



AW-BIOTECH-MARKETING

## Fachinformation Nr.4

### **Marketingziele**

**Teil 1: Unternehmerische Zielsetzungen als Ausgangspunkt  
Grundlagen der Strukturierung von Zielen**

**Teil 2: Die Zielpyramide  
Formulierung einer Unternehmens-Mission und Vision**

**Teil 3: Marketingziele - die grundlegenden Bausteine des Zielsystems  
Formulierung von Marketingzielen**

Konsequentes unternehmerisches Handeln ist zweck- bzw. zielgerichtet d.h. am Anfang steht die Festlegung von Zielpositionen, die sowohl der unternehmerischen Aufgabenstellung als auch den Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen entsprechen. Da Unternehmen - wie empirisch nachgewiesen - stets gleichzeitig mehrere, zum Teil sehr heterogene Ziele zu realisieren trachten, stellt sich die Frage der Rangordnung innerhalb des Zielsystems. Wie Sie Ziele grundsätzlich strukturieren soll nachfolgend beantwortet werden.

#### **Was hat dies alles jedoch mit Marketing zu tun?**

Ein für ein Unternehmen zu erarbeitendes Marketingkonzept kann nur auf der Basis konkreter Marketingziele schlüssig abgeleitet werden. Marketingziele sind jedoch keine autonomen Ziele. Sie müssen an den Unternehmenszielen anknüpfen; denn letztlich dient die Erfüllung von Marketingzielen der Realisierung von Unternehmenszielen.

#### **Welche Basisziele verfolgen Unternehmen?**

In empirischen Untersuchungen hat man versucht, besonders typische Unternehmensziele zu erfassen. Folgende Ziele wurden immer wieder genannt:

1. Gewinn
2. Rentabilität
3. Marktanteil/Marktposition
4. Umsatz
5. Wachstum
6. Unabhängigkeit
7. Sicherheit
8. Soziale Verantwortung
9. Kundenpflege
10. Prestige

Neuere Untersuchungen bestätigen die Dominanz von Gewinnzielen. Jedoch wurden aufgrund geänderter Umfeldbedingungen neue Ziele wie **Kosteneinsparungen**, **Produktivitätssteigerung** oder **Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit** in den Vordergrund unternehmerischen Handelns gerückt. Außerdem findet man den **Umweltschutz** als eigenes Ziel mit hohem Stellenwert.

Die oben genannten Ziele lassen sich in bestimmte **Basiskategorien** einordnen:

1. Marktleistungsziele
2. Marktstellungsziele
3. Rentabilitätsziele
4. Finanzielle Ziele
5. Macht- und Prestigeziele
6. Soziale Ziele
7. Gesellschaftsbezogene Ziele

Dieser Zielkatalog zeigt, dass in das Zielsystem von Unternehmen eine Vielzahl von Teilzielen eingehen. Die hier genannten Zielkategorien liegen dabei auf ganz verschiedenen Ebenen. Marktleistungs- und Marktstellungsziele bilden die grundlegenden Voraussetzungen für das Erreichen der Rentabilitätsziele. Die

finanziellen Ziele andererseits stecken Bedingungen ab, unter denen die Realisierung von Rentabilitäts- und Marktzielen überhaupt erst möglich wird. Die sozialen und gesellschaftsbezogenen Ziele sind Begleitziele, deren Stellung im Prioritätgefüge stark vom Gewinn-Niveau des jeweiligen Unternehmens abhängt.

Aufgrund der Multidimensionalität der Ziele ist die Herstellung einer **Zielrangfolge** unerlässlich. Hierfür ist zunächst die Einsicht in die **Zielbeziehungen** notwendig. Welche generellen Typen von Zielbeziehungen gibt es?

1. **Komplementäre Beziehungen**

= Zielharmonie: Die Beziehung zwischen zwei Zielen ist komplementär, wenn die Realisierung des Zieles 1 die Realisierung des Zieles 2 fördert. Beispiel: Gewinn und Rentabilität

2. **Konkurrierende Beziehungen**

= Zielkonflikt: Bei konkurrierenden Zielen führt die Verfolgung des Zieles 1 zu einem geringeren Erfüllungsgrad bei Ziel 2. Beide Ziele befinden sich in einem Konflikt. Beispiel: Rentabilität und Liquidität

3. **Indifferente Beziehungen**

= Zielneutralität: Die Realisierung des Zieles 1 hat auf die Erreichung von Ziel 2 keinen wesentlichen oder erkennbaren Einfluss. Beide Ziele verhalten sich neutral zueinander. Beispiel: Marktanteil und bestimmte soziale Ziele

Zielneutralität bildet jedoch in der Realität eher die Ausnahme (Problem der verdeckten Zielbeziehungen). Genauso muss unter realen Bedingungen in der Regel von einem Wechsel der Beziehungsstrukturen innerhalb des Entscheidungsrahmens ausgegangen werden. Typisch sind deshalb partielle Zielbeziehungsfunktionen. Dies erschwert die Ableitung von Zielkombinationen erheblich.

