

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Business Administration
in mittelständischen Unternehmen (B.A.)

Strategisches und internationales Marketing

Thorsten Raabe



Berufsbegleitender Bachelorstudiengang

Business Administration in mittelständischen Unternehmen (B.A.)



Prof. Dr. Thorsten Raabe

unter Mitarbeit von Jörg Hammermeister,
Anne Rubens-Laarmann und Karsten Uphoff

Strategisches und internationales Marketing

Impressum

Autor: Prof. Dr. Thorsten Raabe
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Oec. Jörg Hammermeister
Dipl.-Kffr. Anne Rubens-Laarmann
Dipl.-Oec Karsten Uphoff]

Herausgeber: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Center für lebenslanges Lernen C3L

Auflage: 7. überarbeitete Auflage (Erstausgabe 2006)

Redaktion: Uda Lübben

Layout: Andreas Altvater, Franziska Vondrlík

Copyright: Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zum Zwecke einer Veröffentlichung durch Dritte nur mit Zustimmung der Herausgeber, 2006-2020

ISSN: 1612-1473

Oldenburg, September 2020

Prof. Dr. Thorsten Raabe



Prof. Dr. Thorsten Raabe ist Jahrgang 1955. Seit 2000 ist er Lehrstuhlinhaber für den Bereich allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Hauptarbeitsgebiete

Makromarketing (Wechselwirkungen zwischen Marketing und Gesellschaft)

Brand Research

Cultural and sustainable Marketing-Research

Akademischer Werdegang

Er studierte Wirtschaftswissenschaften bis 1982 an der Universität Hannover und war anschließend dort wiss. Assistent. Nach freiberuflicher Tätigkeit als Unternehmensberater arbeitete er ab 1988 an der Fachhochschule Hannover und anschließend wiederum als wiss. Mitarbeiter an der Universität Hannover und ab 1996 als Lehrstuhlvertreter an der Universität Oldenburg. Er promovierte 1991 mit dem Thema „Konsumentenbeteiligung an der Produktinnovation“ und habilitierte sich 1999.

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität

Thorsten Raabe ist Mitglied in verschiedenen universitären und außeruniversitären Gremien, u. a. im Marketingbeirat der AutoUni Wolfsburg; Gutachter für die Marketing ZFP (Zeitschrift für Forschung und Praxis); Mitglied im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.; Gutachter für den Projektträger Forschungszentrum Jülich; Member of the Scientific Committee der International Marketing Trends Conference.

E-Mail: thorsten.raabe@uni-oldenburg.de

Dipl.-Oec. Jörg Hammermeister

Jörg Hammermeister ist Jahrgang 1975. Seit 2013 ist er Marketing Manager bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA.

Akademischer Werdegang

1996-2001: Studium der Diplom-Wirtschaftswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

2002-2007: Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Absatz und Marketing an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Prof. Dr. Thorsten Raabe)

2008-2010: Studienleiter Wirtschaft an der Berufsakademie für IT und Wirtschaft Oldenburg

2007-2013: Verwaltungsprofessur für Marketing, Handel & E-Business an der Jade Hochschule Wilhelmshaven

2008-2010: Studienleiter Wirtschaft an der Berufsakademie für IT und Wirtschaft Oldenburg

Weitere Tätigkeiten außerhalb der Universität und Hochschule

Freier Mitarbeiter der Unternehmensberatungen ecco aus Oldenburg und marketingcontor aus Bremen, Dozent an der FOM Hochschule und Steinbeis-Hochschule

Dipl.-Kffr. Anne Rubens-Laarmann

Dipl.-Kffr. Anne Rubens-Laarmann ist Jahrgang 1973. Sie arbeitet seit 2016 als Geschäftsführerin des Lehrstuhls für Controlling und Accounting der Universität Düsseldorf.

Akademischer Werdegang

Sie erhielt eine Ausbildung zur Verlagskauffrau bei den Westfälischen Nachrichten/ Aschendorffsche Verlagsbuchhandlung GmbH & Co. in Münster.

Bis 2001 studierte sie Betriebswirtschaftslehre an der Carl von Ossietzky Universität.

