

Working Papers



Technische Hochschule
Ingolstadt

*Zukunft in
Bewegung*



Günter Hofbauer

Tim Beißner

Badge Engineering zur Kosteneinsparung und Differenzierung in der Automobilindustrie

Abstract

Die Automobilindustrie im Allgemeinen und die deutsche Automobilindustrie im Besonderen sind aktuell vor große Herausforderungen gestellt, die es zu überwinden gilt, um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können. Einbrechende Absatzzahlen und dadurch zurückgehende Erlöse verbunden mit der Notwendigkeit höhere Budgets für Forschung und Entwicklung und Investitionen in die Transformation für Digitalisierung und Elektrifizierung erzeugen einen enormen Kostendruck.

In diesem Working Paper wird mit dem Badge Engineering ein bedeutendes Tool zur Kosteneinsparung bei gleichzeitiger Differenzierungsmöglichkeit vorgestellt. Dabei wird speziell auf das Komplexitäts- und das Variantenmanagement eingegangen und Plattformstrategien beispielhaft vorgestellt und analysiert. Das Dilemma der Produktdifferenzierung wird erklärt und anhand von Beispielen aufgezeigt. Auf Basis der Forschungsergebnisse wird aufgezeigt, wie eine Vermarktungsstrategie für Badge Engineering Produkte professionell entwickelt werden kann.

Key Words:

Badge Engineering, Plattformstrategie, Produktdifferenzierungsdilemma, Gleichteilekonzept, Differenzierung, Komplexität, Kosteneinsparung

Badge Engineering zur Differenzierung und Kosteneinsparung in der Automobilindustrie

von Günter Hofbauer und Tim Beißenherz

1 Einleitung

Derzeit wird die Automobilindustrie vor große Herausforderungen in vielerlei Hinsicht gestellt. Themen, wie der Dieselskandal und die damit verbundenen immer strengeren Abgasregulierungen, die Entwicklung von alternativen Antriebsformen sowie die Digitalisierung sind nur Beispiele für Problemstellungen, mit denen sich die Automobilkonzerne derzeit auseinandersetzen müssen. Allgemein erlebt die Industrie einen Wandel, wie es ihn selten in der Geschichte der Automobilbranche gegeben hat. Dadurch haben die Hersteller auch mit höheren Kosten und gleichzeitig mit der Notwendigkeit von höheren Budgets für die Forschung und Entwicklung zu kämpfen (vgl. Hofbauer und Sangl 2020).

1.1 Problemstellung in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie hat mit zwei verschiedenen Problemen zu kämpfen. Zum einen mit sinkenden Absatzzahlen und damit sinkenden Erlösen. Nach einem Hoch im Jahr 2016 sind die Produktionszahlen stetig gefallen (vgl. Hofbauer und Sangl 2020). Vergleiche hierzu auch Kapitel 2.2. Zum anderen mit den ansteigenden Forschungs- und Entwicklungskosten, die benötigt werden, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Wie in Abbildung 1 zu erkennen, sind die FuE-Kosten (Forschungs- und Entwicklungskosten) der deutschen Automobilindustrie von 31,8 Milliarden Euro im Jahr 2013 auf 44,6 Milliarden Euro im Jahr 2018 gestiegen. Das ist ein Zuwachs von 28,7 % in nur fünf Jahren. Dabei liegt der Anteil der Ausgaben, die der Fahrzeughersteller tragen muss, bei 61% und der Rest bei den Automobilzulieferern. Zudem haben die Innovationsaufwendungen im gleichen Zeitraum um 22,1% von 41,9 Milliarden Euro auf 53,81 Milliarden Euro zugenommen (vgl. VDA 2020b, S. 58). Anhand dieser Werte ist zu erkennen, wie sehr der Kostendruck auf die deutschen Automobilhersteller allein in den letzten fünf Jahren zugenommen hat.

Weltweite Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung von 2013 bis 2018 (in Milliarden Euro)

Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung bis 2018

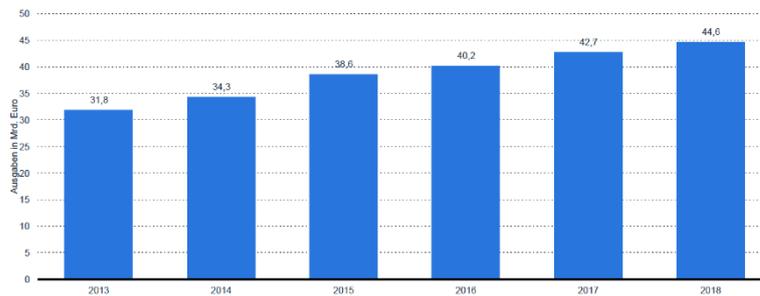


Abbildung 1 Weltweite Ausgaben der deutschen Automobilindustrie für Forschung und Entwicklung von 2013 bis 2018 (VDA 2020b, S. 58)

Zusätzlich kommt der Faktor der Komplexität und Variantenvielfalt erschwerend hinzu, der die Kosten der Industrie steigen lässt. In den letzten 15 Jahren hat sich die Anzahl der Modelle und Derivate der

Fahrzeughersteller verdoppelt. Gleichzeitig hat sich der Produktzyklus in dieser Zeit von durchschnittlich acht Jahren auf inzwischen unter sechs Jahren verkürzt. Hinzu kommt, dass die möglichen Fahrzeugkonfigurationen auf Grund von verschiedenen Einflüssen, wie zum Beispiel dem immer größeren Angebot an Fahrzeugassistenzsystemen, größer werden. Dies führte dazu, dass mittlerweile bei Premium-Herstellern ein exakt baugleiches Fahrzeug nur einmal in einem Kalenderjahr gebaut wird. Daraus ergibt sich ein weiterer Kostenfaktor, dem es entgegenzuwirken gilt. Denn eine Verdopplung der Variantenanzahl bedeutet eine Erhöhung der Kosten um 10% (vgl. Deloitte 2016).

Durch Modularisierung und Standardisierung der Produkte kann man dem Kostendruck entgegenzuwirken. Diese erfolgt auf Modul-, Plattform- oder Gesamtfahrzeugebene. Die extreme Form der Standardisierung stellt das Badge-Engineering dar, bei dem sich die angehörigen Synergieprodukte bis auf wenige Merkmale kaum unterscheiden. Mit diesen Maßnahmen lassen sich zwar die Kosten senken, jedoch entsteht ein weiteres Problem, das in dieser Arbeit fokussiert wird. Denn ein hoher Grad an Standardisierung kann die Differenzierungsmöglichkeiten des Produktes stark einschränken (vgl. Dietl et al. 2009). Somit steht ein hoher Gleichteileanteil eines Fahrzeugs, wie zum Beispiel beim Badge-Engineering, im Gegensatz zu den Erfolgsfaktoren einer effektvollen Produktdifferenzierung. Denn diese sollte „einzigartig, unterschiedlich, anders und käuferspezifisch bezüglich des Marktes sein“ (Hofbauer und Sangl 2017, S. 35). Es ergibt sich ein Zielkonflikt zwischen den Effizienzvorteilen der Standardisierung und den benötigten Differenzierungsmöglichkeiten (vgl. Schneider und Rieck 2012). Um diesen Zielkonflikt aus der Sicht des Produktmanagements zu lösen, wird im Folgenden eine Marketingstrategie erarbeitet, mit der eine maximale Differenzierung der Produkte trotz eines hohen Gleichteileanteils und der damit einhergehenden großen Ähnlichkeit erreicht werden kann.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragestellung der Vorgehensweise

Es soll eine Vermarktungsstrategie vorgestellt werden, die es ermöglicht, eine maximale Produktdifferenzierung von Badge-Engineering-Produkten zu erzielen. Hierbei wird im Speziellen auf die Automobilbranche eingegangen (vgl. Kuhnert et al. 2017, S. 8). Als erstes müssen Treiber und Einflüsse der steigenden Kosten der Hersteller mit Hilfe der Trends analysiert werden. Des Weiteren wird erläutert, wie die Notwendigkeit des Komplexitäts- und des Variantenmanagements auf Grund des steigenden Kostendruckes auf die Automobilfirmen, zu dem vorgestellten Zielkonflikt zwischen Effizienz und Differenzierung führen konnte. Zur Verdeutlichung werden bestehende Beispiele des Badge-Engineerings analysiert, da bei dieser Form die höchste Modularisierung beziehungsweise Standardisierung eines Fahrzeuges erreicht wird. Als letztes wird eine konkrete Vermarktungsstrategie erarbeitet, um konkrete Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Bestandteilen geben zu können. Folgende Fragen sollen beantwortet werden:

- *Warum sind Komplexitäts- und Variantenmanagement wichtig für die Automobilbranche und wieso führten diese zu einem Dilemma?*
- *Welche Auswirkungen hat die Strategie des Badge-Engineering auf konkrete Beispiele in der Automobilindustrie?*
- *Wie kann mit Hilfe der richtigen Marketingstrategie eine maximale Produktdifferenzierung zwischen den einzelnen Fahrzeugen eines Badge-Engineering-Projektes erreicht werden?*

2 Aktuelle Situationsanalyse in der Automobilindustrie

Die Automobilindustrie hat einen enormen Einfluss auf die Wirtschaftsleistung, die Beschäftigung, das Einkommen und den Wohlstand (Hofbauer 2020). Um die passende Strategie zu entwickeln, muss zunächst die aktuelle Situation der Industrie mit Hilfe der größten Trends und Herausforderungen analysiert werden. Dabei soll auch aufgezeigt werden, wie sich die Kosten der Hersteller durch derzeitige Entwicklungen weiter erhöhen werden.

2.1 Aktuelle Trends und Herausforderungen

Schon seit 2017 steht die Automobilindustrie in der Kritik. Die Öffentlichkeit sieht verpasste Marktchancen, technische Versäumnisse und enttäuschte Kundenerwartungen, die vor allem auf Trends der Industrie beruhen (vgl. Kuhnert et al. 2017, S. 1). Doch die Automobilbranche hat die Zeichen der Zeit erkannt und versucht, diesen Bedrohungen durch Innovationen (Hofbauer/Sangl 2020) zu begegnen. Bereits 2020 hat der Verband der deutschen

Automobilindustrie (VDA) beschlossen, dass die deutsche Industrie bis 2050 CO₂-neutrale Mobilität anbieten wird. Dazu gehört auch eine klimaneutrale Wertschöpfungskette (vgl. VDA 28.10.2020, S. 1 ff.). Sie möchte „diese Entwicklung mitprägen. Ihre Innovationskraft ist darauf fokussiert, die doppelte Transformation zu gestalten, die Klimawandel und Digitalisierung erfordern (VDA 28.10.2020, S. 1).“

2.1.1 Megatrends mit Auswirkungen auf die Automobilbranche

Die relevantesten Trends für die Industrie sind derzeit die Urbanisierung, die Wandlung der Mobilität, die den Verlust von materiellen Statussymbolen beinhaltet, die Digitalisierung sowie die Nachhaltigkeit (vgl. Winkelhake 2017, S. 86). Bis zum Jahr 2030 sollen fünf Milliarden Menschen in Städten leben, was bei einer prognostizierten Weltbevölkerung von 8,5 Milliarden einen Prozentsatz von ca. 59% ausmacht (United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division 2019). Damit verstärken sich auch die Probleme, die die Urbanisierung mit sich bringt, wie beispielsweise Staus, Lärm, Luftverschmutzung und unzureichender Infrastruktur (vgl. Kottmann 2015, S. 12). Zur Urbanisierung gehören auch die Neo-Cities, die eine Mischung aus der Verstädterung und einer ökologisch sauberen und emissionsfreien Stadt darstellen. Dies leitet zum nächsten Megatrend über, der Nachhaltigkeit. Diese geht mit der Elektrifizierung sowie dem wachsende Gesundheits- und Bewegungsbewusstsein einher (vgl. Winkelhake 2017, S. 86). Dieser Trend hat große Auswirkung für die Automobilhersteller. Zum jetzigen Zeitpunkt sind die Verbrenner weiterhin die am meisten produzierten und auch verkauften Fahrzeuge. Im Jahr 2019 wurden lediglich rund 2,3 Millionen Elektrofahrzeuge verkauft (vgl. EV-Volumes 2020), was einen Anteil von 3% des globalen Gesamtabsatzes ausmacht (vgl. Young 2020). Die Zahlen verdeutlichen, vor welcher großen Herausforderung die Industrie an diesem Punkt steht, wenn bedacht wird, dass zumindest die deutschen Hersteller, innerhalb von dreißig Jahren eine klimaneutrale Flotte und Wertschöpfungskette erreichen wollen (vgl. VDA 28.10.2020). Ein weiterer Trend, der die Autohersteller beschäftigt, ist der Wandel der Mobilität. Ein Teil dieses Trends sagt aus, dass ein allgemeiner Wertewandel in der Gesellschaft bevorsteht. Statussymbole werden eine geringere Bedeutung haben und der Nutzen der Produkte wird mehr in den Vordergrund rücken. In Bezug auf die Fahrzeughersteller bedeutet dies, ein Wandel von der individuellen Mobilität mit überwiegend privaten Fahrzeugen, hin zu einer geteilten Mobilität mit flexiblen Services (vgl. Winkelhake 2017, S. 86). Daher wird zukünftig auch nicht mehr die Herstellung, sondern die Nutzung des Fahrzeuges im Mittelpunkt stehen. Mögliche neue Mobilitätsangebote sind hierbei zum Beispiel Car-Sharing, Peer to Peer oder Ride-Hailing. Eng

vernetzt mit den Sharing-Angeboten ist die Automatisierung der Fahrzeuge, da die Autos an keinen Fahrer gebunden sind (vgl. Kuhnert et al. 2017, S. 13-21). Diese kann in fünf Level aufgeteilt werden, wobei Level 1 keine Automatisierung und Level 5 die volle Automatisierung darstellt. Die Digitalisierung ist der letzte relevante Megatrend für die Automobilbranche. Schon heute besitzen Autos mehr Rechenleistung, Elektronik und Software als die haushaltsüblichen PCs und Laptops. Grund ist die Sensorik für die Fahrassistenzsysteme, die den Fahrer unterstützen sollen, sowie dem Infotainment, das zur Unterhaltung der Insassen dient. In Zukunft wird eine Digitalisierung des Autos von der Produktion bis zum Endprodukt, aber auch bei der Nutzung erwartet (vgl. Gärtner und Heinrich 2018, S. 6 ff.). Einen großen Teil der Digitalisierung stellt das Internet der Dinge dar. Besonders interessant für die Automobilindustrie ist hierbei die Car-2-X-Kommunikation, die es dem Auto ermöglicht, mit seiner Umwelt zu kommunizieren (vgl. Holland 2018, S. 57). Ein weiterer Teil, der Einfluss auf die Automobilbranche nimmt, ist die Digitalisierung und Vernetzung der Industrie, die Industrie 4.0. Diese soll nach den drei vorherigen Revolutionen der Industrie eine neue Revolution mit Hilfe von Echtzeit Cloud-Services darstellen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass all die genannten Trends eine große Herausforderung für die Automobilindustrie darstellen. Es müssen neue Wege zu Umsatzpotentialen, wie beispielsweise durch neue Geschäftsmodelle, gefunden werden. Innovationen und technologische Anpassungen in Bezug auf Fahrzeugkonzepte und Produktionstechniken müssen entwickelt und ausgebaut sowie die neuen Konkurrenten eingeordnet werden (vgl. Proff und Fojcik 2016, S.10 ff.). Nur so kann der Gefahr von Wettbewerbsvorteilen und der Technologieführerschaft branchenfremder Unternehmen entgegengewirkt werden (vgl. Proff und Fojcik 2016, S. 10 ff.).

