



AW-BIOTECH-MARKETING

Fachinformation Nr.5

Marketingziele Teil 2

Die Zielpyramide

Formulierung einer Unternehmens-Mission und Vision

Die Notwendigkeit einer klaren und detaillierten Zielplanung für eine konsequente Unternehmensführung wird in Theorie und Praxis immer mehr erkannt. Dabei können ganz verschiedene Ebenen von Zielen unterschieden werden, die in das Zielsystem eingehen. Am besten kann man sich den Aufbau konkreter **Zielsysteme** als Pyramide vorstellen. Dabei findet von oben nach unten eine zunehmende Konkretisierung der Ziele statt und sowohl die Zahl als auch die Detaillierung der Ziele nimmt erheblich zu. Diese Pyramide besteht aus folgenden Bausteinen:

- A. Allgemeine Wertvorstellungen**
- B. Unternehmenszweck/Mission**
- C. Unternehmensziele**
- D. Bereichsziele**
- E. Aktionsfeldziele**
- F. Instrumentalziele**

Die Spitze dieses Systems bilden die übergeordneten Wertvorstellungen des Unternehmens bzw. seiner Führung. Diese bilden die Grundlage für die Definition des eigentlichen Unternehmenszwecks. Auf der Basis der Mission können dann die konkreten Unternehmensziele abgeleitet werden, welche selbst wieder Orientierungsgrößen sind für die nachgelagerten Bereichs-, Aktionsfeld- und Instrumentalziele. Das jeweils untergeordnete Ziel stellt dabei zugleich das Mittel für die Realisierung des darüberliegenden Ziels dar. Von oben nach unten nimmt die Konkretisierung der Ziele deutlich zu. Durch diese Detaillierung wächst auch die Zahl der Ziele ganz erheblich.

Da es bei einer Vielzahl von Entscheidungen nicht möglich ist, unternehmerisches Handeln direkt am Oberziel auszurichten, müssen hierfür nachgelagerte Ziele herangezogen werden. Diese lassen sich auch optionaler fassen.

Gerade für mittlere und untere Instanzen in der Unternehmensorganisation sind Oberziele nicht operational. Dem Entscheidungsträger fehlen die erforderlichen Informationen. Deshalb müssen geeignete Unterziele wie Bereichsziele, Aktionsfeldziele und Instrumentalziele vorgegeben werden, an denen sich die Entscheider orientieren können.

Allgemeine Wertvorstellungen

Unternehmen sind keine einzelwirtschaftlich orientierten Gebilde, sondern Ihnen kommt auch eine fundamentale gesamtwirtschaftliche Aufgabe zu. So sind in den allgemeinen Wertvorstellungen Fragen zu beantworten, die von Positionen gegenüber Gesellschafts-, Wirtschafts- und Wettbewerbsordnung bis hin zu Grundprinzipien für den Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, Wettbewerbern und der Öffentlichkeit reichen.

Viele Unternehmen beantworten diese Fragen inzwischen mit der Formulierung von verbindlichen **Unternehmensgrundsätzen**. Damit werden grundlegende Wertaussagen des Unternehmens definiert. Hiermit sind auch wichtige Dimensionen der Unternehmensidentität/**Corporate Identity** angesprochen, die i.w.S. neben Kommunikation und Erscheinungsbild eines Unternehmens auch dessen Verhalten selbst einschließt.

Gerade aber an das Verhalten von Unternehmen werden vermehrt **"neue" gesellschaftsorientierte Anforderungen** gestellt, die auch das künftige Marketing der Unternehmen stark prägen werden und zwar vom Marketingzielprogramm bis hin zum marketing-instrumentalen Handeln z.B. sozialverantwortliches Handeln, ökologische Anforderungen.

Unternehmenszweck/Mission und Vision

"The basic issue is : What is our business and what should it be?"

Die Mission konkretisiert den eigentlichen Unternehmenszweck. Sie gibt in Verbindung mit einer ehrgeizigen Zukunftsvorstellung = Vision dem Unternehmen sowohl einen bestimmten Handlungsrahmen als auch eine Handlungsrichtung vor. Damit können die Mission und die Vision - als ehrgeizige Langfrist-Zielsetzung - als Startpunkt jeder Unternehmens- und Marketingplanung angesehen werden.

Gerade unter erschwerten Ausgangsbedingungen wie stagnierenden Märkten und starkem

Verdrängungswettbewerb ist klar geworden, dass Unternehmen nicht allein dadurch am Markt überleben, dass sie ehrgeizige Oberziele formulieren. Wichtig ist v.a., dass sie ihrem Handeln eine schlüssige, auf einer konkretisierten Mission und Vision aufbauende **Unternehmensphilosophie** zugrundelegen. D.h. Unternehmen müssen zunächst die Eckpunkte ihrer Unternehmenspolitik definieren, die erst die Grundlage für die eigentliche Zielableitung und -verfolgung bilden. Diese Eckpunkte stellen das unternehmerische Gerüst dar, um Chancen gezielt wahrnehmen und Bedrohungen entsprechend abwehren zu können. Angesichts von ganz überwiegend ausgeprägten Käufermärkten ist eine zentrale Erfolgsbedingung der Unternehmensphilosophie eine konsequente **Kundenorientierung**. Gerade Spitzenunternehmen zeichnen sich aus durch herausragendes Qualitäts-, Zuverlässigkeits- und Servicestreben als Erfolgsfaktoren. Diese konsequente Kundenorientierung findet häufig ihren Niederschlag in einer firmenspezifischen Philosophie, die auch den Kernaussagen der Kommunikationspolitik zugrunde liegt. Bsp. Avis "We try harder." Eine solche Philosophie muss jedoch auch entsprechend "gelebt" werden, um nicht zur Worthülse zu verkommen. Bei konsequenter, vom Abnehmer nachvollziehbarer Realisation führt ein solches Konzept zu komparativen Wettbewerbsvorteilen.

