



**MEHR
ERFAHREN**

NEUES ABITUR

ABITUR-TRAINING

Wirtschaft 2

Betriebswirtschaftslehre

STARK

Inhalt

Vorwort

1	Unternehmensziele und Unternehmensaufbau	2
1.1	Unternehmerische Zielsetzungen	2
1.2	Share- und Stakeholder – Interessengruppen eines Unternehmens	2
1.3	Arten von Zielen	5
1.4	Wechselwirkungen zwischen unternehmerischen Zielen	9
1.5	Wertschöpfung	10
1.6	Kernprozesse und Funktionsbereiche und deren Bedeutung für die Wertschöpfung	12
1.7	Aufbau- und Ablauforganisation im Detail	17
1.8	Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation	22
2	Markt und Produktion	33
2.1	Beschaffung: Definition und Beschaffungsarten	33
2.2	Ökologische, soziale und ethische Standards in den Lieferketten	36
2.3	Traditionelle Prozessgestaltung in der Fertigung	39
2.4	Veränderungen der Prozessgestaltung in der Produktion	44
 2.5	Gewinnerzielung	51
2.6	Marktforschung allgemein	63
2.7	Einzelne Bereiche der Marktanalyse	68
2.8	Methoden der Datengewinnung für die Marktanalyse	73
 2.9	Methoden der Datenanalyse und -darstellung für die Marktanalyse	76
3	Jahresabschluss und Bilanzanalyse	91
3.1	Aufgaben und Funktionen des Jahresabschlusses	91
3.2	Transparenz und Vertrauen – die externen und internen Adressaten des Jahresabschlusses	92
3.3	Die Bilanz – die „Landkarte“ des Unternehmens	94
3.4	Die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) – der Reisebericht	99
3.5	Der Geschäftsbericht – ein Blick hinter die Kulissen	103
3.6	Bilanzkennzahlen – Einblicke in die Finanzierungs- und Investitionsstrukturen	104
3.7	Die Eigenkapitalquote – das Fundament finanzieller „Gesundheit“	105
3.8	Deckungsgrade – die Balance zwischen Sicherheit und Wachstum	106
3.9	Die Anlagenintensität – ein Maß für die Effizienz der Vermögensnutzung	107
3.10	Immer flüssig – die Liquiditätsanalyse	109
3.11	Die Eigenkapitalrentabilität – wie steht das Unternehmen im Vergleich da?	111

3.12	Gesamtkapitalrentabilität oder ROI: Ein umfassender Blick auf die Unternehmensleistung	113
3.13	Die Umsatzrentabilität – der Gewinn pro „Umsatz-Euro“	114
3.14	Das Betriebsergebnis (EBIT)	114
3.15	Aussagekraft der Kennzahlen	116
3.16	Börsenwert und Substanzwert	117
4	Investition und Finanzierung	125
4.1	Systematisierung	126
4.2	Methoden der Investitionsrechnung im Überblick	127
4.3	Die statische Investitionsrechnung: Merkmale und methodischer Ansatz	128
4.4	Die dynamische Investitionsrechnung	135
 4.5	Die Kapitalwertmethode im Detail	138
4.6	Investitionsrechnung unter Unsicherheit	139
4.7	Quantitative und qualitative Kriterien bei der Entscheidungsfindung	140
4.8	Finanzierung – Grundlagen	141
 4.9	Wege der Kapitalbeschaffung: Finanzierungsarten im Detail	143
4.10	Die strategische Bewertung: Vor- und Nachteile der Finanzierungswege	146
4.11	Das Leasing	147
 4.12	Das Factoring	151
4.13	Finanzwirtschaftliche Ziele	153
4.14	Finanzierungsrisiken	153
 4.15	Der Leverage-Effekt	155
5	Unternehmensführung und Management	163
5.1	Unternehmensstrategien – der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg	163
 5.2	SWOT-Analyse – Stärken und Chancen nutzen, Schwächen überwinden und Risiken minimieren	164
5.3	Wettbewerbsstrategien nach Porter	167
5.4	Kernkompetenzansatz	171
5.5	Hidden Champions	172
5.6	Was bedeutet es, ein Unternehmen zu managen?	173
5.7	Das Unternehmen nachhaltig führen	176