2.2 Die aktuelle Situation der Automobilindustrie in Zahlen

Zusätzlich zu den zukünftigen Herausforderungen sieht schon die aktuelle Situation der Automobilindustrie nicht gut aus. Daher wird im folgenden Abschnitt die derzeitige Situation der Industrie mit Hilfe von aktuellen Zahlen dargestellt.

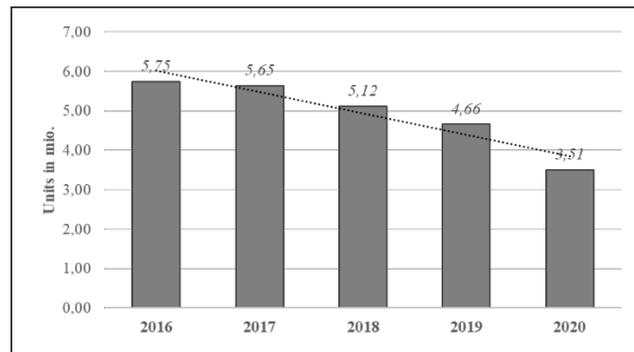


Abbildung 2 Entwicklung der Pkw-Produktion in Deutschland von 2016 bis 2020 (VDA 2021)

Der weltweite Absatz ging im Jahr 2019 um 5% zurück. In Deutschland sanken die Absatzzahlen um 8,9% in 2019, nach 9,3% in 2018. Ein dramatischer Einbruch war in 2020 mit 24,7% wegen der Covid-19 Pandemie in Deutschland zu beobachten. Durch den pandemiebedingten Einbruch sind die Probleme der Automobilindustrie noch schneller deutlich geworden.

Weltweit war Volkswagen nach Absatz der größte Automobilhersteller mit 10,71 Millionen Fahrzeugen, gefolgt von Toyota mit einem Absatz von 10,55 Millionen Fahrzeugen (Center of Automotive Management 2020). Die meisten Elektrofahrzeuge hat hingegen Tesla verkauft. Die amerikanische Marke kam auf einen Absatz von 183 Tausend Fahrzeugen (EV-Volumes 2020).

Zukunftsgerichtet steht der Volkswagenkonzern jedoch in einem bessern Licht. Die Ausgaben für die Forschung sowie die Zahl der Innovationen, die in der VW-Gruppe entstehen, sind deutlich höher. Das Forschungsbudget bei VW lag für das Jahr 2018 bei 15,8 Milliarden US-Dollar (Strategy& 2018). Dies hatte jedoch auch zur Folge, dass sie bei der Anzahl der Innovationen die Marktführerschaft übernehmen konnten. Auch bei den restlichen deutschen Automobilherstellern ist durch den Innovationsindex ein Vorsprung gegenüber den anderen Herstellern zu erkennen. Neben Volkswagen mit einem Index von 302, sind Daimler und BMW mit einem Index 145 und 124 die Marken mit der höchsten Innovation weltweit (Center of Automotive Management 2020). Damit bereiten sich die deutschen Hersteller bisher am besten auf die anstehenden Veränderungen in der Automobilbranche vor. Jedoch wird die Zeit des Umbruchs vor allem durch die hohen Ausgaben für die Forschung und Entwicklung eine Zeit der hohen Investition (vgl. Abbildung 1) (Möller und Haas 2019). Doch nicht nur durch die hohen Investitionen, sondern auch durch Komplexität haben die Automobilhersteller mit hohen

Kosten zu kämpfen. Daher befasst sich das nächste Kapitel der Arbeit mit der Komplexität und dem daraus resultierenden Komplexitäts- und Variantenmanagement.

3 Komplexitäts- und Variantenmanagement in der Automobilindustrie

Die Komplexität ist ein starker Treiber, der die Kosten der Automobilhersteller in den letzten Jahren extrem steigen ließ. Durch eine erhöhte Anzahl an neuen Produkten und Varianten versuchen die Hersteller die kundenindividuellen Ansprüche sowie die technologischen Herausforderungen darzustellen. Dies hat eine erhöhte Komplexität, die sich über die gesamte Wertschöpfungskette auswirkt, zur Folge (vgl. Hoffmann 2017, S.27). Dazu werden die Ursachen und die Auswirkungen beschrieben und analysiert. Zuletzt werden die Auswirkungen des Badge-Engineerings auf die Differenzierungsmöglichkeiten zwischen zwei Automobilen gezeigt.

3.2 Ursachen und Treiber der Komplexität in der Automobilindustrie

Die Treiber oder Ursachen der Komplexität können in den unterschiedlichsten Bereichen des Unternehmens entstehen. Es gibt verschiedene Haupttreiber, durch welche Komplexität entsteht. Hier wird auf diejenigen Treiber genauer eingegangen, die die höchste Relevanz für die Automobilbranche besitzen.

Die erste Ursache, die eine sehr große Auswirkungen auf die Komplexität hat, sind Veränderungen im Umfeld. Wenn die Komplexität des Umfelds steigt, muss zwingend auch die Komplexität bei den Herstellern steigen. Häufig sehen sie sich gezwungen, sich an die Veränderungen anzupassen, weil es vom Markt oder Kunden verlangt wird, obwohl das Unternehmen selbst keine Notwendigkeit sieht (vgl. Schuh und Riesener 2018, S.17). Die Automobilindustrie ist hierfür besonders im Moment ein Beispiel. Die größten Auswirkungen auf die Komplexität und die Vielfalt haben die Elektromobilität und der Wandel der Mobilität (vgl. Winkelhake 2017, S. 86). Dies hat zur Folge, dass sich die Produkt- und Variantenvielfalt und somit auch die Komplexität der Hersteller weiter erhöht (Transport & Environment 2019).

Ein weiterer Treiber für die Komplexität ist die Diversifikation der Geschäftsbereiche (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 18). Auch hier haben aktuelle Trends und Entwicklungen Einfluss auf die Komplexität der Automobilindustrie. Durch den Wandel der Mobilität, wie in Kapitel 2.1.1 beschrieben, sehen sich die Hersteller gezwungen, in neue Geschäftsmodelle zu

investieren oder sogar neue zu entwickeln (vgl. Proff und Fojcik 2016, S. 10 ff.). Dies hat zur Folge, dass nicht nur die bestehenden Produkte Komplexität bei den Herstellern erzeugen, sondern auch die Erschließung von neuen Geschäftsmodellen und damit einhergehenden Produkten.

Weitere für die Automobilbranche relevante Treiber sind die Sortimentsbreite und Erzeugniskomplexität. Die Sortimentsbreite, oder im Fall der Autoindustrie die Anzahl der Modellreihen, erhöhen sich immer weiter. Im Jahr 1995 gab es nur 227 Modellreihen auf dem deutschen PKW-Markt und im Jahr 2015 sollten es bereits 415 Modellreihen sein (Handelsblatt 2012). Doch auch die Erzeugniskomplexität wächst stark an. Beispielsweise hatte ein VW Golf bereits im Jahr 2007 10^{23} verschiedene Varianten und ein Audi A3 sogar 10^{26} . Diese Zahlen verdeutlichen, wie viel Komplexität durch die weitreichenden Konfigurationsmöglichkeiten bei den Automobilherstellern entsteht (Götz 2007). Dadurch ist auch auf die beachtliche Höhe der Komplexitätskosten zu schließen.

Eine weitere Ursache, die die Komplexität erhöhen kann, ist der Teufelskreis der Komplexität. Der Kreis beginnt mit einer Stagnation der wichtigsten Märkte eines Unternehmens. Um diesem Rückgang entgegenzuwirken, wird häufig versucht, Nischenmärkte zu bedienen. Dies

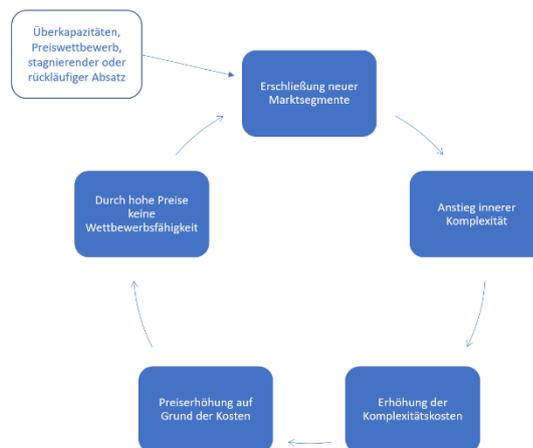


Abbildung 3 Marktgetriebener Teufelskreis (vgl. Weiser, S.34)

hat jedoch zur Folge, dass die internen Komplexitätskosten durch eine gesteigerte Produktvielfalt ohne einen großen positiven Effekt auf die Marktanteile steigen. Infolgedessen erhöhen sich die

Komplexitätskosten im ganzen Unternehmen, die häufig durch Preissteigerungen an den Markt weitergegeben werden. Durch die Preissteigerung ergibt sich eine geringere Attraktivität, was zu einem noch geringeren Absatz führt. Somit schließt sich der Kreis (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 21 f.)

3.3 Auswirkungen auf die Automobilindustrie

Um diesem Teufelskreis entgegenwirken, ist es zunächst nötig, eine möglichst umfassende Transparenz der Auswirkungen der Komplexität auf das Unternehmen zu schaffen. Die Vielfalt und damit der Großteil der Komplexität entsteht hauptsächlich im Vertrieb und der Entwicklung. Sie hat jedoch Auswirkungen auf alle Teilbereiche des Unternehmens (vgl. Weiser, S. 36). Aus diesem Grund wird in diesem Kapitel zunächst auf die allgemeinen Auswirkungen für Kunden und Unternehmen eingegangen. Durch die Treiber, die im vorangegangenen Kapitel in Bezug auf die

Automobilindustrie beschrieben wurden, lassen sich die im Folgenden genannten Auswirkungen ebenfalls auf die Industrie übertragen, auch wenn dies nicht immer explizit genannt wird. Wie Abbildung 4 zeigt, sind die negativen monetären Auswirkungen vor allem steigende Kosten durch die Komplexität und höhere Kapitalkosten durch einen gestiegene Kapitalbindung. Insgesamt 15% bis 20% der



Abbildung 4 Auswirkungen von Komplexität (Feldhütter 2018a, S. 33)

Kosten eines Unternehmens sind Komplexitätskosten. Bei der Produktion einer höheren Vielfalt können weniger Skaleneffekte genutzt werden, da weniger identische Teile produziert werden (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 26 ff.). Im Zusammenhang damit ist zusätzlich der Effekt der Erfahrungskurve geringer (Kirchgeorg 15.02.2018a). Die höheren Komplexitätskosten entstehen zum einen dadurch, dass es einen hohen Anstieg der internen Komplexität gibt, um die externe Komplexität zu erfüllen. Dabei entstehen zusätzlich höhere Prozessvolumina, die beispielsweise durch einen größeren Personalaufwand zu einem weiteren Anstieg der Kosten und des Kapitaleinsatzes führen (vgl. Feldhütter 2018, S. 32 ff.). Ein weiterer Punkt, der die Kosten erhöht, ist die Kannibalisierung der Produktvarianten (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 26 ff.). Diese Kosten werden auch kalkulatorische Komplexitätskosten bezeichnet. Diese entstehen, weil eine höhere Nachfrage nicht gleich Zusatzvolumen bedeutet. Häufig werden ähnliche Produkte substituiert. Dabei gilt, je höher die Substitutionsgefahr, desto ähnlicher sind die Produkte. In Bezug auf die Automobilindustrie sind Badge-Engineering-Fahrzeuge die ähnlichsten, wodurch die größte Gefahr für Substitution und damit erhöhte Komplexitätskosten besteht (vgl. Stockinger 21.01.2019).

Eine der qualitativen negativen Folgen ist die Verwässerung der Markenidentität. Durch die Bedienung von teils übereinstimmenden Marktnischen und einer zu großen Differenzierung der Produkte kommt es zu einer Dehnung und damit zu einer Verwässerung des Markenauftritts (vgl. Feldhütter 2018, S. 33). Ein weiterer Effekt, der die Konkurrenzfähigkeit sinken lässt, beruht auf der Verbreiterung des Produktprogramms. Auf der Seite der Kunden kommt es bei einer hohen Produktvielfalt zudem zu einer Überforderung durch ein Überangebot an Auswahl- und Konfigurationsmöglichkeiten (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 26 ff.). Auch hier zeigt sich erneut die negative Wirkung der großen Variantenvielfalt der Automobilhersteller, denn gerade in dieser Industrie sind Konfiguratoren auf den Internetseiten der Hersteller erwünscht.

Professionell gemanagte Komplexität führt aber zu einer Erhöhung des Kundennutzens und damit zur Umsatzsteigerung. Dies tritt ein, wenn die Summe der Bedürfnisse eines Kunden besser erfüllt wurden als bei einem Konkurrenzprodukt (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 30 f.).

3.5 Methoden des Komplexitäts- und Variantenmanagements

In diesem Kapitel sollen konkrete Methoden des Komplexitäts- und Variantenmanagements aufgezeigt und erläutert werden. Schuh und Riesner (Schuh und Riesener 2018) zeigen in ihrem Buch „Produktkomplexität managen“ insgesamt neun Methoden für das Management von Varianten auf. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch nur die Methode der Produktstrukturierung behandelt, da der Kern dieser Arbeit eine Marketingstrategie für Badge-Engineering-Fahrzeuge ist.

3.5.1 Allgemeines zur Produktstrukturierung

Das übergeordnete Ziel der Produktstrukturierung ist, die Bedürfnisse der Kunden bestmöglich zu erfüllen, während möglichst hohe Effizienzpotentiale mit Hilfe von Standardisierung freigesetzt werden. Dies ermöglicht dem Unternehmen mit geringer interner Komplexität eine hohe Vielfalt für den Markt anzubieten (vgl. Feldhütter 2018, S. 45). Dazu werden elf Maßnahmen aufgelistet, durch die Varianten mit Produktstrukturierungen verringert werden können (vgl. Tabelle 1). Auf Grund des Bezuges zur Automobilwirtschaft und zum Badge-Engineering wird hier in Folgenden ausschließlich auf eine der Maßnahmen eingegangen, die auch in der einschlägigen Literatur als die effizienteste Maßnahme erachtet wird (vgl. Feldhütter 2018, S. 45 ff; Schuh und Riesener 2018, S. 93 ff; Weiser, S. 43 ff; Kirchner 2020, S. 333 ff; Hoffmann 2017, S. 39 ff.). Die relevante Methode der Produktstrukturierung

sind die Module und Modularisierung und darauf aufbauend die Plattformstrategie inklusive des Badge-Engineerings. Die Plattformstrategie wird als Spezialfall der Modularisierung angesehen und das Badge-Engineering ist wiederum ein Teilgebiet der Plattformstrategie (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 93 ff.).

