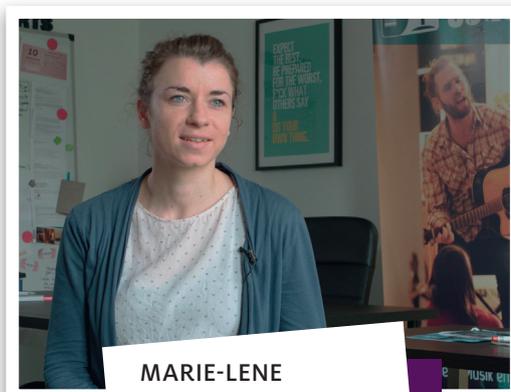
Der Film stellt drei Unternehmerinnen und ihren persönlichen unternehmerischen Weg vor. Sina Trinkwalder ist Gründerin von manomama, einem mittelständischen Textilunternehmen aus Augsburg. Das Familienunternehmen Vaude Sport wird von Antje von Dewitz seit 2009 geführt und ist ein deutscher Bergsportausrüster mit Sitz in Baden-Württemberg. In Hamburg ist das Start Up SofaConcerts in einem Co-Working-Space beheimatet. Das Unternehmen hat Marie-Lene Armingeon mit einer Freundin 2014 gegründet. Der Film begleitet die drei Unternehmerinnen einen Tag in ihrem Arbeitsalltag. Dabei erzählen sie u. a., wie ihre Geschäftsidee entstanden ist, welche Chancen und Risiken eine Selbstständigkeit mit sich bringt, welche Ziele sie verfolgen und was wichtig ist, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.



**SINA
TRINKWALDER**
manomama



**ANTJE
VON DEWITZ**
Vaude Sport



**MARIE-LENE
ARMINGEON**
SofaConcerts

Fotos: © Joachim Herz Stiftung

AUFGABE

1. a) In dem Film „Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit“ berichten die drei Unternehmerinnen von den Zielen, die sie verfolgen. Fassen Sie die Ziele der Unternehmerinnen zusammen.
- b) Welche Ziele verfolgen Unternehmen noch? Ergänzen Sie Ihre Zusammenstellung um weitere Unternehmensziele.

M1 Das Zieldreieck

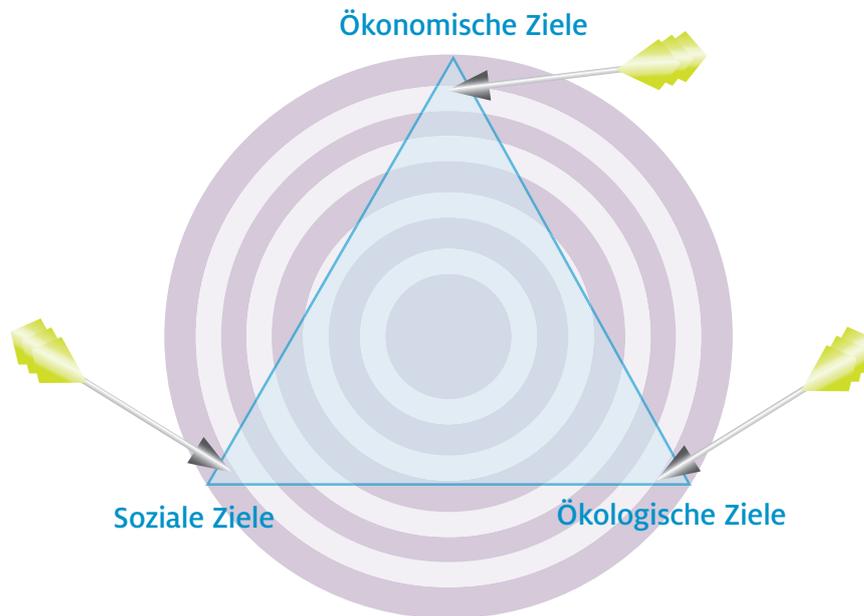
Jedes Unternehmen hat Ziele. Wie der Filmausschnitt bereits gezeigt hat, können sich die Ziele von Unternehmen aber sehr unterscheiden. Um Ziele einzuordnen, bietet sich eine Typisierung in ökonomische Ziele, soziale Ziele und ökologische Ziele an. Unter ökonomischen Zielen versteht man klassische betriebswirtschaftliche Größen wie eine Erhöhung des Umsatzes oder des Gewinns, die Vergrößerung des Marktanteils oder die Ausweitung des Geschäftsfeldes z. B. durch neue Produkte. Doch neben dem eigenen Wohlergehen verfolgen Unternehmen (bzw. die Eigentümer und / oder das Management im Namen des Unternehmens) häufig auch soziale Ziele. Beispiele für soziale Ziele sind die Einhaltung bestehenden Rechts (Compliance), die Übernahme regionaler Verantwortung, etwa in Form von Unterstützung für lokale Vereine sowie die Erhöhung der Mitarbeitergesundheit. Neben den sozialen Zielen ergänzen oft auch ökologische Ziele die ökonomischen Ziele. Beispiele für ökologische Ziele sind die Schonung natürlicher Ressourcen und der rücksichtsvolle Umgang mit Tieren und Natur. Ausdruck finden sie etwa in der Entwicklung energiesparender Produkte, der Senkung von Schadstoffausstößen oder in der Reduzierung von Verpackungsmüll.

