

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Jasmin Schilde**

**Herausforderungen beim  
Etablieren einer inter-  
nationalen Marke am Beispiel  
Mercedes-Benz Energy**

2017

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Herausforderungen beim Etablieren einer inter- nationalen Marke am Beispiel Mercedes-Benz Energy**

Autor/in:  
**Frau Jasmin Schilde**

Studiengang:  
**Medienmanagement**

Seminargruppe:  
**MM14wC1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:  
**M.A. Elisa Poike**

Einreichung:  
Chemnitz, 21.07.2017

Faculty of Media

---

## **BACHELOR THESIS**

---

# **Challenges of establishing an international brand using the example of Mercedes-Benz Energy**

author:  
**Ms. Jasmin Schilde**

course of studies:  
**Media Management**

seminar group:  
**MM14wC1-B**

first examiner:  
**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

second examiner:  
**M.A. Elisa Poike**

submission:  
Chemnitz, 21.07.2017

# Inhalt

Inhalt .....	I
Bibliografische Angaben.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung .....	1
1.1 Zielstellung.....	1
1.2 Vorgehensweise.....	2
2 Definitorische Aspekte: Marke .....	3
3 Markenführung.....	5
3.1 Markensituationsanalyse.....	6
3.2 Strategische Markenführung .....	7
3.3 Operative Markenführung.....	9
3.4 Markencontrolling.....	10
3.5 Internationale Markenführung.....	10
4 Herausforderungen beim Etablieren einer internationalen Marke .....	16
4.1 Interne Herausforderungen: .....	16
4.2 Externe Herausforderungen .....	18
4.2.1 Konsumentenbezogene Herausforderungen .....	18
4.2.2 Marktbezogene Herausforderungen .....	22
5 Praxisbeispiel: Mercedes-Benz Energy .....	25
5.1 Vorstellung Mercedes-Benz Energy .....	25
5.1.1 Unternehmen .....	25
5.1.2 Marke.....	26
5.1.3 Produkte .....	26
5.2 Analyse .....	29
5.2.1 Analyse der Marke Mercedes-Benz Energy .....	29
5.2.2 Analyse der Kundenbedürfnisse.....	35
5.2.3 Analyse der Wettbewerber .....	48
5.3 Herausforderungen beim Etablieren der Marke Mercedes-Benz Energy .....	59
5.3.1 Interne Herausforderungen .....	59
5.3.2 Externe Herausforderungen .....	60
5.4 Strategische Markenführung der Marke Mercedes-Benz Energy.....	64
5.4.1 Markenidentität .....	64
5.4.2 Markenpositionierung.....	66
5.4.3 Markenportfolio .....	66

Inhalt	II
5.4.4    Markenarchitektur .....	66
6    Fazit .....	68
Literaturverzeichnis .....	VII
Anlagen.....	XXV
Eigenständigkeitserklärung .....	XXVII

## **Bibliografische Angaben**

**Nachname, Vorname:**

Schilde, Jasmin

**Thema der Bachelorarbeit:**

Herausforderungen beim Etablieren einer internationalen Marke am Beispiel Mercedes-Benz Energy

**Topic of thesis:**

Challenges of establishing an international brand using the example of Mercedes-Benz Energy

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

### **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit gibt einen Überblick über die Herausforderungen beim Etablieren internationaler Marken. Diese beruhen zum größten Teil auf dem komplexen Umfeld der Internationalität. Die Herausforderungen werden am Beispiel der Marke Mercedes-Benz Energy verdeutlicht. Die Basis der Bachelorarbeit ist eine Markensituationsanalyse. Hierbei wurden die Marke Mercedes-Benz Energy, die Wettbewerber und die Bedürfnisse der Kunden in Hinblick auf die aktuelle Situation des Strommarktes betrachtet. Anhand der Analyseergebnisse ergaben sich die Herausforderungen für die Marke. Abschließend wurde dargelegt, wie die Markenführung auf diese Herausforderungen reagieren kann.

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CIPC	Companies and Intellectual Property Commission
DEV	Deutsche Energieversorgung GmbH
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
Dtl.	Deutschland
EUIPO	European Union Intellectual Property Office (Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum)
GWh	Gigawattstunden
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GTAI	Germany Trade and Invest – Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH
IPP	Independent Power Producers (unabhängige Energieproduzenten)
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
kWh	Kilowattstunde
MB	Mercedes-Benz
MBE	Mercedes-Benz Energy
MarkenG	Markengesetz
n	mehrere
SA	Südafrika
TWh	Terawattstunden
USP	Unique Selling Proposition
VRFB	Vanadium-Redox-Flow-Batterien
VW	Volkswagen
WIPO	World Intellectual Property Organization (Weltorganisation für geistiges Eigentum)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der Markenführung.....	5
Abbildung 2: Markenarchitektur .....	8
Abbildung 3: (links) Coca-Cola Werbung 1 – Deutschland .....	12
Abbildung 4 (rechts) Coca-Cola Werbung 2 – Deutschland.....	12
Abbildung 6: Langnese Markenzeichen.....	13
Abbildung 7: Langnese Werbung .....	13
Abbildung 8: (links) Coca-Cola Werbung 1 – Südafrika .....	14
Abbildung 9: (rechts) Coca-Cola Werbung 2 – Südafrika .....	14
Abbildung 11: Olá Markenzeichen.....	15
Abbildung 12: Olá Werbung .....	15
Abbildung 13: Kulturdimensionen nach Hofstede – Deutschland/Südafrika.....	20
Abbildung 14: (links) Mercedes-Benz Energiespeicher 2,5 kWh.....	27
Abbildung 15: (rechts) Mercedes-Benz Energiespeicher 7,5 kWh .....	27
Abbildung 16: Mercedes-Benz Großspeicherlösungen.....	28
Abbildung 17: Stromerzeugung nach Energieträgern in % – 2016 Dtl. ....	35
Abbildung 18: Stromerzeugung nach Energieträger in % - 2014 SA.....	38
Abbildung 19: Energiespeicher-Technologien .....	42
Abbildung 20: Preisindex Blei- und Lithium-Speicher .....	43
Abbildung 21: Preisindex Blei- und Lithium-Speicher .....	44
Abbildung 22: Großspeicherprojekte Deutschland nach Technologie .....	45
Abbildung 23: potentielle Kunden von Photovoltaikanlagen Südafrika.....	46



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Markenführung Coca-Cola und Langese/Olá.....	15
Tabelle 2: Mercedes-Benz Energy Stärken & Schwächen.....	34
Tabelle 3: Mercedes-Benz Energy Chancen & Risiken.....	34
Tabelle 4: Wettbewerber Deutschland – Privatanwenderlösungen.....	51
Tabelle 5: Wettbewerber Deutschland – Großspeicherlösungen.....	54
Tabelle 6: Wettbewerber Südafrika – Privatanwenderlösungen.....	57
Tabelle 7: Wettbewerber Südafrika – Großspeicherlösungen.....	58

# 1 Einleitung

Die Zahl der Unternehmen, die sich auf internationalen Märkten bewegen, ist zunehmend. Allein im Zeitraum von 1990 bis 2008 stieg die Anzahl von circa 35.000 auf mehr als 82.000 transnationale Unternehmen an.<sup>1</sup> Unter transnationalen Unternehmen versteht man „international tätige Unternehmen, die durch Tochtergesellschaften oder Betriebsstätten sowie Niederlassungen in zahlreichen Staaten präsent sind“<sup>2</sup>. Betrachtet man zusätzlich die Tochterunternehmen so ist ein Anstieg im selben Zeitraum von 150.000 auf 800.000 zu verzeichnen.<sup>3</sup> Hieraus resultiert eine zunehmende Wettbewerbsintensität.<sup>4</sup> Je mehr Wettbewerber es auf dem Markt gibt, desto schwieriger ist es, sich durchzusetzen.

Marken können einen Wettbewerbsvorteil darstellen, da sie eine Vertrauens-, Orientierungs- und Symbolfunktion besitzen.<sup>5</sup> Sie geben Nachfragern Anhaltspunkte über die zu erwartenden Leistungen, ebenso minimieren sie das Risiko der Nachfrager einen Fehlkauft zu treffen.<sup>6</sup> Außerdem erhöhen Marken die Wiederkauftrate und erleichtern die Neukundenakquise.<sup>7</sup> Die Globalisierung führt zu einem Bedeutungszuwachs für das Konstrukt Marke. Was wiederum zu einer steigenden Komplexität der Markenführung führt.<sup>8</sup> Um sich mit Marken einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, müssen diese erst einmal eingeführt und etabliert werden.

## 1.1 Zielstellung

Ziel dieser Arbeit ist es, Herausforderungen für das Einführen von Marken im internationalen Kontext hervorzustellen. Des Weiteren wird dargestellt, wie die Markenführung sich diesen Herausforderungen annimmt und die Probleme erkannt und bearbeitet werden können.

Die Herausforderungen werden im Praxisteil am Beispiel der Marke Mercedes-Benz Energy betrachtet. Hierfür wird eine Markensituationsanalyse durchgeführt. Ziel ist es, Herausforderungen für die Marke ersichtlich zu machen und diese in der Markenführung aufzugreifen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (11.10.2010): Anzahl Transnationaler Unternehmen | bpb. <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52630/anzahl> (27.06.2017).

<sup>2</sup> Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (o.D.): <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20146/multinationale-unternehmen> (14.07.2017).

<sup>3</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (11.10.2010): Anzahl Transnationaler Unternehmen | bpb.

<sup>4</sup> Vgl. Koch, Eckhart (2017): Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 98f.

<sup>5</sup> Vgl. Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>7</sup> Vgl. Schmidt, Detlef; Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden, S. 40.

<sup>8</sup> Vgl. Burmann, Christoph (2008): Globale Markenführung in heterogenen Märkten. Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie. Arbeitspapier Nr. 29, Universität Bremen, Bremen, S. 1.

## 1.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen Theorieteil und in einen Praxisteil. Im theoretischen Abschnitt wird zunächst der Begriff Marke definiert (vgl. 2 Definitorische Aspekte: Marke, S. 3). Anschließend wird erläutert, was die Markenführung ist und wozu sie dient (vgl.3 Markenführung, S. 5). Im nächsten Schritt werden Herausforderungen herausgearbeitet (vgl. 4 Herausforderungen beim Etablieren einer internationalen Marke, S. 16). Diese beziehen sich auf international tätige Marken. Im sich anschließenden Praxiskapitel wird die Marke Mercedes-Benz Energy betrachtet (vgl. 5 Praxisbeispiel: Mercedes-Benz Energy, S. 25). Sie wird analysiert und es werden Herausforderungen erörtert, vor welchen die Marke steht. Anschließend wird hinsichtlich der Herausforderungen ein möglicher Weg für die strategische Markenführung vorgeschlagen.

Im praktischen Abschnitt werden die Märkte für Energiespeicher in Deutschland und Südafrika betrachtet. Deutschland, da es der Hauptmarkt von Mercedes-Benz Energy ist. Südafrika, da er einer der ersten Zielmärkte ist und aufgrund seiner besonderen Anforderungen für die Arbeit äußerst interessant ist. Für ein gutes Gesamtverständnis dieser Arbeit wird auch im theoretischen Kapitel auf die oben genannten Märkte in Beispielen zurückgegriffen. So werden im Kapitel Markenführung zwei mögliche Strategien anhand zweier Unternehmen und deren Markenführung auf dem deutschen sowie südafrikanischen Markt betrachtet. Auch im theoretischen Kapitel über die Herausforderungen werden diese als Beispiele herangezogen. Die operative Markenführung und das Markencontrolling werden im praktischen Teil nicht weiter betrachtet, da dies für die vorliegende Bachelorarbeit zu umfangreich ist.

## 2 Definitive Aspekte: Marke

Der Begriff Marke wird häufig verwendet. Doch was bedeutet er eigentlich? Im deutschen Markengesetz beschreibt die Marke

„alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen [...], die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“<sup>9</sup>.

Diese Definition beschreibt, was als Marke eingetragen werden kann und somit rechtlich geschützt ist. Das Markenverständnis geht hingegen weit darüber hinaus.

Das ursprüngliche Verständnis des Begriffes Marke hat sich im letzten Jahrhundert stark gewandelt. Rasante Entwicklungen des Marktes führten zu einer Vielzahl von Auffassungen.<sup>10</sup> In der Literatur herrscht bis heute keine Einigung über das Markenverständnis.

Die Entwicklungen lassen sich stark vereinfacht in fünf Phasen gliedern:<sup>11</sup>

1. Im 19. Jahrhundert begannen Unternehmer, ihre Waren als Eigentum zu markieren und somit die Herkunft nachzuweisen.<sup>12</sup> Es entstanden die ersten Marken.
2. Anschließend begann man eine Marke mit bestimmten Eigenschaften zu verbinden. Mellerowicz zählt zu den bekanntesten Vertretern dieses Markenverständnisses. Nach ihm sind „Markenartikel [...] für den privaten Bedarf geschaffene Fertigwaren“.<sup>13</sup> Da weder Dienstleistungen noch Teilprodukte für diese Fertigwaren als Marken aufgefasst wurden, ist diese Auffassung veraltet.
3. Die steigende Anzahl an Gütern auf dem Markt führte zu einer wachsenden Bedeutung von Preis und Qualität.<sup>14</sup> Die Marke diente zur Vermarktung von Produkten.
4. Die darauffolgende vierte Phase führt ihre Entwicklungen auf gesättigte Märkte und ein verändertes Qualitätsbewusstsein der Nachfrager zurück. Als Markenartikel galt, was vom Konsumenten als solches angesehen wurde.<sup>15</sup>
5. Phase: Die fünfte Phase widmet sich der Wechselseitigkeit von Markenimage und Markenidentität.<sup>16</sup> Dieses Markenverständnis entspricht dem heutigem.

---

<sup>9</sup> §3 Abs. 1. MarkenG

<sup>10</sup> Vgl. Bruhn; Manfred (2002): Was ist eine Marke?. Aktualisierung der Definition der Marke, Publikation, Basel; Wiesbaden, S. 4. Verfügbar unter: [http://www.gem-online.de/pdf/gem\\_publikation/Wasisteine-Marke2002.pdf](http://www.gem-online.de/pdf/gem_publikation/Wasisteine-Marke2002.pdf)

<sup>11</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S.20.

<sup>12</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden, S. 13.

<sup>13</sup> Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München, nach Ringle, Tanja (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung. Wiesbaden, S. 13.

<sup>14</sup> Vgl. Angehrn, Otto (1969): Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb. Wirtschaftsdienst, S. 667. Verfügbar unter: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/134042/1/wd\\_v49\\_i11\\_pp665-669.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/134042/1/wd_v49_i11_pp665-669.pdf) (14.07.2017).

<sup>15</sup> Vgl. Meffert, Heribert u.a. (1979): Konsumentenverhalten und Information, nach: Burmann, Christoph u.a. (2015), S. 26.

<sup>16</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 16.

Unter einer Marke versteht man heute nicht mehr nur die reine Herkunftskennzeichnung, die bloßen Eigenschaften eines Produktes oder Leistungen eines Unternehmens. Eine Marke wird vielmehr mit Emotionen und Gefühlen in Verbindung gebracht, welche bei Interessengruppen ausgelöst werden sollen. Mittels einer Marke versucht man in den Köpfen der Menschen ein Bild zu erzeugen. Es wird unterschieden zwischen der Markenidentität und dem Markenimage. Ersteres verkörpert die interne Sicht auf die Marke – unter anderem von Mitarbeitern.<sup>17</sup> Das Markenimage hingegen ist die Wahrnehmung von außen auf die Marke.<sup>18</sup> Eine wichtige Rolle beim Markenimage spielt die Erfahrung mit dem Produkt oder der Dienstleistung.<sup>19</sup>

Marken haben einen Wert. Je höher, desto stärker ist die Marke.<sup>20</sup> Häufig spricht man vom ökonomischen Markenwert: eine, in Zahlen ausdrückbare, finanzwirtschaftliche Größe.<sup>21</sup> Der ökonomische Markenwert macht Marken miteinander vergleichbar. Neben dem ökonomischen Wert, zusammengesetzt aus unter anderem Absatz, Umsatz und Marktanteil, gibt es einen psychografischen Markenwert.<sup>22</sup> Dieser beinhalten Faktoren wie Markenimage und Treue.<sup>23</sup>

Um Marken erfolgreich zu machen, bedingt es einer gut durchdachten Markenführung. Dieser wird sich im nächsten Kapitel gewidmet.

---

<sup>17</sup> Vgl. Meffert, Heribert u.a. (2005), S. 20.

<sup>18</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>19</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 22.

<sup>20</sup> Vgl. Meffert, Heribert u.a. (2005), S.9.

<sup>21</sup> Vgl. Poth, Ludwig G.; Poth, Gudrun S.; Pradel, Marcus (2008): Gabler Kompakt-Lexikon. Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 250.

<sup>22</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>23</sup> Vgl. Ebenda.

### 3 Markenführung

Internationale Märkte sind heterogen.<sup>24</sup> Deshalb muss beim Etablieren einer Marke auf viele Faktoren Rücksicht genommen werden. Somit erhöht sich die Komplexität der Markenführung. Dieses Kapitel widmet sich nun der internationalen Markenführung.

Eine der bekanntesten Auffassungen zur Markenführung stammt von Professor David Aaker. Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler und Markenberater stellte bereits 1996 sein Brand Identity Planning Model vor.<sup>25</sup> In diesem geht er von drei abzuarbeitenden Punkten aus, um eine Marke erfolgreich (ein-)führen zu können. So ist die Analyse der erste Schritt. In der Strategic Brand Analysis werden die Marke an sich sowie die Wettbewerber und Nachfrager analysiert.<sup>26</sup> Es schließt sich das Brand Identity Planning System an.<sup>27</sup> Anhand der Analyseergebnisse kann nun die Markenidentität festgelegt werden.<sup>28</sup> Ebenso sind die anzubietenden Werte festzuhalten.<sup>29</sup> Im abschließenden Schritt wird die Markenpositionierung, die dafür notwendigen Maßnahmen und Kontrolle dieser durchgeführt.<sup>30</sup>

Eine neuere Auffassung zur Markenführung stammt von Professor H. J. Schmidt. Nach seinem Ansatz gliedert sich die (Abb. 1) Markenführung in eine Markensituationsanalyse, in die strategische und operative Markenführung sowie das Markencontrolling.<sup>31</sup>

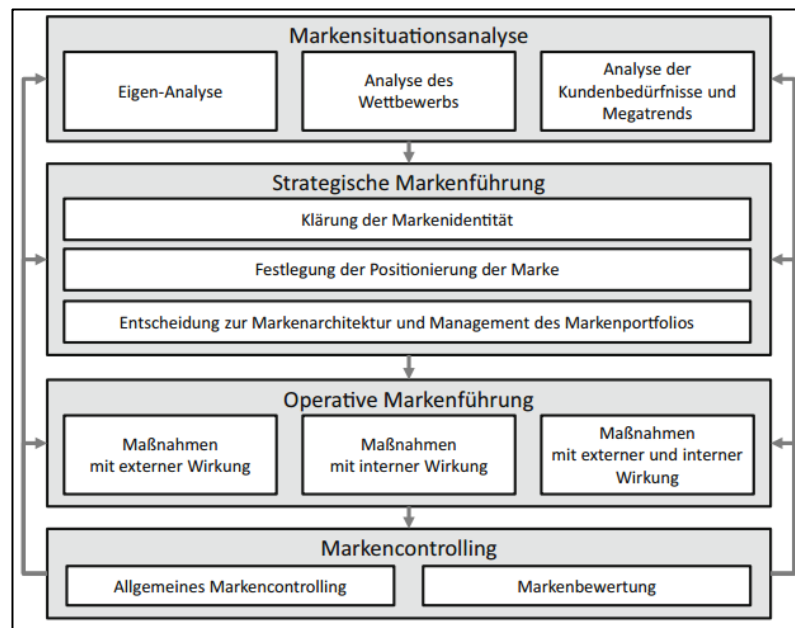


Abbildung 1: Prozess der Markenführung<sup>32</sup>

<sup>24</sup> Vgl. Burmann, Christoph (2008), S. 1.

<sup>25</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 23.

<sup>26</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>27</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>28</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>29</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>30</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>31</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 23 - 25.

<sup>32</sup> Schmidt, Holger J. (2015), S. 24.

### 3.1 Markensituationsanalyse

Schmidts erster Schritt gleicht weitestgehend dem von Aaker. In der Marken(situations-)analyse betrachtet er die Marke an sich, die Wettbewerber und die Kundenbedürfnisse.<sup>33</sup> Die Analyse der eigenen Marke ist bedeutsam, um das Potenzial der Marke zu identifizieren. Die Eigen-Analyse spielt nicht nur bei etablierten Marken eine Rolle. Auch wenn es sich um eine neue Marke handelt, müssen Differenzierungsmerkmale, Besonderheiten, etc. herausgearbeitet werden. Die Analyse der Marke zeigt unter anderem das Bild der Marke aus Sicht interner Personen – wie der Mitarbeiter. Um einen Gesamtüberblick über die aktuelle Markensituation zu erhalten, müssen aber auch externe Bezugsgruppen betrachtet werden.<sup>34</sup> Dies ist notwendig um, wie Schmidt es formuliert, „Wunsch und Wirklichkeit zu unterscheiden“<sup>35</sup>. Um ein Bild über die eigene Marke zu erhalten, betrachtet man die Punkte Markenimage, Markenidentität, Schwächen und Stärken sowie die Positionierung.<sup>36</sup> Die Wettbewerbsanalyse ist erforderlich um zu erkennen, mit welchen eigenen Besonderheiten man ein Alleinstellungsmerkmal besitzt und wie es möglich ist, sich von den Wettbewerbern zu differenzieren. Hierbei werden Markenidentität, Markenimage, Stärken und Schwächen sowie Positionierung der Wettbewerber betrachtet.<sup>37</sup> Die Analyse der Kundenbedürfnisse soll in Erfahrung bringen, warum Kunden Interesse an der Marke haben könnten. Schmidt integriert in die Kundenbedürfnis-Analyse die Betrachtung von Trends.<sup>38</sup> Der Markt soll dementsprechend hinsichtlich seiner Entwicklungstendenzen beobachtet werden. Trends beinhalten zum Beispiel die Entwicklung des Marktvolumens<sup>39</sup>, starken Preisverfall oder auch optische Tendenzen. Mit dem letzten Begriff sind unter anderem beliebte Farben und Formen gemeint. Bezogen auf Autofarben zeigt sich zum Beispiel, dass die Farben grau gefolgt von schwarz im Jahr 2016 zu den beliebtesten Farben der Deutschen für Neuzulassungen galten.<sup>40</sup> 2000 machten blaue neuzugelassene Fahrzeuge den zweitgrößten Anteil aus.<sup>41</sup> In Afrika hingegen ist weiß am Erfolgreichsten.<sup>42</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 32.

<sup>34</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 35.

<sup>35</sup> Schmidt, Holger J. (2015), S. 35.

<sup>36</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 36 f.

<sup>37</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 36 f.

<sup>38</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 39.

<sup>39</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>40</sup> Vgl. Krafffahr-Bundesamt (Hrsg.) (o.D.): Krafffahrt-Bundesamt – Farbe. [https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Farbe/farbe\\_node.html](https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Farbe/farbe_node.html) (12.07.2017).

<sup>41</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>42</sup> Vgl. Axalta Coating Systems LLC (Hrsg.) (2016): Global Automotive 2016 Color Popularity Report. Publikation, o.O., S. 3. Verfügbar unter: <http://www.axaltacs.com/content/dam/New%20Axalta%20Corporate%20Website/Documents/Brochures/Axalta%202016%20Color%20Popularity%20Report.pdf> (12.07.2017).

## 3.2 Strategische Markenführung

Schmidt bezeichnet den folgenden Schritt als „Klärung der Markenidentität“<sup>43</sup>. Laut eigener Aussage wählte er gezielt den Begriff Klärung, da es in diesem Schritt nicht darum geht, ein Wunschbild der Marke zu erschaffen.<sup>44</sup> Es geht vielmehr darum ein realistisches Bild der Marke zu skizzieren.<sup>45</sup> Die strategische Markenführung beinhaltet des Weiteren die Positionierung. Die Markenpositionierung ist ein Auszug der wichtigsten Merkmale der Markenidentität.<sup>46</sup> Marken können sich durch die Positionierung als einzigartig präsentieren.<sup>47</sup> Die Markenpositionierung grenzt die eigene Marke von denen der Konkurrenz ab. Sie muss glaubhaft sein und sollte dementsprechend realistisch festgelegt werden. Im Grunde präsentiert die Positionierung den USP (Unique Selling Proposition) – das „einzigartige Verkaufsargument“<sup>48</sup>. In der Strategie werden des Weiteren das Markenportfolio und die Markenarchitektur festgelegt.<sup>49</sup> Das Markenportfolio umfasst alle Marken, die von einem Unternehmen geführt werden.<sup>50</sup> Beim Festlegen des Portfolios muss sich Gedanken über die Anzahl und Art der Marken gemacht werden.<sup>51</sup> Die Entscheidung hängt von mehreren Faktoren ab. Unter anderem von den finanziellen Ressourcen, der Wettbewerbssituation und der Internationalisierungsstrategie.<sup>52</sup>

Die Uneinigkeit über Begrifflichkeiten wird auch bei der Markenarchitektur deutlich. So bestehen weitere Begriffe wie unter anderem „Markenstruktur“<sup>53</sup> oder „Markenhierarchie“<sup>54</sup>. Trotz unterschiedlicher Bezeichnungen findet sich die Gemeinsamkeit in der organisatorischen Funktion. In der Literatur spricht man von Einzelmarken; Dachmarken und Familienmarken.<sup>55</sup>

1. Die Einzelmarkenstrategie bedeutet, dass jedes Produkt und jede Dienstleistung eines Unternehmens als einzelne Marken angeboten werden.<sup>56</sup> (1 Produkte = 1 Marke)

---

<sup>43</sup> Schmidt, Holger J. (2015), S. 24.

<sup>44</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>45</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 35.

<sup>46</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 108.

<sup>47</sup> Vgl. Baumüller, Nicole (2017): Die Markenpositionierung – Ein zukunftsfähiges Element der strategischen Markenführung?, in: Theobald, Elke (2017): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 48.

<sup>48</sup> Runia, Peter M.; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian (2011): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3., aktualisierte, erweiterte und verbesserte Auflage, München, S. 127.

<sup>49</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 59.

<sup>50</sup> Vgl. Linxweiler, Richard; Gaiser, Brigitte (2017): Marke und Markenführung, in: Theobald, Elke (2017): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 19.

<sup>51</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>52</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>53</sup> Homburg, Christian; Schäfer, Heiko (2001): Strategische Markenführung in einer dynamischen Umwelt, in: Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz (Hrsg.) (2011): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 160.

<sup>54</sup> Linxweiler, Richard u.a. (2017), S. 17.

<sup>55</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004): Typen von Markenstrategie, in: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen, Wiesbaden, S. 645.

<sup>56</sup> Vgl. Ebenda.