Anschließend war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Absatz und Marketing der Universität Oldenburg sowie beim Zentrum für Hochschulbildung der Universität Dortmund tätig. Als Dozentin arbeitete sie u. a. an der Universität Vechta, der Berufsakademie in Oldenburg sowie der Deutschen Akademie für Management in Berlin. In den weiterbildenden Studiengängen des C3L ist sie seit 2004 als Mentorin, Dozentin und Autorin tätig.

Dipl.-Oec. Karsten Uphoff

Dipl.-Oec. Karsten Uphoff ist Jahrgang 1971 und seit Juni 2007 Berater bei der ecco Unternehmensberatung – einem An-Institut der Universität Oldenburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind Marktforschung und die strategische Marketingberatung

Akademischer Werdegang:

Er erhielt eine Ausbildung als Kaufmann im Groß- und Außenhandel bei der J. Bünting Handels- und Beteiligungs-AG und studierte ab 1996 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg.

Zwischen 2001 und 2007 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Absatz und Marketing sowie am Lehrstuhl für Unternehmensführung und betriebliche Umweltpolitik tätig. Dort arbeitete er in verschiedenen Projekten – unter anderem im Projekt "OSSENA - Ernährungsqualität als Lebensqualität" und im Forschungsverbund Agrar- und Ernährungswissenschaften Niedersachsen.

INHALTSVERZEICHNIS

1	BEGRIFFLICH-KONZEPTIONELLE GRUNDLEGUNG DES STRATEGISCHEN MARKETINGS.....	8
1.1	Die Relevanz strategischer Planungen für das Marketing	8
1.2	Phasenmodell der strategischen Marketing-Planung im Überblick	12
2	UNTERNEHMENSPLANUNG UND STRATEGISCHE ANALYSE.....	16
2.1	Planung des Betätigungsfeldes	17
2.1.1	Abgrenzung des relevanten Marktes	17
2.1.2	Festlegung der strategischen Geschäftseinheiten und -felder.....	19
2.2	Methodische Ansätze zur strategischen Analyse der Geschäftseinheit.....	21
2.2.1	Erfahrungskurvenkonzept	22
2.2.2	Lebenszyklusmodell.....	24
2.2.3	SWOT-Analyse	26
2.2.4	Wertkettenanalyse	28
2.2.5	Benchmarking.....	30
2.2.6	Portfolioanalyse	31
3	ZIELBILDUNG FÜR DAS STRATEGISCHE MARKETING	37
3.1	Die Corporate Mission als Ausgangspunkt	38
3.2	Zielhierarchien im Unternehmen.....	39
4	STRATEGIEOPTIONEN IM MARKETING	43
4.1	Systematisierung der Strategieansätze	44
4.1.1	Marktfeldstrategien - das Produkt-Markt-Portfolio.....	44
4.1.2	Die vier Strategietypen nach Kotler.....	46
4.1.3	Generische Wettbewerbsstrategien.....	47
4.1.4	Der Outpacingansatz	49
4.2	Begründung und Formulierung von Marktteilnehmerstrategien	51
4.2.1	Abnehmergerichtete Strategien.....	52
4.2.2	Konkurrenzgerichtete Strategien	58
4.2.3	Absatzmittlergerichtete Strategien	67
4.2.4	Anspruchsgruppengerichtete Strategien	73