Dabei können die Ziele von Unternehmen kompatibel, also sich ergänzend, oder konfliktär, also gegensätzlich sein. Bei den kompatiblen Zielen werden identische, komplementäre und neutrale Ziele unterschieden. Ziele sind identisch, wenn eines das andere ersetzen kann. Komplementarität von Zielen bedeutet, dass das Erarbeiten eines Ziels auch ein anderes voranbringt und neutrale Ziele beeinflussen sich bei der Zielerreichung nicht. Konfliktäre Ziele können in Konkurrenz zueinanderstehen oder antinomisch sein. Im ersten Fall behindert das Erfüllen eines Ziels die Erfüllung eines anderen, während im zweiten Fall das Anstreben des einen Ziels es gar unmöglich macht, das andere zu erreichen. Diese verschiedenen Zielbeziehungen entstehen auch dadurch, dass die Aushandlung von Unternehmenszielen ein dynamischer Prozess ist, an dem verschiedene Interessengruppen beteiligt sind. Zu den Interessengruppen, den sogenannten Stakeholdern, zählen neben den Eigentümern und dem Management auch z. B. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, politische Akteure wie Kommunen und Verbände sowie Geldgeber.



Arbeitsblatt: Welche Ziele verfolgen Unternehmen?

Aus den drei Zieltypen ergibt sich ein Zieldreieck, das zur Verortung von Unternehmen hilfreich ist:



AUFGABEN

- Ordnen Sie die Unternehmensziele aus Aufgabe 1 den Zieltypen (M1) zu. Tragen Sie diese in dem Schaubild an den entsprechenden Ecken des Dreiecks ein. Nutzen Sie dabei für jedes Unternehmen eine andere Farbe.
 - Positionieren Sie dann die Unternehmen manomama, Vaude Sport und SofaConcerts innerhalb des Dreiecks in dem Bereich, der den von ihnen eingetragenen Zielen am besten entspricht. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse und begründen Sie dabei Ihre Positionierung.
 - Prüfen Sie die eingetragenen Ziele von Vaude Sport oder manomama darauf, in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Beurteilen Sie, ob die jeweiligen Unternehmensziele kompatibel verfolgt werden können oder ob es konfliktäre Zielbeziehungen gibt.
- Sie haben ein kleines Start-up-Unternehmen gegründet, das vegane Grillwurstkreationen herstellt. Sie sind gerade dabei, den Internetauftritt zu gestalten. Dort soll auch etwas zu den Zielen Ihres Unternehmens stehen. Eine Webagentur setzt Ihren Internetauftritt um und empfiehlt Ihnen, sich auf fünf zentrale Ziele festzulegen, diese kurz zu definieren und mit Symbolen zu versehen. Sie sollten alle Zieltypen einbeziehen, denn Sie möchten Ihre potentiellen Kundinnen und Kunden damit ansprechen und Ihre gerade eingestellte Mitarbeiterschaft begeistern. Formulieren Sie die Ziele für Ihren Internetauftritt.
Als erste Orientierung schauen Sie in den Business-Plan, mit dem Sie die Banken von Ihrer Geschäftsidee überzeugt haben. Dort hatten Sie als Ziele u. a. Folgendes notiert:



- In den nächsten 5 Jahren 7 % des deutschen Grillgutmarktes erobern
- Neben dem Onlineverkauf die veganen Grillwurstkreationen binnen zwei Jahren auch in 250 Supermärkten vor Ort verkaufen
- Am Ende des ersten Geschäftsjahres 50.000 Euro Gewinn erreichen, am Ende des zweiten 200.000 Euro

M2 Soziales Engagement und nachhaltiges Wirtschaften als Imagekampagnen

Durch das wachsende Bewusstsein von Verbraucherinnen und Verbrauchern gewinnen Umwelt- und Sozialaspekte bei der Kaufentscheidung an Bedeutung. Nachhaltigkeit ist zu einem Verkaufsargument geworden. Unternehmen unterstreichen ihr soziales Engagement oder preisen Produkte als besonders umweltfreundlich an. Doch handelt es sich dabei um echtes Engagement oder um eine Imagekampagne?

Der Beitrag informiert, wie Unternehmen versuchen, sich in der Öffentlichkeit umweltfreundlich und verantwortungsbewusst darzustellen.

Greenwashing

Umweltthemen werden meist über die Farbe Grün kommuniziert. Der Begriff „Greenwashing“ – auf Deutsch Grünwaschen oder Grünfärben – bezeichnet Bemühungen von Unternehmen, durch Marketing und PR-Maßnahmen ein „grünes“ Image zu erhalten, ohne sich in Wirklichkeit besonders für die Umwelt zu engagieren.

Meist wird ein Randaspekt, der tatsächlich umweltfreundlich ist, in den Mittelpunkt der Werbung gestellt. Beispielsweise werden Modellprojekte, technische Verbesserungen oder Kooperationen mit Umweltorganisationen öffentlichkeitswirksam inszeniert. So entsteht der Eindruck, das gesamte Produkt bzw. Unternehmen sei umweltfreundlich. Typischerweise werden umweltbezogene Begriffe und Bilder verwendet und das eigene Handeln sowie technische Lösungen betont. Gerade umweltbelastende und energieintensive Branchen versuchen, sich so einen grünen Anstrich zu verschaffen. Ob es sich um Greenwashing oder echtes Umweltengegment handelt, ist nicht immer eindeutig zu beurteilen. Effizienzsteigerungen beispielsweise sind prinzipiell begrüßenswert. Fraglich ist jedoch ihre selektive Vermarktung mit dem Ziel, weiter-

gehende Auflagen zu vermeiden oder den Umsatz zu steigern. Greenwashing ist eine Reaktion auf öffentlichen Druck und soll Entscheidungsträger oder Konsumenten zu Gunsten des Unternehmens beeinflussen.

Bluewashing

Auch was **soziale Aspekte** angeht, betreiben viele Unternehmen Schönfärberei. In Anspielung auf die blaue Farbe der UNO werden moralische Ablenkungsmanöver bezüglich des sozialen Engagements als „Bluewashing“ (Blauwaschen) bezeichnet. Kritisiert werden freiwillige Initiativen wie beispielsweise der „Global Compact“ der Vereinten Nationen, welcher die Umsetzung von Menschenrechten durch Unternehmen fördern soll. Da der Beitritt kaum mit Verpflichtungen verbunden ist, besteht die Gefahr, dass der Pakt zu Werbezwecken missbraucht wird.