2. Die Dachmarkenstrategie umfasst eine Option, bei der mehrere Produkte unter einer Dachmarke angeboten werden.<sup>57</sup> (alle Produkte = 1 Marke)
3. Bei der Familienmarkenstrategie werden mehrere Produkte unter einer Marke angeboten.<sup>58</sup> (n Produkte = n Marken)

Jede der Optionen bietet Vor- und Nachteile. Einzelmarken eignen sich für eine klare Abgrenzung der Produkte für klare Zielgruppen.<sup>59</sup> Jedoch ist ein hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand mit dem Etablieren der Einzelmarken verbunden.<sup>60</sup> Dachmarken benötigen im Vergleich einen geringeren Aufwand, da die Bekanntheit der Dachmarke genutzt wird.<sup>61</sup> Ein eindeutiges, klar abgrenzbares Markenprofil wird jedoch aufgrund verschiedener Produkte und Zielgruppen beeinträchtigt.<sup>62</sup> Die Familienmarkenstrategie verbindet pro Marke ein klares Markenprofil mit einem geringen Aufwand.<sup>63</sup> Die Schwierigkeit besteht bei dieser Strategie in der einheitlichen Positionierung.<sup>64</sup>

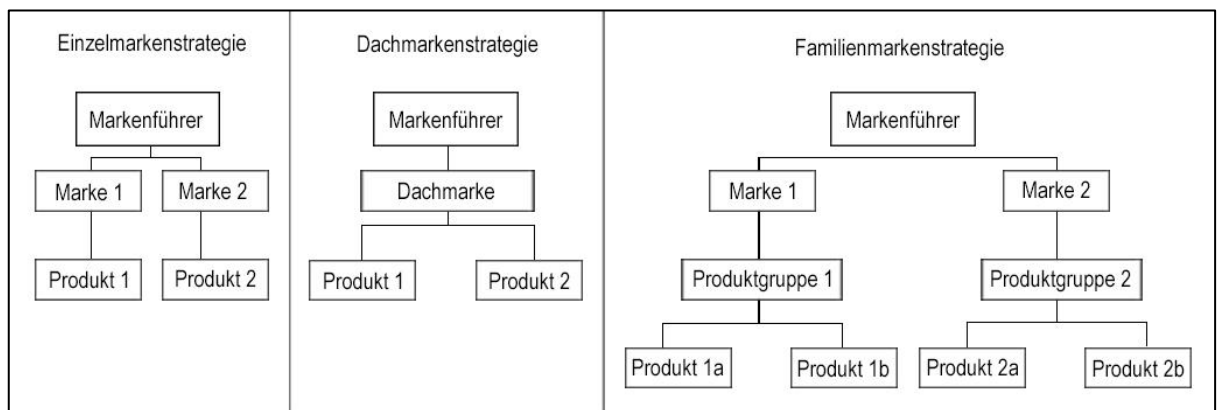


Abbildung 2: Markenarchitektur

[eigene Darstellung nach Homburg und Schäfer]

In der Literatur wird häufig eine klare Trennung zwischen diesen Strategien beschrieben. Jedoch zeigt die Praxis, dass heutzutage auch Kombinationen üblich sind. Ein Beispiel ist die Struktur des Golf GTI. Das Fahrzeug steht unter der Dachmarke Volkswagen der Volkswagen AG. Diese bietet jedoch nicht nur Produkte unter dieser Marke, sondern weitere Marken (Submarken) an. Der Golf ist eine Submarke.<sup>65</sup> Das spezielle Modell ist die Einzelmarke GTI.<sup>66</sup>

Die Vermischung führt zu einer erhöhten Komplexität in der Markenwelt. Deshalb ist es notwendig, die Beziehungen in ein Verhältnis zueinander zu stellen. Das Brand Relationship Spectrum nach Aaker und Joachimsthaler bietet eine Möglichkeit, dieses darzustellen. Sie beschreiben vier Verhältnisse.

<sup>57</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004), S. 647.

<sup>58</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004), S. 649.

<sup>59</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004), S. 646.

<sup>60</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>61</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004), S. 648.

<sup>62</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>63</sup> Vgl. Homburg, Christian (2001), S. 161.

<sup>64</sup> Vgl. Becker, Jochen (2004), S. 650.

<sup>65</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 60.

<sup>66</sup> Vgl. Freter, Hermann (2004): Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (2004), S. 630.

1. Beim *Branded House* steht die Unternehmensmarke (auch Dachmarke) im Vordergrund.<sup>67</sup> Submarken spielen keine Rolle.
2. *Subbrands* (Submarken) zeichnen sich dadurch aus, dass die übergeordnete Marke durch untergeordnete Marken erweitert wird.<sup>68</sup> Die Dachmarke dominiert.
3. Bei *Endorsed Brands* dominieren die untergeordneten Marken.<sup>69</sup> Die übergeordnete Marke hat eine unterstützende Funktion.<sup>70</sup>
4. Werden jedoch mehrere Einzelmarken ohne einheitliche Dachmarke geführt, befindet man sich in einem *House of Brands*.<sup>71</sup> In diesem Fall dominieren die Einzelmarken.

Besitzt ein Unternehmen bereits eine etablierte Marke, kann es diese Bekanntheit und die (positiven) Assoziationen nutzen, um andere Produkte einzuführen. Beim Image-transfer wird die Bekanntheit einer Marke genutzt, um neuen Produkten beim Einstieg zu helfen. Es werden also Imagebestandteile von einer Marke auf eine andere übertragen.<sup>72</sup> Ziel ist es, beim Nachfrager bestimmte Assoziationen für die neue Marke hervorzurufen. Imagetransfers können jedoch auch die bestehende Marke durch Fehlentscheidungen und Misserfolg negativ beeinflussen.<sup>73</sup>

### 3.3 Operative Markenführung

An die strategische Markenführung schließt sich die Umsetzung an. Dabei bilden die strategischen Entscheidungen einen Rahmen für die Maßnahmen. Schmidt bezeichnet diesen Schritt als „operative Markenführung“<sup>74</sup>. Nun werden sämtliche Maßnahmen betrachtet, welche zum Aufbau sowie zur Pflege einer Marke dienen.<sup>75</sup> Schmidt unterscheidet die Maßnahmen nach ihrer Wirkung in intern, extern und intern sowie extern in Kombination.<sup>76</sup>

Mittels der Maßnahmen kommuniziert die Marke. Dabei greift sie auf die Marketinginstrumente – den Marketing-Mix – zurück.<sup>77</sup> Dieser wurde 1960 von McCarthy eingeführt und beinhaltet die vier P's (Price, Product, Place und Promotion).<sup>78</sup> Ins Deutsche übersetzt,

<sup>67</sup> Vgl. Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000): Brand Leadership, nach: Schmidt, Holger J. (2015), S. 60.

<sup>68</sup> Vgl. Aaker, David A. (2004): Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity, New York; London; Toronto; Sydney, S. 48.

<sup>69</sup> Vgl. Burmann, Christoph (2010): Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses. Arbeitspapier Nr. 45, Universität Bremen, Bremen, S. 15 f.

<sup>70</sup> Vgl. Aaker, David A. (2004), S. 59.

<sup>71</sup> Vgl. Aaker, David A. (2004), S. 48.

<sup>72</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.D.): Definition > Imagetransfer < | Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57538/imagetransfer-v4.html> (20.07.2017).

<sup>73</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 61.

<sup>74</sup> Schmidt, Holger J. (2015), S. 25.

<sup>75</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 123.

<sup>76</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 24.

<sup>77</sup> Vgl. Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, S. 183.

<sup>78</sup> Vgl. McCarty, Edmund Jerome (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, nach: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 22.

spricht man von der Preispolitik, der Produktpolitik, der Distributionspolitik und der Kommunikationspolitik. Seit 1960 wurden viele ergänzende Auffassungen zu den Instrumenten des Marketing-Mix sowie der Anzahl derer entwickelt. Im Bereich der Konsumgüter sind dennoch die vier P's am weitesten verbreitet.<sup>79</sup> Im Dienstleistungssektor werden diese häufig um die drei P's People (Dienstleistungspersonal), Processes (Dienstleistungserstellungsprozess) und Physical Facilities (Ausstattungs politik) ergänzt.<sup>80</sup>

Während die strategische Markenführung langfristig angelegt ist, ist die operative Markenführung eher kurz- bis mittelfristigen ausgerichtet.<sup>81</sup>

### 3.4 Markencontrolling

Das Markencontrolling bildet den vierten Schritt. Hierbei werden die Marke und die Maßnahmen hinsichtlich ihres Erfolges überprüft.<sup>82</sup> Hierfür müssen Informationen gesammelt werden.

Mit dem Markencontrolling schließt die Markenführung nicht ab. Es handelt sich um einen fortlaufenden, begleitenden Prozess.<sup>83</sup> Wenn sich Rahmenbedingungen ändern – seien es zum Beispiel rechtliche Änderungen oder Trends – sind Anpassungen notwendig. Das Markencontrolling soll zu einer Verbesserung der Markenführung beitragen.

Zum Markencontrolling gehören die Bereiche Markenerfolgsmessung und die Markenbewertung.<sup>84</sup> Beim ersten Begriff handelt es sich um eine Überprüfung der Markenführung.<sup>85</sup> Der zweite Begriff beschreibt die Möglichkeit, den ökonomischen Markenwert zu ermitteln.<sup>86</sup>

### 3.5 Internationale Markenführung

Was in Deutschland funktioniert, kann in Südafrika scheitern. Mit zunehmender Globalisierung stellt sich die Frage: Wie agiere ich auf den einzelnen internationalen Märkten?

Bei der Entscheidung stehen zwei Grundtendenzen zur Verfügung: Die Standardisierung und die Differenzierung. Einfluss auf die Wahl der Strategie nehmen Faktoren wie soziokulturelle und soziodemografische Faktoren; rechtliche, wirtschaftliche, politische und technologische Faktoren<sup>87</sup> sowie die Unternehmensorganisation.

---

<sup>79</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015), S. 22.

<sup>80</sup> Vgl. Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan (2010): marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit, nach: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015), S. 22.

<sup>81</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 123.

<sup>82</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 25.

<sup>83</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 89.

<sup>84</sup> Vgl. Meffert, Heribert u.a. (2015), S. 341.

<sup>85</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>86</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>87</sup> Vgl. Kilian, Karsten (07.12.2004): International Branding. Marken für den globalen Einsatz anpassen, neu entwickeln und rechtlich schützen, Publikation, o.O., S. 11. Verfügbar unter: [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/export21\\_international\\_branding\\_kilian.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/export21_international_branding_kilian.pdf) (22.06.2017).

Ob Standardisierung oder Differenzierung, beide Wege bieten Vor- und Nachteile. Bei der Standardisierung entstehen Vorteile auf Kostenseite. Die Nutzung von Synergien und Ressourcen ermöglicht geringere Kosten.<sup>88</sup> Die Kommunikation und Umsetzung globaler Maßnahmen wird durch eine niedrige Komplexität vereinfacht.<sup>89</sup> Jedoch wird keine Rücksicht auf regionale Besonderheiten gelegt. Wer den Weg der Differenzierung einschlägt muss mit höheren Kosten rechnen. Werbemaßnahmen können nicht ohne Weiteres auf einen weiteren Markt angewandt werden und es besteht die Gefahr, Konsumenten zu verwirren.<sup>90</sup> Zum Beispiel durch unterschiedliche Markenpositionierung. Eine Differenzierung ist jedoch hingegen weitaus flexibler und kann auf kultur- und landesspezifische Gegebenheiten optimal reagieren.<sup>91</sup>

Selten wird ein Weg absoluter Weg gewählt. Die Grenzen sind aufgeweicht. Die folgenden zwei Beispiele zeigen die beiden unterschiedlichen Strategien der globalen Markenführung. Dabei steht Coca-Cola für eine weitestgehende Standardisierung. Unilever hingegen führt seine Eismarke eher differenziert. Beide Unternehmen werden mit ihrer Markenführung auf den Märkten Deutschland und Südafrika betrachtet.

Die Entscheidung für eine Strategie bzw. deren Gewichtung sollte nicht ausschließlich aufgrund finanzieller Möglichkeiten getroffen werden. Vielmehr sollte Rücksicht darauf genommen werden, welche Strategie mit Hinblick auf den Zielmarkt, dessen Besonderheiten und Bedürfnisse, am erfolgversprechendsten erscheint.

### **Deutschland:**

#### **Beispiel 1: Coca-Cola Company (Coca-Cola)**

Coca-Cola führt eine „One-Brand“<sup>92</sup>-Strategie. Das heißt die Marke Coca-Cola dominiert. Die Produktmarken Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola Zero Sugar und Coca-Cola Life werden weltweit unter einer globalen Strategie vereint. Coca-Cola entschied sich aufgrund sinkender Absatzzahlen für diese Strategie, so Marcos de Quinto – Marketingverantwortlicher des Unternehmens.<sup>93</sup> Coca-Cola wird als standardisiert eingestuft, da die Markenidentität, die Markenpositionierung, Markenzeichen und -name sowie die Produktvielfalt global einheitlich ist.

Das heißt nicht, dass alles überall gleich ist. Unterschiede sieht man im Einsatz der Werbemaßnahmen. So sind zum Beispiel in den Bildmotiven für Kampagnen Unterschiede ersichtlich.

---

<sup>88</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 81.

<sup>89</sup> Vgl. Schmidt, Holger J. (2015), S. 81.

<sup>90</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>91</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>92</sup> Witt Wells (27.02.2017): Coca-Cola 'One Brand' Strategy Hits Stride in South Africa: The Coca-Cola Company. <http://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-one-brand-platform-hitting-stride-in-south-africa> (31.05.2017).

<sup>93</sup> Vgl. Schobelt, Frauke (19.01.2016): "One Brand": Die neue Markenstrategie von Coca-Cola | W&V. [https://www.wuv.de/marketing/one\\_brand\\_die\\_neue\\_markenstrategie\\_von\\_coca\\_cola](https://www.wuv.de/marketing/one_brand_die_neue_markenstrategie_von_coca_cola) (27.06.2017).

Die neue globale One-Brand-Strategie wurde 2016 auf allen 200 Coca-Cola-Zielmärkten mittels der Kampagne *Taste the Feeling* eingeführt.<sup>94</sup> Die neue Kampagne rückt das Produkt in den Vordergrund.<sup>95</sup>

In circa 100 weltweiten Motiven wird Coca-Cola als Lebensbegleiter und Garant für Genuss und eine schöne, einzigartige Zeit inszeniert.<sup>96</sup> Die Abbildungen 3 und 4 zeigen Beispiele der Kampagnenumsetzung. Das Ziel hinter der Strategie ist es, Kunden an die Marke und ihre Werte produktübergreifend zu erinnern. Aus diesem Grund wird nur noch mit dem Coca-Cola Markenzeichen geworben.

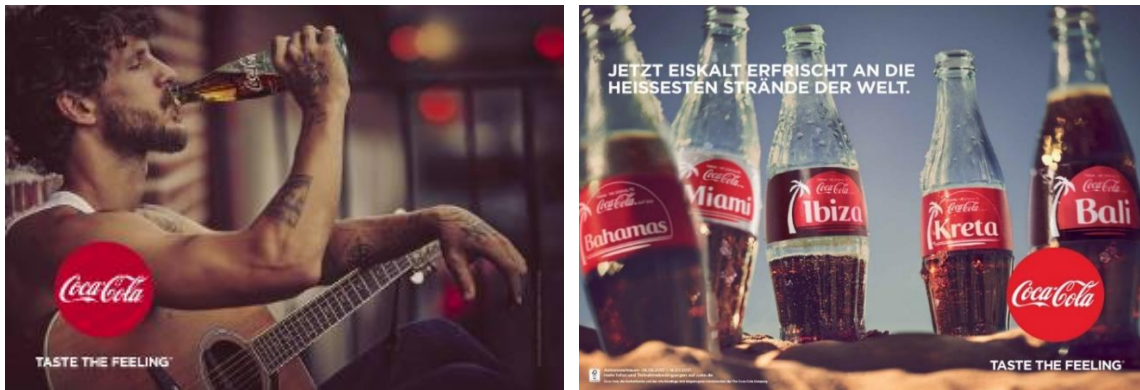


Abbildung 3: (links) Coca-Cola Werbung 1 – Deutschland<sup>97</sup>

Abbildung 4 (rechts) Coca-Cola Werbung 2 – Deutschland<sup>98</sup>

## Beispiel 2: Unilever (Langnese)

Im Gegensatz zu Coca-Cola setzt Unilever mit seiner Eismarke auf Differenzierung. Eisprodukte werden in Deutschland unter der Marke Langnese vertrieben. In anderen Zielmärkten werden andere Markennamen verwendet. Auch werden unterschiedliche Produkte angeboten. Gleich bleibt das bekannte Markenzeichen. Das rote Herz findet sich in beiden Ländern wieder und steht ergänzend zum Markennamen. Auf dem deutschen Markt besteht Langnese mit acht Produktgruppen. Dazu gehören Cornetto, Klassiker, Magnum, Kids, Solero, Viennetta, Café Zero und Cremissimo.<sup>99</sup> Bei den Produkten handelt es sich um Marken unter der Dachmarke Langnese. Diese besitzen eigene Markenzeichen. Unter den Produktmarken sammeln sich weitere Produkte. So stehen unter der Marke Magnum acht weitere Produkte.<sup>100</sup>

<sup>94</sup> Vgl. Zaborowski, Leane (19.01.2016): Taste the Feeling: Coca-Cola mit neuer globaler Kampagne: Coca Cola Journey. <http://www.coca-cola-deutschland.de/stories/taste-the-feeling-coca-cola-mit-neuer-globaler-kampagne> (21.05.2017).

<sup>95</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>96</sup> Vgl. Zaborowski, Leane (19.01.2016): Taste the Feeling: Coca-Cola mit neuer globaler Kampagne: Coca Cola Journey.

<sup>97</sup> Ebenda.

<sup>98</sup> Coca-Cola (Hrsg.) (o.D.): Coca-Cola Sommer Kampagne: Coca-Cola Journey. <http://www.coca-cola-deutschland.de/media-newsroom/bilddatenbank/coca-cola-sommer-kampagne> (17.07.2017).

<sup>99</sup> Vgl. Unilever Deutschland GmbH (Hrsg.) (o.D.): Alle Marken und Produkte | Langnese Eis. <https://www.langnese.de/produkte> (15.07.2017).

<sup>100</sup> Vgl. Unilever Deutschland GmbH (Hrsg.) (o.D.): Magnum Eis | Langnese. <https://www.langnese.de/produkte/kategorie/magnum/3256> (15.07.2017).

Auf dem deutschen Markt steht Langnese für „Sommer, Sonne, Urlaub“<sup>101</sup>. Mit der Kampagne *Tschüss Alltag* wird die Marke als Lebensgefühl und Abwechslung vermarktet.

Unilever verwendet laut eigener Aussage die unterschiedlichen Markennamen aus „historische[n], rechtliche[n] oder sprachliche[n] Gründe[n]“<sup>102</sup>.



Abbildung 5: Langnese Markenzeichen<sup>103</sup>



Abbildung 6: Langnese Werbung<sup>104</sup>

## Südafrika:

### Beispiel 1: Coca-Cola Company (Coca-Cola)

Südafrika gehört nach eigenen Angaben des Unternehmens zu einem seiner größten Märkte.<sup>105</sup> Die weitestgehende Standardisierung der strategischen und operativen Markenführung wird an den Abbildungen 8 und 9 deutlich. Gestalterisch und inhaltlich ähneln sich die Motive der deutschen und südafrikanischen Märkte sehr. Unterschiede werden hier in der Personenwahl deutlich. Diese wurden an den jeweiligen Markt angepasst. Auch in den Motiven für den südafrikanischen Markt steht das Produkt im Vordergrund. Die Botschaft lautet: Ob Coca-Cola, Coca-Cola light, Coca-Cola Zero Sugar oder Coca-Cola Life, jeder Moment wird mit den Produkten einzigartig.

Das Bildmotive 9 zeigt, dass alle Produkte unter der Marke Coca-Cola gleichberechtigt beworben werden. In Bildern mit mehreren Menschen ist es üblich, verschiedene Coca-

<sup>101</sup> Unilever Deutschland Holding GmbH; Unilever Austria GmbH; Unilever Schweiz GmbH (Hrsg.) (o.D.): Magnum Eis | Langnese. <https://www.langnese.de/produkte/kategorie/magnum/3256> (15.07.2017).

<sup>102</sup> Ebenda.

<sup>103</sup> Unilever Deutschland GmbH (Hrsg.) (o.D.): Langnese | Unsere Marken | Unilever in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

<sup>104</sup> Müller, Fabian (13.07.2017): "Talking Ice Cream": So launig wirbt Langnese in Out-of-Home für seine Eismarken <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Talking-Ice-Cream-So-launig-wirbt-Langnese-in-Out-of-Home-fuer-seine-Eismarken-159552> (19.07.2017).

<sup>105</sup> Vgl. Wells, Witt (27.02.2017): Coca-Cola 'One Brand' Strategy Hits Stride in South Africa: The Coca-Cola Company.

Cola-Produkte in einem Bild zu präsentieren. Dabei wird das einheitliche rote Coca-Cola-Markenzeichen verwendet.



Abbildung 7: (links) Coca-Cola Werbung 1 – Südafrika<sup>106</sup>

Abbildung 8: (rechts) Coca-Cola Werbung 2 – Südafrika<sup>107</sup>

### Beispiel 2: Unilever (Olá)

In Südafrika vermarktet Unilever sein Eis unter der Marke Olá. Hinter dieser Marke verbergen sich sechs Produktmarken. Dazu gehören: Magnum, Cornetto, Paddle Pop, Fruttare Fruit Ice, Gino Ginelli und Rich'n Creamy.<sup>108</sup> Die Produktmarken unterscheiden sich bis auf die Marken Magnum und Cornetto vom deutschen Markt.

Während man Langnese in Deutschland mit Schlagworten wie Sommer, Sonne und Urlaub beschreibt, geht Unilever mit Olá in Südafrika viel mehr in Richtung Spontaneität und Freude.<sup>109</sup> Letztendlich stehen die Eisprodukte in beiden Ländern für positive, lebensfrohe Momente und Abwechslung zum Alltag. Das zeigt sich auch in der aktuellen Kampagne. In Deutschland läuft diese unter dem Motto *Tschüss Alltag*. In Südafrika erhalten die Produkte unter *Goodbye Serious* eine Bühne. Die Kampagne ist produktmarkenübergreifend. Die dargestellten Produkte hängen von dem spezifischen Produktangebot ab.

<sup>106</sup> Wells, Witt (27.02.2017): Coca-Cola 'One Brand' Strategy Hits Stride in South Africa: The Coca-Cola Company.

<sup>107</sup> Ebenda.

<sup>108</sup> Vgl. Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Olá | Brands | Unilever South Africa. <https://www.unilever.co.za/brands/our-brands/ola.html> (15.07.2017).

<sup>109</sup> Vgl. Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): About us – Olá. <http://www.ola.co.za/about-us/> (15.07.2017).



Abbildung 9: Olá Markenzeichen<sup>110</sup>



Abbildung 10: Olá Werbung<sup>111</sup>

**Fazit:**

Die beiden Beispiele zeigen zwei verschiedene Strategien zum Bearbeiten internationaler Märkte. Wie es auch in den Beispielen ersichtlich wird, ist eine reine Standardisierung oder Differenzierung eher selten. So handelt Unilever auf beiden Märkten in vielerlei Hinsicht unterschiedlich, dennoch sind die grundsätzlichen Markenwerte und das Markenzeichen gleich. Coca-Cola passt seine operativen Maßnahmen trotz weitestgehender Standardisierung auf den jeweiligen Zielmarkt an. Die Analyse macht auf Herausforderungen aufmerksam. Und diese gilt es in strategischen Entscheidungen zu beachten. Man kann keine allgemeingültige Aussage über den Erfolg von Standardisierung oder Differenzierung treffen. Die Entscheidung muss für jede Marke separat getroffen werden. Eine tiefgründige Analyse gibt Ausblicke darüber, ob eine Standardisierung funktionieren kann. Ergeben sich viele Hindernisse, zum Beispiel was den rechtlichen Schutz oder kulturelle Begebenheiten betrifft, ist es sinnvoll über eine Differenzierung nachzudenken.

Marke	Markenname	Markenzeichen	Positionierung	Produkte	Maßnahmen – werblich
Coca-Cola	gleich	gleich	gleich	gleich	gleich, angepasst
Langnese/Olá	unterschiedlich	gleich	gleich	unterschiedlich	teilweise gleich; Unterschiede da unterschiedliches Produktangebot

Tabelle 1: Übersicht Markenführung Coca-Cola und Langnese/Olá

<sup>110</sup> Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Ola | Brands | Unilever South Africa.

<sup>111</sup> Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Desktop\_Talking\_Ice\_Creams-1.png. [http://www.ola.co.za/wp-content/uploads/2015/06/Desktop\\_Talking\\_Ice\\_Creams-1.png](http://www.ola.co.za/wp-content/uploads/2015/06/Desktop_Talking_Ice_Creams-1.png) (10.07.2017).



## 4 Herausforderungen beim Etablieren einer internationalen Marke

Im ersten Schritt der Markenführung werden die Marke und das Umfeld analysiert. Eine gute Analyse macht auf mögliche Probleme und Herausforderungen aufmerksam. Kennt man die Herausforderungen, kann man auf sie eingehen. Das mindert das Risiko des Scheiterns beim Etablieren einer Marke auf einem neuen Markt.

Marken im internationalen Wettbewerb müssen konkurrenzfähig sein und bleiben. Vertrauen aufzubauen ist dabei essentiell. Eine gut durchdachte Markenführung ist hierbei besonders wichtig. Im Folgenden werden Herausforderungen für Marken beim internationalen Markteintritt beschrieben. Diese müssen in der Strategie zum Etablieren und Führen der Marke aufgegriffen werden. Ziel ist es, die Herausforderungen zu erkennen und zu überwinden. Hierfür werden interne sowie externe Herausforderungen betrachtet. Interne Herausforderungen und externe Herausforderungen können nicht strikt voneinander getrennt werden.

### 4.1 Interne Herausforderungen:

Interne Herausforderungen betreffen Herausforderungen und Entscheidungen im eigenen Unternehmen.

Wie soll die Marke im internationalen Kontext geführt werden? Das Unternehmen muss eine Entscheidung über den Grad der **Standardisierung bzw. Differenzierung** treffen. Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, sind je nach Unternehmen, Anforderungen und Zielen unterschiedliche Gewichtungen möglich. Die Herausforderung liegt in der optimalen Entwicklung einer Mischstrategie.<sup>112</sup> Es muss des Weiteren entschieden werden, ob der Hauptsitzpunkt die weltweite Steuerung übernimmt oder ob lokale Zentren zur Markenführung errichtet werden.<sup>113</sup> Bei der Strategie der Differenzierung bieten sich lokale Zentren an, da der direkte Kontakt und die räumliche Nähe zum Markt und dessen Stakeholdern gegeben ist. Eine Zentralisierung bietet sich bei der Standardisierung an. Entscheidungen werden weitestgehend vom Hauptsitz aus getroffen. Für die Festlegung der Grundausrichtung müssen neben marktspezifischen Aspekten auch finanzielle Aspekte beachtet werden. Eine Standardisierung mit ihrer Möglichkeit der Zentralisierung ist kostengünstiger.<sup>114</sup> Differenzierung hingegen kostenintensiver.

Um eine erfolgreiche Marke zu führen, sollten **Markenidentität und Markenimage** übereinstimmen. Die Markenidentität wird unter anderem durch Mitarbeiter verkörpert. Um

---

<sup>112</sup> Vgl. Schwarz-Musch, Alexander (2013): Standardisierung versus Differenzierung im internationalen Marketing, in: Sternad, Dietmar; Höfferer, Meinrad; Haber, Gottfried (2013): Grundlagen Export und Internationalisierung. Wiesbaden, S. 131.

<sup>113</sup> Vgl. Hüsgen, Matthias; Schlamp, Armin (2014): Marken global führen, in: Markenartikel, 08/2014, S. 37-39. Verfügbar unter: [http://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/02/Marken-global-f%C3%BChren\\_markeartikel\\_8\\_2014\\_S.\\_37-39.pdf](http://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/02/Marken-global-f%C3%BChren_markeartikel_8_2014_S._37-39.pdf) (22.06.2017).

<sup>114</sup> Vgl. Schwarz-Musch, Alexander (2013), S. 130.

glaubwürdig zu sein, müssen die Mitarbeiter eine emotionale Bindung zu dieser besitzen.<sup>115</sup> Um die Identität zu wahren, müssen die Mitarbeiter hinter dem Vorhaben der Markterweiterung stehen. Sie müssen dementsprechend überzeugt werden. Eine Internationalisierung der Marke erfordert nicht nur die Rückenstärkung durch vorhandenes Personal. Am Zielmarkt muss eine Personalauswahl erfolgen. Die Person muss zur Marke passen und geeignete Qualifikationen<sup>116</sup> mitbringen. Ein „Fit“<sup>117</sup> zwischen Persönlichkeit und Markenidentität ist erforderlich. Laut einer Umfrage der Fachzeitschrift Horizont aus dem Jahr 2014 stellt für 43 Prozent von 600 befragten Markenverantwortlichen und Marketingentscheidern die **Überzeugung der Mitarbeiter** eine große Herausforderung dar.<sup>118</sup> Hinzu kommt die Herausforderung des **internen Verständnisses der Marke** und deren Potenzial.<sup>119</sup> In der internen Kommunikation muss deshalb auf eine motivierende Ansprache der Mitarbeiter geachtet werden. Zudem ist es wichtig, die Mitarbeiter als Markenbotschafter zu verstehen, welche die Marke vertreten. Sie müssen deshalb ausreichend geschult werden.