5	GRUNDLAGEN ZUR INTERNATIONALISIERUNG DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT.....	82
5.1	Internationale Märkte als strategisches Handlungsfeld	84
5.2	Anlässe, Motive und Ziele der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit	85
5.3	Standardisierung versus Differenzierung als Kernfrage	87
6	INFORMATIONSGRUNDLAGEN DES INTERNATIONALEN MARKETINGS.....	91
6.1	Die Analyseebenen.....	92
6.1.1	Die globale Umwelt.....	92
6.1.2	Die Aufgabenumwelt.....	96
6.2	Handlungs- und Einsatzfelder der Internationalen Marktforschung.....	99
7	DIE KONZEPTUALISIERUNG DES INTERNATIONALEN MARKETINGS	106
7.1	Internationale Marktselektion und -segmentierung	107
7.2	Strategische Optionen auf globalen Märkten.....	108
7.2.1	Internationalisierungsstrategien und korrespondierende Orientierungen im Unternehmen.....	109
7.2.2	Markteintrittsstrategien	111
7.2.3	Wettbewerbsstrategische Ausrichtung	114
7.3	Operative Ausgestaltung des internationalen Marketings	116
7.3.1	Internationalisierung von Marketing-Programmen.....	117
7.3.2	Standardisierung von Marketing-Prozessen	123
7.4	Implementierung von Globalisierungsstrategien	124
7.4.1	Wahl geeigneter Organisationsstrukturen.....	125
7.4.2	Anpassung der Systeme im globalen Wettbewerb.....	127
7.4.3	Ausrichtung der Unternehmenskultur auf eine globale Geschäftstätigkeit	127
ANHANG		
8	LITERATURVERZEICHNIS	134
9	SCHLÜSSELWORTVERZEICHNIS.....	137
10	GLOSSAR	139
11	LÖSUNGSHINWEISE.....	149

KAPITEL 1:

BEGRIFFLICH-KONZEPTIONELLE GRUNDLEGUNG DES STRATEGISCHEN MARKETINGS

In diesem Kapitel setzen Sie sich mit der begrifflich-konzeptionellen Grundlegung des Marketings auseinander. Sie

- verstehen den Zusammenhang zwischen strategischer Unternehmens- und Marketingplanung,
- machen sich mit den unternehmensinternen und unternehmensexternen Grundlagen im Strategischen Marketing vertraut und
- erarbeiten sich die einzelnen Schritte und Phasen der strategischen Marketingplanung.

Besonderes Anliegen dieses Kapitels ist es, das Marketing in seiner strategischen Ausrichtung als systematischen Planungsprozess zu vermitteln.

1 BEGRIFFLICH-KONZEPTIONELLE GRUNDLEGUNG DES STRATEGISCHEN MARKETINGS

1.1 Die Relevanz strategischer Planungen für das Marketing

Marketing ist im Pflichtmodul „Marketing“ als eine unternehmerische engpassorientierte Denkhaltung definiert worden, die sich konkretisiert in der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung sowie Marktorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Ziele zu erreichen.

Die Definition verdeutlicht, dass das Marketing einen dominanten Schwerpunkt der Unternehmensführung darstellt. Marketing ist hierbei nicht nur als eine gleichberechtigte Unternehmensfunktion (neben z. B. Produktion, Finanzierung oder Personalwirtschaft) zu verstehen, sondern insbesondere als umfassendes Leitkonzept des Managements und somit als ganzheitliche Unternehmensphilosophie zu interpretieren. In diesem Zusammenhang wird auch vom „dualen Konzept der marktorientierten Unternehmensführung“ gesprochen (Meffert et al. 2019, S. 13). Das Marketing stellt gleichzeitig eine unternehmerische Funktion und Denkhaltung dar.

Mit dem Anspruch einer spezifischen Rolle des Marketings im Rahmen der Unternehmensführung entwickelte sich das Konzept des „Strategischen Marketings“.

Das Strategische Marketing ist vor dem Hintergrund wesentlichen Wandels der Marktbedingungen entstanden. Einige dafür ausschlaggebende Einflussfaktoren sind (Tomczak/Kuß/Reineke 2009, S. 8):

- Schneller technischer Fortschritt und daraus resultierende Verkürzung von Produktlebenszyklen (z. B. bei elektronischen Bauteilen),
- Internationalisierung (bzw. Globalisierung) von Märkten und damit verbundene Intensivierung des Wettbewerbs,
- Überangebot und Sättigungserscheinungen in zahlreichen Märkten,
- Ressourcenverknappung und Rücksichtnahme auf Umweltprobleme, (z. B. in den Bereichen Energie, Chemie, Automobile),
- Verwischung der (bisherigen) Grenzen zwischen Märkten (z. B. bei PCs, Unterhaltungselektronik und Telekommunikation).