Lösungen	189
Stichwortverzeichnis	223
Quellennachweis	225

Autorin und Autor:

DR. KERSTIN VONDERAU, REDAKTION (Kapitel 1 und 2)

TINO ZIRKENBACH (Kapitel 3 bis 5)



Inhalte des grundlegenden Niveaus

- Grundlegende unternehmerische Zielsetzungen im ökonomischen, ökologischen und ethisch-sozialen Bereich (*Kapitel 1.1*)
- Interessengruppen (Stakeholder) eines Unternehmens (*Kapitel 1.2*)
- Wechselwirkungen unternehmerischer Zielsetzungen, kurz- und langfristige Perspektive (*Kapitel 1.3 und 1.4*)
- Ausgewählte unternehmerische Entscheidungen in den Bereichen Beschaffung und Absatz, z. B. Bezug nachhaltig gewonnener Rohstoffe, Erschließung neuer Kundengruppen (*Kapitel 2.1 und 2.2*)
- Break-even-Analyse: Gewinnschwelle und maximaler Gewinn bei linearem Gesamtkosten- und Erlösverlauf, fixe und variable Kosten und deren Veränderungen (*Kapitel 2.5*)
- Eigenkapital- und Umsatzrentabilität, Aussagekraft dieser Kennzahlen (*Kapitel 3.11 und 3.13*)
- Statisches Verfahren, z. B. Gewinnvergleichsrechnung, Amortisationsrechnung (*Kapitel 4.3*)
- Grundlegende Arten der Finanzierung: Eigen- versus Fremdfinanzierung (*Kapitel 4.8 und 4.9 und 4.10*)
- SWOT-Analyse (*Kapitel 5.2*)

Vorwort

Liebe Schüler*innen,

mit diesem Buch halten Sie ein kompaktes und zugleich umfassendes Lern- und Übungsmaterial für Ihre Vorbereitung auf das Abitur im Bereich der Betriebswirtschaftslehre in den Händen. Ziel ist es, Ihnen eine **klare, verständliche und praxisnahe Unterstützung** zu bieten, damit Sie sich sicher auf Klausuren, den Unterricht und insbesondere auf die **mündlichen und schriftlichen Abiturprüfungen** vorbereiten können.

Betriebswirtschaftliche Fragestellungen bestimmen den Alltag von Unternehmen und damit auch unser wirtschaftliches Umfeld – von der Festlegung unternehmerischer Ziele über Produktions- und Marktentscheidungen bis hin zu Finanzierung, Investition und strategischer Unternehmensführung. Dieses Buch führt Sie **systematisch** durch die **zentralen Inhalte der BWL**: Es vermittelt grundlegende Zusammenhänge verständlich und praxisnah, veranschaulicht diese mithilfe von Schaubildern, Modellen und Kennzahlen und unterstützt Sie mit **gezielten Übungsaufgaben** dabei, Ihre Kompetenzen nachhaltig zu entwickeln und sich optimal auf Prüfungen vorzubereiten.