Die Betrachtung der Mitarbeiter zeigt es schon: Das Etablieren einer internationalen Marke ist mit personellen Aufwand verbunden. Damit gehen auch der **finanzielle** sowie **zeitliche Aufwand** einher. Bevor man eine Marke international einführt, sollte überprüft werden, ob die benötigten Ressourcen aufgebracht werden können.

Die Autoren des Springer Verlags David Aaker, Felix Stöckle und Florian Stahl sehen eine **überzeugende Markenvision** als eine große Herausforderung für die Markenführung an.<sup>120</sup> Sie muss auch in sich veränderten Märkten Bestand haben und angepasst werden können. Gleichzeitig muss sie das Unternehmen von der Konkurrenz abheben, realisierbar sein und den Kunden ansprechen.<sup>121</sup> Eine überzeugende Markenvision kann vermittelt werden, wenn die Markenidentität realistisch festgelegt ist und nicht ausschließlich einem Wunschbild entspricht.

Bekanntheitssteigerung ist eine wichtige Aufgabe beim Etablieren einer Marke. Dieser Aufgabe widmet man sich in der operativen Markenführung. Bei der Wettbewerberanalyse ist deshalb nicht nur der Blick auf Konkurrenz an sich und deren Produkte sowie Marken interessant, sondern auch auf die operative Markenführung. Die Analyse der operativen Markenführung der Konkurrenz zeigt, welche Maßnahmen sehr oft verwendet werden und welche besonders gut funktionieren. Die Herausforderung an die eigene

---

<sup>115</sup> Vgl. Schmidt, Detlef u.a. (2010), S. 151.

<sup>116</sup> Vgl. Schmidt, Detlef u.a. (2010), S. 225.

<sup>117</sup> Schmidt, Detlef u.a. (2010), S.151.

<sup>118</sup> Vgl. Horizont (Hrsg.) (14.01.2014): Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung?, nach: Statista GmbH (o.D.): Aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung 2013 | Umfrage. //de.statista.com/statistik/daten/studie/284918/umfrage/umfrage-unter-markenverantwortlichen-zu-herausforderungen-bei-der-markenfuehrung/ (22.06.2017).

<sup>119</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>120</sup> Vgl. Schüür-Langkau, Anja (03.09.2015): Marketing + Vertrieb | Die zehn größten Herausforderungen für die Markenführung | springerprofessionals.de. <https://www.springerprofessional.de/marketing---vertrieb/markenfuehrung/die-zehn-groessten-herausforderungen-fuer-die-markenfuehrung/6598336> (22.06.2017).

<sup>121</sup> Vgl. Ebenda.

Marke besteht darin, **neue Ideen zu entwickeln**, die die eigene Marke von den Wettbewerbern abhebt.<sup>122</sup> Nach Aaker, Stöckle und Stahl ist es wichtig, Kontaktpunkte zum Kunden zu suchen und nicht nur die Marke zu bewerben.<sup>123</sup> Das erfordert wiederum eine ausführliche Kundenanalyse, die auch auf die Customer Journey – den Weg den ein Kunde bis zur Kaufentscheidung geht – Rücksicht nimmt.

Mit der Digitalisierung steigt die Anzahl der Kommunikationskanäle und damit der Kontaktpunkte. Um ein positives Markenimage beim Kunden zu bilden, muss die Markenidentität bei allen Kontaktpunkten einheitlich vermittelt werden. 54 Prozent der 600 Befragten sehen die **Einheitlichkeit des Markenerlebnisses** als eine Herausforderung an die Markenführung an.<sup>124</sup> Unterschiedliche Kanäle erfordern unterschiedliche Herangehensweisen. Doch die dahinterliegende Botschaft, die Werte und das Leistungsversprechen dürfen sich nicht widersprechen. Einheitlichkeit ist wichtig, um Vertrauen aufzubauen, dass ergab auch die Umfrage der Fachzeitschrift Horizont.<sup>125</sup>

Entstehen Marken durch Unternehmenszusammenschlüsse oder stehen sie anderweitig in einer Beziehungskonstellation zu einer anderen Marke können **Imagetransfereffekte** eine Herausforderung darstellen.<sup>126</sup> Entscheidungen der einen Marke können auch die andere Marke beeinflussen. Konsequenzen müssen also für die eigene Marke und die verbundene Marke bedacht werden.

## 4.2 Externe Herausforderungen

Externe Herausforderungen betreffen Interessengruppen außerhalb des eigenen Unternehmens. Die Herausforderungen werden im Folgenden nach **konsumenten-** und **marktbezogenen Herausforderungen** untergliedert.

### 4.2.1 Konsumentenbezogene Herausforderungen

Menschen sind unterschiedlich. Dies wird zum Beispiel an verschiedenen Kulturen deutlich. Um das Wissen über verschiedene Kulturen in einen Kontext zu rücken, gibt es verschiedene Ansätze. Geert Hofstede's Kulturdimensionen ist einer dieser Ansätze. Er versucht Kulturen vergleichbar zu machen. Er zeigt mit seinen Untersuchungen, dass Kulturgruppen einen bedeutsamen Einfluss auf die Führung von Unternehmen haben. Seine Ergebnisse fasst er in sechs Kulturdimensionen zusammen, welche kulturelles Verhalten

---

<sup>122</sup> Vgl. Schüür-Langkau, Anja (03.09.2015): Marketing + Vertrieb | Die zehn größten Herausforderungen für die Markenführung | springerprofessionals.de.

<sup>123</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>124</sup> Vgl. Horizont (Hrsg.) (14.01.2014): Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung?,

<sup>125</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>126</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Giltoh, M. (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, Heribert u.a. (2002), S. 125.

vergleichbar machen. 1984 beschrieb er die ersten vier Dimensionen.<sup>127</sup> In weiteren Untersuchungen fügte er 1991 die fünfte Dimension und 2010 die sechste Dimension hinzu.<sup>128</sup> Das 6D Modell nach Hofstede:<sup>129</sup>

1. Die Machtdistanz (Power Distance)  
beschreibt das Maß, in dem Mitarbeiter eine ungleiche Machtverteilung akzeptieren.<sup>130</sup>
2. Die Individualität (Individualism)  
beschreibt die Festigkeit von Bindungen/Beziehungen der Menschen untereinander.<sup>131</sup>
3. Die Maskulinität (Masculinity)  
beschreibt, wie stark die Geschlechterrollen voneinander abgegrenzt sind.<sup>132</sup>
4. Die Ungewissheitsvermeidung (Uncertainty Avoidance)  
beschreibt die Toleranz der Gesellschaft für Unsicherheit und Unklarheit.<sup>133</sup>
5. Die Langzeitausrichtung (Long Term Orientation)  
beschreibt die zeitliche Ausrichtung einer Gesellschaft.<sup>134</sup>
6. Der Genuss (Indulgence)  
beschreibt, wie gut Kulturen in der Lage sind, Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.<sup>135</sup>

Dieses Modell wird in den folgenden Ausführungen genutzt. Die Abbildung 13 zeigt die Einordnung von Deutschland und Südafrika in die Kulturdimensionen. Die Kulturdimensionen dienen als Anhaltspunkt. Besonders für Südafrika ist das Beschreiben der Kultur in Zahlen schwierig. Südafrika ist aufgrund vieler Bevölkerungsgruppen ein kulturell vielfältiges Land. Die Betrachtung der Dimensionen dient demnach nur als Orientierung.

---

<sup>127</sup> Vgl. Hofstede, Geert (1984): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Abridged Edition, Newbury Park, London, New Delhi, S. 212.

<sup>128</sup> Vgl. itim International (Hrsg.) (o.D.): Cultural Dimensions – Geert Hofstede. <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> (15.06.2017).

<sup>129</sup> Vgl. Hofstede, Gert Jan (o.D.): The 6-D model of national culture by Geert Hofstede. <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (15.06.2017).

<sup>130</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>131</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>132</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>133</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>134</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>135</sup> Vgl. Ebenda.

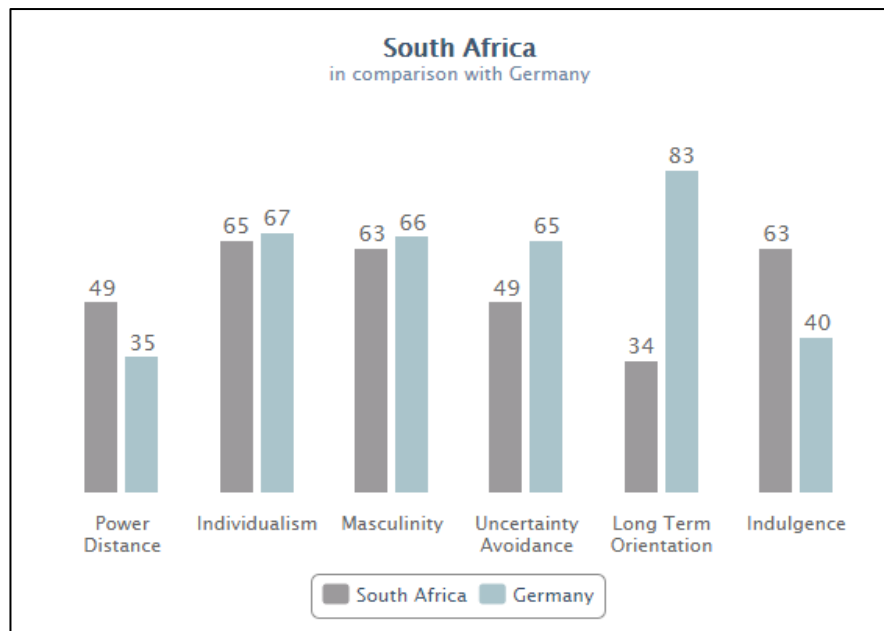


Abbildung 11: Kulturdimensionen nach Hofstede – Deutschland/Südafrika<sup>136</sup>

Über Kultur kann man viel lesen. Doch um sie wirklich zu verstehen, muss man sie selbst erleben. Das Markt- und **Kulturverständnis** ist wichtig für den Erfolg einer Marke, da die Kultur einen starken Einfluss auf das Konsumentenverhalten ausübt.<sup>137</sup> Für den Aufbau einer Marke im Zielmarkt ist es daher von Vorteil, eigene Mitarbeiter zuvor auf Expeditionsreise zu schicken oder neue Mitarbeiter, die der Kultur angehören, in das Unternehmen aufzunehmen. Je nach Grad der Standardisierung bzw. Differenzierung müssen lokale Quartiere mehr bzw. weniger Entscheidungen über operative Maßnahmen treffen. Die Verantwortlichen müssen die Konsequenzen ihrer Entscheidungen auch hinsichtlich kultureller Faktoren einschätzen können.

Unterschiede in der Kultur stellen international agierende Unternehmen vor eine große Herausforderung. Beim Eintritt in einen anderen Markt muss bereits beim **Markennamen** und dem **Markenzeichen** über die Eignung für den internationalen Markt nachgedacht werden. Zeigen sich Probleme bei der internationalen Verwendbarkeit, so muss eine Differenzierung erfolgen. Der Markenname sollte unter anderem hinsichtlich seiner **Aussprache** geprüft werden. Professor Stefan Müller und Stefan Hoffman bezeichnen es als „fundamentale[...] Voraussetzung für den Erfolg einer internationalen Marke“<sup>138</sup>. Auch Aref. A. Alashban und seine Kollegen sind der Ansicht, dass eine schwere Aussprache den Kaufwillen und das Weiterempfehlen der Marke behindert.<sup>139</sup> Besonders Kulturen,

<sup>136</sup> itim International (Hrsg.) (o.D.): South Africa – Geert Hofstede. <https://geert-hofstede.com/south-africa.html> (09.06.2017).

<sup>137</sup> Vgl. Diehl, Sandra; Terlutter, Ralf (2004): Sozio-kulturelle Aspekte der Markenführung, in: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 2639.

<sup>138</sup> Müller, Stefan; Hoffmann, Stefan (2009): Internationale Markennamen: Die Standardisierungs-/ Differenzierungsentscheidung anhand linguistischer Kriterien, in: der Markt (2010), Vol. 49, S. 46. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12642-009-0014-y.pdf> (15.06.2017).

<sup>139</sup> Vgl. Alashban, Aref A.; Hayes, Linda A.; Zinkhan, George M.; Balazs, Anne L. (2002): International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, in: Journal of International Marketing (2002): Vol. 10, No. 3, S. 25. Verfügbar unter: [https://www.jstor.org/stable/25048898?seq=4&refreqid=excelsior%3Aabddb39e78d7bc236bd47cb133a6220e9#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25048898?seq=4&refreqid=excelsior%3Aabddb39e78d7bc236bd47cb133a6220e9#page_scan_tab_contents) (15.07.2017).

die Ungewissheit eher vermeiden, werden schwierige Namen und deren Aussprache meiden.<sup>140</sup> Der Vergleich von Deutschland und Südafrika nach Hofstede zeigt, dass Deutschland Ungewissheit stärker vermeidet als Südafrika. Schwierige Namen, deren falsche Aussprachen blamabel sein könnten, werden dementsprechend seltener verwendet, als es in Südafrika der Fall wäre. Ob eine Marke Erfolg hat, bedingt sich auch in den **Assoziationen**, die Begriffe im jeweiligen Land auslösen. Negative Assoziationen löste zum Beispiel ein Joint-Venture zwischen dem russischen Energieversorger Gazprom und seinen nigerianischen Partnern aus.<sup>141</sup> Der unglücklich gewählte Firmenname – basierend auf eine Wortkombination beider Partner – lautete „Nigaz“<sup>142</sup>.

Assoziationen gilt es auch in Bezug auf andere Marken zu überprüfen. Es sollte recherchiert werden, ob es Unternehmen und Marken – auch aus anderen Branchen – gibt, die ein ähnliches Markenzeichen oder einen ähnlichen Markennamen verwenden. Besonders bei bekannten Marken ist es möglich, dass Assoziationen bestehen und sich die eigene Marke nicht ausreichend abheben kann oder die eigene Marke in einen falschen Kontext rückt. Mit 57 Prozent Gewichtung der Umfrage der Fachzeitschrift Horizont ist die klare Differenzierung gegenüber der Konkurrenz die größte Herausforderung an die Markenführung.<sup>143</sup>

Auch das Markenzeichen kann ohne entsprechende Recherche für Probleme sorgen. Hier gilt es **Farben, Symbole und Formen** zu hinterfragen. Bei der Gestaltung der Marke geht es um das bewusste Einsetzen dieser Faktoren um beim Adressaten eine Wirkung zu erzielen.<sup>144</sup> So muss man sich bewusst sein, dass die Farbsymbolik von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist.<sup>145</sup> Neben der Farbe gilt es kulturspezifische Assoziationen zu Symbolen und Formen zu beachten.<sup>146</sup>

Neben Herausforderungen zum Erscheinungsbild der Marke (im Folgenden Marke A), können auch Herausforderungen entstehen, wenn diese im Zusammenhang mit einer weiteren Marke (im Folgenden: Marke B) – zum Beispiel Dachmarke – steht. Hierbei ist es wichtig herauszufinden, wie die Marke B im Zielmarkt wahrgenommen wird. Diese Herausforderung ist vor allem von Bedeutung, wenn die Marke A den Namen (oder einen Teil) der Marke B im eigenen Namen beinhaltet. Entspricht das **Markenimage der Marke**

---

<sup>140</sup> Vgl. Alahsban, Aref A. u.a. (2002): International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences.

<sup>141</sup> Vgl. Roll, Michael (2011): Introduction: Resource Governance, Development and Democracy in the Gulf of Guinea, in: Roll, Michael; Sperling, Sebastian (2011): Fuelling the World – Failing the Region?. Oil Governance and Development in Africa's Gulf of Guinea, Publikation, Berlin, S. 15. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/nigeria/08607.pdf> (06.07.2017).

<sup>142</sup> Ebenda.

<sup>143</sup> Vgl. Horizont. (Hrsg.) (14.01.2014): Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Herausforderungen bei der Markenführung?.

<sup>144</sup> Vgl. Linxweiler, Richard (2004): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 17.

<sup>145</sup> Vgl. Welsch, Norbert; Liebmann, Claus Chr. (2012): Farben. Natur Technik Kunst, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Heidelberg, S. 16-22.

<sup>146</sup> Vgl. Healey, Matthew (2011): Logo-Design. Über 300 internationale Logos in der Analyse, Grünwald, S. 20.

**B**, nicht dem, welches die Marke A vermitteln soll, sind Handlungen erforderlich. Entweder muss mit hohem Aufwand das Image der Marke B geändert oder die Verbindung aufgehoben werden.

Eine Marke braucht **Vertrauen**. Kulturelle Unterschiede bei der Entwicklung von Vertrauen bedingen eine unterschiedliche Kommunikation von Vertrauenswürdigkeit.<sup>147</sup> Jan Schumann und seine Kollegen untersuchten den kulturellen Einfluss auf die Vertrauensdimensionen Fähigkeit, Wohlwollen, Integrität und Berechenbarkeit.<sup>148</sup> Die Untersuchungen beschränkten sich zwar auf die Bankenbranche, dennoch sind die Tendenzen auch auf andere Branchen übernehmbar. Für die vorliegende Arbeit lässt sich ableiten, dass die Berechenbarkeit in Ländern mit einem hohen Wert an Ungewissheitsvermeidung – zum Beispiel Deutschland – eine große Rolle einnimmt. Für Südafrika ist sie jedoch nicht ausschlaggebend. Auch in Werbebotschaften sind die Tendenzen zu berücksichtigen. Südafrika und Deutschland werden nach Hofstede als maskulin eingeschätzt. In der Werbung wird deshalb mehr Wert auf (Produkt-)Informationen und Fakten gelegt.<sup>149</sup> In femininen Ländern steht die Story im Vordergrund. Für das Vertrauen lässt sich ableiten, dass Werbebotschaften mit informellen Inhalt in maskulinen Ländern eher Vertrauen schaffen, als Botschaften, die ausschließlich auf einer schönen Geschichte basieren.<sup>150</sup> Das Wissen über die bedeutenden Faktoren der Vertrauensbildung der Kulturen ermöglicht einen gezielten Einsatz der operativen Markenführung. Kooperationen mit bekannten Unternehmen auf einem Markt können das Vertrauen und das Bild auf eine Marke ebenfalls beeinflussen. Positiv sowie negativ. Für Unternehmen ist es deshalb von Bedeutung, mögliche **Kooperationspartner** auf ihr Image zu prüfen.

Als herausfordernd äußert sich das sinkende Vertrauen in Marken. Das ergab die Studie Meaningful Brands 2017 der Havas Media Group. So liegt das Vertrauen in Marken in Westeuropa bei 32 Prozent.<sup>151</sup> Im Vergleich zum weltweiten Wert von 57 Prozent ist dieser Prozentsatz deutlich geringer.<sup>152</sup>

## 4.2.2 Marktbezogene Herausforderungen

Die Produkte einer Marke können in einem Land eine große Neuheit sein, während sie woanders bereits lange bekannt sind. Eine **hohe Marktsättigung** kann ebenso wie ein **Nicht-Bestehen einer Produktart** zur Herausforderung werden. Besteht das eigene Produkt auf einem Markt noch gar nicht, muss in der Kundenbedürfnisanalyse erarbeitet

---

<sup>147</sup> Vgl. Heger, Sabrina (2011): Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken. Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika, Wiesbaden, S. 97.

<sup>148</sup> Vgl. Schumann, Jan H.; von Wangenheim, Florian; Stringfellow, Anne; Yang, Zhilin; Praxmarer, Sandra; Jiménez, Fernando R.; Blazevic, Vera; Shannon, Randall M.; Komor, Marcin (2010): Drivers of trust in relational service exchange: Understanding the importance of cross-cultural differences, in: Journal of Service Research, Jg. 13 (4), S. 453-468.

<sup>149</sup> Vgl. Arnhold, Julia (2009): Humor in der Werbung im interkulturellen Vergleich. Hamburg, S. 69.

<sup>150</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>151</sup> Vgl. MPG Media Planning Group GmbH (Hrsg.) (09.02.2017): Havas Meaningful Brands® 2017 – 74% aller Marken und 60% des produzierten Brand Contents sind nicht relevant – Havas Media Group. <http://www.havasmedia.de/press/havas-meaningful-brands-2017-74-aller-marken-und-60-des-produzierten-brand-contents-ist-nicht-relevant/> (12.07.2017).

<sup>152</sup> Vgl. Ebenda.

werden, ob es überhaupt gebraucht wird. Auch bei bestehenden Produkten ist auf die **Kundenbedürfnisse** zu achten. Nicht auf jedem Markt werden dieselben Anforderungen an ein Produkt gestellt.

Auf einem Markt mit vielen **Wettbewerbern** kann es für eine neue Marke schwer sein, sich zu behaupten.<sup>153</sup> Die Marke steht vor der Herausforderung, eine langfristige Bindung der Nachfrager an die eigene Marke zu erzeugen. Oftmals muss mit hohem Ressourceneinsatz die Bekanntheit gesteigert werden. Das Besetzen einer Nische kann vorteilhaft sein. In der Regel gibt es weniger Konkurrenten.<sup>154</sup> Jedoch auch weniger Nachfrager. Entsprechend der Ziele kann eine Nischenstrategie dennoch sinnvoll sein.

Neben der Anzahl an Wettbewerbern ist die steigende **Markenaustauschbarkeit** eine Herausforderung an eine Marke. Das ergab eine Studie von BBDO. Diese wurde bereits 2004 durchgeführt und 2009 wiederholt. Die Ergebnisse zeigen, dass Konsumenten Marken mit steigender Tendenz als austauschbar betrachten. 67,5 Prozent der Befragten denken, Verbrauchsgüter sind austauschbar.<sup>155</sup> Für Gebrauchsgüter fällt dieser Prozentsatz mit rund 55 Prozent niedriger aus, entspricht aber dennoch mehr als die Hälfte der Stimmen.<sup>156</sup> Unter Gebrauchsgüter versteht man Güter, die langlebig und mehrmals verwendbar sind.<sup>157</sup> Im Vergleich zum Vorjahr ist für die Gebrauchsgüter ein Anstieg von 3,3 Prozent zu verzeichnen.<sup>158</sup> Für Verbrauchsgüter stieg der Wert um 1,5 Prozent.<sup>159</sup>

Um eine Marke zu etablieren, ist es wichtig die **Vertriebsstrukturen** und das **Kaufverhalten** in den Ländern zu kennen. Wo wird gekauft? Welche Rolle spielen Marken bei der Kaufentscheidung? Am Beispiel L'Oréal zeigt sich, wie unterschiedliche Vertriebsstrukturen erkannt und genutzt werden. So werden Haarpflegprodukte in Deutschland üblicherweise in Drogerie- und Supermärkten gekauft. In Südafrika wird hingegen zum Großteil in kleinen Geschäften und Märkten gekauft. Der Kosmetikkonzern setzt deshalb in Südafrika auf lokale, kleine Vertriebspartner und Friseure.<sup>160</sup> Eine weitere Herausforderung ist die **Markenrelevanz**. Werden die häufig preisintensiveren Markenprodukte gekauft oder spielen Marken keine große Rolle?

Die **Kaufkraft** stellt eine Herausforderung für Marken(-produkte) dar. Je weniger finanzielle Mittel einer Person zur Verfügung stehen, desto angepasster muss die Preis- und Produktgestaltung erfolgen. Eine Möglichkeit ist es, Produktgrößen anzupassen, um so

---

<sup>153</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 54.

<sup>154</sup> Vgl. Rosenbaum, Michael C. (1999): Chancen und Risiken von Nischenstrategien. Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden, S. 342.

<sup>155</sup> Vgl. Sander, Björn; Friedrichs, Katrin; Hunfeld, Sven (2009): Markenaustauschbarkeit - Die Brand Parity Studie 2009. S. 19. Verfügbar unter: [http://www.batten-company.com/fileadmin/media/insights-artikel\\_sammlung/brand\\_management/11/markenaustauschbarkeit-die\\_brand\\_parity\\_studie\\_2009.pdf](http://www.batten-company.com/fileadmin/media/insights-artikel_sammlung/brand_management/11/markenaustauschbarkeit-die_brand_parity_studie_2009.pdf)

<sup>156</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>157</sup> Vgl. Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.D.): Definition > Gebrauchsgüter < | Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57552/gebrauchsgueter-v7.html> (20.07.2017).

<sup>158</sup> Vgl. Sander, Björn; Friedrichs, Katrin; Hunfeld, Sven (2009): Markenaustauschbarkeit - Die Brand Parity Studie 2009. S. 19.

<sup>159</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>160</sup> Vgl. Wüpper, Gesche (16.03.2014): Schönheitspflege: Wie der Kosmetikkriese L'Oréal Afrika erobert – WELT. <https://www.welt.de/wirtschaft/article125858464/Wie-der-Kosmetikkriese-L-Oreal-Afrika-erobert.html> (04.06.2017).



die Produkte preislich angepasst verkaufen zu können. L'Oréal vertreibt auf unterschiedlichen Märkten unterschiedliche Produktgrößen. So lassen sich Produkte mit weniger als 100 Milliliter in (Süd)-Afrika besser verkaufen als in Deutschland<sup>161</sup>.

**Markenpiraterie** kann zu einem Problem werden, wenn die Marke – Name und Markenzeichen – nicht international geschützt werden. Beim deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) kann ein Antrag auf Registrierung für den deutschen Markt erfolgen.<sup>162</sup> Über das Amt der Europäischen Union für geistiges Eigentum (EUIPO) kann man seine Marke in allen Mitgliedstaaten der EU schützen lassen.<sup>163</sup> Eine internationale Registrierung ist über das DPMA möglich. Diese stellen den Antrag an die Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO).<sup>164</sup> Jedoch sind nicht alle Staaten Teil der WIPO. Es muss geprüft werden, ob das Zielland ein Mitgliedsstaat ist.

Die Globalisierung führt zu einer internationalen Vernetzung. Technisches Wissen kann dadurch schnell verbreitet werden, was wiederum zu einer **Homogenisierung** führt. Qualitätsvergleiche von Produkten zeigen häufig ähnliche Werte.<sup>165</sup>

#### **Fazit:**

Die Herausforderungen für Unternehmen liegen in der Erfassung des komplexen internationalen Umfeldes. Dabei betreffen die Herausforderungen nicht nur marktbezogene Problemstellungen, sondern auch das soziokulturelle Umfeld und unternehmensinterne Entscheidungsprozesse. Diesen Herausforderungen stellt sich die Markenführung. Starke Marken sind das Produkt einer erfolgreichen Markenführung, bei welcher die Herausforderungen erkannt und erfolgreich bearbeitet werden.

---

<sup>161</sup> Vgl. Wüpper, Gesche (16.03.2014): Schönheitspflege: Wie der Kosmetikriese L'Oréal Afrika erobert – WELT.

<sup>162</sup> Vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (Hrsg.) (27.07.2016): DPMA: Internationaler Markenschutz. [https://www.dpma.de/marke/markenschutz/national\\_oder\\_europaeisch/index.html](https://www.dpma.de/marke/markenschutz/national_oder_europaeisch/index.html) (22.06.2017).

<sup>163</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>164</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>165</sup> Vgl. Schädler, Claudia (2003): Internationales Management nach Unternehmenszusammenschlüssen. Besonderheiten und Herausforderungen, Hamburg, S. 36.

