

hervorzuheben (vgl. Venkatraman 1989). Speziell die Arbeiten von Miller/Friesen (z.B. 1978, 1980) sind hier hervorzuheben, auf die jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

key words

Geschäftsentwicklungsstrategien, funktionale Strategien, Interdependenzen zwischen Strategien, Strategietypologien

2.3 Unternehmensgrundsätze

2.3.1 Begriff und Merkmale

Unternehmensgrundsätze stellen **Normen** dar, die vorschreiben, welches Verhalten in einer bestimmten Situation gewählt werden soll. Insofern bilden sie eine spezifische **Art von Programmen** und können entsprechend durch eine Wenn- und eine Dann-Komponente gekennzeichnet werden. Dabei bezeichnet die Wenn-Komponente die Situation, in der die in der Dann-Komponente beschriebene Verhaltensweise gewählt werden soll. Unternehmensgrundsätze formulieren damit mehrere Entscheidungs- bzw. Handlungssituationen überdauernde **Verhaltensleitlinien**. Ihre Existenz in der Praxis zeigt sich in Formulierungen wie: „Es ist unser Grundsatz, ...“, „Es ist unsere Politik, ...“ oder „Es ist unser Prinzip, ...“.

Über Unternehmensgrundsätze werden **allgemeine Maximen** oder **Leitlinien** für das zukünftige Unternehmensverhalten und die Entwicklung gesetzt. Diese globalen Leitlinien drücken im Allgemeinen eine sehr langfristige Orientierung aus und sind relativ stabil. Für diese sehr allgemeinen Vorstellungen in Bezug auf das Verhalten und die Entwicklung der Unternehmung und ihrer einzelnen Komponenten werden in der wissenschaftlichen Literatur wie in der Praxis sehr **unterschiedliche Begriffe** verwendet. Statt von Unternehmensgrundsätzen wird auch von Prinzipien bzw. in der englischsprachigen Terminologie von „policies“ gesprochen. Zum Teil wird in der deutschsprachigen Literatur die Gesamtheit der Unternehmensgrundsätze auch als „Unternehmenspolitik“ bezeichnet (so etwa *Welge/Al-Laham* 2008: 191 ff.) bzw. als Kern des unternehmenspolitischen Rahmens (*Kirsch* 1997a: 292 ff.) gesehen. Im Folgenden wird der Begriff **Unternehmensgrundsätze** verwendet.

Was ihre grundlegenden Objektbereiche betrifft, besteht weitgehend Einigkeit, wenn auch im Einzelnen für sie unterschiedliche Bezeichnungen gewählt werden. Unternehmensgrundsätze bilden für Unternehmen typischerweise Ausdruck wesentlicher Vorstellungen in Bezug auf

- die Formulierung der **Rolle** der Unternehmung **in der Gesellschaft**, beispielsweise in Form ihres Beitrags zur Lösung gesellschaftlicher Probleme,
- die **Beziehungen** bzw. Verhaltensweisen gegenüber den verschiedenen Gruppen von Organisationsteilnehmern bzw. **Stakeholdern** (wie beispielsweise Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern usw.),
- die wirtschaftlichen **Aktivitätsbereiche**, speziell in Form ihrer Produkt-/Markt-Aktivitäten,
- die **Führung der Unternehmung nach innen**, vor allem in Form von Organisations- und Führungsprinzipien sowie Vorstellungen hinsichtlich der Merkmale und Rolle von Managementsystemen.

Unternehmensgrundsätze bringen Grundprinzipien des Unternehmensverhaltens zum Ausdruck. Sie beinhalten dabei – in globaler Weise – Vorstellungen von der gewünschten **Identität** der Unternehmung. Unternehmensgrundsätze sind in starkem Maße durch eine **Wertbezogenheit** gekennzeichnet. Diese Wertbezogenheit äußert sich in zweierlei Weise:

