

**Thomas Peter Schiele**

# Markenstrategien wachstumsorientierter Unternehmen

Mit einem Geleitwort ' ' r. •  
von Prof. Dr. Dr. h.c. Erwin Dichtl (t)

**DeutscherUniversitätsVerlag**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		
Geleitwort		V
Vorwort		VII
Abbildungsverzeichnis		XXI
Tabellenverzeichnis		XXI

<b>1. Veränderte Rahmenbedingungen als Herausforderung für die Markenartikelindustrie</b>		<b>1</b>
<b>2.. Grundprinzipien und Charakteristika der Markenpolitik-</b>		<b>11</b>
X 2.1 Merkmale einer Marke		J J
2.2 Funktionen des Markenzeichens		19
2.3 Erscheinungsformen von Markenangeboten		22
X 2.4 Kennzeichen und Dimensionen der Marke'nstrategie		28
<b>3. Implikationen des' Unter'nehmenswachstums für die strategische Markenpolitik</b>		<b>37</b>
<b>3.1 Gründe und Motive des WachstumsstrebenS'in der Markenartikelindustrie</b>		<b>37</b>
3.2 Expansionsstrategien von Markenartikelherstellern		51
3.3 Aus dem Unternehmen'enswachstum resultierende Entscheidungserfordernisse im Rahmen der strategischen Markenpolitik		54
<b>4. Erscheinungsformen, Erfolgchancen und Determinanten markenpolitischer Strategieoptioneh aus der Perspektive eines wachstumsorientierten Unternehmens</b>		<b>65</b>
4.1 Erweiterung des Angebotsprogrammsum. Handelsmarken als markenpolitische Grundsatzentscheidung		65
4.1.1 Charakteristika einer dualen Markenstrategie		65

# X

4.1.2	Wettbewerbsrelevante Vorteile des Handelsmarkenvertriebs	70
4.1.2.1	Sicherung einer günstigen Kostenposition	70
4.1.2.2	Penetration von Absatzkanälen	74
4.1.2.3	Erschließung preiselastischer Marktsegmente	77
4.1.2.4	Erzielung von Wachstum bei begrenztem Ressourceneinsatz	79
4.1.3	Erfolgbestimmende Determinanten einer dualen Markenstrategie	89
4.1.3.1	Sicherstellung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung	89
4.1.3.2	Differenzierung von gleichzeitig unter einer Hersteller- und einer Handelsmarke vermarkteten Produkten	96
4.1.3.3	Marktbezogene Voraussetzungen einer dualen Markenstrategie	105
4.2	Festlegung der internationalen Markenstrategie als markenpolitische Grundsatzentscheidung	109
4.2.1	Erscheinungsformen internationaler Markenstrategien	109
4.2.2	Nutzenpotential internationaler Markenstrategien	117
4.2.2.1	Wettbewerbsrelevante Vorteile einer länderübergreifend standardisierten Markenstrategie	117
4.2.2.1.1	Erzielung eines Kostendegressions- und Synergieeffektes	117
4.2.2.1.2	Aufbau eines internationalen Markenimages	125
4.2.2.1.3	Stärkung der Position im vertikalen Wettbewerb	127
4.2.2.2	Wettbewerbsrelevante Vorteile einer länderspezifischen Markenstrategie	130
4.2.2.2.1	Erzielung eines hohen Marktdurchdringungsgrades	130
4.2.2.2.2	Anpassung an nationale Wettbewerbsverhältnisse	135
4.2.2.2.3	Ausnutzung eines internationalen Kaufkraft- und Preisgefälles	137
4.2.3	Erfolgsdeterminanten internationaler Markenstrategien	141
4.2.3.1	Voraussetzungen für die Verwehdung von Markenzeichen auf Auslandsmärkten	141
4.2.3.2	Einflußfaktoren des Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrades der Marktenpositionierung auf Seiten der Nachfrager	150