## 5 Praxisbeispiel: Mercedes-Benz Energy

### 5.1 Vorstellung Mercedes-Benz Energy

Im Folgenden wird die, als Beispiel verwendete, Marke Mercedes-Benz Energy vorgestellt. Mercedes-Benz Energy – auf den nächsten Seiten auch kurz MBE genannt – ist eine Marke der hundertprozentige Tochtergesellschaft Mercedes-Benz Energy GmbH der Daimler AG.<sup>166</sup> Das Unternehmen agiert als GmbH. Mit Sitz in Kamenz wurde das Unternehmen 2016 gegründet.<sup>167</sup>

#### 5.1.1 Unternehmen

Das Unternehmen entwickelt und vertreibt stationäre Energiespeicher.<sup>168</sup> Produziert werden diese von der ebenfalls hundertprozentigen Daimler-Tochterfirma ACCUMOTIVE GmbH & Co. KG.<sup>169</sup> Zu ihrer Kernaufgabe gehört die Entwicklung von langlebigen und leistungsfähigen Batterien. Der Produktionsstandort der Daimler-Tochter ist ebenfalls auf dem Firmengelände im sächsischen Kamenz.<sup>170</sup> ACCUMOTIVE hat im Auto-Batteriespeicher-Sektor begonnen. Die Energiespeicher werden für den anspruchsvollen Einsatz im Auto entwickelt.<sup>171</sup> Das Erfüllen von höchsten Sicherheits- und Qualitätsanforderungen ist somit ein Anspruch des Unternehmens an sich selbst. Diese Anforderungen werden auch an die stationären Energiespeicher gestellt. In den Energiespeichern sind die Autobatterien verbaut.<sup>172</sup>

Mercedes-Benz Energy startete mit 50 Mitarbeitern. Der Geschäftsführer ist Marcus Thomas.<sup>173</sup> Zu den Aufgaben von MBE gehören die internationale Ausweitung des Unternehmens sowie das Fördern und Aufbauen von Kooperationen mit Partnern auf internationaler Ebene.<sup>174</sup> Seit April 2016 werden die stationären Energiespeicher auf dem deutschen Markt angeboten.<sup>175</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher | Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-gruendet-Mercedes-Benz-Energy-GmbH-fuer-stationaere-Energiespeicher.xhtml?oid=11025299> (23.06.2017).

<sup>167</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Kamenz, Mercedes-Benz Energy GmbH | Daimler > Karriere > Jobsuche > Standorte > Detailseiten. <https://www.daimler.com/karriere/jobsuche/standorte/detailseiten/standort-detailseite-85568.html> (23.06.2017).

<sup>168</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energy - Unternehmen. - Mercedes-Benz International Feed. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/mercedes-benz-energy-unternehmen/> (23.06.2017).

<sup>169</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>170</sup> Vgl. Deutsche Accumotive GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.D.): Gründung | Accumotive. <https://www.accumotive.de/de/gruendung.html> (23.06.2017).

<sup>171</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>172</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher | Daimler Global Media Site.

<sup>173</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>174</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>175</sup> Vgl. Ebenda.

Mit seinen Energiespeichern möchte das Unternehmen einen Beitrag zur Energiewende leisten und die Weiterentwicklung der bezahlbaren Elektromobilität fördern.<sup>176</sup>

### 5.1.2 Marke

Die Marke steht für die stationären Energiespeicherlösungen der Daimler AG.

Daimler führt seine Marken nach dem Modell des *House of Brands*. Marken wie Mercedes-Benz und Smart stehen mit unterschiedlichen Markenpositionierungen auf dem Markt. Den Marken soll so viel Freiraum gegeben werden. Als stärkste Marke des Unternehmens wird Mercedes-Benz angesehen.<sup>177</sup>

MBE ist eine Submarke der Marke Mercedes-Benz. Unter sich versammelt die Marke MBE ihre Produkte als Produktmarken. Dabei besteht aktuell nur die Produktmarke Mercedes-Benz Energiespeicher Home. Großspeicherlösungen werden derzeit nicht als eigene Produktmarke behandelt. Eine ausführliche Vorstellung der Produkte folgt im anschließenden Abschnitt.

### 5.1.3 Produkte

Unter der Marke MBE werden die stationären Batteriespeicherlösungen der Daimler AG angeboten. Für die Privatanwenderlösungen besteht eine eigene Produktmarke: Mercedes-Benz Energiespeicher Home. Für Großspeicherlösungen besteht keine eigene Produktmarke, da die Batterien hier nicht als eigenständiges Produkt bestehen, sondern Bestandteil für Großprojekte sind.

Die Batterien basieren auf der Lithium-Ionen-Technologie. Mercedes-Benz steht für eine Qualität *Made-in-Germany*. Dennoch werden die Zellen vom südkoreanischen Konzern LG Chem eingekauft.<sup>178</sup> Die ebenfalls hundertprozentige Daimler-Tochter Li-Tec hat bis 2015 Zellen hergestellt.<sup>179</sup> Doch waren diese wirtschaftlich nicht rentabel.<sup>180</sup> Seit 2016 forscht das Unternehmen Li-Tec nun an weiteren Energiespeichertechnologien und Batteriezellen.<sup>181</sup>

Typischerweise wird in den Morgen- und Abendstunden Energie verbraucht. Photovoltaikanlagen produzieren die meiste Energie jedoch tagsüber. Mit dem Batteriespeicher kann eigens produzierte Sonnenenergie für eine spätere Nutzung abgespeichert werden.

---

<sup>176</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher | Daimler Global Media Site.

<sup>177</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Daimler Brand & Design Navigator. [https://designnavigator.daimler.com/Brand\\_Architecture](https://designnavigator.daimler.com/Brand_Architecture) (20.06.2017).

<sup>178</sup> Vgl. Israel, Sascha Gilly (16.06.2015): LG Chem beliefert Daimler AG mit Batteriezellen – LG Blog. <http://www.lgblog.de/2015/06/16/lg-chem-beliefert-daimler-ag-mit-batteriezellen/> (13.07.2017).

<sup>179</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (14.04.2015): Deutsche ACCUotive stellt 140 Mitarbeiter ein - Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Deutsche-ACCUotive-stellt-140-Mitarbeiter-ein.xhtml?oid=9919478> (13.07.2017).

<sup>180</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>181</sup> Vgl. Li-Tec Battery GmbH (Hrsg.) (o.D.): Unternehmen | Li-Tec – Kompetenzzentrum für elektrochemische Speichertechnologien. <https://www.li-tec.de/unternehmen> (13.07.2017).

### Mercedes-Benz Energiespeicher Home

Der Energiespeicher wird in verschiedenen Größen angeboten. Er kann modular von zweieinhalb bis auf 20 kWh erweitert werden.<sup>182</sup> Er ist zur Wand- oder Standmontage geeignet und besteht aus Modulen zu je zweieinhalb Kilowattstunden.<sup>183</sup> Bis zu acht dieser Module können in diesem Produkt kombiniert werden.<sup>184</sup> Der Energiespeicher muss in Kombination mit einer Photovoltaikanlage und einem Wechselrichter betrieben werden.<sup>185</sup> Der Energiespeicher Home ist aktuell in der ersten Generation käuflich. Die zweite Generation wurde bereits vorgestellt.<sup>186</sup>

Die Planung und der Einbau der Heimspeicher Mercedes-Benz Energiespeicher Home läuft über Zwischenhändler. Großhändler verkaufen die Energiespeicher an Elektrofachhandel und -installateure, welche die Produkte wiederum an Endkunden anbieten.<sup>187</sup> Die Installation und die Wartung läuft ebenfalls über diese. Interessierte können das Produkt beim Elektrofachbetrieb vor Ort oder direkt über Mercedes-Benz Energy anfragen. Im letzteren Fall wird die Anfrage an den Fachhandel vor Ort weitergeleitet. Dieser setzt sich wiederum mit dem potenziellen Kunden in Verbindung und erstellt das Angebot.<sup>188</sup>



Abbildung 12: (links) Mercedes-Benz Energiespeicher 2,5 kWh<sup>189</sup>

Abbildung 13: (rechts) Mercedes-Benz Energiespeicher 7,5 kWh<sup>190</sup>

<sup>182</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Privatkunde - Mercedes-Benz International Feed. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-home-privatkunde/> (20.06.2017).

<sup>183</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>184</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>185</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>186</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Die neue Generation.

<sup>187</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (22.04.2016): Daimler startet Auslieferung von Mercedes-Benz Energiespeichern für Privathaushalte – Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-startet-Auslieferung-von-Mercedes-Benz-Energiespeich.xhtml?oid=10044927> (23.06.2017).

<sup>188</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>189</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Privatkunde - Mercedes-Benz International Feed.

<sup>190</sup> Ebenda.

## Großspeicherlösungen

Für Kunden, die ein eigenes Energiemanagement betreiben wollen, bietet das Unternehmen seine Batterien als Komponenten für Großspeicherprojekte an. Der Großspeicher kann von 100 kWh bis hin zu 100 MWh Kapazität bereitstellen.<sup>191</sup> Mit diesem Konzept spricht Mercedes-Benz Energy vor allem Großunternehmen und Kommunen an. Die Großspeicherlösungen sollen hohe Energiekosten, hervorgerufen durch Schwankungen im Verbrauch und Lastspitzen, minimieren.<sup>192</sup> In Zeiten mit einem hohen Verbrauch kann so auf den Speicher zurückgegriffen werden und es wird weniger Strom aus dem Netz verbraucht. Die Batterie kann mit einer Photovoltaikanlage, sowie einer Windkraftanlage gekoppelt werden.<sup>193</sup> Attraktiv ist das Produkt nicht nur für Gewerbe, die mehr Zuverlässigkeit in der Stromversorgung und weniger Energiekosten erzielen wollen, sondern auch für den Markt der Primärregelleistungen. Durch den Einsatz eines Energiespeichers dieser Größenordnung kann zu einem ausgewogenen Gleichgewicht im Stromnetz beigetragen werden.<sup>194</sup>



Abbildung 14: Mercedes-Benz Großspeicherlösungen<sup>195</sup>

<sup>191</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Grid - Mercedes-Benz International. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-business/> (23.06.2017).

<sup>192</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>193</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>194</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>195</sup> Ebenda.

## 5.2 Analyse

Diese Analyse orientiert sich grundlegend an den Schritten zur Markensituationsanalyse nach Schmidt (vgl. 3.1 Markensituationsanalyse, S. 6). Dementsprechend wird die Marke Mercedes-Benz Energy analysiert. Anschließend wird eine Analyse der Kundenbedürfnisse durchgeführt. Nach Schmidt werden hierbei auch Trends, das heißt die Entwicklung des Batteriespeichermarktes untersucht. Da die Bedürfnisse jedoch aufgrund von Entwicklungen im Strommarkt entstehen, wird dieser einleitend betrachtet. Abschließend erfolgt eine Betrachtung der Wettbewerber.

### 5.2.1 Analyse der Marke Mercedes-Benz Energy

Bei der folgenden Analyse wird nicht nur die Marke Mercedes-Benz Energy, sondern Mercedes-Benz betrachtet.

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Markenimagertransfer angestrebt wird. MBE verwendet den Namen Mercedes-Benz im eigenen Markennamen. Ebenso wird das typische Logo des Sternes und dieselbe Typographie verwendet. Die Website findet sich unter der Domain [www.mercedes-benz.com](http://www.mercedes-benz.com). Auch in der Kommunikation wird vom Energiespeicher „der Marke Mercedes-Benz“<sup>196</sup> gesprochen. Die Markenidentität und die Positionierung basieren deshalb weitestgehend auf denen der Marke Mercedes-Benz.

Zusätzlich zu den Stärken und Schwächen werden für die Marke Mercedes-Benz Energy die Chancen und Risiken betrachtet.

#### 5.2.1.1 Markenidentität

Der Markenimagertransfer soll dabei helfen, die Produkte unter der Marke Mercedes-Benz Energy mit speziellen Werten zu versehen. Aufgrund des Transfers ist es wichtig, die Identität der Marke Mercedes-Benz zu betrachten:

Perfektion, Verantwortung und Faszination<sup>197</sup> - dafür steht Mercedes-Benz. Alle drei Begriffe fassen weitere Werte unter sich zusammen. Perfektion spiegelt sich in den Werten Qualität, Komfort und Sicherheit wieder.<sup>198</sup> Verantwortung wird durch das Umweltbewusstsein verkörpert.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher | Daimler Global Media Site.

<sup>197</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Anspruch, der bewegt. Publikation, Sindelfingen, S. 2. Verfügbar unter: <https://www.daimler.com/dokumente/standorte/sindelfingen/daimler-broschuere-sindelfingen-de-2013.pdf> (10.07.2017).

<sup>198</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Ersatzteile – Mercedes-Benz International. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz/classic/classic-service-teile/ersatzteile/> (10.07.2017).

<sup>199</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Umweltleitlinien. [https://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc\\_germany\\_website/de/home\\_mpc/passengercars/home/world/innovation/sustainability/environmental\\_guidelines.html](https://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/innovation/sustainability/environmental_guidelines.html) (10.07.2017).

Faszination zeigt sich unter anderem im Design.<sup>200</sup> Mercedes-Benz verkörpert Zukunft und Luxus.<sup>201</sup> Um die Marke als einheitliches Gesamtkonzept nach außen tragen zu können, setzt die Daimler AG auf ein internes, länderübergreifendes Design-Team. Nicht nur die Fahrzeuge, sondern auch weitere Berührungspunkte werden von diesem Team gestaltet.<sup>202</sup> Mercedes-Benz zeichnet sich durch sinnliche „Klarheit“<sup>203</sup> aus. Die Marke wird identitätsbasiert geführt. Mercedes-Benz steht nicht nur für die klassischen Eigenschaften des Produktes, sondern vielmehr für Emotionen. Der Konzern präsentiert mit dieser Marke ein außergewöhnlich hohes Maß an Technik verbunden mit „traditioneller Handwerkskunst“<sup>204</sup>.

Das Design ist zum Vermitteln der Markenidentität für Mercedes-Benz ein essentielles Mittel. Seit über hundert Jahren verkörpert das Design einen Wiedererkennungswert.<sup>205</sup> Das Design soll die Markenwerte visualisieren und eine Langzeitwirkung erzielen. Dadurch, dass die Produkte unter der Marke Mercedes-Benz seit Jahren einen ähnlichen Stil besitzen, wird der Wiedererkennungswert bewahrt und auch ältere Modelle begehrter erhalten.<sup>206</sup> Die Markenidentität gilt weltweit. Auf jedem Markt werden dasselbe Markenzeichen und derselbe Markenname verwendet.

Mercedes-Benz ist eine etablierte Marke. Durch den Markentransfer auf Mercedes-Benz Energy nutzt das Unternehmen Assoziationen, die mit der Marke Mercedes-Benz verknüpft sind. Der Vorteil besteht darin, dass die neue Marke – beziehungsweise die Produkte darunter – bekannte Werte vermitteln. Da es sich bei den Energiespeichern nicht um ein Verbrauchsprodukt handelt, sondern ein Gebrauchsprodukt, hilft die Verbindung zu Mercedes-Benz um den Konsumenten ein Bild von der Qualität der Produkte vermitteln zu können. Gebrauchsprodukte besitzen eine längere Lebensdauer und werden deshalb seltener wiederholt gekauft.

Auch im Geschäftsfeld der Energiespeicher möchte Mercedes-Benz Energy eine führende Rolle einnehmen. Das Merkmal „Made in Germany“<sup>207</sup> verspricht eine hohe Qualität. Mit dem Energiespeicher positioniert sich die Marke als nachhaltig und innovativ.<sup>208</sup> So gelten die Markenwerte Perfektion, Verantwortung und Faszination auch für Mercedes-Benz Energy.

Bei der verwendeten Technologie der Energiespeicher handelt es sich um eine von Daimler „perfekionierte“<sup>209</sup> Technologie. Der Verantwortungsgedanke zeigt sich in der

---

<sup>200</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Die Designphilosophie von Mercedes-Benz: Design als Markenzeichen – Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Die-Designphilosophie-von-Mercedes-Benz-Design-als-Markenzeichen.xhtml?oid=9903666> (10.07.2017).

<sup>201</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Philosophie. [http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc\\_germany\\_website/de/home\\_mpc/passengercars/home/world/design/design\\_insight/philosophy.html](http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/design/design_insight/philosophy.html) (13.06.2017).

<sup>202</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>203</sup> Ebenda.

<sup>204</sup> Ebenda.

<sup>205</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Die Designphilosophie von Mercedes-Benz: Design als Markenzeichen.

<sup>206</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>207</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energy – Unternehmen – Mercedes-Benz International Feed.

<sup>208</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Privatkunde - Mercedes-Benz International Feed.

<sup>209</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energy – Unternehmen – Mercedes-Benz International Feed.

grundlegenden Funktion: Nutzung von erneuerbarer Energie für die Stromerzeugung.<sup>210</sup> Außerdem verdeutlichen die „höchsten Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen“<sup>211</sup> diesen Wert. Die Faszination zeigt sich im „starken Design“<sup>212</sup>.

Die Mitarbeiter sind für das Unternehmen und die Marke von großer Bedeutung. Sie repräsentieren diese. Als eine Marke, die an sich selbst hohe Anforderungen stellt, tut sie dies auch an ihre (künftigen) Mitarbeiter. Mercedes-Benz Energy sucht deshalb nicht gute oder schlaue Köpfe, sondern die „besten“<sup>213</sup>.

### 5.2.1.2 Positionierung

Die Unternehmensmarke Daimler positioniert sich als „Wegbereiter für die Zukunft der Mobilität“<sup>214</sup>. Für die Marke Mercedes-Benz gilt: „Das Beste oder nichts“<sup>215</sup>. Die Marke ist im Premiumsegment angesiedelt. Jedoch kann sie sich dadurch nicht von der Konkurrenz abheben. Auch Audi<sup>216</sup> und BMW<sup>217</sup> agieren als Premiummarken. Ein Differenzieren von den Wettbewerbern erfolgt durch eine Markenpositionierung als Marke für modernen Luxus. Mit der Kampagne *Grown-Up* von Mercedes-Benz wird diese Positionierung vermittelt. Sie ist „ein weiterer Vorstoß der ganzen Marke in Richtung mehr Modernität, Progressivität und Dynamik“<sup>218</sup>. Die Markenwerte Perfektion, Verantwortung und Faszination definieren hierbei den modernen Luxus.<sup>219</sup> Wie einleitend beschrieben, wird die Markenpositionierung von Mercedes-Benz auch auf Mercedes-Benz Energy adaptiert. Auch die Energiespeicher repräsentieren den modernen Luxus.

### 5.2.1.3 Markenimage

Mercedes-Benz Energy setzt bewusst auf eine Verbindung zur Marke Mercedes-Benz. Nicht nur der Name wird aufgegriffen, sondern auch Werte werden übernommen.

Da Mercedes-Benz Energy eine sehr junge Marke ist – in Südafrika noch jünger als in Deutschland – stützt sich das Markenimage zum Großteil auf das Image von Mercedes-Benz. Diese Verbindung ist auch gewollt und soll die positiven Erfahrungen übertragen.

---

<sup>210</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicherprodukte – Mercedes-Benz International. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/produkte/> (13.06.2017).

<sup>211</sup> Ebenda.

<sup>212</sup> Ebenda.

<sup>213</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energy – Unternehmen. – Mercedes-Benz International.

<sup>214</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Daimler Brand & Design Navigator.

<sup>215</sup> Daimler AG (Hrsg.) (10.06.2010): Daimler-Blog – Das Beste oder nichts. <https://blog.daimler.com/2010/06/10/das-beste-oder-nichts/> (29.06.2017).

<sup>216</sup> Vgl. Audi AG (Hrsg.) (o.D.): Unternehmensstrategie > Unternehmen > Audi. <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html> (19.07.2017).

<sup>217</sup> Vgl. Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (Hrsg.) (o.D.): BMW Group – Marken und Dienstleistungen. <https://www.bmwgroup.com/de/marken.html> (19.07.2017).

<sup>218</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): „Grow up.“ – Geschichten einer neuen Generation. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz/lifestyle/grow-up-geschichten-einer-neuen-generation/> (19.07.2017).

<sup>219</sup> Vgl. Daimler AG (2013), S. 2.



Mercedes-Benz zählt global betrachtet als die wertvollste deutsche Marke. Mit einem Markenwert von circa 43,5 Milliarden US-Dollar steht sie um zwei Milliarden US-Dollar vor BMW, der zweiten deutschen Marke im globalen Report.<sup>220</sup>

### Deutschland

Mercedes-Benz ging aus dem Image-Report 2016 der Auto Zeitung vom Springer Verlag als Sieger hervor. Knapp 30.500 Menschen wählten die Marke mit 45,9 Prozent auf den ersten Platz.<sup>221</sup> Die Marke punktete in den Kategorien Qualität, Sicherheit und Zuverlässigkeit. Werte, die auch auf den Speicher übertragen werden sollen.<sup>222</sup>

### Südafrika

Mercedes-Benz Fahrzeuge gehören in Südafrika zu den meist verkauften fünf Automarken. Mit knapp 18.000 verkauften Fahrzeugen im Jahr 2016 nehmen sie Platz 5 ein.<sup>223</sup> Auch in Südafrika wird die Marke mit Begriffen wie Zuverlässigkeit in Verbindung gebracht. Das zeigte eine Umfrage von Ipsos unter 8.000 Personen.<sup>224</sup> Mercedes-Benz teilte sich den dritten Platz mit VW und Nissan. Ebenso wird die Marke mit Erfolg und Premiumcharakter verbunden.<sup>225</sup>

## 5.2.1.4 Stärken und Schwächen

### Stärken

Der Markenimageransfer von Mercedes-Benz auf Mercedes-Benz Energy stellt eine große Stärke der jungen Marke dar. So erspart dieser das teure und aufwendige Aufbauen eines Images. Zudem profitiert die junge Marke vom hohen Bekanntheitsgrad der Marke Mercedes-Benz. Sie zählt weltweit als die beliebteste deutsche Marke. Für die junge Marke Mercedes-Benz Energy erleichtert dies den Markteintritt in den Zielmärkten. In Südafrika und Deutschland werden die Fahrzeuge von Mercedes-Benz nicht nur verkauft, sondern auch produziert.<sup>226</sup> Das bereits Vorhandensein von Standorten und dementsprechend einer Infrastruktur ist ebenfalls vorteilhaft.

Zu einer weiteren Stärke gehört, dass in den Produkten der Marke Mercedes-Benz Energy die Batterien der hundertprozentigen Daimler-Tochter Accumotive verbaut sind.

<sup>220</sup> Vgl. Interbrand (Hrsg.) (o.D.): Rankings – 2016 – Best Global Brands – Best Brands – Interbrand. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/> (04.07.2017). [sic!]

<sup>221</sup> Vgl. Bauer Media Group (Hrsg.) (09.03.2016): Der Stern strahlt: Mercedes-Benz ist Sieger des Image-Reports 2016 - Leser-Umfrage von AUTO ZEITUNG zeigt aktuelles Stimmungsbild der Automobil-Konsumenten – Bauer Media Group, Auto Zeitung. <http://www.presseportal.de/pm/44122/3271746> (04.07.2017).

<sup>222</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>223</sup> Vgl. South African Market Insights(Hrsg.) (o.D.): SA's most popular car brands in 2016 - South African Market Insights. <http://www.southafricanmi.com/blog-3may2017.html> (04.07.2017).

<sup>224</sup> Vgl. Ipsos SA (Hrsg.) (06.11.2016): Audi shines with eight gold awards in Ipsos Passenger Car Product Quality Survey. <https://www.ipsos.com/en-za/audi-shines-eight-gold-awards-ipsos-passenger-car-product-quality-survey> (04.07.2017).

<sup>225</sup> Vgl. Sokhela, Philasande (2015): Brand personality perceptions of luxury sedan motor vehicles amongst the South African generation Y cohort. Dissertation, North West University, Vanderbijlpark, S. 59.

<sup>226</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Der Produktionsverbund: Die weltweiten Werke - Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Der-Produktionsverbund-Die-weltweiten-Werke.xhtml?oid=9272049> (16.07.2017).

Die Batterien werden also von einem Team mit großem Know-how und Erfahrung gebaut. An Autobatterien werden hohe Sicherheits- und Qualitätsanforderungen gestellt. Batterien, die für dieses Gebiet entwickelt wurden, eignen sich gut für Speicherlösungen.

Die Stärke von Mercedes-Benz Energy liegt in seiner Zukunftsorientierung. Der Markt für erneuerbare Energien wird auch künftig anwachsen.<sup>227</sup> Dazu gehören zum einen die Energie für den Haushalt, die die Marke bereits bedient und zum anderen vermehrt auch der Markt für Elektrofahrzeuge. Eine rasche Entwicklung und Verbesserungen, zum Beispiel hinsichtlich der Reichweite, begünstigen das Wachstum dieses Marktes.<sup>228</sup> MBE möchte mit seinen stationären Energiespeichern diesen Markt fördern und die Infrastruktur für die Elektrofahrzeuge von Mercedes-Benz ausbauen. Mercedes-Benz Energy stärkt somit die Marke Mercedes-Benz.

### **Schwächen**

Eine Schwäche äußert sich in der eingeschränkten Freiheit der Marke. So werden Positionierung und Markenimage von der Daimler AG vorgegeben. Ebenso sind operative Maßnahmen an die Corporate Identity anzupassen. Auch die Tatsache, dass die Mercedes-Benz Energy GmbH eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Daimler AG ist, grenzt die Freiheiten ein. Das junge Unternehmen unterliegt daher gänzlich der Kontrolle des Mutterunternehmens.<sup>229</sup>

Wie auch viele der Wettbewerber verwendet Mercedes-Benz Energy keine eigenen Zellen. Diese werden importiert. Für eine Marke die Wert auf den Anspruch *Made in Germany* legt, kann dieser Fakt zu Unglaubwürdigkeit führen.

### **Chancen**

Die Verbindung zu Mercedes-Benz ist eine Chance. Sie ebnet der neuen Marke den Eintritt in internationale Märkte.

Der Markt für stationäre Energiespeicher ist wachsend (vgl. 5.2.2.3 Produktmarkt und Trends, S. 40). Experten vermuten einen weiteren Anstieg des Interesses an Energiespeichern. Begünstigend für die Entwicklung ist auch, dass viele neue Photovoltaikanlagen direkt mit einem Speicher angeboten werden. Auch Großspeicherprojekte mit Batteriespeichern werden vermehrt umgesetzt. Für eine neue Marke, wie Mercedes-Benz Energy, ist ein wachsender Markt wichtig. So besteht die Möglichkeit, einen Platz neben den Wettbewerbern zu erhalten und die eigene Marke zu etablieren.

---

<sup>227</sup> Vgl. Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (Hrsg.) (o.D.): Potenziale & Prognosen | Agentur für Erneuerbare Energien. <https://www.unendlich-viel-energie.de/themen/wirtschaft/potenziale-prognosen> (19.07.2017).

<sup>228</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): kompakt. Elektromobilität, Berlin, Publikation, Berlin, S. 12. Verfügbar unter: [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/kompakt-elektro-mobilitaet.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/kompakt-elektro-mobilitaet.pdf?__blob=publicationFile) (15.07.2017).

<sup>229</sup> Vgl. Foscht, Thomas; Angere, Thomas; Pieber, Claudia (2004): Export, kooperative und integrative Markteintrittsformen: Eine vergleichende Analyse, in: Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2004): Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden, S. 343.

## Risiken

Der Batteriespeichermarkt ist zwar noch recht jung und wird sich noch weiterentwickeln, dennoch haben sich auf dem deutschen Markt bereits viele Wettbewerber gebildet (vgl. 5.2.3 Analyse der Wettbewerber, S. 48). Gegen diese muss sich die neue Marke durchsetzen. Hinzu kommt, dass Batteriespeicher teuer und langlebig sind. Viele Hersteller garantieren eine Lebensdauer von zehn Jahren. Ein Käufer braucht daher vermutlich nicht in naheliegender Zeit ein neues Produkt.

An Mercedes-Benz werden hohe Erwartungen gestellt.<sup>230</sup> Nicht zuletzt, weil die Marke diese Erwartungen durch seine Markenwerte und -versprechen weckt. Hohe Erwartungen werden folglich auch an Mercedes-Benz Energy gestellt. Mercedes-Benz Energy ist im Vergleich zur Konkurrenz erst spät in das Geschäftsfeld eingestiegen. Um nicht noch mehr Zeit zu verlieren, muss das Unternehmen schnell agieren. Einer der wichtigsten Werte von Mercedes-Benz ist die Perfektion, welche sich in Qualität ausdrückt. Für Mercedes-Benz Energy bedeutet das, nicht zu voreilig zu sein. Die hohe Qualität der Batteriespeicher muss gewährleistet sein.