- Zum einen bringen Unternehmensgrundsätze in starkem Maße **individuelle Wertvorstellungen**, Prinzipien sowie Sichtweisen der Realität am strategischen Prozess **Beteiligter** und vor allem in diesem dominierender Organisationsmitglieder zum Ausdruck; sie können möglicherweise geteilt werden und auch Gegenstand von Formalisierung und Autorisierung sein. Dabei können auch tradierte Vorstellungen in der Vergangenheit dominierender Organisationsmitglieder von Bedeutung sein.
- Zum anderen sind Unternehmensgrundsätze in dem Sinne wertbezogen, als ihre Komponenten **selbst Werte bzw. Normen** darstellen, deren Verfolgung seitens der Organisationsmitglieder postuliert wird: Strategische Unternehmensführung ist insofern auf die Bestimmung bzw. Beeinflussung der Entwicklung von Grundwerten und Normen für die Unternehmung bezogen. Zum Teil wird in diesem Zusammenhang auch von „normativem Management“, „Policy Planning“ oder Sinnplanung gesprochen.

Unternehmensgrundsätze spiegeln dabei auch Vorstellungen in Bezug auf die Abstimmung der Unternehmung mit ihrer **Umwelt**, speziell ihrem soziopolitischen Umfeld, wider. Dabei stellt sich die Frage nach der Übereinstimmung wesentlicher Merkmale von Unternehmensgrundsätzen mit Entwicklungen der Umwelt und speziell der Gesellschaft. So wird in der Regel gefordert, dass die Unternehmensgrundsätze, speziell was grundlegende Werte und Normen betrifft, Entwicklungen in der Gesellschaft, wie beispielsweise Wertwandel, zu berücksichtigen haben.

Unternehmensgrundsätze sind, neben Zielen und Strategien, eine grundlegende Komponente der Unternehmenspolitik. Sie bilden einen generellen Rahmen, der die **Kohärenz**, die **Koordination** und die **Kontinuität** des (strategischen) Verhaltens gewährleisten soll. Die Formulierung und Kommunikation bzw. Verbreitung der Unternehmensgrundsätze soll die **Herausbildung geteilter** bzw. gemeinsamer **interpretativer Schemata** bzw. Realitätskonstruktionen der Organisationsmitglieder fördern und eine gemeinsame, globale Sichtweise der gewünschten Entwicklung der Unternehmung schaffen.

Im Rahmen von Führungsprozessen kommen ihnen dabei konkret die **Funktionen** zu:

1. Als Handlungsorientierungen bestimmen sie die grundlegende Ausrichtung des Verhaltens der Unternehmung und drücken dabei eine bestimmte, sehr allgemeine strategische Konzeption aus. Sie formulieren **Beschränkungen** für eine Folge von Entscheidungen und speziell strategischer Entscheidungen, beispielsweise über Ziele und Strategien. Sie sind dabei im Allgemeinen **stabiler** als Strategien: Sie bilden Handlungsprinzipien, Leitlinien für jeweils Folgen von Strategien.
2. Unternehmensgrundsätze sollen die **Kohärenz** des Verhaltens verschiedener (dezentraler) Organisationseinheiten sowie des Verhaltens in der Zeit („Verhaltensstabilität“) gewährleisten. Im Sinne einer Koordination über Programme stellen sie **Koordinationsmechanismen** in der Unternehmung dar.
3. Unternehmensgrundsätze beinhalten den **Transport von Werten**. Sie stellen insofern „Vehikel“ für den Transfer von Werten dar und können als solche die Berücksichtigung grundlegender Werte auch in komplexen, dezentralen Organisationen gewährleisten. Sie haben insofern auch die Funktion einer „Sinnstiftung“.
4. Ebenso bilden sie in dezentralen Organisationen ein Instrument der **Reduktion** interner **Unsicherheit**, indem sie die Erwartungsbildung in Bezug auf das Verhalten anderer (dezentraler) Entscheidungsträger vereinfachen.