Bei derartig veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Bedingungen erschien das bisher dargestellte Marketingkonzept als zu eng und zu kurzfristig angelegt (Tomczak/Kuß/Reineke 2009, S. 10): Die Orientierung am Konsumenten reichte nicht mehr aus. Langfristige Entwicklungen der Rahmenbedingungen der Unternehmenstätigkeit (Politik, Gesamtwirtschaft, Wettbewerb, Handel, weitere Stakeholder etc.) mussten und müssen seither viel stärker in die strategische Planung einbezogen werden (vgl. Abbildung 1.1).

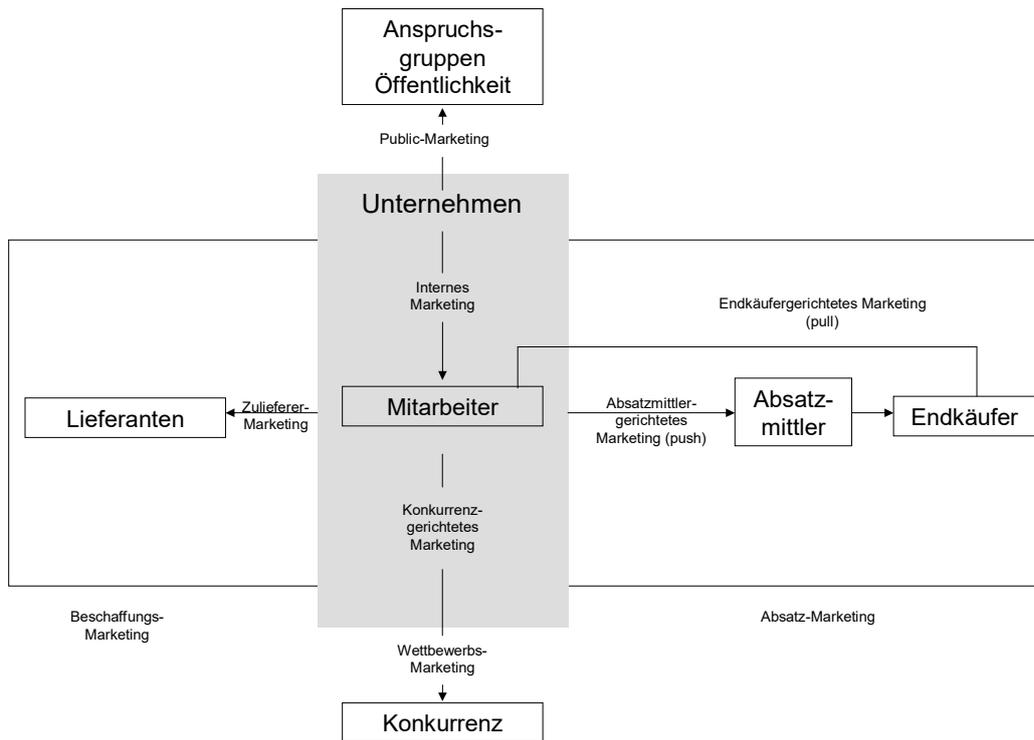


Abb. 1.1: Konzept des Integrierten Marketings; Quelle: Meffert 1998, S. 256.

Während man traditionell im Marketing häufig versuchte, in allen bearbeiteten Märkten die eigene Position zu verbessern, sind die Unternehmen unter realen Bedingungen häufig gezwungen, ihre Ressourcen (Finanzen, Know-how, Außendienstkapazität etc.) konzentriert einzusetzen. Diese Feststellung gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, wobei allerdings kritisch anzumerken ist, dass in vielen KMUs diese Denkhaltung noch nicht angekommen zu sein scheint. (Abbildung 1.2).