Daimler ist mit seiner Marke Mercedes-Benz auch sehr aktiv im Bereich der Elektrofahrzeuge. Für Mercedes-Benz Energy kann dies ein Risiko darstellen. Für die neue Marke ist es wichtig, nicht als neues Elektrofahrzeug-Modell wahrgenommen zu werden, sondern als eigenständige Marke in einem neuen Geschäftsfeld.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markenimagetransfer von Mercedes-Benz zu Mercedes-Benz Energy</li> <li>- hoher Markenwert der Marke Mercedes-Benz</li> <li>- Erfahrung durch ACCUMOTIVE</li> <li>- Verbindung zur Automobilbranche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strenge Vorgaben der Daimler AG (Positionierung, Markenidentität, äußeres Erscheinungsbild)</li> <li>- aktuell keine Daimler-Batteriezellen → Anspruch <i>Made in Germany</i> nicht glaubwürdig</li> </ul>

Tabelle 2: Mercedes-Benz Energy Stärken & Schwächen

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- trotz neuer Marke: Bekanntheit auf vielen Märkten → Erleichterung des Markteintritts</li> <li>- wachsender Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deutschland: viel (namenhafte) Konkurrenz</li> <li>- durch Markenimagetransfer: hohe Erwartungen</li> </ul>

Tabelle 3: Mercedes-Benz Energy Chancen & Risiken

<sup>230</sup> Vgl. Schmidt, Joachim (o.D.): Interview, in: Esch, Franz-Rudolf; von Einem, Elisabeth; Rühl, Vanessa (2013): Kundenwünsche erkennen und Kundensegmente adressieren, in: Esch, Franz-Rudolf (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, S. 91. [sic!]

## 5.2.2 Analyse der Kundenbedürfnisse

### 5.2.2.1 Strommarkt

Mercedes-Benz Energy bedient den Energiemarkt. Dieser wird im Folgenden für die Regionen Deutschland und Südafrika analysiert.

#### 5.2.2.1.1 Deutschland

##### Stromverbrauch und Stromerzeugung

Der Bruttostromverbrauch in Deutschland ist steigend. Im Jahr 2016 betrug er 594,7 TWh.<sup>231</sup> 2015 waren es rund 527 TWh.<sup>232</sup> Auch von 2014 auf 2015 war ein Anstieg von 1,4 Prozent zu verzeichnen.<sup>233</sup> Rund 32 Prozent des Bruttostromverbrauchs wurden durch erneuerbare Energien abgedeckt.<sup>234</sup> Das entspricht einem Anstieg von einem Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

2016 wurden in Deutschland 648,4 TWh Bruttostrom erzeugt. Den größten Anteil nahmen erneuerbare Energien mit 29 Prozent.<sup>235</sup> Die Erzeugung aus Braunkohle schließt sich mit etwa 23 Prozent an.<sup>236</sup> Im Jahr 2016 betrug die Bruttostromerzeugung 648,4 Milliarden kWh. Mehr als 13 Prozent wurden durch Kernkraftwerke produziert.<sup>237</sup>

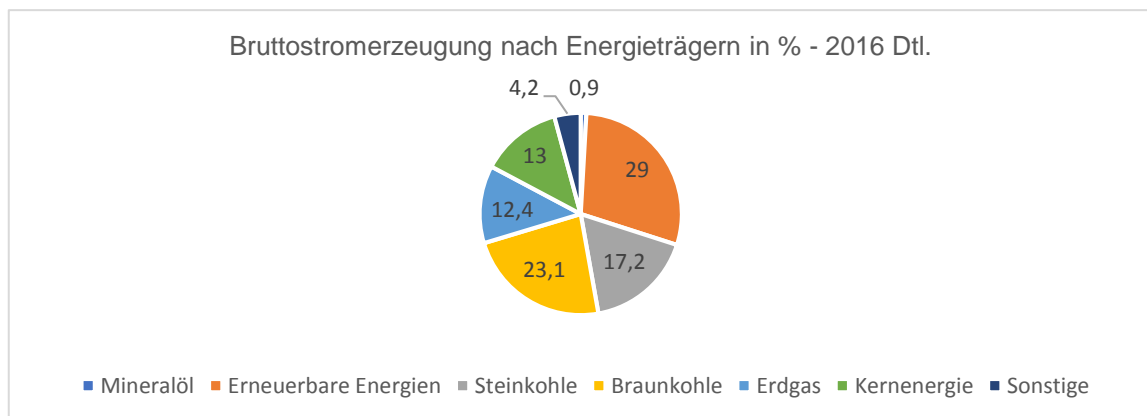


Abbildung 15: Stromerzeugung nach Energieträgern in % – 2016 Dtl.

<sup>231</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.D.): BMWi – Strommarkt der Zukunft. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/strommarkt-der-zukunft.html> (17.07.2017).

<sup>232</sup> Vgl. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.) (18.03.2016): Entwicklung der Energieversorgung 2015. Fakten und Argumente, Publikation, Berlin, S. 8. Verfügbar unter: [https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8E837547F4624594C1257F7D0057694A/\\$file/Entwicklung%20der%20Energieversorgung%202015.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8E837547F4624594C1257F7D0057694A/$file/Entwicklung%20der%20Energieversorgung%202015.pdf) (17.07.2017).

<sup>233</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>234</sup> Vgl. Ziesing, Hans-Joachim (2016): Energieverbrauch in Deutschland im Jahr 2016. Publikation, Berlin, S. 29.

<sup>235</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.D.): BMWi – Strommarkt der Zukunft.

<sup>236</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>237</sup> Vgl. Ebenda.

[eigene Darstellung, in Anlehnung an BMW<sup>238</sup>]

## Strompreis

Der Strompreis setzt sich zusammen aus den Entgelten für die Nutzung des Netzes, dem Wettbewerbsanteil (Beschaffung und Vertrieb) sowie Steuern und Abgaben.<sup>239</sup> Bei einer Abnahmemenge von 3.500 kWh im Jahr 2016 zahlte ein Haushalt durchschnittlich 28,80 Cent pro Kilowattstunde.<sup>240</sup> In den letzten zehn Jahren war ein Anstieg von rund einem Drittel zu verzeichnen.<sup>241</sup> 2015 auf 2016 betrug dieser 0,3 Prozent.<sup>242</sup> Ursache hierfür ist der Anstieg von Steuern, Abgaben und Umlagen.<sup>243</sup> Der Bundesverband Energiespeicher e. V. Berlin und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag vermuten eine weitere Steigerung der Stromkosten.<sup>244</sup>

## Stromnetzstabilität

Das deutsche Stromnetz ist stabil. Im Jahr 2015 lag die durchschnittliche Unterbrechungsdauer bei 15,3 Minuten pro Person im gesamten Jahr.<sup>245</sup> In diesen Wert sind Probleme beim Stromanbieter sowie Ausfälle aufgrund höherer Gewalt, wie Unwetter, einbezogen. Schließt man höhere Gewalt aus der Rechnung aus, ergibt sich eine Unterbrechung von 11,9 Minuten.<sup>246</sup> Durchschnittlich war ein Kunde im Jahr 2015 von 0,29 Ausfällen betroffen.<sup>247</sup>

## CO<sub>2</sub>-Emission

Im Jahr 2016 betrug die CO<sub>2</sub>-Emission nach Schätzungen des Bundesverbandes der deutschen Energie- und Wasserwirtschaft e. V. 0,890 kg Kohlenstoffdioxid pro Kilowattstunde.<sup>248</sup> Hierbei handelt es sich um den Wert für die Stromerzeugungsanlagen der allgemeinen Versorgung. Nicht inbegriffen sind Stromerzeugungsanlagen von Bergbaubetrieben und verarbeitenden Betrieben.<sup>249</sup> Der Wert ist im Vergleich zum Vorjahr um 3

---

<sup>238</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>239</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (o.D.): Bundesregierung | Artikel | So setzt sich der Strompreis zusammen. <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2014/12/2014-12-30-strompreis.html> (01.06.2017).

<sup>240</sup> Vgl. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.) (31.05.2017): BDEW-Strompreisanalyse Mai 2017. Haushalte und Industrie, Publikation, Berlin, S. 7. Verfügbar unter: [https://www.bdew.de/inter-net.nsf/res/886756C1635C3399C1257FC500326489/\\$file/160524\\_BDEW\\_Strompreisanalyse\\_Mai2016.pdf](https://www.bdew.de/inter-net.nsf/res/886756C1635C3399C1257FC500326489/$file/160524_BDEW_Strompreisanalyse_Mai2016.pdf) (01.06.2017).

<sup>241</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>242</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>243</sup> Vgl. BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.) (31.05.2017): BDEW-Strompreisanalyse Mai 2017. S. 8.

<sup>244</sup> Vgl. Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. Rechtsrahmen | Geschäftsmodelle | Forderungen, Berlin; Brüssel, Publikation, Berlin; Brüssel, S.1. Verfügbar unter: <https://www.magdeburg.ihk.de/blob/mdihk24/innovation/downloads/3351856/e984f6907e62e66e9e9a550888b1ba70/Faktenpapier-Energiespeicher-data.pdf> (01.06.2017).

<sup>245</sup> Vgl. VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (Hrsg.) (17.11.2016): VDE|FNN-Störungsstatistik 2015: Versorgungszuverlässigkeit weiterhin auf hohem Niveau – trotz zunehmender Netzengpässe. <https://www.vde.com/de/presse/pressemitteilungen/73-16-vde-fnn-stoerungsstatistik-2015> (02.06.2017).

<sup>246</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>247</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>248</sup> Vgl. Ziesing, Hans-Joachim (2016): Energieverbrauch in Deutschland im Jahr 2016, S. 41.

<sup>249</sup> Vgl. Ebenda.

Prozent gesunken.<sup>250</sup> Dies lässt sich auf den Rückgang der Stromgewinnung aus Braunkohle und Steinkohle verzeichnen.<sup>251</sup> Betrachtet man den Primärenergieverbrauch, so ist dennoch von einem Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emission um 0,7 Prozent auszugehen.<sup>252</sup>

### 5.2.2.1.2 Südafrika

#### Stromverbrauch und Stromgewinnung

2015 erzeugte Südafrika 230.122 GWh Strom.<sup>253</sup> Das entspricht weniger als 40 Prozent der deutschen Stromproduktion. Der wichtigste Energieträger in Südafrika ist die Kohle. 70 Prozent der Primärenergie wird aus dem Energieträger gewonnen.<sup>254</sup> Die hohe Kohleverwendung ist auf das hohe Kohlevorkommen im Land zurückzuführen.<sup>255</sup>

Mehr als 90 Prozent des erzeugten Stroms stammen von den Energieträgern Kohle, Öl und Gas.<sup>256</sup> Weniger als drei Prozent des Stroms stammten 2014 aus erneuerbaren Energien.<sup>257</sup>

Südafrika benötigt sehr viel Energie. Die südafrikanische Wirtschaft ist stark geprägt vom Bergbau und der Metallproduktion: Zwei energieintensive Sektoren.<sup>258</sup>

2003 wurde beschlossen, den Marktanteil der Eskom zu reduzieren. Eskom ist ein staatlicher Stromerzeuger und Anbieter.<sup>259</sup> Das Unternehmen produziert mehr als 90 Prozent des südafrikanischen Stroms.<sup>260</sup> Durch den Markteintritt von privaten Stromerzeugern (IPPs) soll der Marktanteil auf 70 Prozent reduziert werden.<sup>261</sup> Doch 2017 liegt er noch immer bei 95 Prozent.<sup>262</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. Ziesing, Hans-Joachim (2016): Energieverbrauch in Deutschland im Jahr 2016, S. 41.

<sup>251</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>252</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>253</sup> Vgl. Stats SA (Hrsg.) (2016): Electricity generated and available for distribution (Preliminary). Publikation, Pretoria, S. 5. Verfügbar unter: <http://www.statssa.gov.za/publications/P4141/P4141September2016.pdf> (13.07.2017).

<sup>254</sup> Vgl. Fisher, Nikki; American, Angelo; Downes, Gina (2014): South Africa. Publikation, o.O., S. 1. [http://www.iea.org/ciab/South\\_Africa\\_Role\\_Coal\\_Energy\\_Security.pdf](http://www.iea.org/ciab/South_Africa_Role_Coal_Energy_Security.pdf) (22.06.2017).

<sup>255</sup> Vgl. Thiel, Dennis; Hauser, Jens; Brink, Saskia (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. Photovoltaik Aufdachanlagen 2015, Publikation, Forest Town, S. 21. Verfügbar unter: [http://www.subsahara-afrika-ihk.de/wp-content/uploads/2015/07/zma\\_suedafrika\\_2015\\_pv.pdf](http://www.subsahara-afrika-ihk.de/wp-content/uploads/2015/07/zma_suedafrika_2015_pv.pdf) (24.06.2017).

<sup>256</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – "Branche kompakt" Erneuerbare Energien. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Branchen/Branche-kompakt/branche-kompakt-erneuerbare-energien,t=branche-kompakt-goldene-zukunft-fuer-solarenergie-in-suedafrika,did=1714506.html> (07.07.2017).

<sup>257</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>258</sup> Vgl. Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 21.

<sup>259</sup> Vgl. Eskom Holdings SOC Ltd (Hrsg.) (o.D.): Company information overview. [http://www.eskom.co.za/OurCompany/CompanyInformation/Pages/Company\\_Information.aspx](http://www.eskom.co.za/OurCompany/CompanyInformation/Pages/Company_Information.aspx) (17.07.2017).

<sup>260</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>261</sup> Vgl. Department of Energy (Hrsg.) (o.D.): Electricity | Department: Energy | REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. [http://www.energy.gov.za/files/esources/electricity/electricity\\_independant.html](http://www.energy.gov.za/files/esources/electricity/electricity_independant.html) (07.07.2017).

<sup>262</sup> Vgl. Eskom Holdings SOC Ltd (Hrsg.) (o.D.): Company information overview.

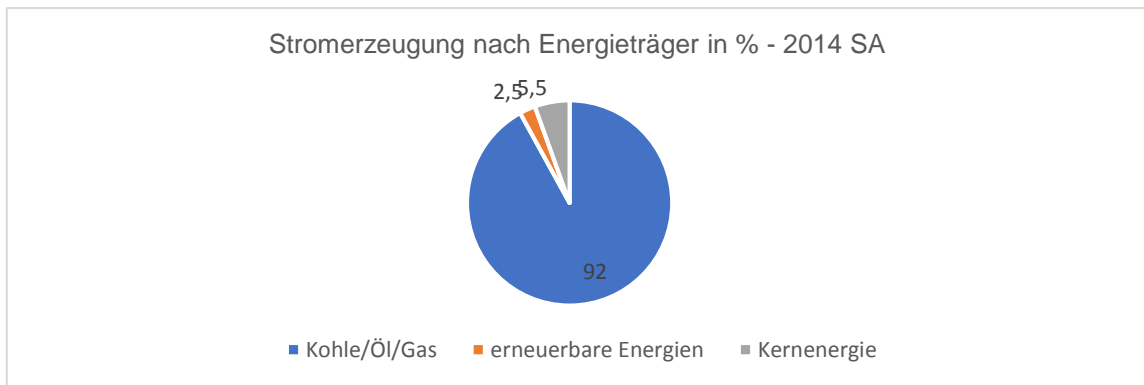


Abbildung 16: Stromerzeugung nach Energieträger in % - 2014 SA

[eigene Darstellung in Anlehnung an GTAP<sup>263</sup>]

Der Anteil an erneuerbaren Energien soll in den nächsten Jahren steigen. Ziel ist es, bis zum Jahr 2030 7200 MW Leistung durch erneuerbare Energien zu erzielen.<sup>264</sup> Die guten Windverhältnisse und die hohe Sonneneinstrahlung in Südafrika begünstigen die Entwicklung der erneuerbaren Energien.

### Strompreis

Südafrikas Strompreishistorie war lange von künstlich niedrig gehaltenen Strompreisen geprägt.<sup>265</sup> Seit 2008 findet jedoch eine stufenweise Erhöhung statt.<sup>266</sup> Aktuell sind die Werte im internationalen Vergleich hoch. Endverbraucher zahlten 2014 durchschnittlich zwischen fünf und zehn Eurocents pro Kilowattstunde.<sup>267</sup> Der Strompreis für die Industrie ist ähnlich, kann in Stoßzeiten aber auch auf 20 Eurocents ansteigen.<sup>268</sup> Der Preis variiert nach Verbrauch, Standort und Tarifoptionen.<sup>269</sup> Nicht nur Stoßzeiten beeinflussen den Strompreis, sondern auch die Jahreszeit. So sind im Winter die Strompreise deutlich höher.<sup>270</sup> Im April 2016 fand die letzte Strompreiserhöhung um durchschnittlich 9,4 Prozent statt.<sup>271</sup>

### Stromnetzstabilität

Das südafrikanische Stromnetz ist seit 2007/2008 von Stromausfällen bestimmt.<sup>272</sup> Die Stromengpässe sind unter anderem auf logistische Probleme und Fehlentscheidungen

<sup>263</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – "Branche kompakt" Erneuerbare Energien.

<sup>264</sup> Vgl. Department of Energy (Hrsg.) (2010): Integrated Resource Plan for Electricity. Draft, Pretoria, S. 18. Verfügbar unter: [http://www.energy.gov.za/IRP/irp%20files/INTEGRATED\\_RESOURCE\\_PLAN\\_ELECTRICITY\\_2010\\_v8.pdf](http://www.energy.gov.za/IRP/irp%20files/INTEGRATED_RESOURCE_PLAN_ELECTRICITY_2010_v8.pdf) (22.06.2017).

<sup>265</sup> Vgl. Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 27.

<sup>266</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>267</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>268</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>269</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>270</sup> Vgl. Wolf, Markus; Hauser, Jens (2016): Südafrika – Energieeffizienz in der Industrie (inkl. Solarthermie). Zielmarktanalyse 2017 mit Profilen der Marktakteure, Southern African – German Chamber of Commerce and Industry, Publikation, Forest Town, S. 28. Verfügbar unter: [https://www.german-energy-solutions.de/GES/Redaktion/DE/Publikationen/Marktanalysen/2017/zma\\_suedafrika\\_2017\\_industrie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.german-energy-solutions.de/GES/Redaktion/DE/Publikationen/Marktanalysen/2017/zma_suedafrika_2017_industrie.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (07.07.2017)

<sup>271</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>272</sup> Vgl. Stumpf, Heiko (09.06.2015): Südafrika sucht Ausweg aus der Stromkrise. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrika-sucht-ausweg-aus-der-stromkrise,did=1255752.html> (07.07.2017).

zurückzuführen. So kann Eskom den Strombedarf der wachsenden Wirtschaft nicht decken.<sup>273</sup> Hinzu kommt, dass die südafrikanische Regierung zur Zeit der Jahrtausendwende Eskom Investitionen untersagte.<sup>274</sup> Ziel war es, unabhängige Investoren für das Land zu finden. Diese blieben jedoch, unter anderem aufgrund künstlich niedrig gehaltener Strompreise, aus.<sup>275</sup>

Um den Engpässen entgegen zu wirken, wurden die Kraftwerke an ihre Kapazitätsgrenzen getrieben. Nötige Reparaturmaßnahmen wurden herausgezögert.<sup>276</sup> Zunehmende Defekte verringerten die Produktion im Jahr 2014 um eine Kapazität von 30 Prozent.<sup>277</sup> Die fehlende Stromkapazität führt zu nahezu täglichen Stromabschaltungen, um Lastspitzen auszugleichen.<sup>278</sup>

### **CO<sub>2</sub>-Emission**

Aufgrund der primären Energiegewinnung aus Kohle wird Südafrika ein hoher Stellenwert der globalen CO<sub>2</sub>-Emission zugeordnet. Auf der Weltrangliste nahm das Land 2015 Platz 12 ein.<sup>279</sup> 1,6 Prozent der globalen Emission sind auf Südafrika zurückzuführen.<sup>280</sup> Betrachtet man ausschließlich den Stromsektor, so macht dieser 69 Prozent der südafrikanischen Emission aus.<sup>281</sup> 2014 betrug die CO<sub>2</sub>-Emission des Landes mehr als 430 Millionen Tonnen.<sup>282</sup>

## **5.2.2.2 Bedürfnisse**

Aufgrund der aktuellen Energiemarktsituation ergeben sich in den beiden Zielregionen verschiedene Kundenbedürfnisse.

### **5.2.2.2.1 Deutschland**

Deutschlands Energiepreise sind im weltweiten Vergleich überdurchschnittlich hoch. Dieser Faktor bedingt das Bedürfnis nach Kostenreduzierung. Laut einer Umfrage von EuPD Research ist für mehr als 72 Prozent der befragten Energiespeicherbesitzer der Strompreisanstieg ein Kaufmotiv gewesen.<sup>283</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. Heinrich Böll Stiftung Southern Africa (Hrsg.) (o.D.): Südliches Afrika 2007/2008. Politischer Jahresbericht, Publikation, Kapstadt, S. 13. Verfügbar unter: [https://www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download\\_de/weltweit/JB\\_2008\\_Suedafrika\\_Endv.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download_de/weltweit/JB_2008_Suedafrika_Endv.pdf) (20.07.2017).

<sup>274</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>275</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>276</sup> Vgl. Stumpf, Heiko (09.06.2015): Südafrika sucht Ausweg aus der Stromkrise.

<sup>277</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>278</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>279</sup> Vgl. Wolf, Markus u.a. (2016): Südafrika – Energieeffizienz in der Industrie (inkl. Solarthermie). S. 20.

<sup>280</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>281</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>282</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – "Branche kompakt" Erneuerbare Energien.

<sup>283</sup> Vgl. EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016. Zusammenfassung der Ergebnisse, Publikation, o.O., S. 2. Verfügbar unter: [http://www.eupd-research.com/dnl/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/EuPD\\_Zusammenfassung\\_Kundenzufriedenheit\\_E3DC\\_2016.pdf](http://www.eupd-research.com/dnl/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/EuPD_Zusammenfassung_Kundenzufriedenheit_E3DC_2016.pdf) (14.07.2017).



Die vermutlich ansteigende CO<sub>2</sub>-Emission und der weiterhin hohe Anteil an Kernenergie sind für viele Menschen Gründe, um auf erneuerbare Energien umzusteigen. Die Bruttostromerzeugung aus erneuerbaren Energien macht zwar bereits den größten Anteil der Energieträger aus. Dennoch wird immer noch viel Energie aus umweltbelastenden Energieträgern und Verfahren gewonnen. Der Umfrage von EuPD Research zufolge, ist für circa drei Viertel der Befragten der eigene Beitrag zu Energiewende ein Kaufgrund für einen Energiespeicher.<sup>284</sup>

Die Unabhängigkeit bezogen auf Stromschwankungen spielt in Deutschland im Vergleich zu Südafrika eine geringe Rolle. Dennoch ergab die Studie, dass auch dieses Bedürfnis für ein Drittel der Befragten ein Grund für die Anschaffung eines Speichers ist.<sup>285</sup>

Für den deutschen Markt ist das Interesse an Batteriespeichern für Privatanwender groß.<sup>286</sup>

#### 5.2.2.2 Südafrika

Auch Südafrika hat mittlerweile hohe Energiekosten zu verzeichnen. Das größere Bedürfnis ist hier jedoch die Netzstabilität. Aufgrund der Historie des südamerikanischen Energiemarktes ist Südafrika von regelmäßigen Stromausfällen geplagt.

Die geplante Liberalisierung des Energiemarktes durch IPPs und der geplante Wandel zur steigenden Nutzung von erneuerbaren Energien, erleichtern den Einstieg in den Energiemarkt aus gewerblicher Sicht. Auch für Privatpersonen ist ein Energiespeichersystem interessant. Es bietet ihnen die Möglichkeit unabhängig zu sein.

Die regelmäßigen Stromausfälle bewirken einen Ausfall des Telekommunikationssystems. Diese kann durch den Einsatz von Energiespeicherlösungen gesichert werden.

#### 5.2.2.3 Produktmarkt und Trends

Bei dem Produktmarkt handelt es sich um den Markt für stationäre Batteriespeicher. Diese basieren auf einer elektrochemischen Technologie. Neben Batteriespeichern gibt es weitere Energiespeicherarten. Ein Energiespeicher nimmt Strom auf und gibt ihn zeitversetzt wieder ab.<sup>287</sup>

---

<sup>284</sup> Vgl. Vgl. EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016.S. 2.

<sup>285</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>286</sup> Vgl. Sterner, Michael; Eckert, Fabian; Thema, Martin; Bauer, Franz (2015): Der positive Beitrag dezentraler Batteriespeicher für eine stabile Stromversorgung. Kurzstudie im Auftrag von BEE e.V. und Hannover Messe, Publikation, Regensburg; Berlin; Hannover, S. 6. Verfügbar unter: [https://www.bee-ev.de/fileadmin/Publikationen/BEE\\_HM\\_FENES\\_Kurzstudie\\_Der\\_positive\\_Beitrag\\_von\\_Batteriespeichern\\_2015.pdf](https://www.bee-ev.de/fileadmin/Publikationen/BEE_HM_FENES_Kurzstudie_Der_positive_Beitrag_von_Batteriespeichern_2015.pdf) (23.06.2017).

<sup>287</sup> Vgl. Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. Rechtsrahmen | Geschäftsmodelle | Forderungen, S.1. Verfügbar unter: <https://www.magdeburg.ihk.de/blob/mdihk24/innovation/downloads/3351856/e984f6907e62e66e9e9a550888b1ba70/Faktenpapier-Energiespeicher-data.pdf> (01.06.2017).

Die Entwicklungen des Energiemarktes begünstigen die Entwicklungen im Energiespeichermarkt.<sup>288</sup> Die Speicher von Mercedes-Benz Energy können Strom aus Photovoltaikanlagen speichern. Die Großspeicherlösungen können zusätzlich Windenergie aufnehmen.

Energiespeicher basieren auf verschiedenen Technologien. Jede Technologie bietet Vor- und Nachteile. Die Entscheidung für eine Technologie ist von den eigenen Anforderungen abhängig. Die Abbildung 19 zeigt die verschiedenen Technologien. Neben elektrochemischen Speichern gibt es mechanische, chemische, elektrische und thermische Speichertechnologien. Unterschiede zeigen sich zum Beispiel in der Speicherkapazität, der Lebensdauer oder dem Einsatzgebiet. So werden Speicher der Kondensatoren-Technologie als Kurzzeitspeicher für Netzstabilisierungen eingesetzt und sind mit einer Speicherkapazität von circa 50 kWh eher im unteren Speicherkapazitätsbereich angesiedelt.<sup>289</sup> Blei-Batterien hingegen werden typischerweise als Reservespeicher und in der Elektromobilität eingesetzt und sind mit bis zu 40 MWh deutlich kapazitätsreicher.<sup>290</sup>

Batteriespeicher basieren auf der elektrochemischen Technologie. Diese Technologie ist weiter untergliedert. So gibt es Batteriespeicher auf Blei- oder Lithiumbasis, sowie Nickel-Batterien, Natrium-Batterien und (Vanadium-)Redox-Flow-Batterien sowie Hybrid-Flow-Batterien.<sup>291</sup>

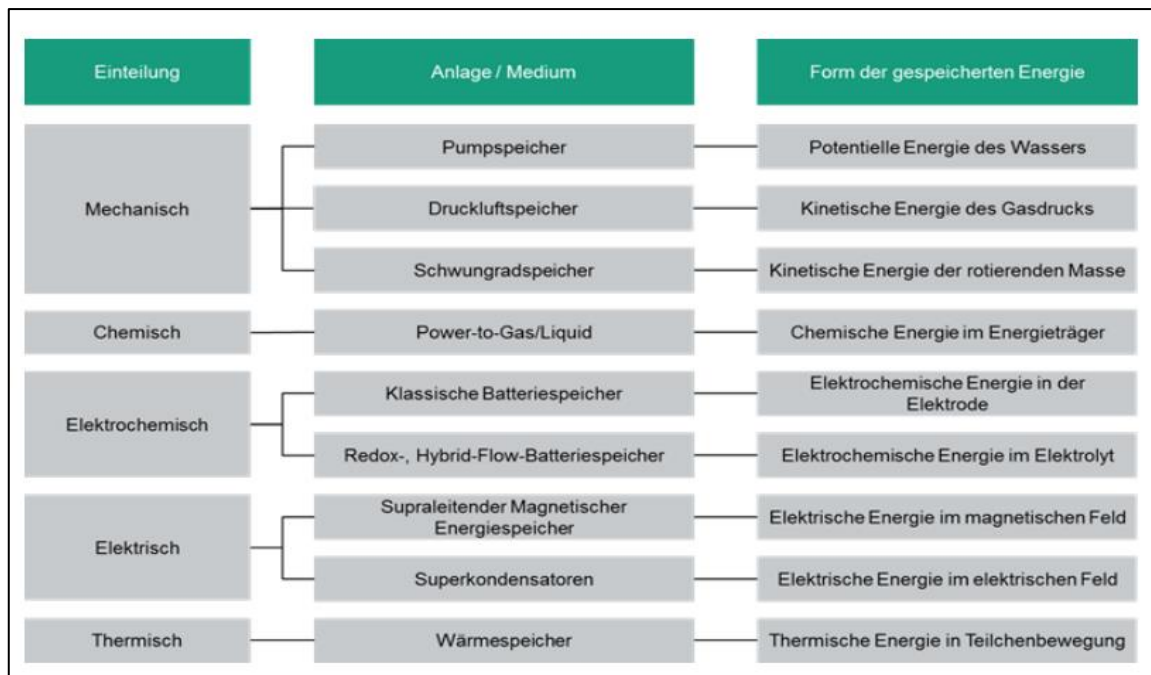
---

<sup>288</sup> Vgl. Wesselak, Viktor; Schabbach Thomas; Link, Thomas; Fischer, Joachim (2017): Handbuch Regenerative Energietechnik. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 727.