Viele global agierende Unternehmen, z. B. in der Textilbranche, haben einen Verhaltenskodex veröffentlicht. Doch auch hier gibt es Schwachstellen, die den Missbrauch ethischer Botschaften ermöglichen:

- Sozialstandards sind nicht streng genug formuliert. Beispielsweise wird meist nur die Zahlung ortsüblicher anstelle existenzsichernder Löhne gefordert.
 - Die Einhaltung des Verhaltenskodex wird nicht von unabhängigen Stellen kontrolliert.
 - Die Verantwortung für die Umsetzung der Standards wird an die Zulieferbetriebe in Niedriglohnländern weitergegeben.
- Damit es nicht bei leeren Worten bleibt, sind eindeutige und verpflichtende Aussagen sowie unabhängige Kontrollen erforderlich. Werden Mängel festgestellt, müssen Korrekturmaßnahmen folgen.

Stephanie Ertl, Greenwashing / Bluewashing, Engagement für Mensch und Umwelt oder Maßnahme zur Imageverbesserung?, VerbraucherService Bayern, 28.11.2017

M3 Was ist CSR? Nutzen für Unternehmen

Die Motivationen sind vielfältig, aus denen heraus Unternehmen CSR ernst nehmen. Eigennutz zählt dazu – und ist ein wesentlicher und durchaus positiver Treiber für das Thema. Denn CSR ist kein

5 Luxus, sondern etwas, von dem Unternehmen wirtschaftlich profitieren können.

Gerade kleinere, familiengeführte Unternehmen sehen sich oftmals – dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ folgend – verpflichtet, einen Beitrag

10 zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer verstehen es als ihre moralische Verpflichtung, einen positiven Beitrag zu leisten, zum Wohle der Gesellschaft, der Belegschaft oder der Umwelt.

15 **CSR und Unternehmenserfolg**

CSR ist aber mehr als eine moralische oder eine ethische Frage. CSR entscheidet über den Unternehmenserfolg mit. Die Vorstellung, Ökonomie und Ökologie, unternehmerisches Handeln und soziale

20 Verantwortung seien Gegensatzpaare, und CSR entsprechend Luxus, den man sich erst leisten können muss, ist veraltet. Managementtheorien gehen inzwischen meist vom Gegenteil aus: Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, sind langfristig oft

25 erfolgreicher. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Reputation: Eine hohe Reputation als verantwortungsvolles Unternehmen hilft bei der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf einem zunehmend von Fachkräftemangel gekennzeichneten Arbeitsmarkt, erhöht die Kundenbindung oder hilft, neue Kundengruppen zu erschließen.
- Effizienz: Energie- und Ressourceneffizienz reduziert nicht nur die ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit, sondern auch Kosten.
- 35 • Risikominimierung: Ein gut funktionierendes Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement reduziert Kosten für unfallbedingte Produktionsausfälle und die Ausfalltage von Mitarbeitern.

- Innovation: Unternehmen, die sich frühzeitig auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen – beispielsweise steigende Energiekosten, verringerte Verfügbarkeit von Rohstoffen oder strengere regulatorische Vorgaben – erlangen einen Wettbewerbsvorteil.

45 **CSR und Kapitalmarkt**

Ein wesentlicher Anreiz für börsennotierte Unternehmen liegt in der Relevanz von CSR für den Kapitalmarkt. Gerade langfristig orientierte Anleger investieren oftmals bevorzugt in Unternehmen, die nachhaltiger wirtschaften als die Wettbewerber. Für

institutionelle Anleger wie Lebensversicherer und Pensionsfonds sind Nachhaltigkeitskriterien wichtige Faktoren für die Anlagestrategie.

Die von Investoren angelegten Nachhaltigkeitskriterien und Anlagestrategien unterscheiden sich dabei stark: Manche arbeiten mit Ausschlusskriterien für bestimmte Geschäftsmodelle (z. B. keine Investitionen in Tabak, Pornografie, Rüstungsgüter, Atomkraft), andere investieren in die jeweils nachhaltigsten Unternehmen einer Branche (best

in class-Ansatz) oder lediglich in bestimmte Branchen und Geschäftsmodelle wie Erneuerbare Energien oder Umwelttechnologien. Sogenanntes Social Responsible Investment (SRI) ist in den letzten Jahren für viele Unternehmen eine wichtige Triebfeder ihres CSR-Engagements geworden. Nach Schätzungen des US-amerikanischen Forum for Sustainable and Responsible Investment (USSIF) dürfte mehr als jeder fünfte Dollar, der 2015 in den USA investiert wurde, den Kriterien von SRI

70 gefolgt sein. Weltweit sind Anfang 2016 nach Angaben der Global Sustainable Investment Alliance (GSI Alliance) mehr als 22 Billionen US-Dollar nach SRI-Kriterien angelegt worden. Das entspricht einem Anstieg von 25 Prozent seit 2014.