5. Unternehmensgrundsätze verhelfen Unternehmen zu einer gemeinsamen **Identität**.
6. Schließlich kommt Unternehmensgrundsätzen durch eine Bezugnahme auf die Realisation gesellschaftlicher Ziele, Aufgaben und Normen eine **Legitimationsfunktion** zu. Sie können insofern die gesellschaftliche Akzeptanz und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit fördern.

fokus praxis

Mission Statements und ihr Einfluss auf die Wahl strategischer Optionen: Das Beispiel von *Ben & Jerry's*

Ben & Jerry's ist ein US-amerikanisches Speiseeisunternehmen, das heute als Superpremiemarke im Portfolio des FMCG-Unternehmens *Unilever* geführt wird. 1978 wurde das Unternehmen von den Entrepreneuren *Ben Cohen* und *Jerry Greenfield* in Vermont, USA gegründet. Seit den frühen Gründungstagen beruft sich *Ben & Jerry's* auf seine starke Unternehmenskultur, die von einer Philosophie der Nachhaltigkeit geprägt und durch das Image eines Fairtrade-Eisproduktes maßgeblich mitbestimmt wird. Das offizielle Mission Statement bezieht sich demnach auf folgende miteinander verknüpfte Felder:



Quelle: *Ben & Jerry's* (2012)

Ben & Jerry's legt großen Wert auf die soziale Mission, die gesellschaftliche Aspekte in den Vordergrund unternehmerischen Handelns setzt. Diese Sichtweise schließt eine hohe Produktqualität mit ein, die sich im Falle von *Ben & Jerry's* auf exklusive Zutaten für die Zubereitung der Superpremium-Eiscreme, wie beispielsweise die exklusive Verwendung von Milchprodukten aus Vermont und andere ausschließlich Fairtrade-zertifizierte Zutaten, stützt. Bis zur Eingliederung in das Mehrproduktunternehmen *Unilever* waren flache Hierarchien und transparente Vergütungsstrukturen kennzeichnend. Der Fokus auf soziale Nachhaltigkeit und herkunftsbezogene Exklusivität der Zutaten hat einen sehr hohen Wiedererkennungswert bei verschiedenen Stakeholdern, wie beispielsweise den Kunden, was sich in einer hohen Kundenloyalität für *Ben & Jerry's* widerspiegelt. Allerdings schürt die starke „soziale“ Orientierung des Mission Statement auch eine gewisse Erwartungshaltung aufseiten der Stakeholder, das ein Abweichen von eben jenem sozialen Pfad nur schwer ermöglicht. Das heißt, eine Umstellung der Produktionsverfahren auf eventuell günstigere Milchprodukte, die nicht aus Vermont stammen, oder mögliche Intransparenzen, sprich eine Anhebung der Vergütung von beispielsweise Managergehältern, sind nur schwer mit der Unternehmensphilosophie zu vereinbaren. Demnach hat dieser soziale Fokus einen großen Einfluss auf die Wahl von strategischen Optionen, wie etwa mögliche Internationalisierungsstrategien, und könnte somit den Handlungsspielraum von *Ben & Jerry's* in einem von starkem Wettbewerb charakterisierten Eismarkt erheblich einschränken.

Quelle:

Ben & Jerry's (2012): Unternehmens-Webseite, URL: www.benjerry.com/ (Zugang: 24.05.2012)

(Unternehmens-)Grundsätze können in sehr unterschiedlicher Weise zustande kommen (vgl. dazu die Ausführungen zu strategischen Prozessen in Kapitel 6). Sie können sich im Rahmen laufender Unternehmensaktivitäten („**emergent**“) **herausbilden**. Sie können aber auch **bewusst geplant**, d.h. systematisch und antizipativ entwickelt werden. Sie bilden dann Gegenstand einer sog. „Grundsatzplanung“ bzw. einer umfassenderen **strategischen Rahmenplanung** und damit Objekt einer bestimmten strategischen Teilplanung. In beiden Fällen können sie das Objekt organisationaler **Lernprozesse** bilden. In Bezug auf das Zustandekommen von Unternehmensgrundsätzen können generell jene Aussagen herangezogen werden, wie sie in allgemeiner Weise in Bezug auf die Genese von Unternehmensstrategien formuliert werden.

Unternehmensgrundsätze bilden dabei nicht nur Ausgangspunkt für Entscheidungen in Bezug auf das strategische Verhalten, sondern auch für die Beeinflussung der Unternehmenskultur sowie die Entwicklung eines Bildes, das die Unternehmung von sich selbst in der Umwelt schaffen will. Auf die damit verbundenen Aspekte sowie weitere Funktionen soll im Rahmen der Betrachtung der wesentlichen Arten von Unternehmensgrundsätzen eingegangen werden.