Normteile	Normteile verwenden
Kaufteile	Kaufteile verwenden (werden ohnehin meist in großen Stückzahlen verwendet)
Wiederholteile	Gleiche Teile in unterschiedlichen Produkten verwenden
Gleichteile	Möglichst viele gleiche Teile in einem Produkt verwenden
Übernahmeteile	Übernahme von Komponenten aus dem Vorgängerprodukt
Integralbauweise	Umgestaltung mehrerer Teile zu einem Teil
Baureihen	Vermeidung von Sonderkonstruktionen bei Produkten gleicher Funktion
Baukastensystem	Mehrfachverwendung von Teilen und Baugruppen
Module	Verwendung von Anbauteilen unterschiedlicher Funktion, aber einheitlicher Schnittstellen
Plattformen	Standardisierte technische Basis für mehrere Produkte
Badge-Engineering	Entwicklung von baugleichen Produkten, z. B. in einem Joint Venture; Vertrieb unter verschiedenen Markennamen

Tabelle 1 Formen der Produktstrukturierung (Feldhütter 2018a, S. 46)

3.5.2 Plattformstrategie und Badge-Engineering

Die Plattformstrategie stellt eine Sonderform der Modularisierung dar. Diese beinhaltet auch das Badge-Engineering, das als extreme Form in dieser Arbeit im Fokus stehen soll. In der Automobilindustrie bilden identischen Komponenten eine technische Basis, die vor allem aus der Bodengruppe, dem Fahrwerk, dem Antriebsstrang, der Lenkung und dem Bordnetz

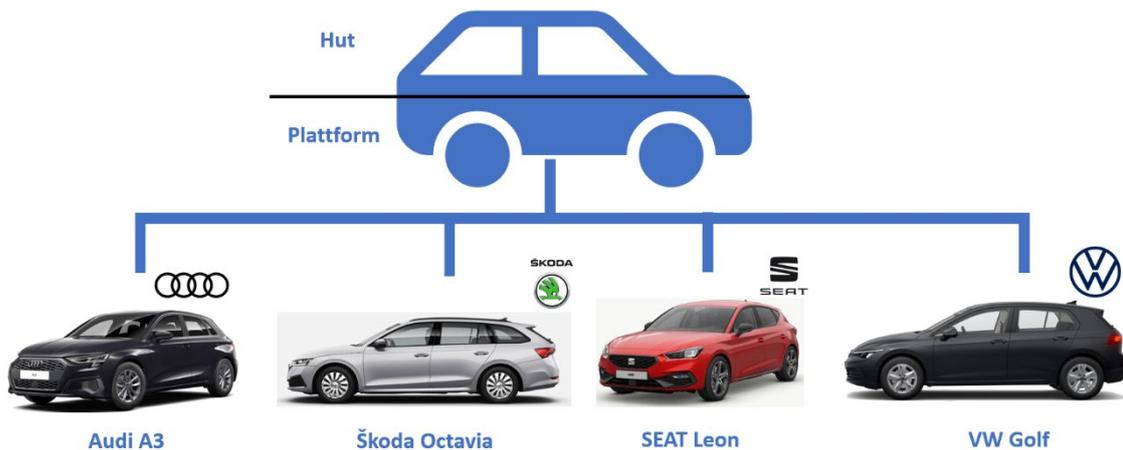


Abbildung 6 Plattformstrategie Volkswagen (vgl. Kirchner 2020, S. 342)

besteht (vgl. Feldhütter 2018, S. 49 ff.). Die Plattform definiert dabei die grundlegenden Eigenschaften des Fahrzeuges, wie Länge, Breite und Radstand. Jedoch hat dies keine Auswirkungen auf die Außenerscheinungen der Fahrzeuge. Wie in Abbildung 6 dargestellt, können Fahrzeuge, die dieselbe Plattform verwenden, völlig unterschiedlich aussehen. Dies wird dadurch ermöglicht, dass der sogenannte Hut der Fahrzeuge für kunden- und markenindividuelle Teile zur Differenzierung genutzt wird. Der Anteil der standardisierten Elemente der Plattform beträgt dabei lediglich 30-60% aller Umfänge (vgl. Hoffmann 2017, S. 40 ff.). Durch dieses Vorgehen kommt es zu hohen Kosteneinsparungen durch Verringerung

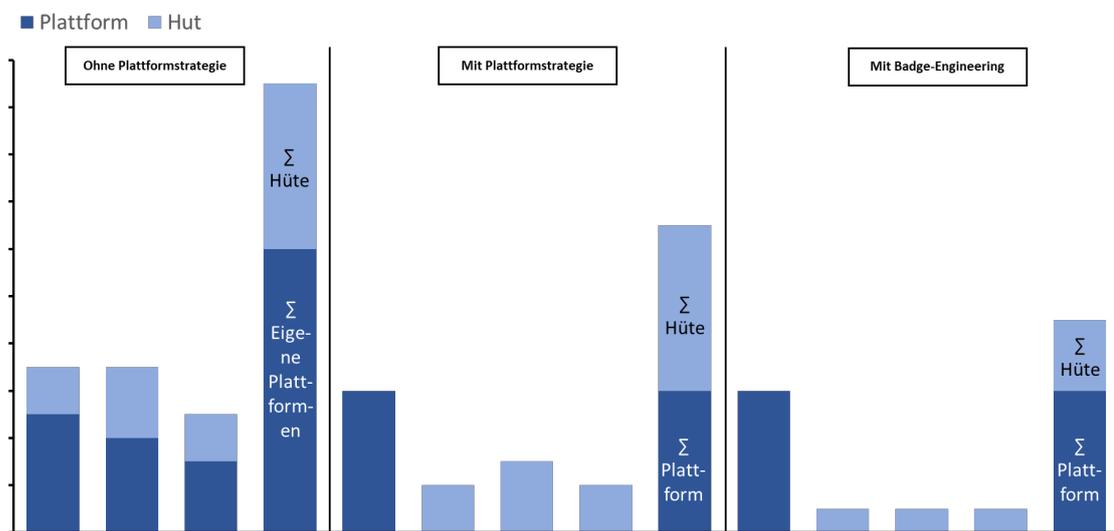


Abbildung 7 Kostenvergleich Modularisierungsstrategien (vgl. Feldhütter 2018a, S. 51)

der Komplexität und der Nutzung von Skaleneffekten. Wie in Abbildung 7 dargestellt, können durch die Verwendung der Plattformstrategien Kosten über den gesamten Konzern hinweg eingespart werden, indem die Plattform nur einmal für mehrere Modelle entwickelt wird. Um diese Einsparungen zu nutzen, sollte die Plattform jedoch zeitlich stabil sein. Zudem bedarf es

eine ausführliche Planung der Plattformen sowie eine Untersuchung der Ansprüche. So wird die Anzahl der Plattformen zu bestimmt, die benötigt werden, um das gesamte Produktangebot abzudecken (vgl. Schuh und Riesener 2018, S. 96 f.). Um die Kosteneinsparungen weiter zu vergrößern und die Skaleneffekte noch mehr zu nutzen, verwenden manche Hersteller die Badge-Engineering-Strategie. Sie ist die extreme Form der Plattformstrategie. Dabei wird für mehrere Modelle von unterschiedlichen Marken neben der gleichen Plattform auch fast der gleiche Hut eingesetzt. Diese Fahrzeuge unterscheiden sich dabei nur noch sehr marginal und haben dadurch einen sehr geringen Kostenaufwand, wie in Abbildung 7 zu erkennen ist (vgl. Göpfert und Schulz 2017, S. 399). Neben der großen Kosteneinsparung durch geringe Komplexität, können zudem schneller neue Produkte auf den Markt gebracht und Rationalisierungseffekte genutzt werden. Es wird bis zu 50% weniger Anlagevermögen benötigt und die Entstehungszeit sinkt dabei um bis zu 30%. Doch die Plattform- und vor allem die Badge-Engineering-Strategie bringen auch Gefahren und Risiken. Zum einen ist die Planung aufwändiger, da eine Plattform für mehrere unterschiedliche Fahrzeugtypen entwickelt werden muss. Infolgedessen kommt es auch zu mehr internen Konflikten (vgl. Hoffmann 2017, S. 40). Der größte Nachteil ist jedoch, dass Doppelgängerprodukte auftreten, weil die Marken und die Produktdifferenzierung erheblich negativ beeinflusst werden (vgl. Hoffmann 2017, S.40 f; Feldhütter 2018, S. 49 ff.).

3.6 Zusammenfassung

Die Automobilhersteller sind durch den hohen Anstieg der Komplexität und dessen Auswirkungen dazu gezwungen, Komplexitäts- und Variantenmanagement einzuführen und zu betreiben. Konkret werden hierfür in der Branche hauptsächlich die Modul-, Baukasten-, Plattform- und Badge-Engineering-Strategie angewandt. Diese bringen vor allem eine starke Reduzierung und Vermeidung der Vielfalt und infolgedessen auch die dringend benötigten Kostenreduzierungen mit sich. Jedoch haben diese Strategien vorrangig im Falle des Badge-Engineerings auch eine Kehrseite. Eine ausreichende Produktdifferenzierung ist nicht mehr möglich, wodurch es zu einer Kannibalisierung der Marken innerhalb eines Konzerns kommen kann (vgl. Esch 2013, S. 84). Zudem werden die Fahrzeuge häufig im gleichen Markt angeboten, weshalb eine Mehrmarkeneinführung keinen Nutzen hat. Sie führt lediglich dazu, dass die Markenprofil aufweichen und verwischen (vgl. Esch 2013, S. 404). Preissensible Käufer greifen dann in logischer Konsequenz häufig zum günstigeren Produkt (vgl. Feldhütter 2018, S. 49). Aus diesen Gründen sollten die Hersteller sicherstellen, dass die Kunden verstehen, weshalb für die fast identischen Fahrzeuge unterschiedlicher Marken

unterschiedlich Preise verlangt werden (vgl. Esch 2013, S. 84). Es wird deutlich, dass ein klares Differenzierungsdilemma in der Automobilbranche besteht. Auf der einen Seite müssen die Hersteller Kosten sparen, auf der anderen Seite geht durch eine zu hohe Ähnlichkeit die Differenzierung verloren und Kannibalisierungseffekte treten auf. Abhilfe dafür ist nur durch eine angepasste und erfolgreiche Marketingstrategie möglich, die im letzten Kapitel vorgestellt wird. Zunächst werden jedoch im nächsten Kapitel anhand konkreter Beispiele aus der Automobilindustrie die Auswirkungen der Badge-Engineering-Strategie auf die Produktdifferenzierung dargestellt.

4 Dilemma der Produktdifferenzierung anhand konkreter Badge-Engineering Beispiele

Um die Auswirkungen des Badge-Engineering auf die Produktdifferenzierung darzustellen, werden in diesem Kapitel Beispiele aus der Automobilindustrie analysiert. Dabei werden zunächst die kundenrelevanten äußeren Merkmale untersucht. Es wird aufgezeigt, wo die Ähnlichkeiten und wo die Unterschiede zwischen den Fahrzeugen liegen. Danach werden die Preisunterschiede aufgezeigt und die Inhalte der Serienausstattungen verglichen. Im letzten Schritt werden als Indikator der Auswirkungen des Badge-Engineering die verkauften Volumina der Fahrzeuge evaluiert.

4.1 Beispiel VW Sharan und SEAT Alhambra

4.1.1 Analyse der optischen Produktdifferenzierung

Das erste Beispiel von Fahrzeugen, die nicht nur auf identischen Plattformen aufgebaut sind, sondern auch im Hut große Ähnlichkeiten aufweisen, sind der Volkswagen Sharan und der SEAT Alhambra aus dem VW Konzern. Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, sind die beiden PKWs optisch nur schwer voneinander zu unterscheiden. Die Maße der Autos sind komplett identisch. Auch der Radstand sowie das Gewicht haben dieselben Werte. Es gibt zudem die

Ähnlichkeiten



Abbildung 8 Optische Ähnlichkeiten VW Sharan und SEAT Alhambra (vgl. Volkswagen AG 2021a; SEAT 2021b) selbe Auswahl an Motorisierungen und das Fahrwerk ist ebenfalls identisch (ADAC 2021). Dies ist teilweise auf die Plattform zurückzuführen, jedoch nicht gänzlich. Die gleichen Maße des Sharan und Alhambra haben somit zur Folge, dass eine Differenzierung durch beispielsweise ein größeres Platzangebot nicht möglich ist. In den Abbildungen ist zu erkennen, dass die A-, B-, C-, und D-Säulen baugleich sind. Dadurch können die Autos in der Seitenansicht nicht differenziert werden. Auch das Heck, die Front und der Innenraum scheinen auf den ersten Blick übereinzustimmen. Daraus lässt sich ableiten, dass sich durch einen hohen Anteil an Gleichteilen Komplexität und infolgedessen viele Kosten auch in der Entwicklung vermeiden lassen konnten.

Unterschiede



Abbildung 2 Optische Unterschiede VW Sharan und SEAT Alhambra (vgl. SEAT 2021b; Volkswagen AG 2021a)

Um zumindest eine minimale Differenzierung zwischen den Fahrzeugen und den beiden Herstellern zu schaffen gibt es dennoch einige Unterschiede. Zum einen ist die Front der Fahrzeuge unterschiedlich und der jeweiligen Designsprache der Marke angepasst. Während der Kühlergrill des VW die beiden Scheinwerfer miteinander verbindet, ist der des Alhambra in der SEAT-typischen Form gestaltet. Die Scheinwerfer sowie die Aussparung für die Nebelscheinwerfer unterscheiden sich ebenfalls in ihrer Form. Dadurch erhalten die beiden PKWs ein anderes „Gesicht“ und lassen sich somit voneinander unterscheiden. Im Heck des Fahrzeugs differenzieren sich nur die Rückleuchten in Art und Form. Eine weitere Differenzierung schaffen die Hersteller durch verschiedene Lenkräder, was jedoch im Gesamtbild des Innenraums nur eine minimale Wirkung erzeugt.