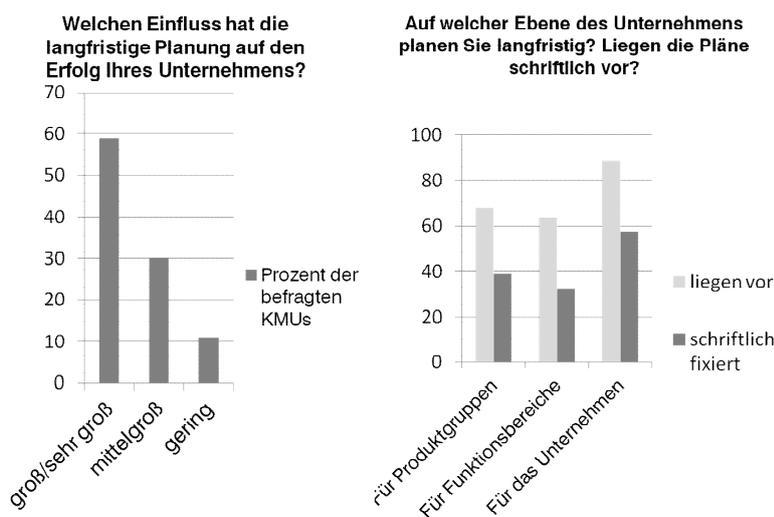


Abb. 1.2: Relevanz strategischer Pläne in KMUs; Quelle: TU Clausthal 2007, S. 6, 9

Zu den entscheidenden Aspekten des Marketings gehört, dass das Leistungsprogramm des Unternehmens Gegenstand absatzmarktorientierter Planung wird. Das kann sich beispielsweise so äußern, dass ein Automobilhersteller festlegen und laufend überprüfen muss, auf welche Marktsegmente (Kleinwagen, Mittelklasse, Großraumlimousinen, Kombis, Luxusautos etc.) seine Modellpalette ausgerichtet sein soll. Dagegen gehört die naturgemäß sehr langfristig angelegte Grundsatzentscheidung über die Art der Unternehmenstätigkeit (hier in der Automobilbranche) zum Kern der strategischen Unternehmensplanung.

Beispiele der letzten Jahre zeigen, dass viele Unternehmen hier offenbar eine gezielte Politik betreiben: So haben große Banken versucht, ihre Unternehmenstätigkeit auf den Versicherungssektor auszuweiten. Große Chemie-Unternehmen haben ihre Tätigkeit auf bestimmte Bereiche (z. B. Pharma) fokussiert und andere Bereiche (z. B. Düngemittel oder Pflanzenschutz) abgegeben. Die DaimlerChrysler AG baute zunächst ihren Konzern durch gezielte Diversifikation (AEG, Dasa, MBB) zu einem Technologie-Konzern um und definiert sich jetzt wieder (enger) als „Mobilitäts-Konzern“, was 2007 im Verkauf der Chrysler-Anteile zurück in die USA gipfelte.

Mannesmann AG: Beispiel für strategische Grundsatzentscheidungen

(entnommen aus Kuß/Tomczak 2009, S. 11)

Das Jahrzehnte alte Unternehmen der Stahl- und Röhrenbranche, die Mannesmann AG, trat in den 1980er-Jahren in den völlig neuen und andersartigen Markt der mobilen Telekommunikation ein. Innerhalb weniger Jahre wurde dieser Markt zu dem für Mannesmann weitaus wichtigsten und attraktivsten Geschäftsbereich. Der Erfolg dieser Sparte führte letztlich zur Übernahme durch den weltweit operierenden Mobilfunk-Anbieter Vodafone

