

# Inhalt

## **Einführung: Marketing ist Krieg**

Das eigentliche Marketing dient heute nicht den Kunden, es dient dazu, den Mitbewerber zu überlisten, auszutricksen und zu besiegen. Kurzum, Marketing ist der Krieg, in dem der Konkurrent den Feind und der Kunde das Schlachtfeld darstellt. 7

## **Kapitel 1: 2500 Jahre Krieg**

Marketingfachleute können aus den größten Schlachten dieser Welt eine Menge lernen. 26

## **Kapitel 2: Der Grundsatz der Stärke**

Dies ist der erste Clausewitzsche Grundsatz. Die großen Tiere fressen die kleinen. Die großen Armeen schlagen die kleinen. Dies gilt auch für das Marketing. Große Unternehmen schlagen kleine Unternehmen. 41

## **Kapitel 3: Überlegenheit durch Verteidigung**

So lautet der zweite Clausewitzsche Grundsatz. Kein Befehlshaber würde gegen einen übermächtigen Feind in den Krieg zie-

hen. Dennoch greifen viele Marketinggeneräle einen gut verschanzten Konkurrenten an, der sich in der Verteidigung befindet. So wie die Generäle Cardigan und Lee in den Schlachten bei Balaclava und Gettysburg starten Marketinggeneräle oftmals einen Angriff gegen überlegene Konkurrenten, ohne über ausreichende Truppen zu verfügen. 49

### Kapitel 4: Das neue Zeitalter des Wettbewerbs

Die Sprache des Marketings ist dem militärischen Bereich entnommen. (Wir starten einen Marketingfeldzug.) Wir reden und handeln wie Generäle; aber denken und planen nicht wie diese. Jetzt ist es an der Zeit, die Grundsätze militärischer Strategie auf Marketingoperationen anzuwenden, um so die Erfolgchancen zu erhöhen. 55

### Kapitel 5: Wie das Schlachtfeld aussieht

Marketingschlachten im materiellen Sinne finden weder in den Verkaufsräumen eines Drugstores oder Supermarktes noch in den Straßen von Städten wie Detroit oder Dallas statt. Marketingschlachten werden in den Köpfen der Verbraucher ausgefochten. Der Kopf des Verbrauchers ist das Schlachtfeld, ein Terrain, das schwierig und schwer überschaubar ist. 60

## Kapitel 6: Das strategische Planspiel

Um einen Marketingkrieg zu führen, gibt es nicht eine, sondern vier Möglichkeiten. Die erste und wichtigste Entscheidung muß über die Art der Kriegführung getroffen werden. Die Art des Kampfes, die für jede Branche oder Produktkategorie leicht ermittelt werden kann, hängt von der Position im strategischen Planspiel ab. 65

## Kapitel 7: Grundsätze defensiver Kriegführung

Nur der Marktführer sollte erwägen, ob er in der Defensive spielt. Es gibt drei zentrale Grundsätze, die befolgt werden müssen. Der erstaunlichste Grundsatz beinhaltet die Strategie, wonach man nicht den Feind, sondern sich selbst angreifen sollte. 72

## Kapitel 8: Grundsätze offensiver Kriegführung

Offensive Kriegführung sollte von einer Nr. 2 oder einer Nr. 3, die an der Schlacht beteiligt sind, betrieben werden. Hier besteht der wichtigste Grundsatz darin, in der Stärke des Marktführers eine Schwäche zu entdecken und genau an dieser Stelle anzugreifen. 86

## Kapitel 9: Grundsätze der Flankenkriegführung

Das Flankieren ist die erfinderischste Form der Marketingkriegführung. In den vergangenen Jahren sind die größten Marktingerfolge durch Flankenangriffe erzielt worden. 103

## Kapitel 10: Grundsätze der Guerillakriegführung

In einem Marketingkrieg sollten die meisten Mitspieler Guerillakämpfer sein. Kleinere Unternehmen können sehr erfolgreich sein, wenn sie nicht die großen in der Branche nachzuahmen versuchen. 122

## Kapitel 11: Der Colakrieg

Pepsi-Cola ist dabei, den Colakrieg gegen Erzfeind Coca-Cola zu gewinnen. Ein Hauptgrund dafür ist, daß Coke seine strategischen Vorteile nicht effektiv genug genutzt hat. 141

## Kapitel 12: Der Bierkrieg

Die Bierbranche befindet sich in einer Phase der Umstrukturierung, von einmal Hunderten von kleineren ortsansässigen Brauereien gibt es nur noch eine Handvoll Brauereien auf Landesebene. In Zeiten, in denen die kleineren Brauereien eher ihre Kräfte vereinigen sollten, tun sie genau das Gegenteil. 164

## Kapitel 13: Der Hamburgerkrieg

McDonald's ist weiterhin auf dem Hamburgermarkt führend, Burger King und Wendy's haben jedoch Fortschritte gemacht, indem sie einige der bewährtesten Grundsätze der Marketingkriegführung anwendeten. 185

## Kapitel 14: Der Computerkrieg

Keiner spielt das Marketingkriegsspiel so gut wie der Computerriese IBM. Aber selbst dieses Unternehmen kann einmal auf die Nase fallen, wenn es auf einem fremden Territorium kämpft. 199

## Kapitel 15: Strategie und Taktik

So wie sich die Form nach der Funktion richten sollte, muß die Taktik die Strategie bestimmen, das heißt, daß das wichtigste und einzige Ziel einer Strategie darin besteht, taktische Erfolge zu erzielen. Die Strategie sollte nicht von oben nach unten, sondern umgekehrt entwickelt werden. Nur ein General mit einer genauen und gründlichen Kenntnis des Geschehens auf dem Schlachtfeld ist in der Lage, eine wirkungsvolle Strategie zu entwickeln. 219

## Kapitel 16: Der Marketinggeneral

Die heutige Geschäftswelt benötigt dringend mehr Marketingfeldmarschälle, das heißt, mehr Leute, die gewillt sind, die Verantwortung für die Planung und Leitung eines gesamten Marketingprogrammes zu übernehmen. Die wichtigsten Eigenschaften der zukünftigen Marketinggeneräle sind Flexibilität, Courage und Kühnheit. 237

**Marketing – generalstabsmäßig  
auf deutschen Märkten**  
von Prof. Dr. Armin Töpfer

249

**Grundsätze**

282

**Register**

285