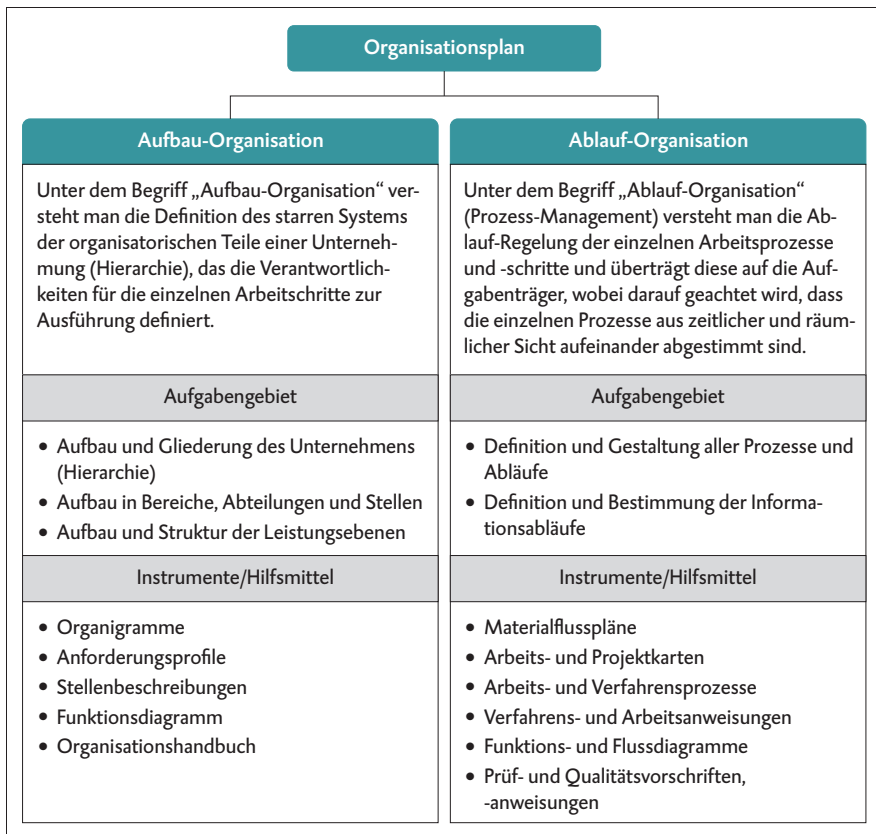
- Mithilfe anschaulicher Beispiele  und Infokästen  wird das Wissen nachvollziehbar dargestellt und erklärt.
- Anhand der Aufgaben des **Kompetenztrainings**, das an jedes Kapitel anschließt, können Sie sich vergewissern, ob Sie die Aussagen und Informationen des jeweiligen Lernbereichs richtig erfasst und die geforderten Kompetenzen erworben haben.
- **Zusammenfassungen** am Ende jedes Lernbereichs ermöglichen eine schnelle Überprüfung des Gelernten.
- Einige entsprechend gekennzeichnete Kapitel enthalten Lernvideos, die Inhalte sehr detailliert erklären. An den jeweiligen Stellen im Buch befindet sich ein QR-Code, den Sie mithilfe Ihres Smartphones oder Tablets scannen können. Haben Sie keine Möglichkeit, den QR-Code zu scannen, finden Sie die Lernvideos auch gesammelt unter:
<https://www.stark-verlag.de>



Das Autorenteam und der Verlag wünschen Ihnen bei Ihrer Abiturvorbereitung viel Erfolg!

In modernen Industriebetrieben werden im Rahmen einer Matrixorganisation anstelle permanenter Sparten auch **temporäre Teams** bzw. **Projektgruppen** gebildet, die für die Dauer eines Projekts quasi als Sparte fungieren, indem das erforderliche Personal aus der Belegschaft des Unternehmens dieser Gruppe zeitweise zugewiesen wird (klassisches Projektmanagement). An die Stelle des Spartenleiters tritt der Projektleiter. Am Ende des Projekts oder auch nach der Erfüllung bestimmter Teilschritte wird das nicht mehr benötigte Personal wieder freigesetzt bzw. die gesamte Projektgruppe aufgelöst und anderen Aufgaben bzw. Projekten zugeordnet.

1.8 Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation



M 15: Aufbau- und Ablauf-Organisation

Die traditionelle These ist: **Ohne Aufbauorganisation** kann **auch keine Ablauforganisation** entstehen, da die Zuständigkeiten ungeklärt wären. Auch in traditionell organisierten Unternehmen werden zwar zunehmend **Geschäftsprozesse** im Rahmen des Prozessmanagements **optimiert**. Die **Aufbauorganisation** und damit die Zuständigkeiten bleiben aber häufig über lange Zeit **statisch**.

Auch beim **klassischen Projektmanagement** bestehen innerhalb des Projekts **meist statische Strukturen**, die auf ein bestimmtes Projektergebnis ausgerichtet sind, das über einen Meilensteinplan in festen Etappen mit festen Zuständigkeiten erreicht werden soll.