2.3.2 Arten von Unternehmensgrundsätzen

Unternehmensgrundsätze können – wie Ziele und Maßnahmen ebenfalls – auf allen Ebenen des Unternehmens bestehen und insofern eine hierarchische Struktur aufweisen. Global formulierten Werten und Normen auf der strategischen Ebene stehen wohldefinierte Ausführungsprogramme auf der operativen Ebene gegenüber. Abb. 50 soll in vereinfachter Weise einen Überblick über mögliche Ebenen und Arten von Unternehmensgrundsätzen geben.

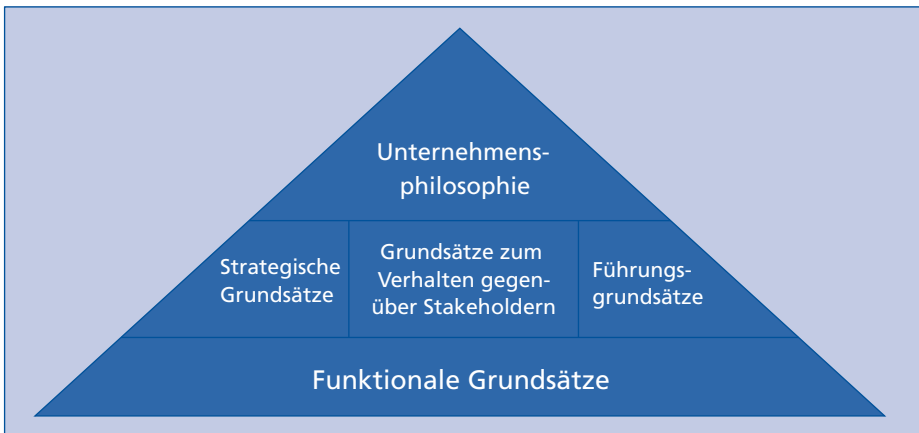


Abb. 50: Hierarchie von Unternehmensgrundsätzen

Unternehmensphilosophie

Die oberste Ebene bilden global formulierte Normen und Werte. Sie werden häufig auch als „die **Unternehmensphilosophie**“ bezeichnet. Die Unternehmensphilosophie beinhaltet entsprechend oberste Leitsätze für das Unternehmensverhalten. Diese drücken typischerweise grundlegende **ethische** bzw. **moralische Werthaltungen** aus. Die

Unternehmensphilosophie konstituierende Werte und Normen beziehen sich insbesondere auf **Sinn** und **Zweck** der Unternehmung, auf die Beziehungen der Unternehmung zur Gesellschaft. Sie definieren dabei speziell die Rolle, die die Unternehmung in der Gesellschaft zu erfüllen gedenkt, sowie die Beziehungen zu anderen Organisationsteilnehmern, wie insbesondere die Mitarbeiter, aber auch andere Interessenhalter in Bezug auf die Unternehmung. Sie wird dabei häufig auch ein spezifisches Menschenbild zum Ausdruck bringen. Inhaltlich von Interesse ist beispielsweise auch das Verhältnis zwischen ökonomischer und gesellschaftlicher Zielausrichtung. Als Beispiele für die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen, die einer Unternehmensphilosophie zuzuordnen sind, können die folgenden Auszüge von Grundsätzen der *BMW-Group* gelten:

fokus praxis

Unternehmensphilosophie der *BMW*

Wir wollen neue Chancen nutzen und ein neues Niveau an Effizienz erreichen. Wir wollen Aufbruchstimmung erzeugen, mit der wir Kraft für notwendige Veränderungen schöpfen. Folgende zwölf Grundüberzeugungen sind dabei die Basis unserer Arbeit und unseres Erfolges:

Kundenorientierung.

Unsere Kunden entscheiden über den Erfolg unseres Unternehmens. Bei all unserem Handeln steht der Kunde im Zentrum, und die Ergebnisse unseres Handelns müssen unter dem Blickwinkel des Kundennutzens bewertet werden.

Verantwortung.

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in der *BMW Group* trägt persönliche Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens. Dies gilt auch im Team, wo jeder einzelne zu seiner Verantwortung stehen muss.