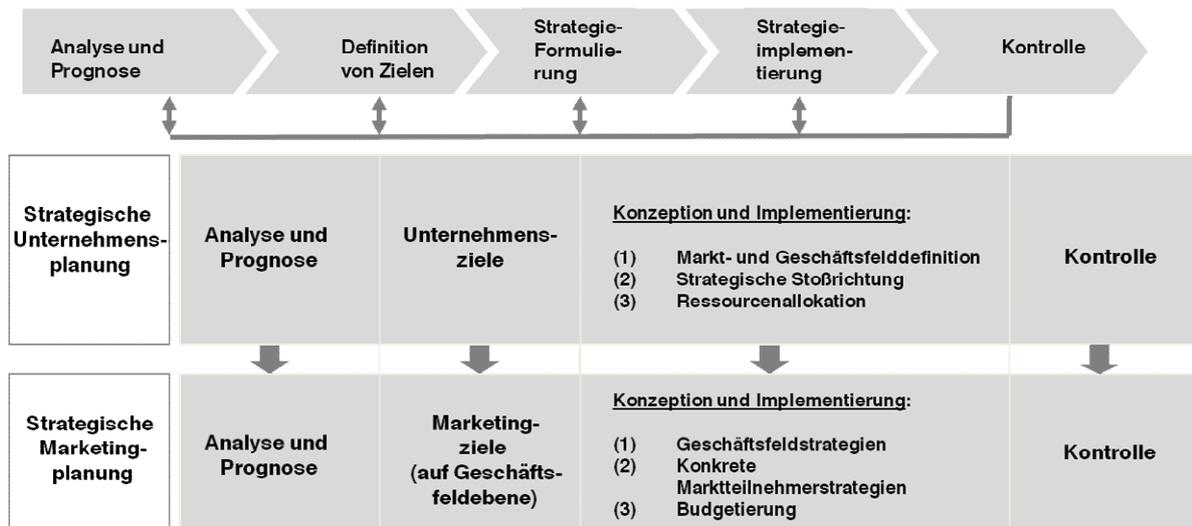
Diese Beispiele verdeutlichen, dass strategische Entscheidungen nicht immer eindeutig und unmittelbar mit der Gestaltung mittel- und langfristiger Handlungspläne für das Marketing verbunden sind. Tatsächlich werden strategische Entscheidungen in Unternehmen prinzipiell auf drei Ebenen getroffen (Meffert et al. 2019, S. 298; Hinterhuber 2011, S. 42):

- auf der Unternehmensebene (Unternehmensstrategien),
- auf der Geschäftsfeldebene (Geschäftsfeldstrategien),
- auf der Ebene der Funktionsbereiche (Funktionsbereichsstrategien).

Um Ansatzpunkte und Verantwortlichkeiten des strategischen Marketings zu verstehen, ist es zielführend, eine Einordnung in die jeweiligen unternehmerischen Planungs- und Entscheidungsebenen vorzunehmen. Sind unternehmensstrategische Entscheidungen in der Regel sehr weitreichend und konstitutiv für die Organisation (z. B. Fusionsentscheidungen, Kapitalerhöhungen, Internationalisierung der Geschäftsprozesse etc.), werden mit strategischen Entscheidungen auf Ebene von Geschäftsfeldern (vgl. hierzu Kapitel 2) bereits konkrete Vorgaben für das Marketing geschaffen: Mit der unternehmensstrategischen Festlegung, welche Leistungen für welche Marktbeteiligte produziert werden sollen und wie die Marketingbudgets auf einzelne Geschäftsfelder verteilt werden, ist das Handlungsfeld

für das Marketing bereits weitgehend vorgezeichnet. Darauf aufsetzend ist es die Aufgabe der strategischen Marketingplanung als Funktionsbereichsstrategie, Antworten auf die Frage nach dem „wie“ der mittel- und langfristigen Bearbeitung von Geschäftsfeldern zu beantworten. Das strategische Marketing bezieht sich somit auf die einzelnen Geschäftsfelder der Unternehmung (wobei insbesondere KMUs nicht zwingend über mehrere Geschäftsfelder verfügen müssen). Zwischen den drei Ebenen der strategischen Planung bestehen somit starke Interdependenzen, was eine systematische Verknüpfung der Planungsebenen nötig macht. Ziel muss es sein, eine integrierte Strategie über alle Ebenen zu entwickeln.

Die Strategische Unternehmensplanung hat somit die genuine Aufgabe, den zu bearbeitenden Markt abzugrenzen sowie die strategischen Geschäftsfelder als Handlungsfelder des strategischen (und operativen) Marketings zu definieren. Dies sollte auf der Basis der Unternehmensziele geschehen (vgl. hierzu Kapitel 3). Darüber hinaus müssen die allgemeinen Entwicklungsrichtungen für die Geschäftsfelder, die sogenannten Strategischen Stoßrichtungen, festgelegt und die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend verteilt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge zwischen Unternehmens- und Marketingplanung auf.