<sup>289</sup> Vgl. Deutsches CleanTech Institut GmbH (Hrsg.) (2013): Speichertechnologien 2013. Technologien | Anwendungsbereiche | Anbieter, Publikation, Bonn, S. 18. Verfügbar unter: [http://www.dcti.de/fileadmin/pdfs\\_dcti/DCTI\\_Speichertechnologie\\_web.pdf](http://www.dcti.de/fileadmin/pdfs_dcti/DCTI_Speichertechnologie_web.pdf) (23.06.2017).

<sup>290</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>291</sup> Vgl. Sterner, Michael u.a. (2015): Der positive Beitrag dezentraler Batteriespeicher für eine stabile Stromversorgung. S. 12.

Abbildung 17: Energiespeicher-Technologien<sup>292</sup>

Mercedes-Benz Energy verwendet Batterien auf Basis von Lithium. Als Grundlage für die Speicher dient die Technologie der mobilen Speicher für die Elektrofahrzeuge von Mercedes Benz. Der Speicher muss langlebig sein und eine hohe Kapazität besitzen. Da Mercedes-Benz Energy mit seinen Speicherlösungen Privatanwender sowie Gewerbe und Staat anspricht, werden im Folgenden beide Anwendungsfälle für Deutschland und Südafrika betrachtet.

### 5.2.2.3.1 Deutschland

Der deutsche Markt für erneuerbare Energien entwickelte sich in den vergangenen Jahren rasant. Der Nachteil für erzeugten Strom bestand lange darin, dass der Strom nur während der Produktion genutzt werden konnte. Mit einer Photovoltaikanlage ist man vom Sonnenstand und der Sonnenscheinintensität abhängig. Die meiste Energie wird tagsüber produziert. Der höchste Verbrauch findet jedoch in den Abendstunden statt.

<sup>292</sup> Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT; Fraunhofer-Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik IWES (31.10.2014): Abschlussbericht Metastudie »Energiespeicher«. Publikation, Oberhausen, Kassel, S. 81. Verfügbar unter: <https://www.umsicht.fraunhofer.de/content/dam/umsicht/de/dokumente/pressemitteilungen/2015/Abschlussbericht-Metastudie-Energiespeicher.pdf> (01.06.2017).

## Privatanwenderlösungen

Für Privatanwender mit einer Photovoltaikanlage sind Batteriespeicher eine gute Möglichkeit um den Eigenstromverbrauch zu optimieren. Laut dem Bundesverband Energiespeicher e. V. Berlin steigt die Nutzung mit einem Speicher auf 80 Prozent.<sup>293</sup> Ohne Speicher können nur rund 30 Prozent der erzeugten Energie verbraucht werden.<sup>294</sup>

Der Bundesverband Solarwirtschaft e. V. teilte mit, dass Ende 2016 in Deutschland mehr als 50.000 Solarbatterien im Einsatz waren.<sup>295</sup> Er erwartet eine Verdopplung der Anzahl bis zum Jahresende 2018.<sup>296</sup> 2015 waren rund 30.000 Exemplare in Betrieb.<sup>297</sup>

Die sinkenden Anschaffungspreise machen Batteriespeicher attraktiv. Dieser ist in den vergangenen drei Jahren um 40 Prozent gesunken.<sup>298</sup> Bei Neuinstallationen von Photovoltaikanlagen wird bei jeder zweiten Anlage ein Batteriespeicher miteingebaut.<sup>299</sup> Die folgende Abbildung zeigt den Preisindex für Batteriespeicher. Es ist ersichtlich, dass der Speicherpreis sinkt. Batteriespeicher werden aufgrund automatischer, optimierter Produktionsabläufe sowie durch die Ausrichtung auf Massentauglichkeit preiswerter.<sup>300</sup>

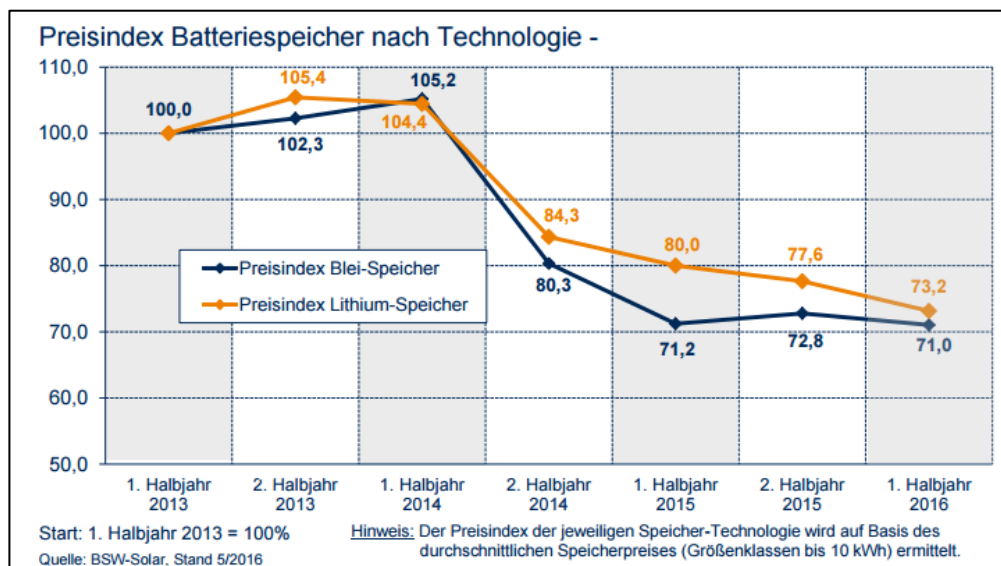


Abbildung 18: Preisindex Blei- und Lithium-Speicher<sup>301</sup>

<sup>293</sup> Vgl. Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. S.1. (01.06.2017).

<sup>294</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>295</sup> Vgl. Bundesverband Solarwirtschaft e.V. (Hrsg.) (13.03.2017): Detail BSW-Solar – Bundesverband Solarwirtschaft e.V. Verfügbar unter: <https://www.solarwirtschaft.de/presse/branchennews/branchenmeldungen-im-detail/news/ueber-50000-solarbatterien-in-betrieb-1.html> (02.06.2017).

<sup>296</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>297</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>298</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>299</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>300</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co.KG (20.05.2016): Speichermonitoring: Rasanter Preisverfall bei Lithium-basierten PV-Hausspeichern | pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2016/05/20/speichermonitoring-rasanter-preisverfall-bei-lithium-basierten-pv-hausspeichern/> (19.07.2017).

<sup>301</sup> Bundesverband Solarwirtschaft e.V. (Hrsg.) (22.06.2016): Eröffnungskonferenz. Intersolar Europe 2016, Präsentation, o.O. S. 14. Verfügbar unter: [https://www.solarwirtschaft.de/fileadmin/user\\_upload/2016PK\\_Intersolar.pdf](https://www.solarwirtschaft.de/fileadmin/user_upload/2016PK_Intersolar.pdf)

Die sinkenden Anschaffungspreise für Energiespeicher wirken sich auf die Anschaffungszahlen aus. Die folgende Abbildung des Bundesverbands Solarwirtschaft e.V. zeigt die Installationen bis 2015 und prognostiziert einen weiteren Anstieg in den nächsten Jahren.

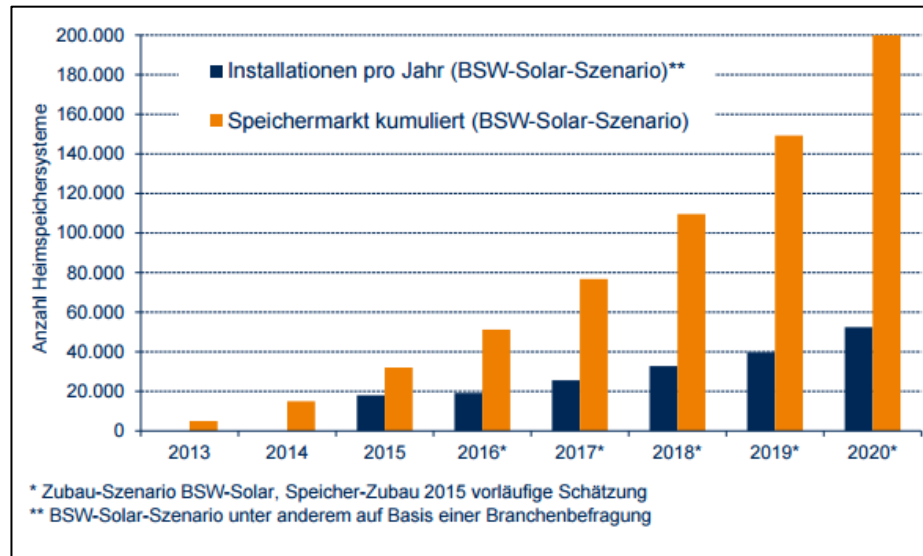


Abbildung 19: Preisindex Blei- und Lithium-Speicher<sup>302</sup>

Das Marktvolumen für Photovoltaik-Batteriespeicher ist von Faktoren wie den installierten Photovoltaikanlagen und der Nachfrage von Marktakteuren abhängig. Hierzu zählen Endkunden und Installateure. Die Attraktivität der Investition beeinflusst ebenso das Marktvolumen.

Neben den sinkenden Anschaffungspreisen ist die Fördermöglichkeit durch die KfW-Bank für Neuinstallationen attraktiv. Gefördert werden Photovoltaikanlagen in Verbindung mit einem Energiespeicher, die ab 2013 installiert wurden.<sup>303</sup> Ein Teil der produzierten Energie muss an das elektrische Netz abgegeben werden.<sup>304</sup> Die KfW-Bank vergibt günstige Darlehen.<sup>305</sup>

### Großspeicherlösungen

Großbatteriespeicherprojekte sind für verschiedene Zwecke einsetzbar. So ist eine Anwendung im Bereich der Systemdienstleistungen, wozu die Primärregelleistung zählt, sinnvoll. Weitere Anwendungsfälle sind unter anderem das Steigern des Eigenverbrauchs in Gewerbe und Industrie sowie Smart-Grids. Neben Batteriespeichern gibt es weitere Technologien, die zum Teil weit verbreitet sind. So sind zum Beispiel Wärme- und Pumpspeicher schon lange in Verwendung.<sup>306</sup> Pumpspeicherwerke machen dabei

<sup>302</sup> Bundesverband Solarwirtschaft e.V. (Hrsg.) (22.06.2016): Eröffnungskonferenz. S. 16.

<sup>303</sup> Vgl. KfW (o.D.): Merkblatt Erneuerbare Energien. KfW-Programm Erneuerbare Energien „Speicher“, Publikation, Frankfurt am Main, S. 2-4. Verfügbar unter: [https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000002700\\_M\\_275\\_Speicher.pdf](https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000002700_M_275_Speicher.pdf) (23.06.2017).

<sup>304</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>305</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>306</sup> Vgl. Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. S. 1.

mit rund 40 Millionen kWh Kapazität den größten Anteil der deutschen Stromspeicherkapazitäten aus.<sup>307</sup> Energiewirtschaftliche Rahmenbedingungen verlangsamten jedoch aktuell den Zubau von Pumpspeicherwerken.<sup>308</sup>

Batteriespeicher bieten sich aufgrund der Möglichkeit schnell sehr große Leistungsänderungen zu vollziehen für die Primärregelleistung besonders gut an.<sup>309</sup> Mit steigender Anzahl wird nun auch auf Batteriespeicher zurückgegriffen.<sup>310</sup>

2017 sind nach der DOE Global Energy Storage Database 40 Batteriegroßspeicherprojekte in Betrieb.<sup>311</sup> Weitere drei Projekte sind geplant.<sup>312</sup> Wie in Abbildung 22 ersichtlich, basiert der Großteil auf der Lithium-Technologie. Die Abbildung zeigt die Entwicklung des Einsatzes von Großspeicherbatterien in der Primärregelleistung. Die Leistung der Energiespeicherprojekte in Deutschland steigt stark an. Ein besonders großer Anstieg ist seit 2015 zu verzeichnen. Das aktuell größte Projekt wurde von STAEG realisiert.<sup>313</sup> Es wurden an sechs verschiedenen Standorten in Deutschland Batteriespeicher mit je 15 MW installiert.<sup>314</sup> Die Investitionskosten für Großspeicherprojekte – alle spezifischen Technologien kumuliert – sind sinkend. Während 2014 noch rund 1100 Euro pro Kilowattstunde aufgebracht werden mussten, waren es 2016 rund 700 Euro pro Kilowattstunde.<sup>315</sup>

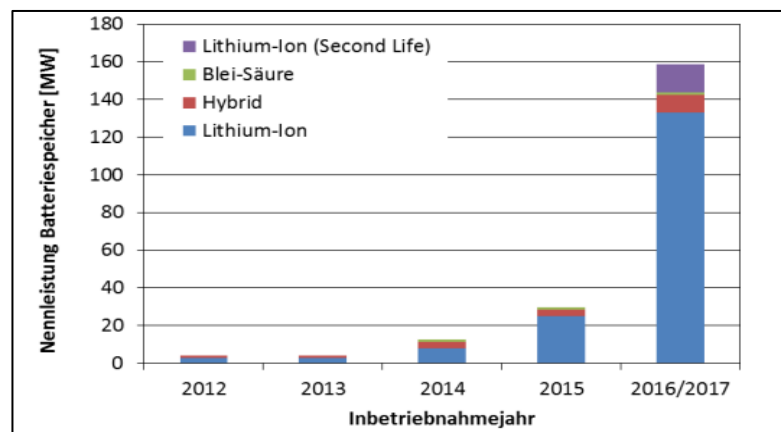


Abbildung 20: Großspeicherprojekte Deutschland nach Technologie<sup>316</sup>

<sup>307</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2017): Entwicklung der Stromspeicherkapazitäten in Deutschland von 2010 bis 2016. Publikation, o.O., S.7. Verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/blob/496062/759f6162c9fb845aa0ba7d51ce1264f1/wd-8-083-16-pdf-data.pdf> (07.07.2017).

<sup>308</sup> Vgl. Stenzel, Peter; Hennings, Wilfried; Linssen, Jochen (2017): Energiespeicher, in: BWK 69, Nr. 5, S. 32.

<sup>309</sup> Vgl. Stenzel, Peter u.a. (2017), S. 5.

<sup>310</sup> Vgl. Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. S. 1.

<sup>311</sup> Vgl. Strategen Consulting LLC (Hrsg.) (o.D.): DOE | Global Energy Storage Database. Datenbank. <https://www.energystorageexchange.org> (04.07.2017).

<sup>312</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>313</sup> Vgl. STAEG GmbH (Hrsg.) (30.06.2016): STAEG's large battery system in Lünen now energized. [https://www.staeg-systemtechnologies.com/st\\_presse\\_detail+M55a26ef93ff.html](https://www.staeg-systemtechnologies.com/st_presse_detail+M55a26ef93ff.html) (07.07.2017).

<sup>314</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>315</sup> Vgl. Stenzel, Peter (2016): Bereitstellung von Primärregelleistung durch stationäre Großbatteriespeicher. Publikation, Jülich, S. 18. <https://user.fz-juelich.de/record/809893/files/Vortrag%20LRST%202016%20PRL.pdf> (07.07.2017).

<sup>316</sup> Stenzel; Dr. Peter (2016): Bereitstellung von Primärregelleistung durch stationäre Großbatteriespeicher. S. 17.

### 5.2.2.3.2 Südafrika

Aufgrund der steigenden Energiepreise in Südafrika und der extremen Netzinstabilität erschließt sich mit Südafrika ein großer Markt für erneuerbare Energien und damit auch für Batteriespeicher. Auch die hohen CO<sub>2</sub>-Emissionswerte sowie politische Regelungen zum Erhöhen der Verwendung erneuerbarer Energien begünstigen einen Umschwung. Südafrikas geografische Lage ist optimal für erneuerbare Energien wie Solarstrom und Strom aus Wind. Die hohe Sonneneinstrahlung und gute Windverhältnisse machen die Nutzung natürlicher Energieressourcen sinnvoll.<sup>317</sup> Südafrika hat 2.500 Sonnenstunden pro Jahr.<sup>318</sup> Trotz des hohen Potenzials ist die Nutzung von erneuerbaren Energien im Stromverbrauch mit circa fünf Prozent im Vergleich zu rund 29 Prozent in Deutschland sehr gering.

#### Privatanwenderlösungen

Je weiter man ins Landesinnere vordringt, desto höher ist die Solarleistung.<sup>319</sup> Gleichzeitig sind diese Gebiete dünn besiedelt und das Stromversorgungsnetz deshalb weder stabil noch gut ausgebaut.<sup>320</sup> Das macht eine Betrachtung der dort lebenden Haushalte interessant. Haushalte aus den Metropolregionen weisen hingegen ein höheres Einkommen auf.<sup>321</sup> Da, wie die Betrachtung des Strommarktes zeigte, Netzinstabilitäten landesweit aufkommen, sind auch diese eine attraktive Zielgruppe.

Seit 2015 gibt es für Photovoltaikanlagen eine Einspeisevergütung, wenn ein Teil des Stroms an das öffentliche Netz abgegeben wird.<sup>322</sup> Dies, die weiterhin steigenden Strompreise und sinkenden Preise für Photovoltaikanlagen machen diese lohnenswert. Eine steigende Anzahl an Photovoltaikanlagen wirkt sich wiederum positiv auf die Nutzung von Energiespeichern aus.

Die folgende Grafik zeigt die Anzahl der Haushalte, die sich aufgrund ihrer Einkommenshöhe eine Photovoltaikanlage leisten können. Da Batteriespeicher eine Photovoltaikanlage zur Speicherung benötigen, sind diese Haushalte auch für den Batteriespeichermarkt interessant.

Marktsegment	Anzahl der Haushalte	Systemgröße	Potenzielle PV-Kapazität (MW)
Mittleres Einkommen	1.859.973	2 kW	3.623
Hohes Einkommen	1.094.878	5 kW	5.435
Total	2.954.851		9.058

Abbildung 21: potentielle Kunden von Photovoltaikanlagen Südafrika<sup>323</sup>

<sup>317</sup> Vgl. Thiel u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 29.

<sup>318</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – "Branche kompakt" Erneuerbare Energien.

<sup>319</sup> Vgl. Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 28.

<sup>320</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>321</sup> Vgl. Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 31.

<sup>322</sup> Vgl. Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 28.

<sup>323</sup> Thiel, Dennis u.a. (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. S. 38.

## Großspeicherlösungen

Energiepolitische Entscheidungen werden von dem Department of Energy getroffen.<sup>324</sup> Es verfolgt unter anderem die Ziele, einen breiten Zugang zum Strom zu gewähren sowie den Umweltschutz durch erneuerbare Energien zu fördern.<sup>325</sup> Ebenso soll sich an den Klimawandel und dessen Folgen angepasst werden und ein wettbewerbsfähiges Energienetz entstehen.<sup>326</sup>

Mit dem Integrated Resource Plan for Electricity 2010 – 2030 wurde festgelegt, den Marktanteil der Eskom auf 70 Prozent zu reduzieren.<sup>327</sup> Die weiteren 30 Prozent der Energie sollen durch unabhängige Energieproduzenten (IPPs) zur Verfügung gestellt werden. Durch Programme wie das REIPPPP (Renewable Energy Independent Power Producer Procurement Programme) soll privaten Anbietern Anreize für eine Investition geschaffen werden.<sup>328</sup> Eine steigende Anzahl an Parks mit Anlagen zur Stromgewinnung aus erneuerbaren Energien begünstigt den Einsatz von Batteriespeichern.

---

<sup>324</sup> Vgl. Department of Energy (Hrsg.) (o.D.): About us | Department: Energy | REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. [http://www.energy.gov.za/files/au\\_frame.html](http://www.energy.gov.za/files/au_frame.html) (11.07.2017).

<sup>325</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>326</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>327</sup> Vgl. Department of Energy (Hrsg.) (o.D.): Electricity | Department: Energy | REPUBLIC OF SOUTH AFRICA.

<sup>328</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – “Branche kompakt“ Erneuerbare Energien.



### 5.2.3 Analyse der Wettbewerber

Auf den folgenden Seiten werden die Wettbewerber der Marke Mercedes-Benz Energy betrachtet. Hierfür werden deren Markenidentität, Markenpositionierung, Markenimage sowie die Stärken und Schwächen betrachtet. Die Markenidentität und die Markenpositionierung werden anhand der Webseiten der Unternehmen erarbeitet. Das Markenimage wird anhand von Foren-Beiträgen, Bewertungen, Testberichten und – wenn vorhanden Umfrageergebnissen eingeschätzt. Diese Methode kann das Markenimage vermuten lassen. Für aussagekräftige Ergebnisse müsste jedoch eine Umfrage auf dem jeweiligen Markt an einer repräsentativen Anzahl an Menschen erfolgen. Aufgrund des begrenzten Umfangs dieser Arbeit, wird auf die Umfrage verzichtet. Die Stärken und Schwächen werden aufgrund des ersichtlichen Markenimages im Vergleich zur Markenidentität sowie der Unternehmenshistorie erarbeitet.

#### 5.2.3.1 Deutschland

##### Privatanwenderlösungen

Auf dem Markt gibt es über 300 Batteriespeichersysteme von mehr als 40 Herstellern.<sup>329</sup> Zu den größten Konkurrenten – gemessen an den Verkaufszahlen im ersten Halbjahr 2016 – zählen die Batteriespeicher unter den Marken sonnen, SENEK und E3/DC.<sup>330</sup> sonnen führt den deutschen Markt mit einem Marktanteil von 27 Prozent an.<sup>331</sup> Alle drei Wettbewerber stammen aus Deutschland. Ein weiterer Batteriespeicher wird vom amerikanischen Marktteilnehmer Tesla angeboten. Dieser Wettbewerber ist aufgrund seiner ähnlichen Situation für die weitere Betrachtung interessant. Tesla ist ebenfalls im Automobilsektor aktiv. Mit seinen Produkten Powerwall (Privatanwender)<sup>332</sup> und Powerpack (Gewerbe, Stromversorger)<sup>333</sup> ist das Unternehmen auf dem Batteriespeichermarkt vertreten. Auf seinem US-amerikanischen Heimatmarkt ist die Marke mit 24 Prozent Marktanteil weit vorn, auf dem deutschen Markt kann sie jedoch die deutsche Konkurrenz noch nicht einholen.<sup>334</sup> Da Mercedes-Benz Energy den Anspruch hat, zu den Besten zu gehören, werden die oben genannten Marken genauer betrachtet.

sonnen führt den deutschen Speichermarkt mit seiner sonnenBatterie an. Die sonnenBatterie wird als Komplettsystem – das heißt weitere Komponenten, wie Wechselrichter, sind integriert – angeboten. Damit hat sonnen einen Vorteil gegenüber dem Speicher von

---

<sup>329</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2017): Marktübersicht Batteriespeicher für Photovoltaikanlagen – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/marktuebersichten/batteriespeicher/> (26.06.2017).

<sup>330</sup> Vgl. K21 media AG (Hrsg.) (31.10.2016): Analyse Deutsche Energiespeicher sind gefragt. [http://www.stadt-und-werk.de/meldung\\_24949\\_Deutsche+Energiespeicher+sind+gefragt.pdf](http://www.stadt-und-werk.de/meldung_24949_Deutsche+Energiespeicher+sind+gefragt.pdf) (26.06.2017).

<sup>331</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>332</sup> Vgl. Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Powerwall | Tesla Heimspeicher. [https://www.tesla.com/de\\_DE/powerwall](https://www.tesla.com/de_DE/powerwall) (26.06.2017).

<sup>333</sup> Vgl. Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Powerpack | Energiespeicherlösungen für Gewerbe und öffentliche Einrichtungen. [https://www.tesla.com/de\\_DE/powerpack](https://www.tesla.com/de_DE/powerpack) (26.06.2017).

<sup>334</sup> Vgl. K21 media AG (Hrsg.) (31.10.2016): Analyse Deutsche Energiespeicher sind gefragt.

Mercedes-Benz Energy. Der Speicher wird mit den Merkmalen „höchste Sicherheit und Qualität“<sup>335</sup> beworben. Neben Sicherheit und Qualität steht die Marke für Unabhängigkeit sowie günstigen und ökologischen Strom.<sup>336</sup> Die sonnenBatterie deckt mit einer Speichergröße von 6 bis 48 kWh Privathaushalte und Gewerbe ab.<sup>337</sup> Die Speicher werden über Fachhändler an Endkunden verkauft. Über das „sonnenBatterie Center“<sup>338</sup> können potenzielle Kunden einen Händler finden und Händler eine Community. Für sein Händlerprogramm wirbt sonnen vor allem mit seiner Stellung als Marktführer und seiner „starken“<sup>339</sup> Marke. Mit der sonnenCommunity schafft es sonnen einen besonderen Mehrwert zu bieten.<sup>340</sup> In der Community können alle sonnenBatterie-Besitzer überflüssigen Strom abgeben und für andere Community-Mitglieder zur Verfügung stellen.<sup>341</sup> Ziel ist es, die Kunden komplett unabhängig zu machen. Die Verbindung der Batteriespeicherbesitzer in einer Community kann als USP betrachtet werden. 2025 will das Unternehmen mit seiner Marke mehr Kunden als Deutschlands größter Energieversorger EON haben.<sup>342</sup> Den hochgesteckten Zielen wird durch Kampfansagen wie „Wir brauchen die Eons und RWEs gar nicht mehr“<sup>343</sup> Nachdruck verliehen. Die hohen Verkaufszahlen, viel Erfahrung, Auszeichnungen wie *TOP Stromspeicher 2016*<sup>344</sup> der Wirtschaftswoche und das Komplettsystem sind die Stärken der Marke und ihrer Produkte. Die sonnenBatterie ist in Europa und in den USA erhältlich. Da sonnen ein eigenständiges Unternehmen ist, kann es keine Beziehungen und keine Infrastrukturvorteile zu einer Mutter- oder Schwesterfirma nutzen. Das erschwert den Eintritt in einen weiteren Markt. Eine weitere Schwäche der sonnenBatterie ist, dass die Zellen von Sony eingekauft werden.<sup>345</sup> Damit ist die Marke, besonders was die Qualität und Langlebigkeit betrifft, von Sony abhängig. sonnen wird von der Öffentlichkeit auch weitestgehend als das wahrgenommen, was sie sein wollen. Doch sehen Einige, wie der Energieexperte Manuel Frondel vom Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung in Essen, die hochgesteckten Ziele als übertrieben an.<sup>346</sup>

---

<sup>335</sup> sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): Die sonnenBatterie für Haus und Wohnung | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/die-sonnenbatterie-fuer-haus-und-wohnung> (26.06.2017).

<sup>336</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>337</sup> Vgl. sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): Die sonnenBatterie für Haus und Wohnung | sonnen.