Agile Unternehmen

Moderne Organisationsformen in sogenannten „**agilen**“ **Unternehmen** setzen auf agile Organisation mit **temporären, interdisziplinären Projektteams und flexiblen Arbeitsprozessen** wie z. B. agilem Projektmanagement oder Scrum. Auch wenn agile Organisation, Scrum etc. ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammen, halten sie mittlerweile auch bis in die Fertigung Einzug in Unternehmen. Begrenzte Teamgrößen, das Aufbrechen statischer Organisationsstrukturen und die Ermächtigung wie auch Fähigkeit und Bereitschaft von Teams zum selbstverantwortlichen Arbeiten sind Grenzen und Voraussetzungen für agile Organisation. Hier herrscht zwar Rollenklarheit, es wird aber weder hierarchisch (Aufbauorganisation) noch nach festen Prozessplänen (Ablauforganisation) gearbeitet, sondern **selbstverantwortlich im Team und mit hoher Prozessflexibilität**.

Ein gemäßigter Schritt in diese Richtung ist die Einrichtung „**agiler Inseln**“, z. B. im Bereich Forschung und Entwicklung oder Marketing, in einem sonst eher traditionell organisierten Unternehmen.

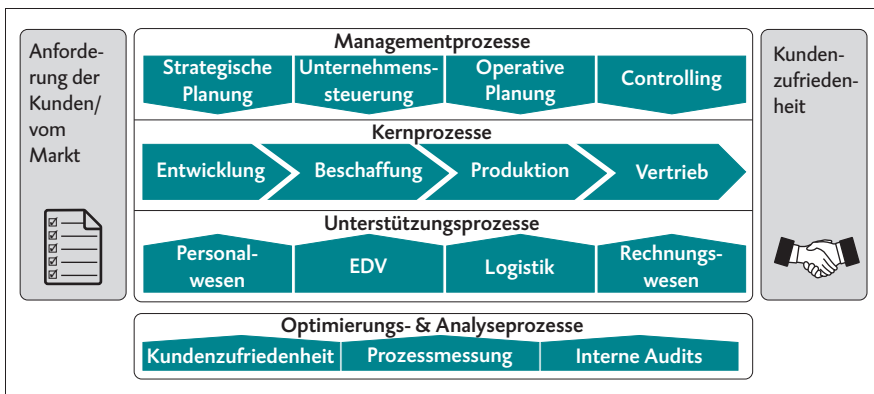
Die wesentliche Ursache für den Wandel zu agilen Unternehmen sind immer dynamischere, komplexere Märkte mit hoher Kundenorientierung, starker Konkurrenz und kurzen Produktlebenszyklen. Die genannten Attribute zeigen schon, dass für derartige Märkte ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit und Interaktion erforderlich ist. Die Gegenüberstellung von klassischem und agilem PM gibt eine Vorstellung von den wesentlichen Unterschieden auf dem Weg zur agilen Organisation.

Klassisches PM	Agiles PM
• Umfang ist festgelegt, Zeit und Aufwand sind variabel • Prozesse sind im Voraus geplant und festgelegt • Einfluss von Stakeholdern (Kunden) sinkt im Verlauf des Projekts • Aufgaben werden direkt am Anfang erfasst • Ergebnisse werden nur am Ende des Projekts dargestellt und ausgewertet • Projektmanager managt und verantwortet das Projekt • Kommunikation durch einzelne Meetings und durch Dokumente	• Zeit und Aufwand sind festgelegt, Umfang ist variabel • Prozesse werden kontinuierlich und nach Bedarf angepasst • Einfluss der Stakeholder (Kunden) ist konstant im Projekt • Aufgaben werden kontinuierlich angepasst • Ergebnisse werden im Projektverlauf regelmäßig transparent dargestellt und bewertet • Team managt sich selbst und übernimmt die Verantwortung • Kommunikation in täglichen Meetings und über Kommentare

M 16: Klassisches und agiles PM

Während traditionell die Aufbauorganisation im Fokus der Unternehmensleitung stand, sind es im 21. Jahrhundert die **Geschäftsprozesse**.