= Aufgaben der strategischen Marketingplanung

Abb. 1.3: Interdependenzen zwischen strategischer Unternehmensplanung und strategischer Marketingplanung; Quelle: in Anlehnung an Benkenstein/Uhrich 2009, S. 22 f.

Aus diesen grundlegenden Feststellungen zum Strategischen Marketing lassen sich im Kern fünf Aufgaben für Marketing-Planung ableiten:

1. langfristige Sicherung von Erfolgspotenzialen
2. Suche nach profitablen Absatzmärkten
3. Bewertung von Alternativen
4. Festlegung konkreter Strategien zur Marktbearbeitung
5. Fixierung auf längere Sicht.

Damit sind die Entstehung und der Grundgedanke des Strategischen Marketings eingeführt. In den folgenden Abschnitten werden wesentliche Planungsschritte im Sinne eines systematischen Prozesses vorgestellt.

1.2 Phasenmodell der strategischen Marketing-Planung im Überblick

Marketingstrategien legen den Weg fest, wie die marktbezogenen Ziele eines Unternehmens zu erreichen sind. Letztere sind, wie bereits in Abschnitt 1.1 deutlich wurde, auf oberster Ebene Gegenstand der strategischen Unternehmensplanung zu formulieren.

Abbildung 1.4 zeigt exemplarisch die Grobstruktur der strategischen Planung, die im Folgenden im Überblick in ihrer Logik skizziert werden soll. Die strategische Marketingplanung im engeren Sinne beginnt an der Schnittstelle, die als Bildung von strategischen Geschäftsfeldern markiert ist. Im Detail wird das Phasenmodell des Strategischen Marketings zu Beginn des Abschnitts 2 entlang von strategischen Entscheidungstatbeständen behandelt. Zwischen diesen Phasen existieren viele Interdependenzen, aber auch Konflikte, so dass in der Praxis häufig Feedbackschleifen zwischen den Planungsphasen notwendig sind.



Abb. 1.4: Phasenmodell der strategischen Marketingplanung; Quelle: in Anlehnung an Meffert /Burmann/Kirchgeorg 2019, S. 255

Die zentralen – hier grau hinterlegten – Planungsschritte sind durch folgende Aufgabenstellungen gekennzeichnet (Benkenstein/Uhrich 2009, S. 22 f.):

- **Strategische Situationsanalyse und Prognose:** Analyse und Prognose der unternehmensinternen und -externen Umwelt; Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen zur Sensibilisierung, Problemanalyse und Alternativenbewertung;
- **Festlegung der Marketingziele:** Ziele setzen die Suche nach geeigneten Maßnahmen in Gang; Ziele dienen als Bewertungsmaßstäbe zur Auswahl von Strategien; Ziele sind Sollgröße im Soll/Ist-Vergleich des Kontrollprozesses;
- **Planung der Marketingstrategien:** Konzeption von Strategien; Strategiebewertung und Strategieauswahl.

Parallel zu diesen Phasen des Strategischen Marketings sind die finanziellen Möglichkeiten zu prüfen, die für die Zielerreichung bzw. den Einsatz der Marketinginstrumente zur Verfügung stehen. Inwieweit eine Marketingstrategie durchgesetzt werden kann, hängt also in entscheidendem Maße von der Höhe des Marketingbudgets ab. Die zur Verfügung stehenden Mittel werden in einem weiteren Planungsschritt auf die verschiedenen Marketingabteilungen und einzelnen Planungsobjekte verteilt.

Nach den bisher skizzierten strategischen Planungsschritten erfolgt deren Implementierung und die Kontrolle mit den entsprechenden Rückkopplungen zu den einzelnen Phasen des strategischen Planungsprozesses. In diesem Rahmen sind insbesondere Fragen der Marketingorganisation und des -personals zu klären. So werden Einzelmaßnahmen personell zugeordnet, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter für die Durchführung der Marketingmaßnahmen verantwortlich sind.