<sup>338</sup> Ebenda.

<sup>339</sup> sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): sonnen Partner werden | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/partner> (27.06.2017).

<sup>340</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>341</sup> Vgl. sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): sonnenCommunity | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/sonnenCommunity> (27.06.2017).

<sup>342</sup> Vgl. Handelsblatt (Hrsg.) (26.11.2015): Energiespeicher: Tschüss Eon, au revoir RWE. <http://www.handelsblatt.com/technik/zukunftderenergie/energiespeicher-immer-mehr-deutsche-produzieren-selber-strom/12638834-2.html> (27.06.2017).

<sup>343</sup> Ebenda.

<sup>344</sup> Vgl. sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): Die sonnenBatterie für Haus und Wohnung | sonnen.

<sup>345</sup> Vgl. sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): 4 Gründe für Lithium-Eisenphosphat in einem Batteriespeicher | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/4-gruende-fuer-lithium-eisenphosphat-einem-batteriespeicher> (12.07.2017).

<sup>346</sup> Vgl. Handelsblatt (Hrsg.) (26.11.2015): Energiespeicher: Tschüss Eon, au revoir RWE.

SENEC richtet sich an Haushalte und Gewerbe.<sup>347</sup> Die Marke gehört zum Unternehmen Deutsche Energieversorgung GmbH – kurz DEV.<sup>348</sup> SENEK steht für Qualität, Einfachheit, Sicherheit und Garantie.<sup>349</sup> Beiträge in Photovoltaik-Foren und Google-Bewertungen zu SENEK und den Produkten zeigen jedoch, dass besonders der Wert Einfachheit für viele Nutzer nicht eingehalten wird. So beklagen sie einen fehlenden Service bei Anliegen und Instandsetzungen.<sup>350</sup> Das schadet der Glaubwürdigkeit der Marke, welche mit einfacher Hilfe wirbt.<sup>351</sup> Ebenso wie Sonnen vertriebt SENEK seine Speicherprodukte nicht persönlich, sondern über Fachhändler. Schlechte Erfahrungen mit externen Partnern fallen auf die Marke zurück und schwächen sie. SENEK bietet seinen Kunden die SENEK.Cloud an. Das „absolute Alleinstellungsmerkmal“<sup>352</sup> macht die Speicher der Marke attraktiv. Das Prinzip dahinter ist, dass SENEK die unverbrauchte Energie eines Kunden virtuell in einer Cloud speichert. Der Kunde kann seinen Strom also für Tage speichern, an denen kaum Sonne scheint.<sup>353</sup> Wie auch Sonnen wurde SENEK bereits mit verschiedenen Auszeichnungen für die Qualität ausgezeichnet. Unter anderem auch mit dem Preis *TOP Stromspeicher 2016* der Wirtschaftswoche.<sup>354</sup> Auch SENEK produziert die Zellen nicht selbst. Diese werden von Panasonic eingekauft.<sup>355</sup>

E3/DC hat seinen Ursprung in der Automobilbatterie-Branche. Anders als bei den anderen vorgestellten Marken steht bei E3/DC die nachhaltige Mobilität im Vordergrund.<sup>356</sup> Auch diese Marke bietet ein Komplettsystem mit Wechselrichter an.<sup>357</sup> Das Unternehmen ist seit 2010 auf dem Batteriespeichermarkt aktiv und kann mehr als 6.800 installierte Speicher verzeichnen.<sup>358</sup> Der Ursprung in der Automobilindustrie wird anhand des Zusatzproduktes „Wallbox“<sup>359</sup> deutlich. Dieses Produkt dient zum optimierten Laden von Elektrofahrzeugen. Ziel ist es, erneuerbare Energien im automobilen Kontext sowie für weitere alltägliche Anwendungen zur Verfügung zu stellen.<sup>360</sup> Die Vision der Marke ist es, nachhaltige Mobilität zu fördern und eine autarke Energieversorgung zu ermöglichen.<sup>361</sup>

<sup>347</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): SENEK | Stromspeicher und innovative Energielösungen. <https://www.senec-ies.com> (26.06.2017).

<sup>348</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>349</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Warum SENEK? – SENEK. <https://www.senec-ies.com/warum-senec/> (26.06.2017).

<sup>350</sup> Vgl. o.V. (2016): Erfahrungen zum Service DEV / SENEK.IES . Photovoltaikforum. <https://www.photovoltaikforum.com/speichersysteme-ongrid-netzparallel-f137/erfahrungen-zum-service-dev-senec-ies-t116301.html> (27.06.2017).

<sup>351</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Einfachheit – SENEK. <https://www.senec-ies.com/warum-senec/einfachheit/> (27.06.2017).

<sup>352</sup> Senec Vertrieb Südwest GmbH (Hrsg.) (o.D.): Schulungen – SENEK Vertrieb Südwest GmbH <http://www.senec-suedwest.de/schulungen/> (12.07.2017).

<sup>353</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): SENEK.Cloud – Senec. <https://www.senec-ies.com/tarife-services/senec-cloud/> (12.07.2017).

<sup>354</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): SENEK | Stromspeicher und innovative Energielösungen.

<sup>355</sup> Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Technische Daten – SENEK. <https://www.senec-ies.com/stromspeicher/senec-home/technische-daten/> (12.07.2017).

<sup>356</sup> Vgl. E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Über den Stromspeicherhersteller E3/DC. <https://www.e3dc.com/unternehmen/> (27.06.2017).

<sup>357</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>358</sup> Vgl. E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Stromspeicher für Photovoltaikanlagen. <https://www.e3dc.com/> (12.07.2017).

<sup>359</sup> Ebenda.

<sup>360</sup> Vgl. E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Über den Stromspeicherhersteller E3/DC.

<sup>361</sup> Vgl. Ebenda.

Wie auch die anderen Marken wirbt E3/DC mit einer hohen Qualität. Ebenso kommuniziert die Marke ausgezeichneten Service und modernstes Design.<sup>362</sup> Auch E3/DC nutzt Panasonic-Zellen.<sup>363</sup> Das Unternehmen ist also von diesem Partner und der Qualität dessen Zellen abhängig. EuPD Research führte eine Umfrage zu verschiedenen Speichern durch. E3/DC schnitt dabei sehr gut ab. Mehr als 90 Prozent der Befragten sind (sehr) zufrieden mit dem Speicher der Marke E3/DC.<sup>364</sup> Der Service wurde von über 75 Prozent als (sehr) zufriedenstellend bewertet.<sup>365</sup> Die Partnerinstallateure wurden als sehr freundlich, zuverlässig und kompetent bewertet.<sup>366</sup> Als Kaufgrund für diese Marke gaben 12,2 Prozent die Empfehlung des Installateurs an.<sup>367</sup>

Wie auch bei Mercedes-Benz Energy profitiert Tesla Energy von einer Verbindung zwischen dem Energiespeicher-Sektor und dem Automobil-Sektor. Tesla sieht sich nicht nur als Automobilhersteller, sondern als „Technologie- und Designkonzern, der sich innovativen Energielösungen verschrieben hat“<sup>368</sup>. Tesla präsentiert sich als kompromisslos: Hohe Leistung und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus.<sup>369</sup> Tesla bietet nicht nur Batteriespeicher an. Unter der Marke wurde ebenfalls eine innovative Photovoltaikanlage entwickelt.<sup>370</sup> Statt Solarplatten auf dem Dach, werden die Solarzellen direkt in die Dachstruktur integriert – eine innovative Lösung. Damit schafft Tesla die Verbindung zwischen Stromproduktion, Stromspeicherung und – mit seinen Elektrofahrzeugen – Stromverbrauch. Unter der Marke wurden nie Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren angeboten. Das stärkt die Position als umweltfreundliche Marke. Tesla kaufte 2016 das Solaranlagenunternehmen Solarcity auf. Dieser Schritt in Richtung gesamtheitlicher Anbieter für erneuerbare Energien bringt auch von der Konkurrenz Respekt ein.<sup>371</sup>

Marke	Markenidentität	Markenimage	Positionierung	Stärken	Schwächen
<b>Sonnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- High-Tech-Speicher</li> <li>- unabhängig</li> <li>- hohe Sicherheit und Qualität</li> <li>- Kämpfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- überambitioniert</li> <li>- sicher</li> <li>- qualitativ hochwertig</li> </ul>	Die Marke, die Batteriebesitzer miteinander vernetzt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sonnen-Community</li> <li>- Marktführer, über 16.000 installierte Speicher</li> <li>- Erfahrung</li> <li>- Komplettsystem</li> <li>- Auszeichnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sonnen = sehr allgemeiner Begriff</li> <li>- Zellen werden eingekauft (Sony)</li> </ul>
<b>SENEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualitativ hochwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gute Qualität</li> </ul>	Absolute Unabhängigkeit durch die	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stärkung durch DEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service</li> </ul>

<sup>362</sup> Vgl. E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Über den Stromspeicherhersteller E3/DC.

<sup>363</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>364</sup> Vgl. EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016. S. 3.

<sup>365</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>366</sup> Vgl. EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016. S. 4.

<sup>367</sup> Vgl. EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016. S. 3.

<sup>368</sup> Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Über Tesla | Tesla Deutschland. [https://www.tesla.com/de\\_DE/about](https://www.tesla.com/de_DE/about) (12.07.2017).

<sup>369</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>370</sup> Vgl. Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Tesla Solar Roof | Tesla Deutschland. [https://www.tesla.com/de\\_DE/solarroof](https://www.tesla.com/de_DE/solarroof) (15.07.2017).

<sup>371</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co. KG (Hrsg.) (18.11.2016): Solarwatt und E3/DC bewerten Tesla-Übernahmepläne positiv – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2016/11/18/solarwatt-und-e3-dc-bewerten-tesla-bernahmeplne-positiv/> (14.07.2017).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maximale Lebensdauer</li> <li>- minimale Störanfälligkeit</li> <li>- Einfachheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schlechter Service</li> </ul>	SENEC.Cloud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auszeichnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zellen werden eingekauft (Panasonic)</li> </ul>
<b>E3/DC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unabhängig</li> <li>- Vernetzung Mobilität und Nachhaltigkeit</li> <li>- Qualitätsprodukt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- guter Service</li> <li>- gute Produkte</li> <li>- empfehlenswert</li> <li>- kompetente und freundlich Partnerbetriebe</li> </ul>	nachhaltige Mobilität und selbstbestimmte Energieversorgung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung</li> <li>- Auszeichnungen</li> <li>- Komplettsystem</li> <li>- Ursprung in Automobil-Branche</li> <li>- E3/DC = Wechselrichterhersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zellen werden eingekauft (Panasonic)</li> </ul>
<b>Tesla</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nachhaltig</li> <li>- umweltfreundlich</li> <li>- modern</li> <li>- innovativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umweltfreundlich</li> <li>- innovativ</li> </ul>	Technologie- und Designkonzern mit innovativen Energielösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickelt weitere Komponenten (innovatives Solardach)</li> <li>- Verbindung zu Automobil-Branche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nur mit einem Umwandler kompatibel</li> </ul>

Tabelle 4: Wettbewerber Deutschland - Privatanwenderlösungen

### Großspeicherlösungen

Die Fachzeitschrift pv-magazine zählt derzeit mehr als 60 Systeme von 26 Anbietern.<sup>372</sup> 2015 waren es 21 Anbieter.<sup>373</sup> 2017 sind nach der DOE Global Energy Storage Database 40 Batteriegroßspeicherprojekte in Deutschland in Betrieb.<sup>374</sup> Weitere drei Projekte sind geplant.<sup>375</sup> Rund 75 Prozent der aktiven Großbatteriespeicher verwenden die Lithium-Technologie.<sup>376</sup> Bei den Großprojekten ist zwischen der Verwendung von neuen Batterien und der Weiterverwendung von alten Batterien – 2nd-Use – zu unterscheiden.

Um die größten Konkurrenten ausfindig zu machen, werden die größten Großspeicherprojekte betrachtet. Dabei wird ersichtlich, dass LG ein bedeutender Wettbewerber ist.

Ein nordrhein-westfälisches Großspeicherprojekt mit den LG-Batterien besteht aus sechs 15 MW-Anlagen.<sup>377</sup> Insgesamt kann das System 90 MW Leistung erzeugen.<sup>378</sup> Das nächstgrößere Projekt ist ein zehn Megawatt Batteriespeicher in Feldheim.<sup>379</sup> Auch hier

<sup>372</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2017): Marktübersicht große Batteriespeicher. <https://www.pv-magazine.de/marktuebersichten/grosse-batteriespeicher/> (26.07.2017).

<sup>373</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co. KG (Hrsg.) (14.07.2015): Große Batteriespeicher erobern die Stromnetze – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2015/07/14/groe-batteriespeicher-erobern-die-stromnetze/> (04.07.2017).

<sup>374</sup> Vgl. Strategen Consulting LLC (Hrsg.) (o.D.): DOE | Global Energy Storage Database.

<sup>375</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>376</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>377</sup> Vgl. Vogel, Jürgen (14.10.2016): Erste STEAG Großbatterie-Systeme im Einsatz. Pressemitteilung. Verfügbar unter: [http://www.steag-systemtechnologies.com/fileadmin/user\\_upload/www-steag-com/presse/pressemitteilungen/download/PI\\_STEAG\\_GBS\\_161014.pdf](http://www.steag-systemtechnologies.com/fileadmin/user_upload/www-steag-com/presse/pressemitteilungen/download/PI_STEAG_GBS_161014.pdf) (11.07.2017).

<sup>378</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>379</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (18.10.2016): Projekt Einzelansicht – Forschung Energiespeicher. [http://forschung-energiespeicher.info/projektschau/analysen/projekt-einzelansicht/Netzstabilisierung\\_mittels\\_Batteriekraftwerken/](http://forschung-energiespeicher.info/projektschau/analysen/projekt-einzelansicht/Netzstabilisierung_mittels_Batteriekraftwerken/) (11.07.2017).

sind Batterien des südkoreanischen Konzerns verbaut.<sup>380</sup> Darauf folgt ein fünf Megawatt-Projekte von Younicos. Verwendet werden Lithium-Ionen-Zellen von Samsung SDI.<sup>381</sup> Dieses Projekt wird im Laufe des Jahres auf 15 MW erweitert.<sup>382</sup> LG beliefert auch das, aktuell in Bau befindliche, größte Großspeicherprojekte Deutschlands und Österreichs. Das Batteriespeichersystem der LUNA Gruppe soll bis 2018 insgesamt 100 MW Leistung aufbringen.<sup>383</sup>

Unter der Marke LG Chem werden Batteriespeicherlösungen angeboten. Neben Angeboten für Privatanwender, finden die Produkte auch im Großspeichersegment Verwendung. Das Unternehmen gehört zu einem der global führenden Unternehmen.<sup>384</sup> Das Unternehmen wirbt mit seinen „kompaktesten und leichtesten Produktausführungen“<sup>385</sup> im Vergleich zur Konkurrenz. Es sieht sich selbst als Marktführer und arbeitet auch mit anderen Marktführern weiterer Komponenten für Anlagen zusammen.<sup>386</sup> Eine intelligente und vernetzte Zukunft wird angestrebt.<sup>387</sup> LG Chem ist mit seinen Produkten Teil vieler Projekte in vielen Ländern.<sup>388</sup> LG Chem produziert seine Zellen selbst und ist deshalb nicht von anderen Unternehmen abhängig. LG Chem wurde mit dem ees europe 2017 Award ausgezeichnet. Gelobt wurden die Produkte der Marke für ihre hohe Effizienz<sup>389</sup> und Zuverlässigkeit.<sup>390</sup>

Die Samsung SDI Co., Ltd. ist ein Unternehmen mit langer Geschichte. 1970 wurde es gegründet.<sup>391</sup> Unter Samsung SDI werden unter anderem Batteriespeicher im kWh- bis MWh-Bereich angeboten.<sup>392</sup> Bereits seit 2010 entwickelt und nutzt das Unternehmen die Lithium-Ionen-Technologie für seine Batterien.<sup>393</sup> Die Marke positioniert sich als Treiber für grüne und umweltfreundliche Energie.<sup>394</sup> Sie beschreibt sich als „choice for tomorrow“<sup>395</sup> nicht nur als zukunftsorientiert, sondern als zukunftsweisend. Die Energiespeicher

<sup>380</sup> Vgl. ENERCON GmbH (2015): Erste Pilotprojekte für Energiespeicher umgesetzt. Publikation, Aurich, S. 12. Verfügbar unter: [http://www.enercon.de/fileadmin/Redakteur/Medien-Portal/windblatt/pdf/WB\\_032015\\_D\\_150dpi.pdf](http://www.enercon.de/fileadmin/Redakteur/Medien-Portal/windblatt/pdf/WB_032015_D_150dpi.pdf) (11.07.2017).

<sup>381</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>382</sup> Vgl. Younicos AG (Hrsg.) (o.D.): Kommerzieller Energiespeicher in Schwerin, Deutschland – Younicos. <https://www.yunicos.com/de/case-studies/schwerin-battery-park-germany/> (11.07.2017).

<sup>383</sup> Vgl. Loschat, Stephanie (13.04.2017): LUNA Gruppe errichtet Batteriespeicher mit einer Gesamtleistung von 100 Megawatt. Pressemitteilung. Verfügbar unter: <http://www.bves.de/wp-content/uploads/2017/05/Pressemitteilung-Batteriespeicher-LUNA-Gruppe.pdf> (11.07.2017).

<sup>384</sup> Vgl. LG Chem Ltd. (Hrsg.) (o.D.): LG Chem Energielösungen - LG Chem ESS Energy Division. <https://www.lgesspartner.com/de/front/introduction/introductionAbout.dev> (11.07.2017).

<sup>385</sup> Ebenda.

<sup>386</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>387</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>388</sup> Vgl. LG Chem Ltd. (Hrsg.) (o.D.): Differentiation | ESS Battery | LG Chem. <http://www.lgchem.com/global/ess/ess-Different/product-detail-PDEC0002> (14.07.2017).

<sup>389</sup> Vgl. Solar Promotion GmbH (Hrsg.) (31.05.2017): Pressemitteilung – ees Europe. <http://www.ees-europe.com/de/news-presse/neuigkeiten/pressemitteilungen/pressemitteilung/article/ees-award-2017-the-winners-have-been-chosen-2543.html?cHash=8363c610ca803898c8966808c8c4d6c4> (14.07.2017).

<sup>390</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>391</sup> Vgl. SAMSUNG SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): Samsung SDI Company History – From 1970s to 2000s / Samsung SDI <http://www.samsungsdi.com/about-sdi/history/1970s.html> (12.07.2017).

<sup>392</sup> Vgl. SAMSUNG SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): Samsung SDI ESS(Energy Storage System) – Index / Samsung SDI. <http://www.samsungsdi.com/ess/index.html> (12.07.2017).

<sup>393</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>394</sup> Vgl. SAMSUNG SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): ESS(Energy Storage System) – Installation Cases / Samsung SDI. <http://www.samsungsdi.com/ess/energy-storage-system-reference.html> (12.07.2017).

<sup>395</sup> SAMSUNG SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): Samsung SDI ESS(Energy Storage System) – Index / Samsung.

der Marke sind langlebig und von hoher Qualität.<sup>396</sup> Die Batterien der Marke finden in vielen Projekten bereits Anwendung. Das Großprojekt mit dem Partner WEMAG ist aktuell das Einzige in Deutschland.<sup>397</sup> Auch Samsung entwickelt und produziert eigene Zellen. Die Mutterfirma Samsung rückte in naher Vergangenheit negativ in die Öffentlichkeit. So musste eine große Rückrufaktion gestartet werden, da für das Smartphone-Model Galaxy Note7 Brandgefahr bestand.<sup>398</sup> Mehreren Berichten zufolge sollen Samsung SDI Akkus die Ursache sein.<sup>399</sup> Samsung arbeite jedoch mit verschiedenen Lieferanten zusammen und könne deshalb nicht bestätigen, dass es sich um Samsung SDI Akkus handelt.<sup>400</sup> Ob Samsung SDI nun direkt Schuld trifft oder nicht, aufgrund des Bezuges zur Mutterfirma, fallen die Negativ-Schlagzeilen auch auf die Marke zurück. Samsung SDI und seine Partner erklären, dass für die Zellen keine Explosionsgefahr besteht.<sup>401</sup>

Im Feld der 2nd-Use-Verwendung – also der Verwendung von alten (Automobil-)Batterien – führt die Daimler AG das Feld an. Der weltweit größte Speicher seiner Art verwendet 1000 Autobatterien und erzielt eine Kapazität von 13 MWh.<sup>402</sup> Ein weiteres Projekt stammt von BMW, Bosch und Vattenfall (2MWh).<sup>403</sup>

Marke	Markenidentität	Markenimage	Markenpositionierung	Stärken	Schwächen
<b>LG Chem</b>	- intelligent - zukunftsorientiert	- gute Qualität - hocheffizient	Treiber für eine vernetzte und intelligente Zukunft	- Unternehmen mit langer Erfahrung - hoher Bekanntheitsgrad - viele Referenzprojekte - agiert auf vielen Märkten - eigene Zellen	- keine ersichtlichen
<b>Samsung SDI</b>	- grün, umweltfreundlich - zukunftsorientiert - hochwertige Qualität	- unsicher (Samsung Handy Akkus)	Treiber für grüne Energie	- Unternehmen mit langer Erfahrung - hoher Bekanntheitsgrad - viele Referenzen - agiert auf vielen Märkten - eigene Zellen	- negative Schlagzeilen

Tabelle 5: Wettbewerber Deutschland – Großspeicherlösungen

<sup>396</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>397</sup> Vgl. SAMSUNG SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): ESS(Energy Storage System) – Installation Cases / Samsung SDI.

<sup>398</sup> Vgl. Samsung Electronics GmbH (Hrsg.) (o.D.): note7exchange | Samsung DE. <http://www.samsung.com/de/note7exchange/> (14.07.2017).

<sup>399</sup> Vgl. Welter, Patrick (23.01.2017): Samsung sieht Akku von Galaxy Note 7 als Grund für Brand. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/samsung-sieht-akku-von-galaxy-note-7-als-grund-fuer-brand-14731878.html> (14.07.2017). Auch: Spiegel Online GmbH (Hrsg.) (20.01.2017): Samsung Galaxy Note 7: Qualitätsmängel bei Akkus waren schuld an Überhitzung - SPIEGEL ONLINE. <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/samsung-galaxy-note-7-qualitaetsmaengel-bei-akkus-waren-schuld-an-ueberhitzung-a-1131001.html> (14.07.2017.).

<sup>400</sup> Vgl. Samsung Electronics (UK) Limited (Hrsg.) (02.09.2016): UK statement regarding Galaxy Note7. <http://www.samsung.com/uk/news/local/uk-statement-regarding-galaxy-note7/> (14.07.2017).

<sup>401</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (14.03.2017): Tesvolt und Samsung SDI bringen neuen Gewerbespeicher auf den Markt – pv magazine. <https://www.pv-magazine.de/2017/03/14/tesvolt-und-samsung-sdi-bringen-neuen-gewerbespeicher-auf-den-markt/> (14.07.2017).

<sup>402</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (13.10.2016): Weltweit größter 2nd-Use-Batteriespeicher geht ans Netz Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Weltweit-groesster-2nd-Use-Batteriespeicher-geht-ans-Netz.xhtml?oid=13634457> (12.07.2017).

<sup>403</sup> Vgl. Hustadt, Daniel (21.08.2015): Das zweite Leben der E-Mobility-Batterien | Vattenfall Deutschland. <https://blog.vattenfall.de/das-zweite-leben-der-e-mobility-batterien/> (12.07.2016).

### 5.2.3.2 Südafrika

Viele Unternehmen entdecken den südafrikanischen Markt für sich. Neben heimischen Anbietern von Batteriespeichern betreten auch internationale Unternehmen den Markt.

#### Privatanwenderlösungen

Zu den aktivsten Wettbewerbern auf dem südafrikanischen Markt zählen Freedom Won, BattCo und Bushveld Energy.<sup>404</sup> Tesla ist ebenfalls unter den bekanntesten Anbietern vertreten. Freedom Won, der größte Anbieter, wurde 2011 in Südafrika gegründet. Auch Bushveld und BattCo haben ihren Hauptsitz in Südafrika.

Jedoch bieten nur Freedom Won und Tesla Lösungen für Privatanwender an. BattCo und Busveld arbeiten an Großspeicherlösungen. Da keine Angaben zu Marktanteilen verfügbar sind, werden zusätzlich zu Tesla und Freedom Won die Marken Energy Partners und Omnipower betrachtet. Energy Partners kam mit dem Produkt Icon als erstes Komplettsystem auf den Markt. Die Marke Omnipower ist ein weiterer Wettbewerber.

Freedom Won startete mit Autobatterien. Hierfür ist das Unternehmen bereits auf dem Markt bekannt.<sup>405</sup> Wie auch Mercedes-Benz Energy werden bei Freedom Won diese als Grundlage für die stationären Batteriespeicher verwendet. Die Marke sieht sich als Premiummarke.<sup>406</sup> Der Premiumgedanke spiegelt sich im Preis wieder. Nach eigenen Aussagen kostet eine Batterie von dieser Marke mehr als Bleibatterien.<sup>407</sup> Zu beachten ist, dass es sich bei Freedom Won Produkten um Lithium-Batterien handelt. Das ist auch die Argumentationsgrundlage für den Preis. So besitzen Lithium-Batterien eine längere Lebensdauer und einen höheren Wirkungsgrad. An Tesla äußert das Unternehmen die Kritik, nicht für den südafrikanischen Markt und seine Anforderungen entwickelt worden zu sein.<sup>408</sup> Anders als die eigene Marke. Acht unterschiedliche Kapazitätsoptionen bieten jedem Nutzer die optimale Lösung an.<sup>409</sup> So positioniert sie sich als die optimale Marke für die südafrikanischen Energiebedürfnisse. Daneben wirbt die Marke mit einem ansprechenden Äußeren und der kompakten Größe der Produkte.<sup>410</sup> In Südafrika wird die Marke als eine gute Alternative zur Powerwall von Tesla angesehen.<sup>411</sup>

---

<sup>404</sup> Vgl. GreenCape (Hrsg.) (2017): Energy services – 2017 Market Intelligence Report. Südafrika, Publikation, Kapstadt, S. 34. Verfügbar unter: <http://www.greencape.co.za/assets/Uploads/GreenCape-Energy-Services-MIR-2017-electronic-FINAL-v1.pdf> (05.07.2017).

<sup>405</sup> Vgl. Greve, Natalie (18.05.2015): S African firm launches 'revolutionary' energy storage technology. <http://www.engineeringnews.co.za/article/s-africa-firm-launches-revolutionary-energy-storage-technology-2015-05-18> (14.07.2017).

<sup>406</sup> Vgl. Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): No Loadshedding – Off The Grid – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/> (05.07.2017).

<sup>407</sup> Vgl. Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): FAQ – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/faq> (05.07.2017).

<sup>408</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>409</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>410</sup> Vgl. Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): More about us – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/about-us/more-about-us> (12.07.2017).

<sup>411</sup> Vgl. Vermeulen, Jan (25.05.2015): SA alternative to Tesla Powerwall: prices, power details. <https://mybroadband.co.za/news/energy/127140-sa-alternative-to-tesla-powerwall-prices-power-details.html> (14.07.2017).