Alles unternehmerische Tun ist somit auf einen **optimalen Kundennutzen** zu zentrieren, welcher sich auch in einem vom Kunden akzeptierten Preis-Leistungs-Verhältnis niederschlagen muss. Maßstab ist hierbei nicht das technisch Machbare, sondern das vom Kunden erwartete Problemlösungsniveau. Dabei sind v.a. auch die **Preisbereitschaft** des Kunden bzw. **Preisschwellen** zu berücksichtigen. Ein vom Kunden nicht mehr honoriertes Over-Engineering gilt es zu vermeiden ("Mercedes-S-Klasse-Phänomen").

Grundlegend für den Erfolg des Unternehmens ist die richtige Problemlösung und ihre **preis-leistungs-orientierte Einpassung** im Markt.

Diese Einpassung kann nur gelingen, wenn auch ein systematisches Marketing vor und nach dem Verkauf verfolgt wird. Am Anfang steht die systematische Marktforschung zur Erfassung spezifischer Kundenprobleme und -wünsche (siehe auch Fachinformation Nr.3). Nach dem Verkauf beinhaltet eine konsequente Kundenorientierung: Kundendienst, Serviceleistung, Erfassung der Kundenzufriedenheit, professionelles Beschwerdemanagement. Dazu kann auch der Aufbau und die Pflege eines Beziehungsmanagements (Schlagwort: **Customer Relationship Management**) gehören.

Nachfolgend soll versucht werden, die Grundfragen der zielstrategischen Formulierung von Mission und Vision eines Unternehmens vorzustellen:

Mission

Der Unternehmenszweck ist durch die möglichst konkrete Beantwortung folgender Fragen gekennzeichnet:

1. Was sind wir?
2. Warum existieren wir?
3. Wofür stehen wir?
4. Woran glauben wir?

Unternehmen werden heutigen Markt- und Umfeldbedingungen nur gerecht, wenn sie ihre Mission markt- und kundenorientiert verstehen. Bei der Präzisierung der Mission müssen verschiedene Dimensionen berücksichtigt werden:

Marktökonomische Parameter

1. Marktausschnitt
Spezialist - Universalist
2. Marktschicht
unteres oder oberes Preis-Leistungs-Verhältnis
3. Marktareal
nationale - globale Marktabdeckung

Marktpsychologische Parameter

1. Produktpositionierung
Grundnutzen- oder Zusatznutzen-Orientierung
2. Produktphilosophie
rationale oder emotionale Markenwelt
3. Produktrelevanz
Low-Interest- oder High-Interest-Produkte

Konkret ausformuliert bildet das Missionsprofil des Unternehmens die Grundlage für die Ableitung des strategischen Handlungskonzepts. Besonders wichtige Säulen der Mission sind die Grundausrichtung des

Unternehmens als Universalist oder Spezialist. Darüber hinaus bilden Produkt-, Preis- und Markenpositionierung wichtige Orientierungspunkte des unternehmerischen Handelns. Gerade in jungen Unternehmen formt sich die Mission in allen Facetten oft erst im Laufe der Wachstumsphase heraus. Das gilt v.a. für die Definition des Produkt- und Leistungsprogramms.

Spätestens in der Reifephase eines Unternehmens ergeben sich vielfach äußere Zwänge, die Mission zu überprüfen und durch neue, ehrgeizige Zielsetzungen -die Vision- zu ergänzen. Die Vision setzt neue Akzente bzw. zeigt Lösungswege auf, um Wachstum bzw. Existenz des Unternehmens auf Dauer zu sichern.

Die **Vision** basiert auf folgenden Fragen:

1. Wo müssen wir hin?
2. Wie müssen wir uns weiterentwickeln?
3. Wie können wir Wachstum/Existenz sichern?
4. Wovon träumen wir?

Die Antworten auf diese Fragen beschreiben die mittel- und langfristige Zukunft des Unternehmens. Sie sollten weit über das Tagesgeschäft hinausgehen und grundlegenden Richtungscharakter haben.

Als Basisorientierung für die Vision dient eine eigenständige, neuartige Kundenproblemlösung. Diese ist eine ehrgeizige Weiterentwicklung des bisherigen Betätigungs- und Kompetenzfelds des Unternehmens. Auch bei der Vision sind mehrere Leitdimensionen abzustecken:

Umfeld- und unternehmensbezogene Aspekte

1. Technische Machbarkeit
2. Gesellschaftliche Akzeptanz
3. Wirtschaftlichkeitsgrad

Markt- und produktbezogene Aspekte

1. Innovationsgrad
2. Einsatzbereich
3. Timing

Ein wichtiger Faktor, der die Realisierung der Vision bestimmt, ist die Kühnheit der Vision. Diese muss so justiert sein, dass sie große Mobilisierungskräfte im Unternehmen auslösen kann. Dies gelingt nur bei einer "mittleren Kühnheit" im Sinne einer machbaren Utopie.

Ganz entscheidend bei der Festlegung von Mission und Vision ist die Verzahnung mit der betriebswirtschaftlichen Ebene, um den zentralen Oberzielen des Unternehmens standzuhalten. Womit wir wieder auf der Ebene der Unternehmensziele angelangt sind. Siehe auch Teil 1: Unternehmerische Zielsetzungen als Ausgangspunkt.

In unseren nächsten Fachinformationen finden Sie Teil 3 des Themas: **Marketingziele als grundlegende Bausteine des Zielsystems, Formulierung von Marketingzielen**. Wir freuen uns schon auf Ihren nächsten Besuch auf unserer Website.