Wandlungsfähigkeit.

Um dauerhaft erfolgreich zu sein, müssen wir uns schnell und flexibel an neue Anforderungen anpassen. Veränderung verstehen wir daher als Chance und Veränderungsfähigkeit als Voraussetzung, diese Chance zu nutzen.

Dissens.

Im Wettstreit um die beste Lösung hat jeder die Pflicht, einen Dissens offen zu legen. Die gefundenen Lösungen werden von allen Beteiligten konsequent umgesetzt.

Respekt, Vertrauen, Fairness.

Wir begegnen einander mit Respekt. Führung basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Vertrauen basiert auf Berechenbarkeit und Fairness.

Mitarbeiter.

Unternehmen werden von Menschen gemacht. Mitarbeiter/-innen sind unser stärkster Erfolgsfaktor. Deshalb gehören Personalentscheidungen zu den wichtigsten Entscheidungen.

Vorbildfunktion.

Jede Führungskraft hat eine Vorbildfunktion.

Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit bedeutet für uns einen dauerhaften positiven Beitrag zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Dies ist die Basis für die Wahrnehmung der ökologischen und sozialen Verantwortung.

Gesellschaft.

Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung gehört für uns untrennbar zu unserem unternehmerischen Selbstverständnis.(...)

Quelle:

BMW (2012): Konzern-Webseite, URL: <http://www.bmw-group.de/> (Zugang: 06.03.2012)

Die Unternehmensphilosophie beinhaltet Vorstellungen bzw. Erwartungen in Bezug auf die von den Organisationsmitgliedern zu verfolgenden Werte und Normen. Sie stellen insofern „Soll-Werte“ dar. Der Begriff der Unternehmensphilosophie ist entsprechend streng von dem der Unternehmenskultur zu trennen, der sich auf die Menge gemeinsamer, **tatsächlich gelebter Werte** und Normen bezieht. Strategische Grundsätze, Grundsätze zum Verhalten gegenüber Organisationsteilnehmern und Führungsgrundsätze stellen gegenüber der Unternehmensphilosophie konkreter formulierte Leitlinien dar.

Strategische Grundsätze

Strategische Grundsätze definieren auf unterschiedlicher Strategie-Ebene die zugrunde liegenden „Grundhaltungen“. Sie bilden somit allgemeine Regeln oder Prinzipien, an denen sich das **strategische Verhalten** der Unternehmung **orientieren** soll. Dies kann beispielsweise in Bezug auf die Internationalisierungsstrategie in Form der Festlegung von Regeln für die Wahl von Regionen, Ländern oder die Form des Markteintritts erfolgen. Solche strategischen Grundsätze können nun für unterschiedliche Unternehmensstrategien existieren. Sie können sich beispielsweise beziehen auf:

- den Grad und die Art der Spezialisierung oder Diversifikation,
- die Dynamik des Produkt-/Marktverhaltens,
- die Wahl von Eintrittsstrategien im Sinne von interner Entwicklung vs. Akquisition,
- das Kooperationsverhalten,
- die Wahl aufzubauender Wettbewerbsvorteile bzw. distinktiver Kompetenzen,
- das grundlegende Verhalten in Bezug auf Technologie, beispielsweise im Sinne einer Technologieführerschaft oder Imitationsverhalten,
- oder auch die angestrebte Position auf dem Markt, beispielsweise in dem Sinne, dass grundsätzlich eine Marktführerschaft oder bestenfalls eine zweite Position auf einem Markt akzeptiert wird.

Insgesamt drücken strategische Grundsätze Vorstellungen von der gewünschten strategischen Identität der Unternehmung aus (siehe auch fokus praxis). Dabei ist es möglich, die Unternehmensmission als eine spezifische Art strategischer Grundsätze anzusehen.

Verhalten gegenüber Stakeholdern

Unternehmensgrundsätze können auch das **Verhalten gegenüber Organisationsteilnehmern**, -mitgliedern sowie anderen Interessenthalten (**Stakeholdern**) betreffen. Angesprochen sind dabei Prinzipien, die das Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Aktionären oder auch Fremdkapitalgebern, wie Banken, formulieren.