Des Weiteren bieten beide Hersteller nur wenige Möglichkeiten zur Individualisierung des Fahrzeuges. Die größten Möglichkeiten bestehen in der Auswahl der Farbe, der Sitzbezüge und der Felgen. Volkswagen bietet elf verschiedene Lackierungen, die jedoch bis zu 850€ als Sonderausstattung kosten (Volkswagen AG 2021a). Vier dieser Lackierungen bietet SEAT ebenfalls an, wodurch die Möglichkeiten zur Differenzierung weiter eingeschränkt bleiben. Insgesamt bieten sie nur 10 Farben an, die ebenfalls bis zu 730€ Aufpreis kosten (vgl. SEAT 2021a). Die Individualisierung würde es den OEMs ermöglichen, den Kunden individuelle Bedürfnisse zu erfüllen und zusätzlich eine Abgrenzung zu den ansonsten sehr ähnlichen Badge-Engineering-Partnern zu schaffen. Allerdings würde es zudem die Komplexität und damit die Kosten erneut erhöhen, weshalb sich die Hersteller in diesem Fall gegen eine erweiterte Individualisierung entschieden haben (vgl. Kirchner 2020, S. 322 f.).

4.1.2 Vergleich der Serienausstattungen

Eine weitere Chance, sich von den Konkurrenten abzuheben kann über den Preis und den dazugehörigen Serienausstattungen erfolgen. Mit Hilfe der im Internet freizugänglichen Konfiguratoren und Preislisten wurde ein Abgleich zwischen den Serienausstattungen inklusive der Preise der beiden Fahrzeuge ausgearbeitet. Wie Tabelle 2 abbildet, ist der Basispreis des Sharan bereits um

	Sharan	Sharan inkl. Sonderausstattungen	Alhambra	Alhambra inkl. Sonderausstattungen
Preis	39.600,85 €	40.937,26 €	36.950,00 €	36.950,00 €
Exterieur und Räder	Chromleisten Seitenfenster		-	520,00 €
	-	185,21 €	Heckleuchten LED	
Interieur	-		Handschuhfach mit Kühlfunktion	
	-		Ablagetasche + Klapptisch hinten	
	-	197,88 €	Gepäckraumauskleidung	
	-		12 V Steckdose Gepäckraum	
	-	115,00 €	Sonnenschutzrollo hinten	
Funktion	Ambientebeleuchtung		-	
	Zentralverriegelung mit 2 Schlüsseln		1 Schlüssel	
	-	438,65 €	Geschwindigkeitsregelanlage	
	-	399,67 €	Rückfahrkamera	

Tabelle 2 Serienausstattungsvergleich VW Sharan und SEAT Alhambra (vgl. Volkswagen AG 2021a; SEAT 2021a; Volkswagen AG 2021b)

2650€ höher als der des Alhambra. Werden nun die in der Serienausstattungen enthaltenen Ausstattungen verglichen, ist zu erkennen, dass der Alhambra trotz des niedrigeren Preises mit neun zusätzlichen Ausstattungen versehen ist. Umgekehrt hat der Sharan gegenüber dem Alhambra nur drei Ausstattungen mehr. Einige der Ausstattungen lassen sich als Sonderausstattungen bestellen, andere werden beim Konkurrenten nicht angeboten. Werden

nun die Ausstattungen, die gekauft werden können, zu den Basispreisen addiert, ist zu sehen, dass sich die Differenz nochmals erhöht hat. Inklusiv der fehlenden Ausstattungen ist der VW Sharan sogar fast 4000€ teurer. Der Vorteil für die Marke VW ist, dass sie durch den Verkauf der Sonderausstattungen einen höheren Gewinn erzielen können. Das Basisauto ist bereits teurer. Die Sonderausstattungen, die eine Marge von 50-150% haben, erhöhen den Umsatz und Gewinn weiter (Seiwert und Rother 07.01.2013). Der Nachteil ist, dass durch die geringe Differenzierung preisbewusste Käufer das günstigere Fahrzeug bevorzugen. Somit entsteht ein Kannibalisierungseffekt (vgl. Feldhütter 2018, S. 49). Ob dennoch eine ausreichende Differenzierung geschaffen wurde, zeigen die Volumina der Fahrzeuge, die im nächsten Kapitel analysiert werden (vgl. Volkswagen AG 2021b; SEAT 2021b).

1.3 Volumenanalyse

Die Graphik in Abbildung 9 bildet die Neuzulassungen in Europa seit der Einführung des neuesten Modells beider Fahrzeuge ab. Die Differenz im Jahr 2015 ist darauf zurückzuführen, dass der SEAT Alhambra zwei Monate später in den Markt eingeführt wurde (ADAC 2021). In den folgenden Jahren ist zu erkennen, dass die Fahrzeuge in Europa nahezu identisch erfolgreich verkauft wurden. Über den gesamten Zeitraum konnte Volkswagen lediglich 2000 Fahrzeuge mehr als SEAT verkaufen. Die fast gleich hohen Zulassungszahlen können darauf

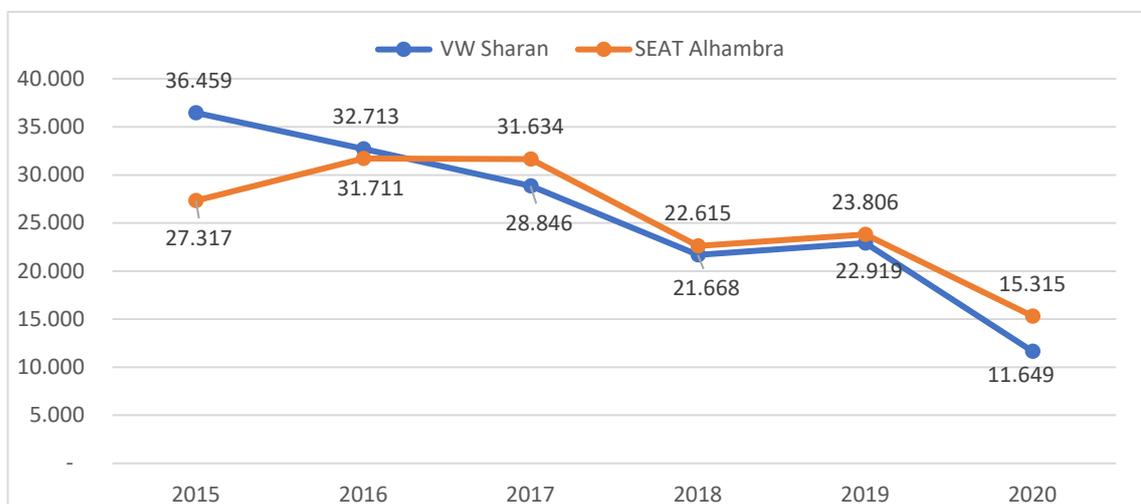


Abbildung 9 Neuzulassungen in Europa VW Sharan und SEAT Alhambra (Dataforce Verlagsgesellschaft für Business Informationen mbH 18.02.2021)

hinweisen, dass keine ausreichende Differenzierung zwischen den Fahrzeugen seitens der Hersteller sichergestellt werden konnte. Dies ist aus Sicht des VW Konzerns negativ zu bewerten, da der gewinnbringendere VW Sharan weniger verkauft werden konnte, weil der günstigere SEAT Verkaufsvolumen substituiert. Das lässt auf einen Kannibalisierungseffekt schließen (Simon 16.02.2018).

Wären die Fahrzeuge durch Design, Sonderausstattungen, Individualisierungen oder Marketingmaßnahmen klarer voneinander abgegrenzt worden, hätte dies zu einer Steigerung der gesamten Verkaufszahlen oder zumindest des gewinnbringenderen VW führen können. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Änderungen am Fahrzeug zu mehr Komplexität und damit zu höheren Kosten führen. Dies zeigt, wie wichtig es ist, in diesem Differenzierungsdilemma eine Balance zwischen Gleichteilen und Differenzierung zu finden (vgl. Dataforce Verlagsgesellschaft für Business Informationen mbH 18.02.2021).

5 Entwicklung einer Marketingstrategie für Badge-Engineering-Projekte

In diesem Kapitel wird mit Hilfe von Bestandteilen einer Vermarktungsstrategie eine Möglichkeit zur Differenzierung von Badge-Engineering-Fahrzeugen vorgestellt. Dabei wird zunächst auf die allgemeine Vorgehensweise eingegangen. Danach wird anhand der strategischen Maßnahmen, wie Strategie-Chip, Positionierung und Markendifferenzierung eine grundlegende strategische Richtung vorgegeben. Dabei werden konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, die mit einem Beispiel veranschaulicht werden. Im nächsten Unterkapitel wird die grobe Richtung mit Hilfe des Marketing-Mix durch Maßnahmen aufgezeigt.

5.1 Definition Marketingstrategie und Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Strategieentwicklung besteht aus vier Phasen, die sich in Analyse, Planung, Realisierung und Controlling unterscheiden. Daraus ergeben sich folgende sieben einzelne Schritte:

1. Geschäftsanalyse,
2. Prognose,
3. Chancenidentifikation,
4. Festlegung der Ziele,
5. Strategieableitung,
6. Planentwicklung,
7. Ergebniskontrolle (vgl. Hofbauer und Sangl 2017, S. 420).

In diesem Zusammenhang wird der Fokus auf den fünften Schritt gelegt, da dieser die konkreten strategischen Maßnahmen, die die Differenzierung der Badge-Engineering-Fahrzeuge erreichen können, beinhaltet.

5.2 Strategische Entscheidungen für Badge-Engineering-Fahrzeuge

Der erste Teil der Planung eines Marketingkonzepts befasst sich mit den strategischen Entscheidungen, die getroffen werden müssen. Hierfür müssen zunächst die grundlegenden Strategien festgelegt werden. Hierzu wird die Methode des Strategie-Chip angewandt. Des Weiteren muss die Positionierung der Produkte festgelegt werden, um den Nutzen und den Zusatznutzen für den Kunden herauszuarbeiten (vgl. Diez 2015, S.73). Im letzten Teil der strategischen Entscheidungen ist es besonders für Badge-Engineering-Projekte von großer Bedeutung, die Markenstrategie festzulegen. Welche Entscheidungen bei diesen Projekten zu treffen sind, wird in den folgenden Unterkapiteln genauer erläutert. Dabei werden die strategischen Entscheidungen mit Hilfe des Beispiels VW Sharan und SEAT Alhambra aus Kapitel 4.1 veranschaulicht.

5.2.1 Strategie-Chip

Der Strategie-Chip bildet einen markt- bzw. kundenorientierten Ansatz, um die Vielfalt strategischer Kombinationen in einem geschlossenen System abzubilden. Dabei gibt es vier voneinander unterscheidbare Strategieebenen: Marktfeldstrategien, Marktstimulierungsstrategien, Marktparzellierungsstrategien und Marktarealstrategien (vgl. Becker 2019, S. 147).

Für Badge-Engineering-Fahrzeuge gilt, dass die Unterscheidung der Strategiekonzepte von großer Bedeutung ist, weil dadurch können die Fahrzeuge differenziert werden. Grundsätzlich lässt sich bei den Projekten zwischen den Erstmarken und den Zweitmarken unterscheiden.

	Erstmarke	Zweitmarke
Marktfeldstrategie	Produktentwicklung / Diversifikation	Produktentwicklung / Diversifikation
Marktstimulierungsstrategie	Präferenzstrategie	Preis-Mengen-Strategie
Marktparzellierungsstrategie	Totale Segmentierungsstrategie	Partiale Segmentierungsstrategie
Marktarealstrategie	International/ Weltmarkt	Multinational / International

Abbildung 10 Strategie-Entscheidungen für Badge-Engineering-Fahrzeuge

Die Erstmarken oder Hauptmarken versuchen auf dem Markt einen höheren Preis zu erzielen, während die Zweitmarke eine bestimmte Zielgruppe mit einem günstigeren Preis erreichen möchte (vgl. Kapitel 4.1.2 VW Sharan und SEAT Alhambra).

Abbildung 10 zeigt eine mögliche Auswahl der Strategien für die Fahrzeuge eines Badge-Engineering-Projektes, um die Ziele der beiden Marken zu erreichen. Die Hintergründe für die Wahl dieser Entscheidungen werden im Folgenden erläutert

Die Marktfeldstrategien (Beispiel in Abbildung 11). unterscheiden sich Dimension nicht voneinander, da beide Hersteller ein neues Produkt auf den Markt bringen.

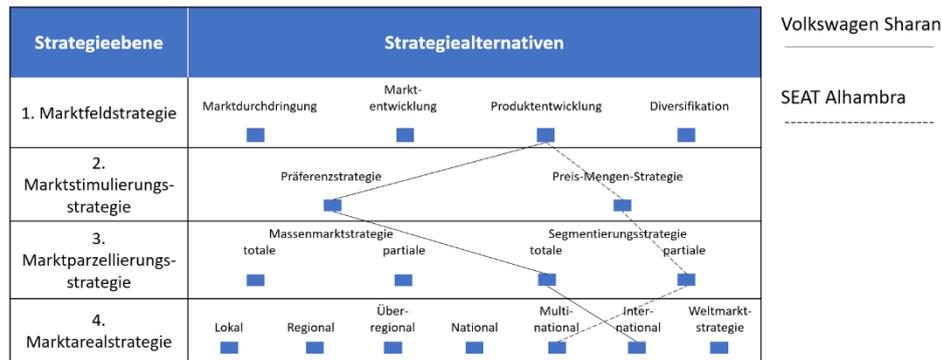


Abbildung 11 Strategie-Chip am Beispiel VW Sharan und SEAT Alhambra

Im Beispiel des VW Sharan und SEAT Alhambra stellt es eine Produkt-Entwicklung dar, da beide Marken bereits in diesem Segment vertreten waren. Bei der Ebene der Marktstimulierungsstrategie ist es wichtig zu unterscheiden, ob die Fahrzeuge von außen mit der Konkurrenz oder die Strategien der Fahrzeuge untereinander verglichen werden. Werden sie mit der Konkurrenz verglichen, ist das Badge-Engineering an sich eine Preis-Mengen-Strategie, da durch den hohen Gleichteile-Anteil versucht wird, die Kosten zu senken und somit einen günstigen Preis anzubieten (vgl. Kapitel 3.5.5.). Im Vergleich der beiden Fahrzeuge sollte die Erstmarke jedoch eine Präferenzstrategie und die Zweitmarke eine Preis-Mengen-Strategie betreiben. Der Grund für die Präferenzstrategie der Erstmarke ist, vor allem den höheren Preis gegenüber dem Badge-Engineering-Partner zu rechtfertigen und sich zu differenzieren. Die Präferenz ist in diesem Fall ausschließlich über das Markenimage und somit den Zusatznutzen der Marke zu erreichen, da die Qualität des Produktes identisch ist (vgl. Kapitel 5.2.3). Die Zweitmarke sollte eine Preis-Mengen-Strategie nutzen, da ihr aufgrund der schwächeren Markenstellung lediglich ein geringerer Preis zur Differenzierung bleibt und eine Präferenzstrategie beider Fahrzeuge nicht zielführend wäre (vgl. Hofbauer und Sangl 2017, S. 227 ff.).