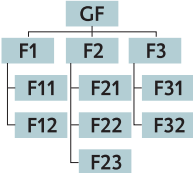
Prozesslandkarten/-landschaften versuchen, einen Gesamtüberblick über alle Prozesse eines Unternehmens sowie deren Schnittstellen zu geben. Dabei wird zwischen **Führungs-/Managementprozessen**, **Kernprozessen** (→ Wertschöpfung) **und unterstützenden Prozessen** unterschieden. Prozesslandkarten schlagen damit quasi die Brücke zur Wertschöpfungskette. Über die Bezeichnung der **Funktionsbereiche** und deren Zuordnung zu den drei Prozessgruppen wird auch die Aufbauorganisation zumindest teilweise mit abgebildet, sodass die Verschränkung von Ablauf- und Aufbauorganisation sichtbar wird.



M 17: Prozesslandkarte

Würde man in die Prozesslandkarte ergänzend noch die Verantwortlichen eintragen, würden auch **Zuständigkeiten** als Teil der Aufbauorganisation erkennbar. So ließen sich spezifische Aspekte von Ablauforganisation und Organigrammen (Aufbauorganisation) zumindest teilweise miteinander verknüpfen, wobei der Schwerpunkt ganz klar auf den Geschäftsprozessen liegt.

	Prozesslandkarten	Organigramme
<i>Instrument der</i>	Ablauforganisation	Aufbauorganisation
<i>Im Vordergrund</i>	die Prozesse zur Erreichung der Unternehmensziele	welche spezialisierte Arbeit durch wen ausgeübt wird
<i>Oberstes Ziel</i>	Durchgängige Betrachtung insb. der wertschöpfenden Prozesse von Kundenwunsch bis Kundenzufriedenheit	Funktionsorientierte Spezialisierung
<i>Keine Aussage zu</i>	wer wem unterstellt ist	welche Prozesse es gibt
<i>Mittel zur Verbesserung</i>	Prozesse optimieren	Neue Abteilungen

M 18: Prozesslandkarte versus Organigramm

Zusammenfassung

- **Grundlagen der BWL:**
 - BWL betrachtet wirtschaftliche Entscheidungen aus Sicht einzelner Unternehmen
 - Ziel: effiziente Zielerreichung (z. B. Gewinn, Wachstum, Nachhaltigkeit)
- **Unternehmensziele:**
 - Ziele = Ergebnis und Grundlage unternehmerischer Entscheidungen
 - Unternehmen verfolgen ein Zielsystem (Zielbündel)
 - Interessenmonismus: nur Eigentümer bestimmen Ziele
 - Interessenpluralismus: mehrere Anspruchsgruppen beeinflussen Zielbildung
- **Shareholder** (= EK-Geber); **Stakeholder** (= alle Anspruchsgruppen mit Interessen am Unternehmen)
- **Interne Anspruchsgruppen** (Beispiele für Interessen):
 - Management (Rentabilität, Wachstum, Liquidität)
 - Belegschaft (Arbeitsplatzsicherheit, Lohn, Work-Life-Balance)
 - Betriebsrat (Mitbestimmung, Kündigungsschutz)

