

**Astrid Harder**

Die Integration einer Marke in ein  
übergreifendes Markensystem am Beispiel  
der Marke Skoda

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Freie wissenschaftliche Arbeit  
zur Erlangung  
des Grades einer Diplom-Kauffrau  
über das Thema

**Die Integration einer Marke in ein  
übergreifendes Markensystem  
am Beispiel der Marke Škoda**

von  
cand. rer. pol. Astrid Harder

Berlin, den 29.07.2001

---

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>II</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ZIELSETZUNG</b>	<b>2</b>
<b>1.2. VORGEHENSWEISE</b>	<b>2</b>
<b>2. MARKEN UND MARKENPOLITIK</b>	<b>3</b>
<b>2.1. TERMINOLOGISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>3</b>
<b>2.2. FUNKTIONEN VON MARKEN</b>	<b>7</b>
2.2.1. ALLGEMEINE FUNKTIONEN	7
2.2.2. BEDEUTUNG DER MARKIERUNG FÜR HERSTELLER, HANDEL UND KONSUMENTEN	7
2.2.3. MARKENSTRATEGIEN	9
2.2.4. BRAND- UND CORPORATE IDENTITY	10
2.2.5. MARKENBEREITSCHAFT UND MARKENTREUE	12
<b>2.3. ANFORDERUNGEN AN DIE MARKENPOLITIK</b>	<b>14</b>
<b>3. MEHRMARKENSTRATEGIEN</b>	<b>16</b>
<b>3.1. ABGRENZUNG</b>	<b>16</b>
<b>3.2. GEGENSTAND VON MEHRMARKENSTRATEGIEN</b>	<b>17</b>
3.2.1. CHARAKTERISTIKA VON MEHRMARKENSTRATEGIEN	17
3.2.2. CHANCEN UND RISIKEN IM MARKTAUFTRITT	19
<b>4. PLANUNG EINES MEHRMARKENSYSTEMS</b>	<b>24</b>
<b>4.1. MARKTSTRATEGISCHE STANDORTBESTIMMUNG</b>	<b>25</b>
4.1.1. KUNDENANALYSE	26
4.1.2. UMWELT- UND BRANCHENANALYSE	27
4.1.3. UNTERNEHMENSANALYSE	30
<b>4.2. STRATEGISCHE PLANUNG</b>	<b>32</b>
4.2.1. MARKENÜBERGREIFENDE ZIELE	32
4.2.2. GESTALTUNG DES MARKENPORTFOLIOS	34
4.2.3. MARKENINTEGRATION	37
4.2.3. FESTLEGUNG MARKENSPEZIFISCHER ROLLEN	39
4.2.4. AUFBAU DER MARKENIDENTITÄT	41
4.2.6. POSITIONIERUNG DER MARKEN	44
<b>4.3. AUSGESTALTUNG DER MARKETINGSTRATEGIEN</b>	<b>47</b>
4.3.1. GRUNDSATZSTRATEGISCHE BETRACHTUNGEN	48
4.3.2. INSTRUMENTALSTRATEGIEN	49
<b>5. MARKENPOLITIK AM BEISPIEL ŠKODA</b>	<b>51</b>
<b>5.1. MARKTSTRATEGISCHE STANDORTBESTIMMUNG</b>	<b>54</b>
5.1.1. DIE ENTWICKLUNG DES AUTOMOBILMARKTES	55
5.1.2. VW-KONZERN-SITUATION IN DEN NEUNZIGER JAHREN	57
5.1.3. DIE MARKE ŠKODA	59
<b>5.2. STRATEGISCHE PLANUNG</b>	<b>61</b>
5.2.1. MARKENÜBERGREIFENDE ZIELE IM VW-KONZERN	61
5.2.2. GESTALTUNG DES MARKENPORTFOLIOS	63
5.2.3. DIE INTEGRATION DER MARKE ŠKODA IN DEN VW-KONZERN	64
5.2.4. DIE ROLLE DER MARKE ŠKODA IM MARKENPORTFOLIO	67
5.2.5. MARKENIDENTITÄT UND POSITIONIERUNG	67
<b>5.3. AUSGESTALTUNG DER MARKETINGSTRATEGIEN DER MARKE ŠKODA</b>	<b>69</b>
<b>6. SCHLUSSBETRACHTUNG</b>	<b>75</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>80</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. Nr.</b>	<b>Benennung</b>	<b>Seite</b>
1	Chancen von Mehrmarkenstrategien	21
2	Risiken von Mehrmarkenstrategien	23
3	Planungsprozess von Mehrmarkenstrategien	25
4	Relevante Faktoren einer Analyse der Marketing-situation	31
5	Strategisches Muster von Mehrmarken-Konzepten	35
6	Typologisierung konkurrenzgerichteten Verhaltens	40
7	Dimensionen der strategischen Rolle	41
8	Bestandteile der Magie der Marke	42
9	Idealtypische Markt-, Preis- und Abnehmerschichten mit adäquatem marktstimulierenden Strategietyp	48
10	Mehrmarkenstrategien in der Automobilindustrie	54
11	Markenstrategie des VW-Konzerns (ohne Luxusmarken sowie ohne VW-Nutzfahrzeuge)	63