Bei den Marktparzellierungsstrategien betreiben beide Hersteller die Segmentierungsstrategie, da beide Fahrzeuge nur ein bestimmtes Segment des Automobilmarktes abdecken sollen. Auch im Beispiel soll nur das Segment Van abgedeckt

werden. Jedoch ist es von Vorteil, wenn die Erstmarke, aufbauend auf die Präferenzstrategie, das gesamte Segment abzudecken versucht, während die Zweitmarke hauptsächlich auf eine spezielle preisbewusstere Zielgruppe abzielt (vgl. Kapitel 5.2.2) (vgl. Becker 2019, S. 237 f.). Die Entscheidungen der Arealstrategie hängen stark von der Gesamtstrategie der Marken ab. Jedoch kann bei Automobilmarken davon ausgegangen werden, dass ausschließlich überregionale Strategien zielführend sind. Eine Chance besteht darin, die Erstmarke in mehr Märkten als die Zweitmarke anzubieten, da durch die totale Segmentierungsstrategie bereits eine breite Zielgruppe angesprochen wird (vgl. Becker 2019, S. 299 ff.).

5.2.2 Positionierung

Durch das Badge-Engineering in Mehrmarken-Konzernen ist es hinsichtlich der Produktpositionierung problematisch, Alleinstellungsmerkmale auf technisch-funktionaler Ebene zu finden. Daher ist eine strategische Alternative, die Produkte mit Hilfe des Markenimages zu differenzieren (vgl. Diez 2015, S. 83). Dazu ist es erforderlich, die Produkte in einem Produkt-Markt-Raum zu positionieren, um geeignete Kommunikationsmaßnahmen für eine kommunikative Positionierung auswählen zu können. Die Durchführung einer Positionierung erfolgt in sieben Schritten (vgl. Diez 2015, S. 77).

Der erste Schritt, die Definition des Zielsegments ist im Fall des Badge-Engineering in der Automobilindustrie bereits durch die Fahrzeugklasse vorgegeben und bei beiden Fahrzeugen identisch. Im Beispiel dieses Kapitels ist das Segment ‚Mittelklasse Van‘. Im zweiten Schritt ist es für das Badge-Engineering bei der Auswahl der Zielgruppen wichtig, dass sich diese möglichst voneinander unterscheiden. Dabei sollten zunächst die Zielgruppen der Erstmarke herausgearbeitet werden, da diese durch die totale Segmentierungsstrategie ein breiteres Spektrum des Segments abdecken. Danach sollte eine spezielle Zielgruppe für die Zweitmarke ausgewählt werden. Kriterien können zum einen sozio-demographisch sein, wie beispielsweise Geschlecht, Alter, Familienstand, Kinder oder Freizeitverhalten (vgl. Hofbauer und Sangl 2017, S. 58). Des Weiteren können verhaltensbezogene Kriterien eine Rolle spielen. Besonders relevant sind für das Badge-Engineering hierbei die Markenwahl, das Preisverhalten und die Lebensstilsegmentierung durch Milieus. Für die Erstmarke sind durch die Notwendigkeit der kommunikativen Positionierung Markentreue und nicht preisbewusste Zielgruppen relevant. Für die Zweitmarke hingegen preisbewusste Markenwechsler. Im Automobilmarkt sind zusätzlich nutzenbezogene Kriterien ein mögliches Auswahlkriterium (vgl. Diez 2015, S. 15 ff.). Zudem könnte die verwendungsorientierte Positionierung zwischen privatem und gewerblichem Gebrauch unterschieden werden. In Abbildung 12 ist eine Auswahl der

Zielgruppen anhand des Badge-Engineering-Beispiels aus diesem Kapitel beispielhaft aufgezeigt, wie die beiden Fahrzeuge durch die Zielgruppen differenziert werden könnten. Diese müssen mit den tatsächlichen Zielgruppen nicht notwendigerweise übereinstimmen.

	VW Sharan	SEAT Alhambra
Alter	30+	25-35
Geschlecht	Egal	Weiblich
Einkommen	Mittleres-Hohes	Unteres-Mittleres
Markenwahl	Markentreu	Markenwechsler
Mediennutzung	Infopassiv	Infoaktiv
Preisreaktion	Nicht Preisbewusst	Preisbewusst
Haushaltsgröße	4-7	4-7
Hobbys	Radfahren / Golfen	Surfen / Snowboard
Sparneigung	Gering	Hoch
Sinus-Milieu	Traditionelle + Bürgerliche Mitte	Adaptiv Pragmatisch
PKW-Kaufertypologie	Typ 7,8,3,5	Typ 6,8

Abbildung 12 Zielgruppenauswahl am Beispiel VW Sharan und SEAT Alhambra

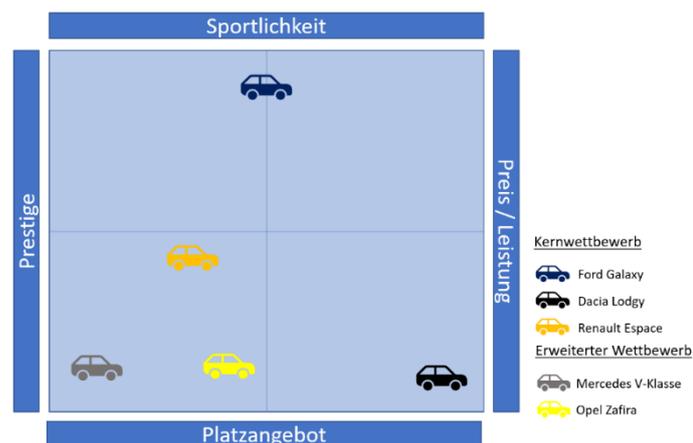


Abbildung 13 Wettbewerbsanalyse am Beispiel VW Sharan und SEAT Alhambra

Im nächsten Schritt sollte eine Wettbewerbsanalyse durchgeführt werden. Diese dient dazu, einen Überblick über die wichtigsten Wettbewerber und ihre Positionierung zu schaffen. Zudem gibt sie erste Anhaltspunkte auf den vierten Schritt, die Kaufentscheidungskriterien (vgl. Diez 2015, S. 77). Es lässt sich außerdem im Produkt-Markt-Raum erkennen, wo Lücken im Angebot der Konkurrenz sind, die eine Marke nutzen kann, indem sie ihr Fahrzeug genauer positioniert. Anhand des Beispiels stellt Abbildung 13 exemplarisch dar, wie die Wettbewerber anhand der Dimensionen Sportlichkeit / Platzangebot sowie Prestige / Preis/Leistung stehen. Man sieht, dass sich zwischen dem Ford Galaxy und dem Renault Espace eine Lücke im Angebot dieses Segments gibt.

Im fünften Schritt müssen relevante Kaufentscheidungskriterien herausgefunden werden, um die Fahrzeuge entsprechend zu positionieren. In der Automobilindustrie werden diese mit Hilfe von empirischen Kundenbefragungen ermittelt (vgl. Diez 2015, S. 80). Das Resultat der Umfragen wird auch verwendet, um Positionierungsdimensionen zu bilden. Bei Badge-Engineering-Projekten sollten mindestens zwei Dimensionen gewählt werden, die unabhängig von technischen und funktionalen Merkmalen sind. Auch hier werden im Folgenden für das Beispiel exemplarische Annahmen getroffen. Im Beispiel dieses Kapitels sind die Dimensionen identisch mit den dargestellten aus Abbildung 13. Im sechsten Schritt ist es wichtig, die Markenadäquanz der herausgearbeiteten Positionierung zu überprüfen. Sollte dies nicht der Fall sein, sind die Erfolgchancen einer Markendehnung zu überprüfen (vgl. Diez 2015, S. 78 ff.).

Der letzte Schritt beinhaltet die endgültige Positionierung im Produkt-Markt-Raum anhand der erarbeiteten Informationen der vorherigen Schritte. Dies ist besonders für Badge-Engineering-

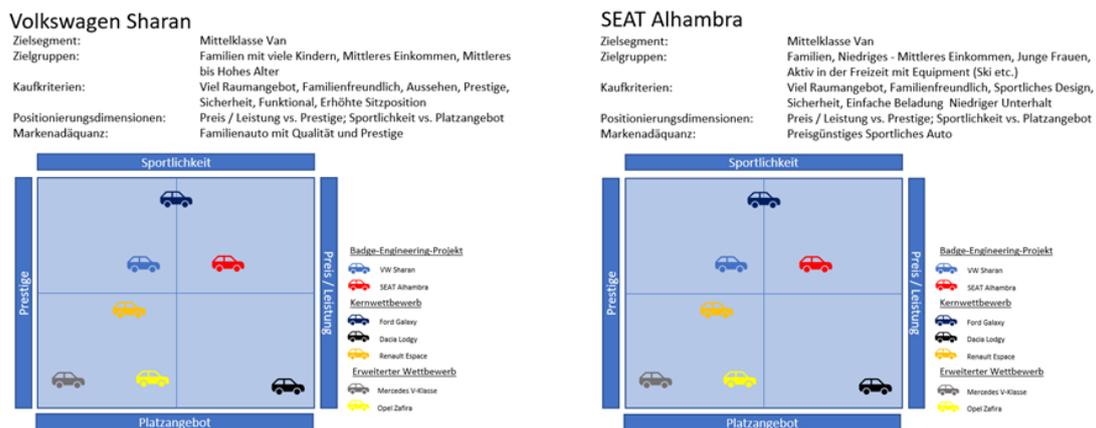


Abbildung 14 Positionierung im Produkt-Markt-Raum am Beispiel VW Sharan und SEAT Alhambra

Fahrzeuge eine große Herausforderung, da gleich zwei technisch-funktional identische Produkte so positioniert werden müssen, sodass nach der Points-of-Difference-Methode genügend Abstand zu den Wettbewerbern besteht (vgl. Diez 2015, S. 80). Im Beispiel des VW Sharan und des SEAT Alhambra sollten die Fahrzeuge, wie Abbildung 14 zeigt, in die Angebotslücke positioniert werden.

Das heißt, die Fahrzeuge sollten sportlicher als die meisten der Wettbewerber sein, aber trotzdem über ein ausreichendes Platzangebot verfügen. Dabei sollte sich die Erstmarke, in diesem Fall VW, vor allem durch die Kommunikation mehr in Richtung Prestige und die Zweitmarke SEAT durch den Preis mehr in Richtung Preis/Leistung positionieren. Dadurch wird erreicht, dass die bestehende Angebotslücke mit beiden Fahrzeugen sehr gut ausgefüllt

wird. Dies sollte das Ziel eines jeden Badge-Engineering-Projektes sein, da dadurch die Kostenvorteile der Gleichteile genutzt werden. Gleichzeitig wird mit zwei Autos eine spezielle Kundengruppe bedient. Um dies zu erreichen, ist es jedoch von Bedeutung, die Fahrzeuge im Markenimage durch kommunikative Positionierung zu differenzieren. Nur so kann der höhere Preis und das Markenprestige der Erstmarke gerechtfertigt werden (vgl. Diez 2015, S. 83).

5.2.3 Markendifferenzierung

Besonders in der Automobilindustrie und vor allem bei Badge-Engineering-Fahrzeugen haben Marken eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste marketingpolitische Funktion. Denn sie dienen zur Präferenzbildung und zur Differenzierung. Zudem ermöglichen Marken den Unternehmen, durch eine differenzierte Marktbearbeitung, parallel mehrere Marktsegmente zu bearbeiten, ohne dass es zu Kannibalisierungseffekten kommt (vgl. Diez 2015, S. 385). Da es Gegenstand dieser Vermarktungsstrategie ist, Kannibalisierungseffekte bei Badge-Engineering-Projekten zu vermeiden, ist die Markenbildung von großer Bedeutung. Denn nur dadurch kann der positive Effekt der Kostenersparnis der Badge-Engineering-Strategie optimal genutzt werden. Auch die Markenbildung lässt sich in drei grundlegende Schritte unterteilen (vgl. Diez 2015, S. 386).

Der erste Schritt, die Gestaltung des Markenmodells besteht aus drei Komponenten, die gemeinsam die Marke beschreiben: die Markenidentität, die Markenwerte und dem Markennamen sowie -zeichen (vgl. Diez 2015, S. 386). Die Markenidentität formuliert den Kundennutzen und beschreibt die Kernkompetenzen der Marke. Die Markenwerte bestimmen die Markenbegehrlichkeit. Das Branding, also Markenname und -zeichen, haben den Zweck, die Marke für den Kunden wiedererkennbar zu machen. Zudem sollen sie die eigene Marke von anderen unterscheiden (vgl. Diez 2015, S. 386 f.). Die Umsetzung dieser Merkmale erfolgt über die Markenpositionierung, die mit Hilfe des Markensteuerrads dargestellt werden kann. Das Steuerrad umfasst vier Dimensionen, die in Abbildung 15 zu erkennen sind (ESCH. The Brand Consultants GmbH 2021).

Für die beteiligten Marken eines Badge-Engineering-Projekts ist es von besonders hoher Bedeutung, dass sie sich bereits in der Markenpositionierung voneinander abgrenzen. Da der Markennutzen und die Attribute hauptsächlich durch das Produkt vorgegeben werden, sind besonders die Tonalität und das Markenbild, die Merkmale, durch die sich mit kommunikativen Mitteln differenziert werden kann (vgl. Diez 2015, S. 391).

Abbildung 15 zeigt anhand des Beispiels VW Sharan und SEAT Alhambra, wie sich die



Abbildung 15 Markensteuerrad am Beispiel VW und SEAT (SEAT 2020; Volkswagen AG 2014)

Positionierung zwischen zwei Marken des Badge-Engineerings unterscheiden können. Die Inhalte des Markensteuerrads sind dabei exemplarisch zur Veranschaulichung gewählt. Es ist jedoch schon in den Titelblättern der Produktkataloge beider Fahrzeuge zu erkennen, dass sich die Tonalität deutlich abgrenzt. Bei VW ist das Bild schlicht und mit grauen Tönen gehalten. Das Auto steht dabei klar im Vordergrund. VW zeigt sich seriöser und auf die breite Masse ausgerichtet. Bei SEAT hingegen ist eine junge Familie vor einem Haus zu sehen und sowohl das Fahrzeug als auch das Titelblatt sind deutlich farbenfroher und jugendlicher. Damit positioniert sich die Marke jugendlicher und familienfreundlicher (vgl. Volkswagen AG 2014; SEAT 2020).