Was ist CSR? Nutzen für Unternehmen, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Nutzen-fuer-Unternehmen/nutzen-fuer-unternehmen.html>, letzter Abruf am 2.6.2018

M4 Podiumsdiskussion**Ökologische und soziale Unternehmensziele: Verantwortungsvolles Unternehmertum oder reine Gewinnmaximierung?****FUTUREbrain lädt ein!****Podiumsdiskussion zu dem Thema:****Ökologische und soziale Unternehmensziele:
Verantwortungsvolles Unternehmertum oder reine Gewinnmaximierung?**

Unternehmen stehen immer wieder im Mittelpunkt verschiedener Skandale – zuletzt und besonders populär die Diesellaffäre um manipulierte und in der Realität zu hohe Abgaswerte. Dabei betonen Unternehmen stets aufs Neue, dass es Ihnen um mehr geht als reine Gewinnmaximierung. Sie verfolgen zunehmend auch gemeinnützige Ziele und versprechen umwelt- und ressourcenschonendes Wirtschaften. Somit kümmern Unternehmen sich auch um ihre soziale Verantwortung und nennen das Corporate Social Responsibility (kurz: CSR). Geht es Unternehmen heute also wirklich um mehr als um die reine Rendite? Oder sind all diese Versprechen nur schöner Schein und reine Werbestrategien für ein erfolgsversprechendes Unternehmensimage?

**Diese Frage diskutieren wir mit:**

- Alicja Kleemann, Abteilungsleiterin, WeitBus
- Thomas Kalka, Geschäftsführer, Leckerkäse
- Katja Schubert, Inhaberin, Schuberts' Coffee Company
- David Vuković, Verbraucherschutzverein
- Robert Marschner, Privatier und Anteilseigner von Sitzhübsch Automotive
- Susanne Wacker, Betriebsratsmitglied bei Feinstoff
- Agnes Berendes, Politikerin

M5 Rollenkarten**Alicja Kleemann (34),
Abteilungsleiterin Marketing im Fernbusunternehmen „WeitBus“**

Frau Kleemann ist gespannt. Heute Abend wird sie bei einer Podiumsdiskussion der studentischen Unternehmensberatung FUTUREbrain auf dem Podium sitzen. Früher hat sie dort selbst mitgearbeitet. Heute ist sie Abteilungsleiterin für Marketing bei dem Fernbusunternehmen „WeitBus“.

Während sie ihre Argumente für die Diskussion vorbereitet, seufzt sie. Ihre aktuelle Hauptaufgabe ist, „WeitBus“ in der Öffentlichkeit als „Grüne Buslinie“ zu präsentieren, denn nur so kann das Unternehmen mit der Bahn und den anderen Fernbusunternehmen konkurrieren. Und teilweise ist „WeitBus“ ja auch ein umweltbewusstes Unternehmen – aber eben nur teilweise ...

Helfende Stichworte:

- Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil bzw. Verkaufsargument
- Greenwashing

**Thomas „Tom“ Kalka (54),
Geschäftsführer von „Leckerkäse“**

Als seine Nichte ihn gefragt hat, ob er an einer Podiumsdiskussion teilnehmen würde, die von ihrer studentischen Unternehmensberatung FUTUREbrain organisiert wird, hat Tom sofort zugesagt. Es ist immer gut, sein Wissen an die Jungen weiterzugeben – und von ihnen zu lernen.

Er muss schmunzeln, als er sich kurz vor Beginn ein paar Argumente notiert. Natürlich handeln Unternehmer und Manager stets verantwortungsbewusst! Er wird für diese Position argumentieren. Und nachhaltiges Wirtschaften hat ja auch ökonomische Vorteile. Dass die ökonomischen Vorteile noch größer werden, je schöner die Ziele klingen, muss er ja nicht sagen.