- **Externe Anspruchsgruppen** (Beispiele für Interessen):
 - Eigentümer (Gewinn, Unternehmensbestand)
 - Banken (Sicherheiten, Zinsen)
 - Lieferanten (faire Preise, pünktliche Zahlung)
 - Kunden (Qualität, Service, faire Preise)
 - Staat (Steuern, Gesetzeinhaltung)
 - Öffentlichkeit/Anwohner (Umweltschutz)
 - Gewerkschaften, Verbände, Presse (Löhne, Arbeitszeit)
- **Arten von Unternehmenszielen:**
 - **ökonomische Ziele:** Gewinnmaximierung, Rentabilität, Umsatzsteigerung, Liquidität, Marktanteilssteigerung → sichern langfristigen Unternehmenserhalt
 - **ökologische Ziele:** Reduzierung von Energie- und Ressourcenverbrauch, Emissionssenkung, nachhaltige Produkte → Schutz natürlicher Ressourcen
 - **soziale Ziele:** innerbetrieblich (z. B. Arbeitsplatzsicherheit); in Geschäftsbeziehungen (z. B. Fair Trade); öffentlich (z. B. Sponsoring)
 - **ethische Ziele:** Einhaltung moralischer Standards, keine Kinderarbeit, Menschenrechte, kein Betrug, keine Bestechung, Datenschutz, Gesetzestreue
- **Corporate Social Responsibility (CSR):**
 - verantwortungsvolle Unternehmensführung
 - Integration ökonomischer, ökologischer, sozialer und ethischer Ziele
 - Orientierung am Prinzip nachhaltiger Entwicklung
- **Wertschöpfung = Output – Input** oder **Wertschöpfung = Umsatz – Vorleistungen**
- **Analyse über Wertschöpfungskette** (Porter): primäre Aktivitäten und unterstützende Prozesse
- **Funktionsbereiche:**
 - **Beschaffung** (Input-Seite): Einkauf von Material, Dienstleistungen, Rechten
 - **Produktion:** Kombination von Produktionsfaktoren → Hauptort der Wertschöpfung
 - **Absatz** (Output-Seite): Verkauf der Produkte
 - **Investition und Finanzierung:** Kapitalbeschaffung, Liquiditätssicherung, Investition
 - **Unternehmensführung:** Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Kontrolle
- **Ablauforganisation:**
 - Gestaltung von Arbeitsprozessen
 - Regelung von Zeit, Raum, Personen, Sachmitteln
 - Instrumente: Ablaufplan, Flussdiagramm, Swimlane-Diagramm
- **Aufbauorganisation:**
 - Gliederung in Organisationseinheiten
 - regelt Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse
 - Organisationsformen: funktionale Organisation (Einliniensystem), Matrixorganisation, Projektorganisation
- **Verschränkung von Aufbau- und Ablauforganisation:**
 - Aufbauorganisation regelt Zuständigkeiten
 - Ablauforganisation regelt Prozesse
 - Prozesslandkarten können zumindest ansatzweise beide Perspektiven verbinden



Kompetenztraining

- 1 a) Arbeiten Sie aus dem folgenden Geschäftsberichtsatz aus je zwei ökonomische, ökologische, soziale und ethische Ziele heraus und beschreiben Sie mögliche Interessen von dahinterstehenden Interessengruppen.
- b) Finden Sie je zwei eher kurz-/mittelfristige und zwei langfristige Ziele und begründen Sie die Bedeutung der langfristigen Ziele.
- c) Stellen Sie die Wechselwirkungen ausgewählter Ziele aus dem Geschäftsbericht vor dem Hintergrund verschiedener Interessengruppen dar. Nehmen Sie dabei auch eine langfristige Perspektive ein.

Material: Text

Strategischer Rahmen für ganzheitliches Wachstum

Wir gestalten unsere Zukunft auf der Grundlage eines langfristigen strategischen Rahmens, der auf unserem Unternehmenszweck und unseren Werten basiert. Mit diesem strategischen Rahmen legen wir einen klaren Fokus auf ganzheitliches Wachstum („Purposeful Growth“). Das bedeutet: Wir wollen herausragenden Wert für Kunden und Konsument:innen schaffen, um das Wachstum unserer Märkte zu übertreffen, unsere führende Rolle im Bereich Nachhaltigkeit stärken und unsere Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, sich bei Henkel beruflich und persönlich weiterzuentwickeln.