Nach der Positionierung ist es erforderlich, dass die Umsetzung erfolgt. Vor allem durch die Markenführung ist die Markendifferenzierung möglich (vgl. Görg 2010, S. 22). Zum einen erfolgt die Markenführung über den Marketing-Mix. Welche konkreten Maßnahmen hierbei ergriffen werden können, wird im nächsten Kapitel 5.3 beschrieben. Zum anderen sind jedoch auch Markenstrategien Teil dieser Umsetzung. Diese Strategien lassen sich in Absenderbezogene-, Horizontale-, Vertikale-, Geographische- und Markentransferstrategien

untergliedern. Sowohl die Absenderbezogene- als auch die Horizontale-Strategie ist bei Badge-Engineering-Fahrzeugen bereits gegeben. Beide Marken sind Herstellermarken und es wird eine Multimarkenstrategie in der Branche sowie eine Mehrmarkenstrategie im Segment betrieben. Die vertikale Markenstrategie ist nicht unbedingt gegeben, jedoch sollte für die Zweitmarke eine Markenabwertung gegenüber der Erstmarke vorgenommen werden. Das bedeutet, dass sich die Zweitmarke unterhalb der Erstmarke positioniert, wodurch verschiedene Preisbereitschaften der Konsumenten abgedeckt werden und gleichzeitig die Kostenpotenziale des Badge-Engineering genutzt werden. Die geographische Strategie wird nach den Zielmärkten ausgerichtet. Eine Markentransferstrategie sollte im Fall des Badge-Engineering vermieden werden, da eine Differenzierung erreicht werden soll (vgl. Hofbauer und Sangl 2017, S. 248 ff.).

5.3 Aktionsprogramm bei Badge-Engineering-Fahrzeugen

Eine weitere Chance zur Differenzierung von Badge-Engineering-Fahrzeugen bietet das Aktionsprogramm mit dem Marketing-Mix. Mit Hilfe der vier Dimensionen Produkt, Vertriebspolitik, Preisstrategie und Kommunikationspolitik können sowohl die strategischen Maßnahmen als auch die Produktpositionierung und die Markendifferenzierung umgesetzt werden. In den folgenden Unterkapiteln werden konkrete Maßnahmen für Badge-Engineering-Fahrzeuge herausgearbeitet.

5.3.1 Produktpolitik bei Badge-Engineering-Fahrzeugen

Die Produktpolitik bei Badge-Engineering-Fahrzeugen wurde im Rahmen dieser Arbeit bereits ausführlich anhand verschiedener Beispiele im Kapitel 4 analysiert. Jedoch wurde noch nicht weiter auf die Auswirkungen auf die Markenführung und Markendifferenzierung eingegangen. Da die Markenführung einen wichtigen Bestandteil eines Vermarktungskonzepts darstellt (vgl. Kapitel 5.2.3), wird in diesem Kapitel genauer auf die Produktpolitik (Hofbauer/Sangl 2017) bei der Markenführung eingegangen.

Festzuhalten ist, dass Badge-Engineering-Projekte durch ihren hohen Gleichteilanteil keinen Beitrag zur Identität eines Herstellers leisten. Dies ist der Fall, da die stärksten Marken in der Automobilbranche von Produkten geprägt sind, die unverwechselbar und charakterstark sind (vgl. Diez 2015, S. 399 f.). Daraus lässt sich ableiten, dass es für diese Art von Fahrzeugen umso wichtiger ist, markentypische Designelemente oder andere Funktionen zu finden und zu verwenden. Ein Beispiel hierfür ist die Front, die das Gesicht eines Automobils bildet. Neben dem Design können andere Erkennungsmerkmale genutzt werden, wie beispielsweise das

Motorengeräusch des Porsche 911 oder der Eiskratzer in jedem Tankdeckel eines ŠKODA-Modells befindet (vgl. Diez 2015, S. 399 f.).

Eine weitere Möglichkeit für die Markendifferenzierung von Produkten ist die Individualisierung der Fahrzeuge. Die Hersteller, die an Badge-Engineering-Projekten beteiligt sind, könnten beispielsweise unterschiedliche Farbpaletten für die Lackierungen der Fahrzeuge anbieten, die zur Identität und zur Zielgruppe des jeweiligen Herstellers passen. Eine weitere Alternative wäre eine unterschiedliche Auswahl an Sitzmustern und Bezügen (vgl. Kirchner 2020, S. 332). Der Vorteil hierbei ist die Ermöglichung einer Differenzierung der Marken und Produkte, ohne die Verursachung weiterer Kosten durch neue Komplexität. Denn diese können innerhalb der Marke von allen Fahrzeugen verwendet werden, wodurch ebenfalls Skalierungseffekte genutzt werden können und der Beitrag zur Markenidentität sogar noch vergrößert wird. Ermöglicht werden kann diese Individualisierung durch das Prinzip der Mass-Customization (vgl. Hofbauer und Sangl 2017, S. 69).

5.3.2 Vertriebspolitik bei Badge-Engineering-Fahrzeugen

So wie die Produktpolitik ist auch die Vertriebspolitik (Hofbauer und Hellwig 2016) nur eingeschränkt beeinflussbar, da diese für Badge-Engineering-Fahrzeuge nicht individuell gestaltet werden können. In den meisten Fällen gibt es eine einheitliche Distributionsstrategie, die bei allen Modellen eines Herstellers angewandt wird. Der Großteil der Marken in der Automobilindustrie verfolgt eine Strategie mit indirektem Vertrieb. Dieser ist selektiv, da die Händler sowohl nach qualitativen als auch nach quantitativen Kriterien ausgewählt werden. Innerhalb eines Konzerns ist zudem häufig Mehrmarkenvertrieb in der Automobilbranche üblich. Dabei treten vier verschiedene Formen des Mehrmarkenvertriebs auf. Zum einen gibt es die Möglichkeit, die unterschiedlichen Marken im gleichen Verkaufsraum verkaufen. Zum anderen gibt es jene, die die Marken in verschiedenen Verkaufsräumen ausstellen (vgl. Diez 2015, S. 222 f.). Hinsichtlich des Badge-Engineerings sollte drauf geachtet werden, dass die Fahrzeuge bevorzugt in einem Einzelmarkenhandel verkauft werden, um den direkten Vergleich der Fahrzeuge zu verhindern. Denn dieser könnte dazu führen, dass die Kunden vermehrt auf die Zweitmarke und somit auf das günstigere Auto zurückgreifen (vgl. Feldhütter 2018, S. 49).

In Bezug auf die Markendifferenzierung ist es im Rahmen des Vertriebs von Bedeutung, die Verkaufsräume markenadäquat zu gestalten. Auch in einem Mehrmarkenhandel gilt, die Marken klar erkennbar voneinander zu trennen. Der Grund hierfür ist das Corporate Design,

das in den Autohäusern einen hohen Wiedererkennungswert schafft (vgl. Diez 2015, S. 401). Neben den klassischen Autohäusern besteht die Möglichkeit zusätzliche Customer Touch Points zu schaffen. Beispiele hierfür sind Brand Lands oder virtuelle Showrooms. Diese tragen vor allem zur verstärkten Vermittlung der Markenwerte bei. Da gerade bei Badge-Engineering-Fahrzeugen die Marken eine größere Rolle spielen als bei herkömmlichen Modellen, ist dies eine weitere Möglichkeit, um sich von der jeweils anderen Marke zu differenzieren (vgl. Diez 2015, S. 402).

5.3.3 Preisstrategie für Badge-Engineering-Fahrzeuge

Auch in der Automobilindustrie hat sich die Preisstrategie (Hofbauer und Knör 2015) zu einem der wichtigsten Marketinginstrumente entwickelt. Dafür sind zwei Gründe zu nennen. Zum einen sind die Produktqualität und auch die Anmutung der Fahrzeuge im Laufe der Jahre immer ähnlicher geworden. Als extreme Form ist hierbei erneut das Badge-Engineering zu nennen. Dies hat zur Folge, dass der Preis und das Markenimage (vgl. Kapitel 5.2.3) deutlich an Bedeutung zu genommen haben, da die Fahrzeuge durch technisch-funktionale Kriterien weniger Vorteile gegenüber der Konkurrenz aufweisen können. Der zweite Grund ist eine Veränderung im Kaufverhalten der Kunden. Die Preise der Hersteller werden von den Kunden nicht mehr so selbstverständlich hingenommen, wie es früher der Fall war. Dies liegt zu einem Teil daran, dass die Kunden durch das Internet besser informiert sind, aber zum anderen auch an den anhaltenden Preisaktionen (vgl. Diez 2015, S. 178 f.). All dies hat einen besonders großen Einfluss auf die Preisbildung beim Badge-Engineering, da der Preis neben den genannten Gründen, zudem eine Differenzierungsfunktion erfüllen muss. Im Folgenden werden daher einige Faktoren ausgearbeitet, die bei der Preisstrategie eines Badge-Engineering-Projektes beachtet werden sollten.

Um die Erstmarke in ihrem Image zu stärken und sie somit von der Zweitmarke abzuheben, sollte sie eine Premiumpreisstrategie anwenden. Die Zweitmarke sollte daher im Umkehrschluss eine Niedrigpreisstrategie anwenden (vgl. Rennhak 2017, S. 182 f.). Ein Ansatz hierzu könnte sein, dass sich die Hersteller an der doppelt-geknickten Preis-Absatzfunktion orientieren. Diese besagt, dass der Absatz im oberen Preisbereich relativ unelastisch ist. Das bedeutet, dass sich der Absatz bei einer Preisänderung nur minimal verändert. Das Ziel bei Badge-Engineering-Projekten sollte es daher sein, die Erstmarke möglichst in diesem oberen Preisbereich zu positionieren, da hier aufgrund des Markenimages

ein höherer Preis erzielt werden kann, ohne dass es zu großen Absatzeinbußen kommt. Dadurch kommt auch der Effekt des Badge-Engineering noch besser zu tragen, da ein hoher Preis verlangt werden kann und gleichzeitig durch den Gleichteileanteil Kosten einspart werden können (vgl. Diez 2015, S. 179 ff.). Ein weiterer Punkt, den es zu beachten gilt, ist die Kreuzpreiselastizität, die zwischen den beiden Fahrzeugen auf Grund der technisch-funktionalen und optischen Ähnlichkeit herrscht. Wenn der Preis der Zweitmarke zu niedrig gesetzt wird, hat dies zur Folge, dass zwar mehr Einheiten der Zweitmarke verkauft werden, der Absatz des deckungsbeitragsstärkeren Fahrzeugs der Erstmarke jedoch überproportional sinkt. Dadurch besteht die Gefahr, dass der Deckungsbeitrag insgesamt geringer ist als mit einem höheren Preis der Zweitmarke (vgl. Diez 2015, S. 187). Daher ist zu empfehlen, den Preis der Zweitmarke auf der doppelt-geknickten Preis-Absatzfunktion so zu setzen, damit eine zu große Substitution durch die Kreuzpreiselastizität verhindert werden kann. Zur Ermittlung dieser Punkte sollten die Preisbereitschaft der Kunden und die Wettbewerbspreise ermittelt werden (vgl. Diez 2015, S. 180). Im Fall der Badge-Engineering-Fahrzeuge sollten zudem die Kosten betrachtet werden, da das Ziel dieser Strategie eine Kostenreduktion ist, um gegenüber der Konkurrenz einen niedrigeren Preis anbieten zu können. Jedoch ist hierbei zu beachten, die Preise nicht zu niedrig anzusetzen, da er auf Grund des Markenimages zu den restlichen Preisen der Fahrzeuge des Herstellers passen sollte. Denn Preise sollten konstant sein, um das Markenimage beizubehalten (vgl. Diez 2015, S. 400 f.).

5.3.4 Kommunikationspolitik bei Badge-Engineering-Fahrzeugen

Auch die Kommunikationspolitik (Hofbauer und Hohenleitner 2005) bei Badge-Engineering-Fahrzeugen ist ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Marketingstrategie. Gerade im Fall des Badge-Engineerings fällt auf die Kommunikation ein noch größeres Gewicht, da die Positionierung sowie die Markendifferenzierung hauptsächlich über die Kommunikation erfolgen muss (vgl. Kapitel 5.2.2 und 5.2.3). Grundsätzlich kann die Kommunikationspolitik in sechs Schritte unterteilt werden (vgl. Diez 2015, S. 295): Die Definition der kommunikativen Ziele, die Auswahl der relevanten Zielgruppen, die Gestaltung der Kommunikationsbotschaft, der Einsatz der Kommunikationsinstrumente, die Festlegung und Verteilung des Kommunikationsbudgets, die Kontrolle der Kommunikationswirkung (vgl. Hofbauer und Hohenleitner 2005).

Die kommunikativen Ziele sind im Falle des Badge-Engineering bereits in den vorherigen Kapiteln dieser Arbeit herausgearbeitet worden. Durch die Kommunikation sollte die Positionierung sowohl der Marke als auch des Produktes umgesetzt werden. Hierbei ist wichtig, eine Unique Advertising Proposition (UAP) in der Wahrnehmung der Kunden zu schaffen (vgl. Diez 2015, S. 296). Bei der Erstmarke sollte dieser, neben dem Produkt, hauptsächlich das Prestige und das Image der Marke sein, um diese in den Vordergrund zu rücken. Denn dies ist der alleinige Zusatznutzen, den die Erstmarke gegenüber der Zweitmarke bieten kann. Bei der Zweitmarke hingegen sollte der Preis die UAP darstellen, da dies das Differenzierungsmerkmal ist. Anlog der Ziele der Kommunikation wurden im Rahmen der Positionierung (Kapitel 5.2.2) bereits die exemplarischen Zielgruppen für die beiden Marken herausgearbeitet. Diese sollten auch bei der Kommunikation Anwendung finden.

Bei der Gestaltung der Kommunikationsbotschaft lässt sich zwischen dem Inhalt der Botschaft und der Tonalität unterscheiden. Der Inhalt kann weiter in den Consumer Benefit und den Reason Why unterteilt werden. Beim Consumer Benefit sollten die jeweiligen Ziele der Kommunikation der Fahrzeuge in den Vordergrund gestellt werden. Ein Beispiel für die unterschiedliche Tonalität ist bereits im Kapitel 5.2.3 dargestellt. In Bezug auf die Werbung kann hier zwischen vier verschiedenen Arten ausgewählt werden: der Bekanntheitswerbung, der Produkt- oder Markenimagewerbung und der Aktionswerbung. Passend zur restlichen Strategie der jeweiligen Marke sollten bei der Erstmarke nach der Bekanntheitswerbung bei der Modelleinführung die beiden Imagewerbungen im Mittelpunkt stehen. So wird auch hier die Markendifferenzierung vorangetrieben. Bei der Zweitmarke können sowohl Produktimage als auch Aktionswerbungen die Mittel zum Zweck sein (vgl. Diez 2015, S. 297).

Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente sollte sich nach den Zielgruppen und im Speziellen nach dem Mediennutzungsverhalten dieser richten. Die Instrumente lassen sich in klassische Mediawerbung (Above-the-line) und Below-the-line-Instrumente unterteilen (vgl. Diez 2015, S. 300).

Im nächsten Schritt muss das Kommunikationsbudget festgelegt und verteilt werden. Danach werden Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt. Im letzten Schritt muss die Wirkungen der Instrumente und der gesamten Kommunikationspolitik kontrolliert werden. Auch dies wird im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer betrachtet, da es keinen relevanten Einfluss auf der Vermarktungsstrategie von Badge-Engineering-Fahrzeugen hat.