Helfende Stichworte:

- Unternehmenserfolge, z. B. Reputation, Effizienz, Innovationsfähigkeit
- Moralische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und Natur
- Sichert dem Management die Zustimmung der Eigentümer (in M3: Kapitalmarkt)

Katja Schubert (36), Inhaberin von „Schuberts‘ Coffee Company“

Seitdem ihre Eltern in den Ruhestand gegangen sind, ist Katja gemeinsam mit ihren zwei Brüdern Mitinhaberin eines mittelständischen Kaffeehandelshauses. Da alle drei Geschwister bereits eigene Berufe ergriffen haben und das Unternehmen selbst nicht führen wollen, haben sie zwei Geschäftsführer angestellt.

Als die studentische Unternehmensberatung FUTUREbrain bei ihr angefragt hat, ob sie an einer Podiumsdiskussion teilnehmen möchte, hat sie zuerst gezögert. Andererseits – vielleicht ist es eine gute Gelegenheit, den Studentinnen und Studenten etwas von dem weiterzugeben, was sie von ihren Eltern gelernt hat? Sie sagt zu, und nun sammelt sie ihre Argumente.

Helfende Stichworte:

- Moralische Verpflichtung, Kaufmannsehre
- Unternehmensziele zur Kommunikation von ebendiesen Werten an die Kunden und Kundinnen
- Unternehmensziele zur Anleitung des Managements (Interessen der Geschäftsführung müssen nicht mit denen der Firmeninhaber übereinstimmen)

David Vuković (25), Verbraucherschützer

„Grüner ist nicht gleich grün“, so lautet sein Motto. David sagt auch gerne: „Nur weil Schokolade Milch enthält, ist sie noch kein gesundes Lebensmittel – auch nicht, wenn man mehr Milch hineingibt!“ Er könnte sich jedes Mal aufregen, wenn er in Zeitungen oder in der Werbung die Ziele von Unternehmen sieht – letztlich geht es doch nur darum, dass möglichst viele Leute irgendwelche Produkte kaufen. Deswegen arbeitet er auch ehrenamtlich in einer Verbraucherschutzinitiative.

Da kommt es ihm gerade recht, dass ein Kumpel in der studentischen Unternehmensberatung FUTUREbrain ist, die eine Podiumsdiskussion veranstaltet und ihn gefragt hat, ob er dort als Experte für Verbraucherschutz teilnehmen könne. Klar kann er. Und seine Meinung zum Thema ist sonnenklar: alles nur Schmuck am gewinnorientierten Weihnachtsbaum! Nur noch schnell die Argumente notieren...

Helfende Stichworte:

- Greenwashing und Bluwashing
- Schöne Unternehmensziele sollen Zustimmung der Gesellschaft sichern, Verkaufszahlen erhöhen und das Unternehmen vor Kontrollen schützen

Robert Marschner (51), Anteilseigner von „Sitzhübsch Automotive“

Robert lehnt sich entspannt auf seinem Balkonstuhl zurück. Durch Beteiligungen an verschiedenen Unternehmen hat er in den letzten Jahren ein angenehmes Vermögen angesammelt. Als Anteilseigner ist es ihm dabei weitestgehend egal, welche Ziele die Unternehmen im Einzelnen verfolgen, in die er investiert hat – Hauptsache, er kann für seine Unternehmensanteile einen Gewinn verbuchen.

Aber das sollte er vielleicht doch nicht so deutlich durchblicken lassen, wenn er morgen Abend an der Podiumsdiskussion teilnimmt. Nur über Gewinne sprechen, das reicht heute nicht mehr, wenn ein Unternehmen am Markt erfolgreich sein will. Diesem Gedanken hängt er nach, während er seine Argumente für morgen sammelt.