Unsere mittel- bis langfristigen finanziellen Ambitionen

Die Umsetzung unserer Wachstumsagenda unterstützt uns dabei, unsere mittel- bis langfristigen finanziellen Ambitionen zu erreichen:

- Für den Konzern streben wir ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 4 Prozent, eine bereinigte Umsatzrendite (bereinigte EBIT-Marge) von rund 16 Prozent sowie einen Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Vorzugsaktie im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich (bei konstanten Wechselkursen und einschließlich Akquisitionen) an. Gleichzeitig legt Henkel einen kontinuierlichen Fokus auf den Ausbau des Free Cashflow.
- Dabei streben wir für den Unternehmensbereich Adhesive Technologies ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 5 Prozent sowie eine bereinigte Umsatzrendite (bereinigte EBIT-Marge) im hohen Zehn-Prozent-Bereich an.
- Für den Unternehmensbereich Consumer Brands streben wir ein organisches Umsatzwachstum von 3 bis 4 Prozent sowie eine bereinigte Umsatzrendite (bereinigte EBIT-Marge) im mittleren Zehn-Prozentbereich an.

Unser strategischer Rahmen

Die Hauptelemente unseres strategischen Rahmens sind ein erfolgreiches Portfolio mit starken Marken und Lösungen, klare Wettbewerbsvorteile in den Bereichen Innovation, Nachhaltigkeit und Digitalisierung sowie zukunftsfähige Geschäftsprozesse – aufbauend auf einer starken Unternehmenskultur, in der enge Zusammenarbeit und Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter:innen im Mittelpunkt stehen.

Lösungen

BWL

1 a) **Ökonomische Ziele (Beispiele)**

Ziel 1: Umsatzwachstum steigern

Im Bericht steht: Henkel strebt ein organisches Umsatzwachstum von 3–4 % an (vgl. Z. 13).

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Aktionäre/Investoren: wollen steigende Gewinne
- Management: will Erfolg nachweisen und Ziele erreichen (z. B. Bonus, Karriere)
- Mitarbeitende: profitieren indirekt durch sichere Arbeitsplätze

Ziel 2: Profitabilität erhöhen

Henkel möchte eine bereinigte EBIT-Marge von ca. 16 % erreichen und den Free Cashflow ausbauen (vgl. Z. 14, 18).

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Investoren: wollen hohe Renditen und Dividenden
- Banken/Kreditgeber: interessieren sich für stabile Finanzen und Rückzahlungsfähigkeit
- Unternehmen selbst: kann dadurch mehr investieren (Innovation, Übernahmen, Digitalisierung)

Ökologische Ziele (Beispiele)

Ziel 1: Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft vorantreiben

Im Text: „kreislauforientierte und klimaneutrale Zukunft“ (Z. 56)

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Umwelt/Gesellschaft: weniger CO₂-Ausstoß und weniger Müll
- Staat/Behörden: Einhaltung von Umweltgesetzen und Klimazielen
- Kunden/Konsumenten: wünschen nachhaltigere Produkte

Ziel 2: Natur und Ressourcen schützen („Regeneration der Natur“, Z. 57)

Henkel will „natürliche Ressourcen“ (Z. 58 f.) sichern/Natur regenerieren.

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- NGOs/Umweltorganisationen: erwarten konkrete Verbesserungen
- Künftige Generationen: profitieren von intakter Natur

- Unternehmen selbst: langfristig weniger Risiken durch Rohstoffknappheit oder Umweltkritik

Soziale Ziele (Beispiele)

Ziel 1: Mitarbeitende fördern und weiterentwickeln

Im Bericht: Mitarbeitende sollen sich „beruflich und persönlich weiter- [...]entwickeln“ (Z. 8 f.)

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Mitarbeitende: wollen Karrierechancen, Sicherheit und Qualifikation
- Gewerkschaften/Arbeitnehmervertretung: gute Arbeitsbedingungen und Entwicklung
- Unternehmen: besser qualifizierte Mitarbeitende = höhere Leistung und Innovation

Ziel 2: Chancengerechtigkeit, Bildung und Wohlergehen stärken

Im Bereich „Gemeinschaft“ werden Chancengerechtigkeit, Bildung, Wohlergehen genannt (vgl. Z. 60 ff.).

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Gesellschaft/lokale Gemeinschaften: profitieren von fairen Chancen und Bildung
- Politik/Öffentlichkeit: erwarten verantwortungsvolles Handeln großer Unternehmen
- Kunden: kaufen eher bei Unternehmen mit sozialem Engagement

Ethische Ziele (Beispiele)

Ziel 1: Integrität und Transparenz sichern

Im Text: Erfolg soll „durch Integrität“ (Z. 64) gesichert werden, Fokus auf Transparenz (vgl. Z. 63 ff.).