5.4 Zusammenfassung der Marketingstrategie für Badge-Engineering-Fahrzeuge

Um eine Differenzierung mit Hilfe von Marketing-Instrumenten bei Badge-Engineering-Projekten zu schaffen, sollten sich die Ansätze der beteiligten Hersteller grundlegend unterscheiden. Im Fokus sollten dabei die strategische Ausrichtung und die Umsetzung dieser Maßnahmen stehen. Die Erstmarke sollte eine Präferenzstrategie in Verbindung mit einer totalen Segmentierungsstrategie verfolgen. Dabei sollte sie auf eine andere und breitere Zielgruppe als die Zweitmarke abzielen. Die Positionierung sollte in eine Angebotslücke des Wettbewerbs erfolgen und dabei mehr auf das Prestige ausgerichtet sein. Bei der Markendifferenzierung sollte sich vor allem durch die Tonalität der Marke von der Zweitmarke differenziert werden. Die Zweitmarke hingegen sollte sich nach einer Preis-Mengen-Strategie in Verbindung mit einer partialen Segmentierung ausrichten. Die Positionierung erfolgt zielgruppenspezifisch und sollte sie auf das Preis/Leistungs-Verhältnis beziehen. Die Tonalität sollte sich speziell nach der Zielgruppe, die angesprochen werden soll, richten.

Bei den Marketing-Mix-Maßnahmen sollte bei der Produktpolitik auf die Bewahrung der optischen Designelemente geachtet werden. Des Weiteren sollte durch markenspezifische Sonderausstattungen eine Individualisierung ermöglicht werden. Die Distributionspolitik sollte insofern beeinflusst werden, dass die Fahrzeuge nicht im selben Verkaufsraum ausgestellt und die Räume markenadäquat gestaltet werden. Die Preispolitik kann sich nach der doppeltgeknickten Absatzfunktion richten. Die Erstmarke sollte ihren Preis im oberen und die Zweitmarke im unteren Bereich setzen. Dadurch kann eine maximale Differenzierung ohne den Einfluss der Kreuzpreiselastizität erreicht werden. Bei der Kommunikationspolitik ist darauf zu achten, eine UAP zu schaffen. Die Erstmarke kann sich hier auf das Image und die Zweitmarke auf den Preis beziehen. Die Tonalität der Werbung sollte daran angepasst werden. Die Auswahl der Kommunikationsinstrumente sollte nach der Mediennutzung der Zielgruppe erfolgen.

Durch diese konkreten Empfehlungen und Maßnahmen ist eine Differenzierung trotz der optischen und funktionalen Ähnlichkeit auch bei Badge-Engineering-Fahrzeugen möglich.

6 Fazit

Die Automobilindustrie befindet sich derzeit in einem Wandel, den diese Branche in ihrer bisherigen traditionsreichen Geschichte noch nicht erlebt hat. An vielen Ansatzpunkten sind Innovationen gefordert, um im Wandel zu bestehen. Dieser Wandel hat steigende Kosten für die Hersteller zur Folge. Die Elektromobilität bringt steigende Kosten in der Forschung und Entwicklung mit sich, um vor allem hohe Reichweiten zu erreichen. Weitere Ausgaben im Bereich der Forschung und Entwicklung sind für autonome Fahrzeuge notwendig. Im Zusammenhang damit steht auch die Digitalisierung der Fahrzeuge. Für die Verwirklichung autonomer Fahrzeuge ist die Weiterentwicklung der Car-to-X-Kommunikation notwendig. Auch dies lässt Kosten bei den Herstellern steigen. Zudem wird aufgrund der vorherigen Trends und verschiedener Einstellungen in der Gesellschaft immer deutlicher, dass neue Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen. Gleichzeitig ist zu sehen, dass das jahrelang anhaltende Wachstum der Branche in den letzten Jahren nicht mehr fortgeführt werden konnte. Der Absatz der Hersteller sinkt, und damit sinken auch die Erlöse, was zusammen mit den steigenden Kosten ein großes Problem für die gesamte Autoindustrie bedeutet.

Die Komplexität ist weiterer Kostenfaktor. Treiber dieser Komplexität sind Umweltfaktoren, die Unternehmensgröße, die Sortimentsbreite sowie die Erzeugniskomplexität sowie der Teufelskreis der Komplexität. All dies hat Auswirkung auf die Kostenposition. Neben den Kostensteigerungen kommt es zu Erlösminderungen, einer Verwässerung der Markenidentität und eine sinkende Wettbewerbsfähigkeit. Um dieser negativen Entwicklung der Industrie entgegenzuwirken sehen sich die OEMs gezwungen, verstärkt Maßnahmen im Komplexitäts- und Variantenmanagement zu ergreifen. Dazu gehört auch die Plattformstrategie als Teil von Produktstrukturierungsmethoden. Die extreme Form der Plattformstrategie ist das Badge-Engineering. Durch diese Strategie können zwar durch einen sehr hohen Gleichteileanteil Kosten gespart werden, jedoch kann es durch die extreme Ähnlichkeit der Fahrzeuge zu einem Kannibalisierungseffekt kommen. Hierdurch wird das Differenzierungsdilemma deutlich, in welchem sich die Hersteller befinden. Denn sie sind aus genannten Gründen vermehrt gezwungen, extreme Kosteneinsparungsmaßnahmen zu realisieren. Jedoch hat dies bei einer unzureichenden Differenzierung der Fahrzeuge negative Auswirkungen zur Folge. Damit konnte die erste Forschungsfrage dieser Arbeit beantwortet werden.

Anhand der Beispiele des Badge-Engineerings, die hier analysiert wurden, konnten diese Auswirkungen bestätigt werden. Bei den beiden Beispielen, bei denen das vermeintlich teurere

Fahrzeug eine geringere Differenzierung aufweist, waren die Absatzzahlen nahezu identisch. Bei dem dritten Beispiel, das deutlich erkennbarere Unterschiede zwischen den Fahrzeugen aufzeigt, hat das preislich höher positionierte Fahrzeug auch mehr Absatz generiert. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass bei den weniger optisch differenzierten Fahrzeugen ein Kannibalisierungseffekt auftrat. Dies zeigt, dass die Strategie des Badge-Engineering negative Auswirkungen haben kann, wodurch die zweite Forschungsfrage beantwortet wird.

Um diesem Effekt entgegen zu wirken, wurde eine Vermarktungsstrategie vorgestellt, die folgende Empfehlungen für eine erfolgreiche Differenzierung von Badge-Engineering-Fahrzeugen beinhaltet.

Im ersten Schritt der Vermarktungsstrategie sollten mit den strategischen Maßnahmen die grundlegenden Richtungen der Strategie für die beteiligten Marken festgelegt werden. Mit Hilfe des Strategie-Chip können diese übersichtlich dargestellt werden. Die Erst- und Zweitmarke unterscheiden sich dabei wesentlich in der Marktstimulierungs- und Marktparzellierungsstrategie. Die Hauptmarke sollte eine Präferenzstrategie in Verbindung mit einer totalen Segmentierungsstrategie verwenden. Die Zweitmarke hingegen sollte eine Preis-Mengen-Strategie in Kombination mit einer partialen Segmentierungsstrategie anstreben. Des Weiteren sollten sich beide Fahrzeuge in einer Angebotslücke positionieren, die anhand einer Wettbewerbsanalyse mit Hilfe eines Produkt-Markt-Raumes identifiziert wurde. Wichtig für die Positionierung ist auch, dass die beiden Fahrzeuge unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, die über die Kommunikation erreicht werden sollen. Durch die geringen technisch-funktionalen und optischen Unterschiede der Fahrzeuge ist eine Differenzierung über die Marke in den Vordergrund gerückt. Aus diesem Grund sollten auch die Marken anhand eines Markensterrads unter Berücksichtigung der Zielgruppen positioniert werden. Die Produktstrategie ist durch das Wesen des Badge-Engineerings zum größten Teil bereits vorgegeben. Jedoch sollten die Hersteller versuchen, zumindest geringe optische Differenzierungen umzusetzen und die Fahrzeuge durch Individualisierungsangebote voneinander abzugrenzen. Die Vertriebspolitik ist ebenfalls durch die Strategie der gesamten Marke weitestgehend festgelegt. Die Hersteller sollten dennoch darauf achten, die Fahrzeuge nicht im gleichen Verkaufsraum zu präsentieren und die unterschiedlichen Räume markengerecht zu gestalten. Eine große Rolle in der Umsetzung spielt der Preis der Fahrzeuge. Die Preisstrategie sollte so gestaltet werden, dass der Preis der Erstmarke am oberen Rand des unelastischen Bereiches der doppelt geknickten Preis-Absatzfunktion und der der Zweitmarke am unteren Rand des Bereiches gesetzt ist. Schlussendlich sollten bei der

Kommunikationspolitik die unterschiedlichen kommunikativen Ziele (Prestige vs. Preis) über die Tonalität zum Ausdruck gebracht werden. Mit der Gesamtheit dieser Maßnahmen und Empfehlungen kann die dritte Forschungsfrage beantwortet werden, da durch diese eine maximale Differenzierung zwischen den Badge-Engineering Fahrzeugen erreicht werden kann.

Literaturverzeichnis

- ACEA (Hrsg.) (2020). ACEA Pocket Guide 2020-2021. Online verfügbar unter https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Pocket_Guide_2020-2021.pdf (abgerufen am 25.11.2020).
- ADAC (Hrsg.) (2021). Autokatalog. Online verfügbar unter <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/autokatalog/marken-modelle/seat/alhambra/7n-facelift/245821#Ma%C3%9Fe%20und%20Gewichte> (abgerufen am 17.02.2021).
- Becker, Joachim (2020). Autonomes Fahren: Die Zukunft muss warten. Süddeutsche Zeitung vom 2020. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/auto/autonomes-fahren-level-3-1.4994697> (abgerufen am 04.11.2020).
- Becker, Jochen (2019). Marketing-Konzeption. Online verfügbar unter <https://www-beck-elibrary-de.thi.idm.oclc.org/10.15358/9783800657605/marketing-konzeption> (abgerufen am 11.03.2021).
- Bendel, Oliver (2019). Definition: Industrie 4.0. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 07.01.2019. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/industrie-40-54032> (abgerufen am 23.11.2020).
- Brunnengräber, Achim/Haas, Tobias (Hrsg.) (2020). Baustelle Elektromobilität. Sozialwissenschaftliche Perspektiven auf die Transformation der (Auto-)Mobilität. Online verfügbar unter <https://www-degruyter-com.thi.idm.oclc.org/document/doi/10.14361/9783839451656/html> (abgerufen am 11.03.2021).
- Bundesverband CarSharing e.V. (Hrsg.) (2007). Definition CarSharing. Online verfügbar unter https://carsharing.de/images/stories/df_dateien/carsharing-definition_2007-03-28.pdf (abgerufen am 18.11.2020).
- Center of Automotive Management (2020). Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz im Jahr 2019 (in Millionen). Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/> (abgerufen am 25.11.2020).
- Chai, Zhanxiang/Nie, Tianxin/Becker, Jan (2021). Autonomous Driving Changes the Future. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-981-15-6728-5> (abgerufen am 11.03.2021).

- Citroen Deutschland (2021). Modell C1. Online verfügbar unter <https://www.citroen.de/modelle/pkw-modelle/citroen-c1/konfigurator/versionen.html> (abgerufen am 18.02.2021).
- Citroen Deutschland (Hrsg.) (2021b). Citroen C1. Preise & Technische Daten. Online verfügbar unter <https://www.citroen.de/modelle/citroen/citroen-c1.html> (abgerufen am 19.02.2021).
- Dataforce (Hrsg.) (2020). Verteilung der Pkw-Neuzulassungen in Europa nach Antriebsarten von Januar bis Juni 2020. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1001972/umfrage/verteilung-der-antriebsarten-bei-den-pkw-zulassungen-in-europa/> (abgerufen am 10.11.2020).
- Dataforce Verlagsgesellschaft für Business Informationen mbH (Hrsg.) (2021). PKW Neuzulassungen in Europa. Frankfurt am Main 18.02.2021.
- Deloitte (Hrsg.) (2016). Komplexitätsmanagement in der Automobilindustrie. Online verfügbar unter https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Complexity_Management.pdf (abgerufen am 14.10.2020).
- Dietl, Helmut/Royer, Susanne/Stratmann, Uwe (2009). Wertschöpfungsorganisation und Differenzierungsdilemma in der Automobilindustrie. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 61 (4), 439–462. <https://doi.org/10.1007/BF03373661>.
- Diez, Willi (2015). Automobil-Marketing. Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&AN=1056181> (abgerufen am 11.03.2021).
- Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013). Strategie und Technik des Automobilmarketing. Online verfügbar <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-8349-3831-2> (abgerufen am 11.03.2021).
- ESCH. The Brand Consultants GmbH (2021). Markensteuerrad. Online verfügbar unter <https://www.esch-brand.com/glossar/markensteuerrad/> (04.03.2021).
- EV-Volumes (Hrsg.) (2020). xEV registration/sales data. Online verfügbar unter <http://www.ev-volumes.com/datacenter/> (abgerufen am 03.11.2020).
- Feldhütter, Veronika (2018). Beitrag zur modellbasierten Bewertung der Komplexität in der Montagelogistik der Automobilindustrie. Dissertation. Dortmund, Technische Universität

- Dortmund. Online verfügbar unter https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/37092/1/Dissertation_Feldh%C3%BCtter.pdf (abgerufen am 07.12.2020).
- Forbes (2020). Größte Automobilhersteller weltweit im Jahr 2019 nach Umsatz (in Milliarden US-Dollar). Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/160831/umfrage/umsatzstaerkste-autokonzerne-weltweit/> (abgerufen am 25.11.2020).
- Fortune (2020). Größte Unternehmen weltweit nach Anzahl der Beschäftigten im Geschäftsjahr 2019/2020*. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/37130/umfrage/top-20-unternehmen-nach-anzahl-der-beschaeftigten/> (abgerufen am 01.02.2021).
- Fournier, Guy/Donada, Caroe (2016). Future Business Models and Shapers for the Automotive Mobility? In: Heike Proff/Thomas Martin Fojcik (Hg.). Nationale und internationale Trends in der Mobilität. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 27–41.
- Gärtner, Christian/Heinrich, Christian (Hrsg.) (2018). Fallstudien zur Digitalen Transformation. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-658-14563-7> (abgerufen am 11.03.2021).
- Göpfert, Ingrid/Schulz, Matthias (2017). Strategien des Variantenmanagements als Bestandteil einer logistikgerechten Produktentwicklung – Eine Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-658-11103-8_20 (abgerufen am 11.03.2021).
- Görg, Ulrich (2010). Erfolgreiche Markendifferenzierung. Strategie und Praxis professioneller Markenprofilierung. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-8349-8575-0> (abgerufen am 11.03.2021).
- Götz, Armin (2007). Zukunftsstandort Deutschland? Automobil-Produktion (2), 16–19. Online verfügbar unter https://www-wiso-net-de.thi.idm.oclc.org/dosearch?_searchOnlyInAbstractField=&_searchOnlyInTitleField=&explicitSearch=true&q=Zukunftsstandort+Deutschland+AND+Varianten+AND+Toyota&x=0&y=0&Shortcut (abgerufen am 01.02.2021).