4.2.3.3	Konkurrenzbezogene Einflußfaktoren internationaler Markenstrategien	157
4.2.3.4	Einfluß des Handels auf die Erfolgchancen internationaler Markenstrategien	159
4.2.3.5	Unternehmensinterne Determinanten-länderübergreifend standardisierter bzw. differenzierter Markenstrategien	164
4.3	Bestimmung der Anzahl von Marken in einem Produktbereich als markenpolitische Grundsatzentscheidung	170
4.3.1	Charakteristika von Mono- und Mehrmarkenstrategie	170
4.3.2	Wettbewerbsrelevante Vorteile von Mono- und Mehrmarkenstrategie	174
4.3.2.1	Einer Monomarkenstrategie inhärentes Nutzenpotential	174
4.3.2.1.1	Erlangung eines Kostenvorteils	174
4.3.2.1.2	Vermeidung von Markenkanibalisierung	177
4.3.2.2	Einer Mehrmarkenstrategie innewohnendes Nutzenpotential	179
4.3.2.2.1	Gewährleistung einer intensiven Marktauschöpfung und Vermeidung eines Preiswettbewerbs	179
4.3.2.2.2	Mehrmarkenstrategie als strategische Antwort auf die Pqlarisierung des Konsumverhaltens	181
4.3.2.2.3	Vermeidung von Marktanteilsverlusten infolge einer Abwanderung von Markenwechslern	185
4.3.3	Erfolgbestimmende Determinanten von Mono- und Mehrmarkenstrategie	187
4.3.3.1	Einfluß der Nachfragestruktur auf die Erfolgchancen von Mono- und Mehrmarkenstrategie	187
4.3.3.2	Konkurrenzsituation als Determinante von Mono- und Mehrmarkenstrategie	190
4.3.3.3	Bestimmungsfaktoren des Markenerfolgs auf Seiten des Handels	192
4.3.3.4	Unternehmensinterne Determinanten von Mono- und Mehrmarkenstrategie	194
4.4	Festlegung der Anzahl der unter einer Marke zu führenden Produkte als markenpolitische Grundsatzentscheidung	197

4.4.1	Markenbezogene Isolation und Integration als Grundformen der Markensystemgestaltung	197
4.4.2	Einer integrierten und einer isolierten Produktmärkierung inhärentes Nutzenpotential	204
4.4.2.1	Wettbewerbsrelevante Vorteile einer markenbezogenen Integration	204
4.4.2.1.1	Überwindung von Markteintrittsbarrieren	204
4.4.2.1.2	Erschließung von Synergie im Rahmen der Markenführung	210
4.4.2.1.3	Festigung und Aktualisierung des Images eingeführter Dach- und Familienmarken	213
4.4.2.1.4	Umgehung von Werbeverböten	216
4.4.2.1.5	Verstärkung von Verbundeffekten	217
4.4.2.1.6	Dachmarken als Instrumente einer identitätsorientierten Unternehmensführung	218
4.4.2.2	Wettbewerbsrelevante Vorteile einer markenbezogenen Isolation	223
4.4.2.2.1	Gewährleistung von Flexibilität im Rahmen der Einzelproduktvermarktung	223
4.4.2.2.2	Vermeidung einer Markenverwässerung	226
4.4.2.2.3	Verhinderung eines Badwill-Transfers	230
4.4.3	Determinanten der Gestaltung des Märkensystems	232
4.4.3.1	Ressourcenstatus des Herstellers als Entscheidungskriterium der Markensystemgestaltung	232
4.4.3.2	Transfereignung eingeführter Markennamen als Bestimmungsfaktor der Markenstrategie	233
4.4.3.3	Einfluß des Verwandtschaftsgrades der Produkte auf die Markensystemgestaltung	237
4.4.3.4	Im Markenimage verankerte Transferdeterminanten	241
4.4.3.5	Kompatibilität der Zielgruppen als Voraussetzung für markenbezogene Integration	244
4.4.3.6	Produktübergreifende Koordination des Marketing-Mix als Rahmenbedingung einer markenbezogenen Integration	247

<b>5. Heuristisches Konzept zur Auswahl von Markenstrategien</b>	<b>251</b>
5.1 Grundidee und Struktur einer Planungsheuristik	251
5.2 Vorauswahl vorteilhafter markenpolitischer Strategieoptionen	254
• 5.3 Analyse der Realisierbarkeit der vorteilhaften Strategieoption	263
5.4 Entwicklung eines markenstrategischen Gesamtkonzepts	265
5.5 Quantitative Bewertung des Gesamtkonzepts	266
<b>6. Markenpolitik von PWA Waldhof</b>	<b>269</b>
6.1 Notwendigkeit der Revision der Markenstrategie	269
6.2 Implikationen der strukturellen Veränderungen im Markt für Hygienepapier für die Geschäfts- und Markenpolitik von PWA Waldhof	271
6.2.1 Internationalisierung des Wettbewerbs	271
6.2.2 Strukturwandel im Handel	272
6.2.3 Entwicklungstendenzen auf seiten der Konsumenten	274
6.3 Konsequenzen der strategischen Neuorientierung von PWA Waldhof für die Markenpolitik	275
6.4 Neuordnung des Markenportfolios	278
6.4.1 Strategiealternativen von PWA Waldhof	278
6.4.2 Bewertung der Vorteilhaftigkeit der in Betracht gezogenen Optionen	281
6.4.3 Analyse der Realisierbarkeit der von PWA Waldhof als vorteilhaft befundenen Option	292
6.4.4 Integration der Strategieoptionen in ein europäisches Gesamtkonzept	303
<b>7. Zusammenfassung</b>	<b>305</b>
Anhang	309
Literaturverzeichnis	317