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze können sich auf unterschiedliche Aspekte der Führung beziehen. Sie können beispielsweise Regelungen in Bezug auf den anzuwendenden Führungsstil, die Kommunikation oder auch die Personalbeurteilung umfassen. Ebenso können sie Prinzipien in Bezug auf Führungsinstrumente und Managementsysteme, wie beispielsweise in Bezug auf Bedeutung und Merkmale der Planung, von Anreiz- oder Management Development-Systemen beinhalten. **Organisationsbezogene** Grundsätze formulieren beispielsweise Richtlinien in Bezug auf die Bedeutung der Dezentralisierung, von Profitcenter, in Bezug auf die Hierarchie („kurze Informations- und Entscheidungswege“) oder die Arbeit in Gruppen oder Projekten.

fokus Strategische Grundsätze der Henkel AG & Co. KGaA (Auszug)

praxis

Ausschöpfen unseres vollen Geschäftspotenzials: Wir können in den kommenden Jahren schneller und profitabler wachsen, indem wir das Portfolio straffen, die Top-Marken überproportional stärken und unsere Innovationskraft weiter ausbauen. Hierzu haben wir die folgenden Treiber identifiziert:

Portfolio-Optimierung: Im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel wollen wir die Rentabilität in Massenkategorien wie Universalwaschmittel und Handgeschirrspülmittel verbessern und das Wachstum in profitablen Spezialkategorien wie Haushaltsreiniger oder Weichspüler vorantreiben. Der Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege will seine Rentabilität durch die Stärkung der Innovationsführerschaft und den Ausbau seiner Top-Marken weiter steigern. Im Unternehmensbereich Adhesive Technologies sollen die Rentabilität im Automobilbereich erhöht, das Wachstum im Geschäft mit Spezialanwendungen vorangetrieben und Skaleneffekte durch Innovationen im Bereich Industrielebstoffe genutzt werden. Zusätzlich wollen wir unsere Investitionen verstärken, um in den Wachstumsregionen überproportional zu wachsen. Gleichzeitig wollen wir unsere Marktanteile in den reifen Märkten weiter ausbauen.

Konzentration auf Top-Marken: Unser Fokus liegt auf weniger, dafür aber stärkeren Marken sowie einem weiteren Ausbau unserer starken regionalen und globalen Marken. Die Markenbekanntheit werden wir durch umfangreiche Marketing- und Promotionsaktivitäten weiter steigern. Unsere drei Top-Marken *Schwarzkopf*, *Loctite* und *Persil* erzielen bereits heute 24 Prozent des Umsatzes. Ziel ist es, mit diesen und anderen Top-Marken organisch schneller zu wachsen als Henkel und den Anteil am Gesamtumsatz weiter auszubauen. Gleichzeitig reduzieren wir die Anzahl unserer Marken, indem wir kleinere unbedeutende Marken veräußern oder einstellen.

Innovationen und Innovationsrate: Mit Innovationsraten von 41 Prozent im Unternehmensbereich Wasch-/Reinigungsmittel, 43 Prozent im Unternehmensbereich Kosmetik/Körperpflege und etwa 30 Prozent im Unternehmensbereich Adhesive Technologies zählen wir zu den innovationstärksten Unternehmen in unseren Kompetenzbereichen. Dabei hilft uns die Nähe zu unseren Konsumenten und Kunden, die wir zum Teil aktiv in die Produktentwicklung einbinden. Zudem haben wir es uns zum Grundsatz gemacht, ein neues Produkt nur dann auf den Markt zu bringen, wenn es sich positiv auf die Bruttomarge auswirkt und in mindestens einem unserer sechs Fokusfelder einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet.

Quelle:

Henkel (2012): Konzern-Webseite, URL: <http://www.henkel.de/ir> (Zugang: 06.06.2012)

Funktionale Unternehmensgrundsätze

Funktionale Unternehmensgrundsätze formulieren Richtlinien für das Verhalten in den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmung, wie beispielsweise Beschaffung, Produktion, Marketing, Personal, Finanzierung oder auch Forschung und Entwicklung. Auf sie bezieht man sich typischerweise, wenn von „Beschaffungspolitik“, „Produktions-“ oder „Marketingpolitik“ gesprochen wird. Funktionale Grundsätze können sowohl strategischer als auch operativer Natur sein. Grundsätze auf operativer Ebene werden dabei in der Regel als standardisierte Ausführungsprogramme oder Verfahrensrichtlinien bezeichnet. Werden Unternehmensgrundsätze schriftlich niedergelegt, so spricht man auch von „Unternehmensleitbildern“.