Helfende Stichworte:

- Nachhaltigkeit / Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln und hohe Gewinne lassen sich kombinieren
- CSR erhöht den Unternehmenserfolg
- Vielfältige Unternehmensziele zur Besänftigung aller Stakeholder

Susanne Wacker (48), Betriebsratsmitglied bei Feinstoff

Susanne freut sich. Sie ist nun seit acht Jahren im Betriebsrat ihres Unternehmens, eines mittelständischen Textilherzeugers, tätig. Sie weiß, dass es nicht einfach ist, Stoffe in Deutschland zu produzieren – obwohl in jüngerer Zeit wieder verstärkt solche Produkte nachgefragt werden und der Absatz steigt. Das ist gut für ihr Unternehmen. Als Betriebsrätin setzt sie sich aber vor allem für die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Ihre vorrangigen Ziele sind deshalb: den Standort in ihrer Heimatstadt und damit die dortigen Arbeitsplätze zu sichern und Arbeitszeitmodelle für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchzusetzen. Bei den anstehenden Gesprächen mit der Geschäftsführung wird der Betriebsrat diese Anliegen wieder vorbringen.

Von der studentischen Unternehmensberatung FUTUREbrain wurde sie nun zu einer Podiumsdiskussion eingeladen. Dazu hat sie eine klare Meinung. Sie fasst ihre Argumente zusammen.

Helfende Stichworte:

- Unternehmensziele bilden Interessen aller Stakeholder ab
- Verantwortungsvolles Unternehmertum stärkt Unternehmen (M3: z. B. Risikominimierung)
- Unternehmensziele als Selbstverpflichtung, sodass Handeln des Managements / der Eigentümer eingefordert werden kann

Agnes Berendes (43), Lokalpolitikerin

Die kleine Gemeinde, in der Agnes wohnt, liegt in einer Region ohne große Industrien oder touristische Ziele. Aber Agnes liebt diese Gegend, und so ist sie schon lange politisch engagiert mit dem Ziel, ihre Region attraktiver und das Leben dort lebenswerter für die Menschen zu machen. Mittlerweile ist dies als Politikerin zu ihrem Beruf geworden. Die Podiumsdiskussion, organisiert von der studentischen Unternehmensberatung FUTUREbrain, besucht sie gerne. Sie hält auch immer mal wieder Vorlesungen an dieser Universität. Ihre Argumente zu notieren fällt ihr leicht. Als Lokalpolitikerin kennt sie natürlich die wichtigsten Arbeitgeber im Umkreis und arbeitet mit einigen eng zusammen, um die Region zu entwickeln. Sie weiß selbst, dass Unternehmen eine schöne Fassade brauchen, um Kunden und Kundinnen sowie potentielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu begeistern. Aber als Politikerin muss sie genau hinschauen, ob die schönen Versprechen für die Menschen und die Umwelt in ihrer Gemeinde auch tatsächlich eingelöst werden.

Helfende Stichworte:

- Verantwortungsvolles Unternehmertum stärkt die Region
- Unternehmensziele bilden Interessen aller Stakeholder ab
- Unternehmensziele als Selbstverpflichtung, sodass Handeln des Managements / der Eigentümer eingefordert werden kann

AUFGABEN

4. Führen Sie eine Podiumsdiskussion durch zu dem Thema „Soziale und ökologische Unternehmensziele: Verantwortungsvolles Unternehmertum oder reine Gewinnmaximierung?“ (M4)
 - a) Bilden Sie Kleingruppen und teilen Sie die Rollenkarten (M5) untereinander auf. Erschließen Sie sich die Argumente aus M2 und M3. Nutzen Sie dann Ihr Wissen aus M1 bis M3 und erarbeiten Sie die Argumente, die Sie für die Rolle auf Ihrer Karte als wichtig erachten. Notieren Sie diese.
 - b) Einigen Sie sich auf eine Person aus Ihrer Gruppe, die Ihre Rolle auf dem Podium vertritt. Tipp: Die Anderen dürfen sie gerne durch für die Rolle förderliche Fragen unterstützen.
 - c) Führen Sie die Podiumsdiskussion durch.
5. Positionieren Sie sich abschließend entlang einer gedachten Linie im Raum zu der Frage aus der Podiumsdiskussion (verantwortungsvolles Unternehmertum – unentschieden – reine Gewinnmaximierung). Begründen Sie Ihre Positionierung.