## 1. Einleitung

Zu Beginn der Neunziger Jahre in Frage gestellt, gewinnt das Thema „Marke“ aufgrund seiner hohen Relevanz für das Kauf- und Auswahlverhalten der Nachfrager wieder an Bedeutung. Seit Entstehen des klassischen Markenartikelkonzeptes Anfang des vergangenen Jahrhunderts hat sich das Verständnis vom Wesen der Marke im Zuge tiefgreifender Veränderungen der Markt- und Umfeldbedingungen erheblich gewandelt (vgl. Meffert/Burmann 1998; S. 3 ff.; Herrmann 1999, S. 9).

Heute verkörpert sie ein sozialpsychologisches Phänomen und gilt als spezifische Vermarktungsform in deren Mittelpunkt die Entwicklung und Festigung des Vertrauens der Nachfrager in die angebotenen Leistungen steht.

Weit über 70 Prozent beträgt derzeit in vielen Branchen der Anteil markierter Leistungen (vgl. Pälke 1997, S. 3).

Angesichts dynamischer Umfeldveränderungen haben sich die Bedingungen für eine erfolgreiche Führung von Markenartikeln in der Vergangenheit deutlich verschärft.

So tragen die wachsende internationale Verflechtung und Globalisierung des Wettbewerbs, die rasche Verbreitung von technologischem Know-how sowie Kosten- und Flexibilitätsgesichtspunkte zu einer Homogenisierung des Angebots bei. Die fortschreitende Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien führt zu einer deutlichen Erhöhung der Markttransparenz (vgl. Decker/Klein/Wartenberg 1995, S. 472 f.). Das Wahlverhalten der Nachfrager ist durch eine zunehmende Inkonsistenz gekennzeichnet, die bereits in verschiedenen Produktbereichen durch eine Entwicklung vom hybriden zum multioptionalen Konsumenten charakterisiert wird (vgl. Herrmann 1999, S. 63). Als Folge dieser Entwicklungstendenzen kann schließlich eine kontinuierliche Steigerung der Markenwechselbereitschaft konstatiert werden (vgl. o.V. 1995, S. 60). Die zentrale Herausforderung besteht darin, einer mit der fortschreitenden Polarisierung des Konsumentenverhaltens einhergehenden Fragmentierung bislang homogener Marktsegmente durch eine bedarfsgerechte Ausweitung des Angebotsspektrums gerecht zu werden und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit der Marktbearbeitung sicherzustellen (vgl. Meffert/Perrey 2000, S. 622).

### **1.1. Zielsetzung**

Die Ausführungen verweisen auf ein Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz der Markenführung. Es gilt, die Flexibilität des Marktauftritts zu erhöhen gleichzeitig aber das Risiko markenverwässernder Fehlentscheidungen zu senken. Dieser grundsätzlichen Philosophie der Markenprofilierung im horizontalen Wettbewerb kommt eine Form der Marktbearbeitung in besonderer Weise nach. Die Mehrmarkenstrategie nimmt heute in zahlreichen Produktbereichen eine dominante Stellung ein (vgl. Meffert/Perrey 2000, S. 622).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Form der Marktbearbeitung umfassend zu beleuchten und deren Erfolgswirksamkeit unter Darstellung der Integration einer Marke in ein Mehrmarkensystem zu hinterfragen.