2.3.3 Unternehmensmission

Die Unternehmensmission kann als eine **spezifische Art** von strategieorientierten Grundsätzen gesehen werden. Häufig wird sie jedoch im Rahmen von Konzeptionen des strategischen Managements gesondert betrachtet und – als Element eines strategischen Rahmens – als eigenständige Komponente der Unternehmenspolitik und möglicher Gegenstand einer strategischen Planung angesehen. Mit der Mission definiert eine Unternehmung in globaler Weise ihren **Aktivitätsbereich** und ihre **Position** in ihrer Umwelt. In organisationstheoretischer Terminologie würde man von der Domäne der Unternehmung, in juristischer Terminologie von der Formulierung des Geschäfts- bzw. Unternehmenszweckes sprechen. Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel der (visualisierten) Mission der *Audi AG* (vgl. Abb. 51).

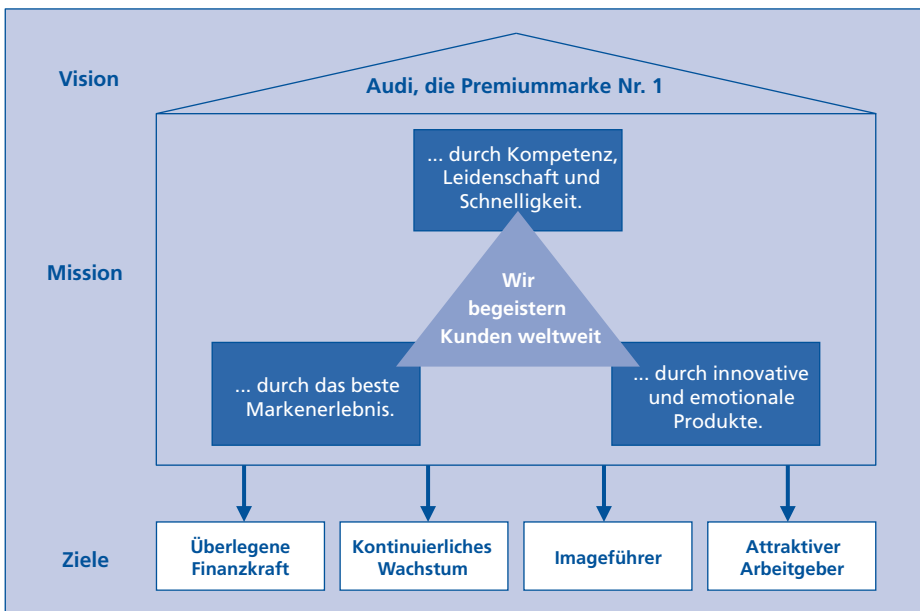


Abb. 51: Graphische Darstellung der Unternehmensmission von der Audi AG
(Quelle: Auszug Geschäftsbericht 2009: 135)

Die Mission gibt Antwort auf zwei grundsätzliche Fragen: (1) In welchem Aktivitätsbereich will die Unternehmung tätig sein? (2) Worin besteht die gewünschte Wettbewerbsposition der Unternehmung? Die erste Frage ist speziell auf die Art und die Breite der Aktivitätsfelder der Unternehmung gerichtet. Sie betrifft insofern das „Sachziel“ der Unternehmung. Die zweite Frage bezieht sich auf die gewünschte Wettbewerbsposition und insbesondere auf die (angestrebten) Wettbewerbsvorteile bzw. die **distinktiven Kompetenzen** der Unternehmung. Entsprechend dieser zweiten Komponente ist die Unternehmensmission in enger Beziehung zu sehen zu Wettbewerbsstrategien sowie der Ressourcenausstattung der Unternehmung, wie sie in Form von Technologien, Image, Qualifikation des Personals sowie des Managements besteht.