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Kunden/Konsumenten: wollen ehrliche Informationen und faire Produkte
- Öffentlichkeit/Medien: erwarten verantwortungsvolles Verhalten
- Geschäftspartner: brauchen Vertrauen und Zuverlässigkeit

Ziel 2: Produktqualität und Produktsicherheit gewährleisten

Im Bericht: „der Produktqualität und -sicherheit verpflichtet“ (vgl. Z. 63 f.).

Mögliche Interessengruppen & Interessen:

- Kunden/Verbraucher: wollen sichere Produkte ohne Gesundheitsrisiken
- Behörden: achten auf Standards, Regeln und Verbraucherschutz
- Unternehmen: will Skandale, Rückrufe und Imageschäden vermeiden

b) Im Geschäftsbericht werden sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele genannt. Zu den eher **kurz-/mittelfristigen Zielen** gehören zum Beispiel das angestrebte organische Umsatzwachstum von 3 bis 4 Prozent sowie die Optimierung der Geschäftsprozesse, um effizienter und schneller entscheiden zu können. Diese Ziele lassen sich innerhalb weniger Jahre umsetzen und anhand von Zahlen oder Verbesserungen in der Organisation überprüfen. **Langfristige Ziele** sind dagegen vor allem die Stärkung der Nachhaltigkeit, zum Beispiel durch eine klimaneutrale und kreislaufforientierte Zukunft, sowie die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und eine starke Unternehmenskultur. Solche Ziele brauchen mehr Zeit, weil dafür grundlegende Veränderungen in Produktion, Unternehmensstruktur und Verhalten notwendig sind. Die **langfristigen Ziele** sind besonders wichtig, weil sie die **Zukunftsfähigkeit** und **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens sichern. Außerdem kann Henkel dadurch Vertrauen bei Kunden, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit aufbauen. Insgesamt helfen langfristige Ziele also dabei, dass das Unternehmen **auch in Zukunft erfolgreich und verantwortungsvoll** handeln kann.

c) Im Geschäftsbericht zeigt sich, dass viele Ziele von Henkel miteinander zusammenhängen und verschiedene Interessengruppen betreffen. Wirtschaftliche Ziele wie **Umsatzwachstum** und eine **hohe Gewinnmarge** sind vor allem im **Interesse von Aktionären** und dem Management, weil sie höhere Renditen und Stabilität erwarten. Gleichzeitig verfolgt Henkel **langfristige Nachhaltigkeitsziele** wie Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft, was besonders für **Kunden, Staat** und **Umweltorganisationen** wichtig ist. Zwischen **Gewinn und Nachhaltigkeit** kann jedoch ein **Zielkonflikt** entstehen, weil umweltfreundliche Umstellungen kurzfristig hohe Kosten verursachen können. **Langfristig** kann Nachhaltigkeit aber ein **Wettbewerbsvorteil** sein, weil das Unternehmen Risiken senkt und sein Image verbessert.

Ein weiteres wichtiges Ziel ist die **Produktsicherheit** und **Qualität**, die das Vertrauen der Kunden stärkt. Zwar entstehen dadurch **zusätzliche Kosten**, aber **langfristig** schützt es Henkel vor Skandalen und Imageschäden. Insgesamt muss das Unternehmen die Interessen der verschiedenen Stakeholder ausgleichen, um dauerhaft erfolgreich zu bleiben.

- 2 Liegt ein Zielkonflikt vor, wird das Ziel mit der größeren Bedeutung vorrangig verfolgt. Sind die Ziele gleichwertig, trifft die Unternehmensleitung vor dem Hintergrund der Oberziele bzw. des Unternehmensleitbildes eine Entscheidung. Handelt es sich um konkurrierende Ziele, kann man versuchen, Min-



© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de
info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH
ist urheberrechtlich international geschützt.
Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung
des Rechteinhabers in irgendeiner Form
verwertet werden.

STARK