### **1.2. Vorgehensweise**

Bei der Arbeit handelt es sich um eine literaturgestützte Analyse unter Einbeziehung von Praxiserfahrungen. Sie ist in sechs Kapitel untergliedert. Dabei wird zunächst in Kapitel zwei grundlegend auf Marken und Markenpolitik eingegangen. Beschrieben werden sollen insbesondere die Funktionen von Marken und die Anforderungen an die Markenpolitik. Darauf aufbauend erfolgt in Kapitel drei eine Darstellung der konstitutiven Elemente sowie eine Analyse der Chancen und Risiken von Mehrmarkenstrategien.

Kapitel vier ist der Erarbeitung und Charakterisierung der Planung von Mehrmarkenstrategien gewidmet. Es dient der theoretisch fundierten Darstellung der prozessualen Abläufe bei der Erweiterung eines bestehenden Mehrmarkensystems durch die Integration einer etablierten Marke. In Kapitel fünf sollen die erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse auf das Praxisbeispiel der Integration der Marke Škoda in den VW-Konzern angewendet werden.

Im Kapitel sechs sollen die Ergebnisse zusammengefasst und die Erfolgswirksamkeit der Integration einer Marke in ein Mehrmarkensystem bewertet werden.

---

## 2. Marken und Markenpolitik

Ziel des Marketing ist es im Allgemeinen, aus einem letztlich weitgehend austauschbaren Produkt eine alleinstehende Marke zu stilisieren, welche eine erhöhte Chance auf Kundenbindung und Rentabilität eröffnet. Dieser Umstand impliziert eine zentrale Bedeutung des Markenartikels innerhalb der Marketingpolitik (vgl. Pepels 2000, S. 163). Kapferer verstärkt diese Aussage und bezeichnet die Marke als zukünftig wichtigstes Kapital des Unternehmens (vgl. Kapferer 1992, S. 9).

Ist diese Betrachtungsweise auch vergleichsweise einseitig, so wird doch die Notwendigkeit einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Marke deutlich.

Im Folgenden sollen relevante Begrifflichkeiten als Basis für die weitere Diskussion genauer dargestellt werden.

### 2.1. Terminologische Grundlagen

Das Wort Marke leitet sich aus dem mittelhochdeutschen 'marc' für Grenze und dem französischen Kaufmannswort 'marque', ein auf einer Ware angebrachtes Zeichen, ab. (vgl. Bruhn, 1994, S. 5). Das klassische Markenartikelkonzept wurde begrifflich durch die Definition von Mellerowicz (1963) geprägt. Er beschreibt Markenartikel als für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren, die in einem größeren Absatzraum unter einem besonderen, die Herkunft kennzeichnenden Merkmal, eben der Marke, in einheitlicher Aufmachung, gleicher Menge sowie in gleichbleibender oder verbesserter Güte erhältlich sind und sich dadurch sowie durch die für sie betriebene Werbung die Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise, in Form von Verbraucher, Händler und Hersteller erworben haben (vgl. Mellerowicz 1963, S. 39).

Nach einer Legaldefinition (§ 38a, Abs.2, Satz 1 GWB): sind Markenwaren "Erzeugnisse, deren Lieferung in gleichbleibender oder verbesserter Güte...gewährleistet wird und 1. die selbst oder 2. deren für die Abgabe an den Verbraucher bestimmte Umhüllung oder Ausstattung oder 3. deren Behältnisse,



aus denen sie verkauft werden, mit einem ihre Herkunft kennzeichnenden Merkmal (Firmen-, Wort- oder Bildzeichen) versehen sind“.

Seit fast einem Jahrhundert ist der Markenartikel-Begriff Gegenstand wissenschaftlicher, insbesondere absatzwirtschaftlicher Forschung. Der Versuch, eine zumindest annähernd einheitliche Begriffsklärung ausfindig zu machen, scheiterte daran, dass sich die einzelnen Beiträge durch verwirrende, bzw. umstrittene oder gegensätzliche Positionen auszeichnen. Die Darstellungen der vorliegenden Arbeit stützen sich auf eine merkmalsbezogene Charakterisierung des Markenartikels nach Pepels (2000).