Die Mission drückt das **Selbstverständnis** der Unternehmung in Bezug auf Aktivitätsbereich und Position in der Umwelt aus. Sie beschreibt insofern in globaler Weise

die gewünschte **strategische Identität** der Unternehmung, indem sie wesentliche charakteristische Merkmale der Unternehmung bestimmt, von der sie sich von anderen Unternehmen abzugrenzen wünscht. Als solche ist die Unternehmensmission in enger Beziehung zu sehen zur **Unternehmenskultur**, aber auch zur Darstellung der Unternehmung nach außen und innen, speziell was die Entwicklung eines gewünschten Unternehmensimages betrifft. Im Sinne einer Selbstdarstellung bildet sie dabei einen Ausgangspunkt der Schaffung einer **Corporate Identity** (vgl. Abschnitt 2.4). Beispiele der Formulierung der Unternehmensmission in der Praxis zeigen, dass diese in sehr unterschiedlicher Weise formuliert werden kann.

Die Formulierung der Mission einer Unternehmung kann nach verschiedenen **Dimensionen** erfolgen, wie z. B. verwendete Rohstoffe, eingesetzte Technologien, erstellte Produkte/Leistungen, angesprochene Kundengruppen, befriedigte Bedürfnisse, Präsenz in/Verbundenheit mit bestimmten Regionen, vorhandene Kompetenzen oder gewünschte Marktposition. In der Regel werden mehrere Kriterien in einem Mission-Statement kombiniert. Es ist dabei ein klassisches Problem, ob die Unternehmensmission eher eng oder weit definiert werden sollte. So wird beispielsweise empfohlen, die Mission eher entsprechend der Befriedigung von Kundenbedürfnissen als in Bezug auf konkrete Produkte zu formulieren.

Die Unternehmensmission stellt als global formulierte Handlungsorientierung **Entscheidungsprämissen** bzw. Beschränkungen speziell für Produkt-/Markt-Strategien, Wettbewerbsstrategien sowie die Potenzialplanung dar. Sie wirken in den entsprechenden Entscheidungsprozessen sowohl als **Generatoren**, die die Suche nach Handlungsalternativen steuern, als auch als **Testoren**, die als Grundlage für die Selektion von Aktivitäten dienen. Die Mission erfüllt insofern eine globale **Lenkungsfunktion**. Sie stellt eine relativ dauerhafte, langfristig gültige Komponente der konzeptionellen Gesamtsicht einer Unternehmung dar, ist jedoch von Zeit zu Zeit in Frage zu stellen und ggf. einer **Anpassung** zu unterziehen.

2.4 „Konstitutive“ Einzelentscheidungen und Schaffung einer Corporate Identity

Es wurde eingangs bereits darauf hingewiesen, dass sich die strategische Unternehmensführung nicht nur auf die Entwicklung von Zielen, Strategien, Grundsätzen sowie Managementsystemen bezieht, sondern auch bestimmte „konstitutive“ Einzelentscheidungen beinhaltet, wie z. B. die Wahl der Unternehmensverfassung, der Rechtsform oder des Standortes. Ohne Zweifel sind dies „**grand decisions**“, die vergleichsweise selten getroffen werden, eine lange Gültigkeit besitzen und sich dadurch von der Vielzahl anderer Entscheidungen abheben, die im Unternehmen zu treffen sind. Solche Einzelentscheidungen besitzen eine hohe **strategische Relevanz**. So kann etwa die Frage des Standortes in vielen Branchen maßgeblich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen.

Gegenstand der strategischen Unternehmensführung bildet ebenso die Entwicklung einer **Corporate Identity** (CI). CI-Konzepte werden speziell in der Marketing-Literatur im Zusammenhang mit einer hohen Wettbewerbsintensität und Anonymisierung von Märkten als geeignete Mittel diskutiert, dem Unternehmen eine **Identität** oder „**Persönlichkeit**“ zu verleihen und diese gegenüber Organisationsteilnehmern und der weiteren Öffentlichkeit zu vermitteln (vgl. etwa *Meffert 1998: 85 ff.*). Ausgangspunkt bildet das