Das Verständnis für die Notwendigkeit einer auch auf die internen Austauschprozesse gerichteten Planung nimmt in der Marketingtheorie und -praxis stetig an Bedeutung zu. So zeigt sich immer mehr, dass nicht nur die Erarbeitung einer ziel führenden absatzmarktorientierten Marketingstrategie, sondern auch die unternehmensinterne Strategieimplementierung, d. h. die Schaffung der internen Voraussetzungen für die Durchführung der strategischen Konzepte im Markt, eine der zentralen Problemstellungen von Unternehmen darstellt. Vor diesem Hintergrund nimmt das sog. Interne Marketing eine wichtige Rolle im Strategischen Marketing ein (vgl. Grönroos 1981, Bruhn 1999, Stauss 1999, Meffert et al. 2019, S. 889).

Am Ende des Planungsprozesses steht die strategische Marketingkontrolle, die eine Überprüfung der Durchführung der Maßnahmen, der Erreichung der strategischen Ziele sowie der Effizienz der getroffenen strategischen Marketingentscheidungen gewährleisten soll. Dazu werden im strategischen Marketingplan entsprechende Kontrollgrößen im Sinne von Vorgaben bzw. Kennzahlen im Hinblick markterfolgsbezogener Ziele wie z. B. der angestrebte Marktanteil vorgegeben.

Schlüsselwörter:

Stakeholder, Strategische Unternehmensplanung, Marketing-Ziele, Strategisches Marketing

Aufgaben zur Lernkontrolle:

- 1.1 Schlagen Sie Kriterien zur Einschätzung der Nützlichkeit eines strategischen Ziels vor.
- 1.2 Als BA-Student beschließen Sie mit einigen Ihrer Freunde, sich selbstständig zu machen und eine kleine Internetagentur zu gründen, die für klein- und mittelständische Unternehmen den Internetauftritt konzipieren soll. Ihre Freunde, allesamt Grafiker und Programmierer, wollen sofort loslegen. Sie dagegen mahnen dazu, das weitere Vorgehen zunächst zu planen.
 - a) Welche Aufgaben sollte eine strategische Marketing-Planung erfüllen? Beziehen Sie sich dabei auf die Aufgabenstellung.
 - b) Beschreiben Sie Ihren Freunden die verschiedenen Formen der strategischen Marketingplanung. Wie verläuft dabei ein idealtypischer Planungsprozess?
 - c) Zudem möchten Sie einen strategischen Marketingplan aufstellen. Welche Inhalte sind für einen solchen Marketingplan notwendig?
- 1.3 Ein Manager der Automobilindustrie kommt in einer Podiumssitzung zu dem Urteil: „Für meine vergangenen Erfolge im Unternehmen war viel stärker die Umsetzung einer Strategie als die Strategie selbst entscheidend.“ Wie bewerten Sie diese Aussage?

Aufgaben mit Bezug zur Berufstätigkeit:

Welche weitergehenden Maßnahmen eines systematisch betriebenen strategischen Marketings können Sie sich in Ihrem Unternehmen ergänzend zu bestehenden strategischen Planungen vorstellen?

Literatur zur Vertiefung:

- Benkenstein, M./Uhrich, S. (2009): Strategisches Marketing: Ein wettbewerbsorientierter Ansatz, 3. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft: Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele, Wiesbaden, S. 15-44.
- Grönroos, C. (1981): Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory. In: Donnelly, J. H./George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services, Chicago, S. 236-238.
- Tomczak, T./Kuß, A./Reineke, S. (2009): Marketingplanung: Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden.
- Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M./Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- Raabe, T./Rubens-Laarmann, A./Hammermeister, J./Uphoff, K. (2004): Marketing. Manuskript. Berufsbegleitender internetgestützter Bachelor-Studiengang Business Administration (BA) in kleinen und mittleren Unternehmen. Oldenburg.

- Stauss, B. (1999): Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 203-222.
- TU Clausthal (Hrsg., 2007); Mittelstandstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen; online unter https://www.wiwi.tu-clausthal.de/fileadmin/Unternehmensfuehrung/Studie/Dokumente/MISTRAKO_Haufe.pdf, letzter Aufruf: 02.09.2020.