Nachdem mögliche Zielbeziehungen skizziert worden sind, soll jetzt auf die Frage der **Zielhierarchie** eingegangen werden. Hier wird unterschieden zwischen Ober- und Unterzielen ggf. noch Zwischenzielen einerseits und Haupt- und Nebenzielen andererseits.

**Ober- und Unterziele** sind gekennzeichnet durch eine Mittel-Zweck-Beziehung. Unterziele besitzen Mittelcharakter für die Erfüllung übergeordneter Ziele. D.h. ein Oberziel ist innerhalb eines bestimmten Entscheidungsbereichs durch das Unterziel ersetzbar. Wieso aber bedarf es dieser Untergliederung überhaupt? Bei einer Vielzahl von Entscheidungssituationen ist es nicht möglich, unternehmerisches Handeln direkt am Oberziel auszurichten. Gerade für mittlere und untere Instanzen in der Unternehmensorganisation sind Oberziele nicht operational. Den Entscheidungsträgern fehlen die erforderlichen Informationen. Deshalb müssen geeignete Unterziele vorgegeben werden, an denen sich die Entscheider orientieren können.

Aufgrund der oben angesprochenen partiellen Zielbeziehungsfunktionen ist hier jedoch die Problematik der konfliktären Zielbeziehungen angesprochen. Bei konkurrierenden Zielbeziehungen muss der Entscheidungsträger eine Gewichtung nach **Haupt- und Nebenzielen** vornehmen. Gerade aufgrund der Multidimensionalität unternehmerischer Zielsysteme kann nicht mehr jedes Ziel ohne Berücksichtigung der Einflüsse auf andere Ziele als Extremziel verfolgt werden.

Die Formulierung eines Hauptziels erfolgt deshalb z.B. als Restriktion für die Verfolgung von Nebenzielen: es wird beispielsweise ein Mindestgewinn festgelegt, der als Restriktion für die Verfolgung von Nebenzielen wie der Erreichung eines bestimmten Marktanteils fungiert.

### **Ziel-Konkretisierung**

Ziele, die in das Zielsystem des Unternehmens eingehen, können nur dann Maßstab unternehmerischen Handelns sein, wenn sie eindeutig festgelegt sind. Hier ist die Operationalität von Zielen angesprochen. D.h. es muss eine Messvorschrift vorliegen, anhand derer Alternativen beurteilt werden können. Um Ziele zu konkretisieren, bedarf es der Festlegung von 3 grundlegenden Dimensionen. Diese werden durch die folgenden Fragen beschrieben:

1. Was soll erreicht werden?  
= **Zielinhalt**
2. Wie viel davon soll erreicht werden?  
= **Zielausmaß**
3. Wann soll es erreicht werden?  
= **Zielperiode**

Bei der Formulierung von Zielinhalten ist die Präzisierung außerordentlich wichtig. So wird Verwässerung vermieden und kein Interpretationsspielraum gelassen. Nur so sind genaue Zielkontrollen möglich. Neben der inhaltlichen Präzisierung ist auch die Fixierung des Zielerreichungsgrades und die Bestimmung der Zeitgröße unbedingt notwendig. Erst damit ist die Zielformulierung eindeutig und ein adäquater Soll/Ist-

Vergleich möglich. Beispiel: Mit Produkt XY soll ein Umsatz von 1,5 Mio. € erreicht werden. Ohne Angabe der Zeitgröße ist dieses Ziel nicht exakt definiert. Die Angabe der Zeitgröße kann zeitpunktbezogen erfolgen "bis zum 31.12.2002" oder zeitabschnittbezogen "im Jahr 2002". Gerade die Zeitdimension hat einen erheblichen Einfluss auf die Festlegung der zu verfolgenden Strategien und wirkt sich damit entscheidend auf die Marketingkonzeption aus.

In unseren nächsten Fachinformationen finden Sie Teil 2 des Themas **Marketingziele: Die Zielpyramide** und **Formulierung einer Unternehmens-Mission und Vision**. Wir freuen uns schon auf Ihren nächsten Besuch auf unserer Website.