### **Einheitliche Aufmachung**

Der Markenartikel ist gekennzeichnet durch eine einheitliche, im Zeitablauf jedoch beinahe unmerklich variierende Aufmachung, die eine sich elegant den Zeitströmungen anpassende, kontinuierliche Flexibilität verdeutlicht, ohne dabei ihre Unverwechselbarkeit zu verlieren (z.B. Nivea) (vgl. Pepels 2000 S. 168).

### **Gleichbleibende oder verbesserte Qualität, Quantität und Preisstellung**

Ziel ist eine stetig erhöhte Leistungsfähigkeit, eine nachfragegerechte Dimensionierung und damit ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis für ein Angebot. Zweifel an der Qualität sind von negativem Einfluss auf das Vertrauen in die Marke. Als Wettbewerbsform liegt somit der Marke eine Tendenz zur stetigen Verbesserung des Angebotes zugrunde. Der Entschluss zur Marke stellt eine langfristige Verpflichtung dar mit der Notwendigkeit einer hohen Bekanntheit und Anerkennung im Markt (vgl. Pepels 2000, S. 169).

### **Standardisierte Fertigware für den differenzierten Massenbedarf**

Grundsätzlich wird von einem prinzipiell gleichartigen Serienprodukt ausgegangen, dessen Profil auf bestimmte Marktsegmente zugeschnitten ist. Allerdings gelten so Roh- und Halbstoffe sowie Dienstleistungen nicht als markenfähig, was eine erhebliche Einschränkung bedeutet und reell nicht tragbar erscheint. Dieser Makel wird erst überwunden, wenn es gelingt, fehlende konstitutive Merkmale z.B. durch Labelling zu substituieren (vgl. Pepels 2000, S. 169).

### **Warenzeichen zur durchgängigen Kennzeichnung**

Alle Kommunikationsaktivitäten sind konsequent durch ein eigenständiges Markenzeichen gekennzeichnet, unabhängig, ob es sich um die Ausstattung, das Produkt selbst oder die entsprechenden Werbemittel handelt. Das Logo soll das besondere Merkmal einer Marke sein, bestehend aus Buchstaben, Zahlen und jeder Kombination daraus, ebenso aus Zeichen, Bildern und Symbolen. Auf jeden Fall muss die Darstellung so einzigartig und merkfähig sein, dass sie nach einer gewissen Lernzeit unverwechselbar mit dem Markenabsender identifiziert wird (vgl. Pepels 2000, S. 169).

### **Eigenschaftszusage über systematische Kommunikationsmaßnahmen**

Durch substantielle Werbeaktivitäten werden konsistent deutliche und profilierende Botschaften über die spezifische Leistungsfähigkeit des Markenangebots verbreitet, die aus Publikumssicht als Garantiezusagen zu verstehen sind. Je nachdem, welche Auslobung den Wünschen und Bedürfnissen des Kaufinteressenten am ehesten entspricht, wird er sich zu einer Marke mehr oder weniger stark hingezogen fühlen. Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit ist jedoch, dass die entsprechenden Aussagen eingehalten werden. Ist dies nicht der Fall, wird die Kaufbereitschaft für diese Marke extrem abnehmen (vgl. Pepels 2000, S. 170).

### **Dichte Distribution bis hin zur Ubiquität im gewählten Marktgebiet**

Gemeint ist die nennenswerte Verbreitung eines Markenartikels innerhalb eines definierten Absatzraumes bzw. -kanals. Eine Beurteilung dieses Kriteriums aus externer Sichtweise gilt als eher schwierig, da nur der tatsächlich realisierte Distributionsgrad messbar ist und nicht deutlich wird, inwieweit dieser mit dem angestrebten übereinstimmt. Außerdem ist es in heutiger Zeit nicht selten ein konkretes Ziel von Markenartiklern, gerade keine breitestmögliche Verfügbarkeit zu gewährleisten, sondern eher Konzepte der selektiven bis exklusiven Distribution zu verfolgen. Beispiele sind etwa „Mont Blanc“-Stifte, „Cartier“-Uhren oder auch „Häagen-Dazs“-Eis. Diese Anforderung ist also derart zu relativieren, dass eine hinlängliche Verbreitung möglicherweise ausreicht. Diese muss aber nicht zufällig, sondern dauerhaft verankert sein (vgl. Pepels 2000, S. 170).