- Handelsblatt (2012). Anzahl der Modellreihen im deutschen Pkw-Markt in den Jahren 1995 bis 2015 [Graph]. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/224036/umfrage/pkw-modellreihen-in-deutschland/> (abgerufen am 01.02.2021).
- Handelsblatt (2019). Profitabelste Automobilkonzerne weltweit im Jahr 2019* nach EBIT-Marge. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/694792/umfrage/top-3-der-profitabelsten-autokonzerne-weltweit/> (abgerufen am 25.11.2020).
- Hofbauer, Günter (2020): Significance and Economic Impact of the Automotive Industry in Germany, in: Proceedings of the XVIII International Scientific Conference "Management and Engineering '20", TU Sofia/Bulgaria, S. 500-509.
- Hofbauer, Günter/Sangl, Anita (2017). Professionelles Produktmanagement. Der Prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien. 3. Aufl. Newark, Publicis MCD Werbeagentur GmbH.
- Hofbauer, Günter/Sangl, Anita (2020). The Innovativeness of the German Automotive Industry as a Lever for Employment and Wealth of Nation. 55. Online verfügbar unter https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_55_hofbauer.pdf (abgerufen am 08.10.2020).
- Hofbauer, Günter/Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement – Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht (4. Aufl.), Erlangen.
- Hofbauer, Günter/Hohenleitner, Christina (2005): Erfolgreiche Marketing-Kommunikation – Wertsteigerung durch Prozessmanagement, München.
- Hofbauer, Günter/Knör, Sabine (2015): Professionelles Preismanagement – Die Komponenten langfristig wirksamer Preisgestaltung, Erlangen.
- Hoffmann, Charlotte-Angela (2017). Methodik Zur Steuerung Modularer Produktbaukästen. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-658-20562-1> (abgerufen am 11.03.2021).
- Holland, Heinrich (2018). Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars. Wie Automobilhersteller mit Daten und Vernetzung die optimale Customer Experience. Online verfügbar unter <https://link-springer->

com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-658-22929-0 (abgerufen am 11.03.2021).

Jochem, Patrick (2018). Definition: Elektromobilität. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 19.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/elektromobilitaet-53700/version-276770> (abgerufen am 09.11.2020).

Kirchbeck, Benjamin (2018). Was es bei Over-the-Air-Updates im Automotive-Bereich zu beachten gibt. next-mobility.news vom 11.12.2018. Online verfügbar unter <https://www.next-mobility.de/was-es-bei-over-the-air-updates-im-automotive-bereich-zu-beachten-gibt-a-783494/> (abgerufen am 12.11.2020).

Kirchgeorg, Manfred (2018a). Definition: Erfahrungskurve. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 15.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erfahrungskurve-35660> (abgerufen am 04.02.2021).

Kirchgeorg, Manfred (2018b). Definition: Marketingkonzeption. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 15.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/marketingkonzeption-38019> (abgerufen am 01.03.2021).

Kirchner, Eckhard (2020). Produktvarianten. In: Eckhard Kirchner (Hg.). Werkzeuge und Methoden der Produktentwicklung. Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, 321–366.

Kottmann, Andreas (2015). Zum Geleit: Mobile Services – Car Sharing, Parken und Intermodalität. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-662-43782-7_56 (abgerufen am 11.03.2021).

Kuhnert, Felix/Stürmer, Christoph/Koster, Alex (2017). eascy-Die fünf Dimensionen der Transformation der Automobilindustrie. Online verfügbar unter https://www.pwc.de/de/automobilindustrie/pwc_automotive_eascy-studie.pdf (abgerufen am 14.10.2020).

MeinAuto.de (Hrsg.) (2021a). Seat Mii Neuwagen. Online verfügbar unter <https://www.meinauto.de/seat/neuwagen/mii/angebote/mii> (abgerufen am 19.02.2021).

- MeinAuto.de (Hrsg.) (2021b). Skoda Citigo Neuwagen. Online verfügbar unter <https://www.meinauto.de/skoda/neuwagen/citigo/angebote/citigo> (abgerufen am 19.02.2021).
- Möller, Dietmar P.F./Haas, Roland E. (Hg.) (2019). Guide to Automotive Connectivity and Cybersecurity. Cham, Springer International Publishing.
- OICA (Hrsg.) (2020). 2019 Production Statistics Statistics. Online verfügbar unter <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/> (abgerufen am 25.11.2020).
- Peugot (Hrsg.) (2021a). PEUGEOT 108 5-TÜRER – MODELLVERSIONEN. Online verfügbar unter <https://www.peugeot.de/modelle/alle-modelle/stadtauto-peugeot-108-5-turer/konfigurator/versionen.html> (abgerufen am 18.02.2021).
- Peugot (Hrsg.) (2021b). Peugeot 108. Preise | Ausstattungen | Technische Daten. Online verfügbar unter <https://www.peugeot.de/nutzliche-links/prospekte-preislisten.html?lcdv16=1PB1A5FKIJK0A070> (abgerufen am 19.02.2021).
- Proff, Heike/Fojcik, Thomas Martin (Hg.) (2016). Nationale und internationale Trends in der Mobilität. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rapp, Thomas (1999). Produktstrukturierung. Komplexitätsmanagement durch modulare Produktstrukturen und -plattformen. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-663-08878-3#about> (abgerufen am 05.02.2021).
- Rennhak, Carsten (2017). Strategisches Marketing. Online verfügbar unter <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800651276/strategisches-marketing> (abgerufen am 11.03.2021).
- Schneider, Reiner Albert/Rieck, Klaus (2012). Komplexität in der Automobilindustrie am Beispiel Baukastenstrategie. Online verfügbar unter https://pdfs.semanticscholar.org/9db2/e5bd510b62f6de8c94454b360db6d0ef1c81.pdf?_ga=2.234501406.1013816708.1602684640-1276339842.1602684640 (abgerufen am 14.10.2020).
- Scholz, Volker/Kempf, M. (2016). Autonomes Fahren: Autos im moralischen Dilemma? Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-658-14563-7> (abgerufen am 11.03.2021).

- Schuh, Günther/Riesener, Michael (2018). Produktkomplexität managen. Strategien - Methoden - Tools. Online verfügbar unter <http://www.hanser-fachbuch.de/9783446452251>.
- Scotiabank (2020). Global Auto Sales Normalizing in September. Online verfügbar unter <https://www.scotiabank.com/ca/en/about/economics/economics-publications/post.other-publications.autos.global-auto-report.october-23--2020.html> (abgerufen am 25.11.2020).
- SEAT (Hrsg.) (2020). SEAT Alhambra. Produktkatalog. Online verfügbar unter <https://www.seat.de/content/dam/countries/de/seat-website/download/pdf/autos/modelle/katalog/alhambra/cars-models-brochure-711-NA-NA-NA.pdf> (abgerufen am 04.03.2021).
- SEAT (Hrsg.) (2021a). Der SEAT Konfigurator - das passende Modell für dich | SEAT. (abgerufen am 18.02.2021).
- SEAT (Hrsg.) (2021b). SEAT Alhambra. Preisliste und technische Daten. Online verfügbar unter <https://www.seat.de/kontakt/downloads/kataloge-preislisten.html> (abgerufen am 18.02.2021).
- SEAT (Hrsg.) (2021c). SEAT Mii Preisliste. Online verfügbar unter <https://www.seat.de/content/dam/countries/de/seat-website/download/pdf/autos/modelle/preisliste/mii/cars-models-pricelist-KF1-NA-NA-NA.pdf> (abgerufen am 19.02.2021).
- Seiwert, Martin/Rother, Franz W. (2013). Teure Sonderausstattungen: Premium-Masche - Wie BMW und Co. Milliarden scheffeln. Wirtschaftswoche vom 07.01.2013. Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/teure-sonderausstattungen-premium-masche-wie-bmw-und-co-milliarden-scheffeln/7587120.html> (abgerufen am 18.02.2021).
- Simon, Hermann (2018). Definition: Kannibalisierung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH vom 16.02.2018. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kannibalisierung-51407/version-274577> (abgerufen am 19.02.2021).
- ŠKODA (Hrsg.) (2017). ŠKODA Citigo Preisliste. Online verfügbar unter <https://auto360.de/wp-content/uploads/Skoda-Citigo-Preisliste.pdf> (abgerufen am 19.02.2021).

- Spiegel, Der (2006). ABC des Autodesigns: Von A-Säule bis Zierleiste. DER SPIEGEL vom 16.10.2006. Online verfügbar unter <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/abc-des-autodesigns-von-a-saeule-bis-zierleiste-a-441813.html> (abgerufen am 17.02.2021).
- Statista (2020). Car-sharing - worldwide. Online verfügbar unter <https://www-statista-com.thi.idm.oclc.org/outlook/502/100/car-sharing/worldwide?currency=eur> (abgerufen am 19.11.2020).
- Stockinger, Andreas (2019). Logo drauf – und fertig ist das Auto. DER STANDARD vom 21.01.2019. Online verfügbar unter <https://www.derstandard.de/story/2000096563224/logo-drauf-und-fertig-ist-das-auto> (abgerufen am 04.02.2021).
- Strategy& (2018). Automobilhersteller mit den größten Forschungsbudgets weltweit im Jahr 2018 (in Milliarden US-Dollar). Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/214525/umfrage/autohersteller-mit-dem-weltweit-groessten-forschungsbudgets/> (abgerufen am 25.11.2020).
- Surjeet/Bhardwaj, Priyanka (2020). An Overview of ADAS in Internet of Vehicles. Online verfügbar unter https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-030-46335-9_6 (abgerufen am 11.03.2020).
- Taylor, Edward (2018). BMW raises R&D spending for electric, autonomous cars. Reuters Media vom 21.03.2018. Online verfügbar unter <https://de.reuters.com/article/us-bmw-results-outlook-idUKKBN1GX0YU> (abgerufen am 12.11.2020).
- Transport & Environment (Hrsg.) (2019). Electric surge. Carmakers' electric car plans across Europe 2019-2025. European Federation for Transport and Environment AISBL. Online verfügbar unter https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/publications/2019_07_TE_electric_cars_report_final.pdf (abgerufen am 10.11.2020).
- Uber (2020). Weltweiter Bruttobuchungsumsatz von Uber im Zeitraum vom 1. Quartal 2017 bis zum 3. Quartal 2020 (in Milliarden US-Dollar). Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/869956/umfrage/weltweiter-bruttobuchungsumsatz-von-uber/> (abgerufen am 18.11.2020).
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (Hrsg.) (2019). World Population Prospects 2019. Online verfügbar unter [https://population.un.org/wpp2019/Download/Files/1_Indicators%20\(Standard\)/EX](https://population.un.org/wpp2019/Download/Files/1_Indicators%20(Standard)/EX)

CEL_FILES/1_Population/WPP2019_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.xlsx (abgerufen am 03.11.2020).

- VDA (2020a). Anteile von Staaten und Regionen an der weltweiten Pkw-Produktion im Jahr 2019. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/216467/umfrage/anteile-einzelner-staaten-und-regionen-an-der-pkw-produktion/> (abgerufen am 25.11.2020).
- VDA (2020). VDA-Position zum 2030 Climate Target Plan. Investitionen, Innovation, Infrastruktur. Berlin, Pressemitteilung vom 28.10.2020. Online verfügbar unter <https://www.vda.de/de/services/Publikationen/vda-position-zum-2030-climate-target-plan.html> (abgerufen am 30.10.2020).
- VDA (2020b). Verteilung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie in Deutschland nach Branchen im Jahr 2018. Online verfügbar unter <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/statistik/studie/id/6370/dokument/automobilindustrie-deutschland-statista-dossier/> (abgerufen am 14.10.2020).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2014). Der Sharan. Online verfügbar unter http://deluxe.com.mk/wp-content/uploads/2014/08/sharan_katalog.pdf (abgerufen am 04.03.2021).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2021a). Der Sharan | Modelle | Volkswagen Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.volkswagen.de/de/modelle-und-konfigurator/sharan.html#MOFA> (abgerufen am 18.02.2021).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2021b). Der Sharan. Technik und Preise. Online verfügbar unter <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/publikationen/preislisten/technik-und-preise-sharan-ausgabetag-01-10-2020-55/download> (abgerufen am 18.02.2021).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2021c). Der up! | Modelle | Volkswagen Deutschland. Online verfügbar unter <https://www.volkswagen.de/de/modelle-und-konfigurator/up.html#CONFIGURE> (abgerufen am 19.02.2021).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2021d). Der up! Technik und Preise. Online verfügbar unter <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/publikationen/preislisten/technik-und-preise-up-ausgabetag-22-10-2020-71/download> (abgerufen am 15.02.2021).
- Volkswagen AG (Hrsg.) (2021). Portrait & Produktionsstandorte des Volkswagen Konzerns. Online verfügbar unter <https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html> (abgerufen am 01.02.2021).

- Weiser, Ann-Katrin. Methodik eines holistischen Variantenmanagements modularer Produktfamilien. Dissertation. Karlsruhe, Karlsruher Institut für Technologie (KIT). <https://doi.org/10.5445/KSP/1000081070>.
- Winkelhake, Uwe (2017). Die digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber - Roadmap - Praxis. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.thi.idm.oclc.org/book/10.1007%2F978-3-662-62102-8> (abgerufen am 11.03.2021).
- World Bank (Hrsg.) (2020). World Development Indicators | DataBank. Online verfügbar unter <https://databank-worldbank-org.thi.idm.oclc.org/reports.aspx?source=world-development-indicators#> (abgerufen am 03.11.2020).
- Young, Rebekah (2020). Global Auto Sales Rebound Waning in August. Online verfügbar unter <https://www.scotiabank.com/ca/en/about/economics/economics-publications/post.other-publications.autos.global-auto-report.september-29-2020.html> (abgerufen am 03.11.2020).
- ZF Friedrichshafen AG (Hrsg.) (2020). Autonomes Fahren: Das müssen Sie wissen. Definition: Was ist autonomes Fahren? Online verfügbar unter https://www.zf.com/mobile/de/technologies/domains/autonomous_driving/autonomous_driving.html (abgerufen am 12.11.2020).



Günter Hofbauer

Tim Beißenherz

***Badge Engineering zur
Kosteneinsparung und
Differenzierung in der
Automobilindustrie***

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt
Telefon: +49 841 9348-0
Fax: +49 841 9348-2000
E-Mail: info@thi.de

Druck

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“ erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet, Belegexemplar erbeten.

Internet

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“, können Sie unter der Adresse www.thi.de nachlesen.