Energy Partners bietet unter der Produktmarke ICON ein Komplettsystem an.<sup>412</sup> Das Icon Home Energy Hub besteht aus einem Wechselrichter und einer Lithium-Batterie.<sup>413</sup> Energy Partners ist das erste Unternehmen, was ein Komplettsystem anbot.<sup>414</sup> Neben diesem Punkt rühmt sich das Unternehmen als Anbieter eines optisch ansprechenden Produktes.<sup>415</sup> Energy Partners ist kein Name, der sich abhebt. Ebenso gibt es unter anderem in den USA ein Unternehmen mit dem selben Namen.<sup>416</sup> Energy Partners gehört zu einer Unternehmensgruppe. Unter Energy Partners werden auch Großspeicherlösungen entwickelt. Laut dem Unternehmen können dadurch die Speicher für Privatanwender günstiger angeboten werden.<sup>417</sup> Das Unternehmen bietet Finanzierungsangebote an, damit das Produkt auch für Menschen zugänglich wird, die das Geld für das Produkt nicht auf einmal ausgeben können.<sup>418</sup> Energy Partners bietet auch Photovoltaikanlagen, Warmwassertanks und Kühlungslösungen an.<sup>419</sup> Energy Partners werden als führender Anbieter für allerlei Energielösungen angesehen.<sup>420</sup>

Sinetech bietet unter seiner Marke Omnipower eine Lithium-Batterie an.<sup>421</sup> Die dazugehörige Produktmarke heißt PowerBank. Sie bezeichnen sich selbst als Macher.<sup>422</sup> Während alle anderen noch über Lithium-Ionen reden, setzen sie die Technologie erfolgreich um. Auch sie präsentieren sich als Versteher des südafrikanischen Marktes und dessen Anforderungen.<sup>423</sup> Omnipower gehört zu Sinetech. Ein Unternehmen, welches seit 1995 Erfahrungen im Back-up-Power- und Solarsektor besitzt.<sup>424</sup> Das Produkt kann mit Blei-Batterie-Preisen mithalten.<sup>425</sup> Omnipower wird als vielseitig betrachtet und gilt als bekannte Marke.<sup>426</sup>

---

<sup>412</sup> Vgl. NRGH Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Icon Home Energy Hub - Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/icon-home-energy-hub/> (18.07.2017).

<sup>413</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>414</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>415</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>416</sup> Vgl. EV Energy Partners, L.P. (Hrsg.) (o.D.): EV Energy Partners, L.P. <https://www.evenergypartners.com/> (18.07.2017).

<sup>417</sup> Vgl. NRGH Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Icon Home Energy Hub - Energy Partners Home Solutions.

<sup>418</sup> Vgl. NRGH Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Save on electricity and halve your bill | Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/system-save/> (18.07.2017).

<sup>419</sup> Vgl. NRGH Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Our Products for Home Energy Saving - Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/our-products/> (18.07.2017).

<sup>420</sup> Vgl. Jooste, Kristy (10.09.2014): Energy Partners merges with local refrigeration specialist | Cape Business News. <http://www.cbn.co.za/component/k2/energy-partners-merges-with-local-refrigeration-specialist-18-07-2017>.

<sup>421</sup> Vgl. Sinetech (Pty) Ltd. (Hrsg.) (o.D.): The Future of Energy Storage has never been this Affordable! Get the PowerBank today. <http://www.sinetech.co.za/news-omnipower-powerbank-affordable-lithium-ion-battery-energy-storage.html> (18.07.2017).

<sup>422</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>423</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>424</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>425</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>426</sup> Vgl. Creamer Media Pty Ltd (Hrsg.) (17.05.2017): Engineering News - The Future Of Energy Storage Has Never Been This Affordable. <http://www.engineeringnews.co.za/print-version/the-future-of-energy-storage-has-never-been-this-affordable-2016-05-16> (18.07.2017).

Teslas Markenidentität und Positionierung deckt sich mit dem deutschen Markt. Kritisiert wird in Südafrika, dass es schwierig und aufwendig ist, Informationen über die Tesla Produkte zu erhalten.<sup>427</sup> Auf der Website selbst sind kaum Informationen verfügbar. Für Tesla ist das eine Schwäche, da Nachfrager abgeschreckt sein könnten und auf andere Marken zurückgreifen. Auch die Tatsache, dass Südafrika nicht der Heimatmarkt ist, schwächt die Marke. Die Konkurrenz nutzt diesen Fakt für die eigene Werbung. Tesla ist eine der ersten Marken auf dem südafrikanischen Markt.<sup>428</sup> Damit hat sie einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.

Marke	Markenidentität	Markenimage	Positionierung	Stärken	Schwächen
<b>Freedom Won</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premiummarke</li> <li>- speziell für südafrikanischen Markt angefertigte Produkte</li> <li>- stylisch, kompakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tesla-Alternative</li> <li>- Bekannt für Automobilbatterien</li> </ul>	optimale Marke für südafrikanische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Südafrika = Heimatmarkt</li> <li>- kompatibel mit mehreren Wechselrichtern</li> <li>- konzipiert für kurzfristige Lastabwurfsicherung</li> <li>- vielfältig (Kapazität, Kompatibilität)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hoher Preis</li> <li>- kein Komplettsystem</li> </ul>
<b>Energy Partners (Icon)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- simple + optisch ansprechend</li> <li>- Anbieter für viele Energielösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- führender Anbieter für Energielösungen</li> <li>- erster Anbieter auf dem Markt</li> </ul>	Partner für Energielösungen vieler Art	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Anbieter für Komplettsystem entwickelt für südafrikanische Bedürfnisse</li> <li>- Komplettsystem</li> <li>- Finanzierungsangebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen/Marken mit selben Namen</li> </ul>
<b>Omni-power</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kosteneffizient</li> <li>- Macher</li> <li>- vielseitig und erschwinglich</li> <li>- angepasst auf südafrikanische Bedürfnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bekannte Marke</li> <li>- vielseitig</li> </ul>	Anbieter von Lithium-Batterien zum Preis von Blei-Batterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Südafrika = Heimatmarkt</li> <li>- Back-up-Powererfahrung seit 1995</li> <li>- Farbauswahl</li> <li>- kompatibel mit vielen Wechselrichtermarken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kein Komplettsystem</li> </ul>
<b>Tesla</b>	siehe Tab. Dtl.	siehe Tab. Dtl. - wenig Informationen	siehe Tab. Dtl.	siehe Tab. Dtl. - Zeitig auf südafrikanischem Markt unterwegs	siehe Tab. Dtl. - Südafrika ist nicht der Heimatmarkt - wenig Infos

Tabelle 6: Wettbewerber Südafrika - Privatanwenderlösungen

<sup>427</sup> Vgl. Venter, Irma (08.12.2016): Tesla arrives in South Africa, targets energy market first. <http://www.engineeringnews.co.za/article/tesla-arrives-in-south-africa-targets-energy-market-first-2016-12-08> (18.07.2017).

<sup>428</sup> Vgl. Ebenda.

## Großspeicherlösungen

Es sind keine Batteriegroßspeicherprojekte in Südafrika bekannt. Jedoch ist das Interesse daran groß. Am 8. Juni 2017 gab die südafrikanische Regierung bekannt, dass ein Batterie-Test-Zentrum in Johannesburg errichtet wurde.<sup>429</sup> Hier sollen Technologien und Produkte auf die südafrikanischen Anforderungen getestet werden. Das Zentrum gehört zur Eskom und beinhaltet ein Batteriespeichersystem mit Batterien von BYD.

Da es sich hierbei um das einzige bekannte Projekt handelt, wird im folgenden nur BYD betrachtet.

BYD (Build Your Dreams) ist eine Marke der chinesischen BYD Company Limited. 1995 wurde das Unternehmen gegründet und ist derzeit in den Gebieten Automobil, IT und Batterietechnologie tätig.<sup>430</sup> Die Expertise auf den Feldern IT und Automobil sind praktisch für das Feld der Energiespeicher. Zum einen ist technisches Wissen aus dem IT-Bereich vorhanden, zum anderen ist die zukunftsorientierte Bedeutung von Energiespeichern für die Automobilbranche bekannt. Die Speicher können darauf hin optimiert werden. Die Marke ist innovationsorientiert<sup>431</sup> und beschreibt sich selbst als technisch überlegen.<sup>432</sup> Trotz circa 180.000 Mitarbeitern<sup>433</sup>, ist das Unternehmen bemüht, eine familiäre Atmosphäre zu vermitteln.<sup>434</sup> Dieser soziale Gedanke soll des Weiteren durch Unterstützung für sozial Benachteiligte zum Ausdruck gebracht werden.<sup>435</sup> Das Unternehmen hat viele Batteriespeicherprojekte in den USA und Asien umgesetzt.<sup>436</sup> Auffällig ist, dass den Batterien eine Garantie von nur drei Jahren gegeben wird.<sup>437</sup> In Südafrika ist die Marke bekannt für Elektro-Busse.<sup>438</sup>

Marke	Markenidentität	Markenimage	Positionierung	Stärken	Schwächen
BYD	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innovationsorientiert</li> <li>- technisch überlegen</li> <li>- familiär</li> <li>- sozial</li> <li>- auf den Menschen fokussiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bekannt für Elektro-Bus-Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>der soziale Innovations-treiber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwendung in bis jetzt einzigem „Projekt“.</li> <li>- viele Referenz-Projekte</li> <li>- Unternehmen tätig in Bereichen IT, Batterien, Automobile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Garantielaufzeit</li> </ul>

Tabelle 7: Wettbewerber Südafrika - Großspeicherlösungen

<sup>429</sup> Vgl. Department of Communications (Hrsg.) (08.06.2017): Eskom establishes energy storage facility | SA News. <http://www.sanews.gov.za/south-africa/eskom-establishes-energy-storage-facility> (12.07.2017).

<sup>430</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Company Profile | BYD. <http://www.byd.com/aboutus/profile.html> (12.07.2017).

<sup>431</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Corporate Culture | BYD. <http://www.byd.com/aboutus/culture.html> (12.07.2017).

<sup>432</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Company Profile | BYD

<sup>433</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>434</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Corporate Culture | BYD.

<sup>435</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Corporate Responsibility | BYD. <http://www.byd.com/aboutus/responsibility.html> (12.07.2017).

<sup>436</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Reference | Energy Storage | BYD. [http://www.byd.com/energy/reference\\_ess.htm](http://www.byd.com/energy/reference_ess.htm) (12.07.2017).

<sup>437</sup> Vgl. BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): ESS | Energy Storage | BYD. <http://www.byd.com/energy/ess.html> (12.07.2017).

<sup>438</sup> Vgl. Sanchez, Dana (26.10.2016): Chinese Company To Manufacture Electric Bus Fleet For South Africa. <http://tntnews.co.za/2016/10/chinese-company-to-manufacture-electric-bus-fleet-for-south-africa/> (14.07.2017).

## 5.3 Herausforderungen beim Etablieren der Marke Mercedes-Benz Energy

In der Analyse wurde die Marke hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen analysiert. Die Schwächen sind Herausforderungen denen sich die Marke stellen muss. Hinzu kommen weitere Herausforderungen, die sich anhand der Kundenbedürfnisanalyse und der Wettbewerbsanalyse gezeigt haben.

### 5.3.1 Interne Herausforderungen

Auch Mercedes-Benz Energy steht vor der anfänglichen Herausforderung die **Grundtendenz zum Agieren** auf unterschiedlichen Märkten festzulegen. Jedoch ist die neue Marke durch ihre Zugehörigkeit zu Mercedes-Benz beziehungsweise zur Daimler AG sehr eingeschränkt. Die Grundrichtung Standardisierung ist bereits festgelegt. Dies betrifft hauptsächlich Aspekte wie die Markenidentität, Positionierung und Markenzeichen und -name. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der Nachfrager zeigen jedoch, dass eine gewisse Differenzierung auf Produktebene notwendig ist. Notwendig, um den Markt optimal bedienen zu können und sich gegen heimische Wettbewerber durchzusetzen. So zeigte die Analyse zum Beispiel, dass die südafrikanische Marke Freedom Won sich gegen ausländische Konkurrenz, wie Tesla, durch ihr Know-how über den eigenen Markt und dessen Anforderungen, versucht abzuheben.

Für die Marke Mercedes-Benz Energy wurde eine namensgleiche Tochtergesellschaft gegründet. Das Unternehmen startete mit 50 Mitarbeitern. Die **Mitarbeiter** müssen sich mit der Marke identifizieren können. Für Daimler sind „Motivierte und leistungsstarke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] die Grundlage für [...] [den] Erfolg“.<sup>439</sup> Das Übereinstimmen der Markenidentität im Mitarbeiter ist also essentiell. Die Mercedes-Benz Energiespeicher dienen letztendlich als Puzzleteil für das große Ganze – die Elektromobilität. Daimler baut mit den stationären Speichern seine Infrastruktur für die eigenen Elektrofahrzeuge aus. Der Gedanke, dass Mercedes-Benz Energy Mitarbeiter Teil eines großen Ganzen sind und für die Zukunft arbeiten, kann attraktiv wirken. Andererseits kann auch der Gedanke aufkommen, dass die Mitarbeiter nur Mittel zum Zweck sind, um den Verkauf der Elektroflotte voranzutreiben. Für die operative Markenführung mit interner Wirkung ist es demnach wichtig, die richtige Kommunikation zu führen und die Mitarbeiter zu motivieren, nicht zu demotivieren. Sie müssen in das große Ganze integriert werden.

Mercedes-Benz hat komplexe Unternehmensstrukturen. Der aktuelle Marketingchef von Mercedes-Benz Dr. Jens Thiemer erwähnte vor seinem Amtsantritt Organisationsprobleme. Er kritisierte die „endlose[n] Abstimmungs- und Konsens-Schleifen zur richtigen

---

<sup>439</sup> Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Menschen | Daimler > Karriere > Das sind wir > Menschen. <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/menschen/> (07.07.2017). [sic!]

Markenpositionierung<sup>440</sup> sowie „fehlendes Vertrauen ins Markenmanagement sowie die Angst vor der eigenen Courage, weiterhin konsequent auf bisherige Stärken zu bauen“<sup>441</sup>. Damit spielte er auf das Schwächeln der Marke hinsichtlich der eigenen Identität und **Positionierung** an. Dieses äußerte sich auch im Umsatz. Dieser erreichte 2009 einen Tiefstwert.<sup>442</sup> Seit seinem Amtseintritt im Jahr 2010 festigt er die Marke. Seitdem kann Mercedes-Benz wieder einen Anstieg des Umsatzes verzeichnen.<sup>443</sup> Der aktuelle Slogan besteht seitdem. Die Positionierung wurde wieder klarer und das zeigt sich auch im ökonomischen Markenwert. Für Mercedes-Benz Energy verdeutlicht das die Wichtigkeit einer einheitlichen Positionierung. Damit der Markenwert von Mercedes-Benz stabil bleibt, muss auch die Positionierung von MBE stabil und glaubhaft sein.

Der **Imagetransfer von Mercedes-Benz** auf Mercedes-Benz Energy bringt viele Chancen für die junge Marke mit. Ebenso jedoch auch Herausforderungen. So steht die Marke Mercedes-Benz für „Das Beste oder nichts“<sup>444</sup>. Diesem Anspruch gerecht zu werden, ist eine Herausforderung für Mercedes-Benz Energy. Der Slogan ist zwar nicht für das Energiespeicher-Geschäftsfeld entworfen, jedoch wird der Bezug hierzu unweigerlich hergestellt. Für die Produkte der Marke ist es deshalb wichtig, qualitativ hochwertig zu sein und zu bleiben. Es muss in Entwicklung und Innovation investiert werden.

Die **Werte** Design und Luxus, die Mercedes-Benz verkörpert, müssen auch durch die Energiespeicher zum Ausdruck gebracht werden. Eine hochwertige Optik und Haptik ist deshalb essentiell. Die jetzige Version des Energiespeichers Home wirkt bereits elegant und nähert sich optisch den Formen einer Kühlerhaube an. Optimiert werden kann das Äußere jedoch dennoch. So besteht das Gehäuse aus Plastik. Was den Speicher zwar schön leicht macht, jedoch dem Anspruch nach Luxus nicht gerecht wird.

Mercedes-Benz Energy ist **keine unabhängige Marke**. (Fehl-)Entscheidungen können das eigene Markenimage negativ beeinflussen sowie das Image der Hauptmarke Mercedes-Benz. Mögliche Konsequenzen für Maßnahmen müssen deshalb besonders intensiv betrachtet werden.

## 5.3.2 Externe Herausforderungen

### 5.3.2.1 Konsumentenbezogene Herausforderungen

**Kulturelle Aspekte** spielen auch für Mercedes-Benz Energy eine Rolle. Der Markenimagetransfer hat zwar das Ziel, ein Grundvertrauen zur Marke MBE herzustellen, dennoch muss darauf aufgebaut werden. Hierfür muss betrachtet werden, wie Deutschland und Südafrika vermutlich Vertrauen aufbauen werden. Als maskuline Länder basiert dies eher auf Fakten sowie Informationen und inwiefern sich diese bewahrheiten. Auch ist ein

---

<sup>440</sup> Thiemer, Jens (2010): Das Kreuz mit dem Stern, in: Automotive Agenda. 1/2010, S. 58.

<sup>441</sup> Ebenda.

<sup>442</sup> Vgl. Anlagen.

<sup>443</sup> Vgl. Anlagen.

<sup>444</sup> Daimler AG (Hrsg.) (10.06.2010): Daimler-Blog – Das Beste oder nichts.

gleichbleibendes, berechenbares Auftreten der Marke vertrauensfördernd. Kulturelle Besonderheiten müssen auch in der Ideenfindung für Werbebotschaften beachtet werden. Als maskulin einzuordnende Länder sollten diese nicht nur aus einer Story, sondern aus aussagekräftige Informationen bestehen.

Mercedes-Benz Energy macht sich seine Verbindung zu Mercedes-Benz zu nutze. Ob dieser Weg international der Richtige ist, muss geprüft werden. Eine fehlende Analyse des **Markenimages von Mercedes-Benz** auf allen zu bedienenden Märkten kann zu einem großen Problem für den internationalen Erfolg werden. Da Mercedes-Benz Energy eine neue Marke ist, sich aber dem Image von Mercedes-Benz bedient, ist es wichtig zu wissen, welches Bild und welche Erwartungen die Stakeholder in Deutschland und Südafrika an die Marke haben.

Wenn eine Marke bzw. ein Unternehmen mit einem bestimmten Geschäftsfeld in Verbindung gebracht wird, ist es für das Tochterunternehmen bzw. die neue Marke schwer, eine Marke in einem anderen Geschäftsfeld zu etablieren. Für Mercedes-Benz Energy ist es deshalb wichtig in der Kommunikation darauf zu achten, nicht als neues Elektrofahrzeug von Mercedes-Benz abgestempelt zu werden. Die Marke muss sich abheben.

Für Marken ist es relevant zu wissen, wie das **Konsumverhalten** im Zielland ist. In Bezug auf Marken zeigt sich zum Beispiel, dass Statussymbole in Südafrika in der wohlhabenden Bevölkerungsschicht eine große Rolle spielen.<sup>445</sup> Dabei ist weniger der Preis, als vielmehr der Imagegewinn für den Nachfrager bedeutend.<sup>446</sup> In Südafrika stellt besonders das Fahrzeug ein Statussymbol dar.<sup>447</sup> Mercedes-Benz und BMW gehören dabei zu den beliebtesten Marken.<sup>448</sup> Mit Hinblick auf die Nutzung des Batteriespeichers von Mercedes-Benz Energy für das Aufladen von Elektrofahrzeugen, ist dies ein interessanter Aspekt. Auch in Deutschland sind Marken wichtig. Das zeigte die Studie zur Markenrelevanz der Unternehmensberatung McKinsey.<sup>449</sup> Begründet wird die Steigerung der Relevanz um acht Prozent im Vergleich zum Jahr 2013 mit der niedrigen Arbeitslosenquote und den steigenden Löhnen.<sup>450</sup>

Mercedes-Benz Energy ist auf Partner angewiesen. Zum einen benötigen die Speicher einen Wechselrichter um verwendet werden zu können und zum anderen läuft der Verkauf über Fachhändler und Installateure. Bis dato wird zusätzlich über Großhändler verkauft. Das **Image der Partner** sowie die Wahrung des eigenen Images bei einer Zusammenarbeit kann eine Herausforderung werden. Für Mercedes-Benz Energy ist es notwendig, seine Partner zu überprüfen und zu entscheiden, ob sie zur eigenen Marke passen. Am Beispiel SENEK zeigt sich, dass das Image aufgrund von schlechten Service der Partnerbetriebe leiden kann.

---

<sup>445</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (o.D.): GTAI – Kaufkraft und Konsumverhalten.

<sup>446</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>447</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>448</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>449</sup> Vgl. McKinsey & Company (Hrsg.) (06.10.2016): Comeback der Marke als Statussymbol | McKinsey. Pressemitteilung, [https://www.mckinsey.de/files/161006\\_pm\\_markenrelevanz.pdf](https://www.mckinsey.de/files/161006_pm_markenrelevanz.pdf) (23.06.2017).

<sup>450</sup> Vgl. Ebenda.

Bezüglich des **Markennamens und -zeichens** halten sich die Herausforderungen für Mercedes-Benz Energy in Grenzen. Da beide von Mercedes-Benz übernommen werden beziehungsweise der Name um den Zusatz Energy ergänzt wird, sind diese anfänglichen Hürden bereits überwunden. Aufgrund der Etablierung und weltweiten Bekanntheit über eine lange Zeit hinweg auf vielen Märkten hat sich die internationale Verwendbarkeit bereits bewährt. Auch der rechtliche Schutz ist bereits vorhanden.<sup>451</sup> Assoziationen entstehen natürlich. Aber diese sind in Bezug auf Mercedes-Benz gewollt. Ungewollte Assoziationen können aufgrund der Abkürzung entstehen. Eine Recherche ergab, dass es bereit weitere Unternehmen mit dem Kürzel MBE gibt. So ist zum Beispiel das deutsche Unternehmen MBE Coal & Minerals Technology GmbH auf dem südafrikanischen Markt vertreten.<sup>452</sup> Das Unternehmen ist im Bereich Kohle- und Erzaufbereitung tätig.<sup>453</sup> Mercedes-Benz Energy sollte dies in seiner Kommunikation beachten. Hinsichtlich der Produktmarke Mercedes-Benz Energiespeicher Home muss eine Anpassung für den südafrikanischen Markt erfolgen. Energiespeicher als deutsches Wort ist für die internationale Verwendung nicht geeignet. Auch ist der Produktmarkenname insgesamt sehr lang und dadurch schwer einprägsam. marktbezogene Herausforderungen

### 5.3.2.2 Marktbezogene Herausforderungen

Die Wettbewerbsanalyse macht es deutlich. Die Marktsättigung ist zwar aufgrund noch wachsender Märkte nicht erreicht, jedoch muss sich gegen die vorhandenen **Wettbewerber** durchgesetzt werden. In Deutschland gibt es über 40 Anbieter mit mehr als 300 Produkten. Im südafrikanischen Raum ist die Anzahl zwar nicht so hoch, jedoch gewinnt das Thema Energiespeicherung auch dort immer mehr an Interesse. Dies wird wiederum zu einer steigenden Anzahl an Wettbewerbern führen. Für die Marke Mercedes-Benz Energy ist es eine Herausforderung, sich gegen die bestehenden Marken durchzusetzen. Besonders der Ansporn zum führenden Anbieter zu werden, erhöht den Druck sich durchzusetzen.<sup>454</sup> Die unterschiedlichen **Bedürfnisse** in Südafrika und Deutschland müssen hierbei beachtet werden. Gerade für Südafrika zeigt sich, dass nicht optimal an die Bedürfnisse angepasste Produkte kritisiert werden.

Batteriespeicher sind Gebrauchsgüter, können also im Vergleich zu Verbrauchsgütern mehrmals verwendet werden. In Bezug auf die im Theorie-Kapitel beschriebene Studie zur **Markenaustauschbarkeit** zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der Befragten Verbrauchsgüter als austauschbar einschätzen. Für Mercedes-Benz Energy zeigt das die

---

<sup>451</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Legal Notice | Agreements | Mercedes-Benz South Africa. <http://www.mercedes-benzsa.co.za/agreements/legal-notice/> (28.06.2017).

<sup>452</sup> Vgl. MBE Coal & Minerals Technology GmbH (Hrsg.) (o.D.): Standorte – MBE-CMT. <http://www.mbe-cmt.com/index.php?id=16> (28.06.2017).

<sup>453</sup> Vgl. MBE Coal & Minerals Technology GmbH (Hrsg.) (o.D.): UNTERNEHMEN – MBE-CMT. <http://www.mbe-cmt.com/index.php?id=5> (28.06.2017).

<sup>454</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher - Daimler Global Media Site.

Wichtigkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. Da die Austauschbarkeit auf einer Homogenisierung von Werten wie Qualität beruht, müssen zusätzliche Markenmehrwerte geschaffen werden.

Der **Vertrieb** findet derzeit über Großhändler statt. Zwischenhändler müssen ebenso vom Produkt überzeugt werden, damit sie es ihren Kunden überhaupt zum Kauf anbieten. Die Bekanntheit der Marke Mercedes-Benz kann hierbei ein Argument darstellen. Den Händlern sollten jedoch zusätzliche Anreize geboten werden. Auch sie müssen die Markenidentität vertreten können. Wenn sie einen Energiespeicher verkaufen, agieren sie als Markenbotschafter. Da der Service – wie Reparaturen – auch über die Zwischenhändler abläuft, ist es wichtig, gute Partner zu finden. Für Mercedes-Benz Energy ist es zudem schwierig nachvollziehbar, wie viele Geräte tatsächlich verkauft werden. Eine Meldung an das Unternehmen findet nur statt, wenn eine Freischaltung erfolgte. Ob jeder Installateur dies macht, ist nicht nachvollziehbar.

Die **Kaufkraft** zwischen Deutschland und Südafrika liegt weit auseinander. Südafrikas durchschnittliches Pro-Kopf-Einkommen liegt bei rund 2.778 Euro pro Jahr.<sup>455</sup> Im Vergleich zu weiteren afrikanischen Ländern ist dies ein sehr hohes Einkommen. Im Vergleich zu Deutschland ist das Einkommen sehr niedrig. So standen 2016 21.879 Euro pro Kopf in Deutschland zur Verfügung.<sup>456</sup> Das ergab die Studie GfK Kaufkraft Deutschland 2016. Hinzu kommt, dass in Südafrika das Einkommen sehr ungleichmäßig verteilt ist. Mit einem Wert von 62,3 beim Gini-Index ist das Einkommen weitaus ungleicher verteilt als in Deutschland (Gini-Index: 27).<sup>457</sup> Die Armut – vor allem unter der schwarzen Bevölkerung – ist hoch. Die Arbeitslosigkeit liegt offiziell bei 25 Prozent – inoffiziell wird sie weit höher geschätzt.<sup>458</sup> Hierbei handelt es sich um die Auswirkungen der zwar überstandenen, aber noch nicht überwundenen Apartheid-Politik.

Prinzipiell ist der **Schutz einer Marke** eine Herausforderung. Zwar gibt es über die EUIPO und die WIPO die Möglichkeit eine Registrierung in mehreren Staaten abzuschließen, jedoch ist nicht jeder Staat Mitglied. So ist Südafrika zum Beispiel kein Mitgliedsstaat der WIPO.<sup>459</sup> Eine Markeneintragung kann für Südafrika über die Companies and Intellectual Property Commission (CIPC) erfolgen. Die Schutzdauer beträgt ebenfalls zehn Jahre.<sup>460</sup> Für Mercedes-Benz Energy stellt der Markenschutz keine besonders große Hürde dar, da Mercedes-Benz als Markenzeichen und Markenname bereits in Südafrika und Deutschland geschützt ist.

---

<sup>455</sup> Vgl. Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (o.D.): GTAI – Kaufkraft und Konsumverhalten. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaeftspraxis/kaufkraft-und-konsumverhalten,t=kaufkraft-und-konsumverhalten--suedafrika,did=1342234.html> (16.07.2017).

<sup>456</sup> Vgl. GfK SE (Hrsg.) (14.12.2015): GfK Kaufkraft Deutschland 2016 | GfK Germany. <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-der-deutschen-steigt-2016-um-2-prozent/> (19.06.2017).

<sup>457</sup> Vgl. Dickow, Helga (04.07.2016): Südafrika | bpb. <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/54809/suedafrika> (28.06.2017).

<sup>458</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>459</sup> Vgl. World Intellectual Property Organization (Hrsg.) (o.D.): Members of the Madrid Union. <http://www.wipo.int/madrid/en/members/> (22.06.2017).

<sup>460</sup> Vgl. Companies & Intellectual Property Commission (Hrsg.) (o.D.): CIPC :: Trade Mark FAQ. <http://www.cipc.co.za/index.php/faqs/trade/> (22.06.2017).



## 5.4 Strategische Markenführung der Marke Mercedes-Benz Energy

Für Mercedes-Benz Energy bietet sich eine Standardisierung von Markennamen, Markenzeichen und Positionierung an. Aufgrund der Zugehörigkeit zu Daimler ist die globale Einheit dieser vorbestimmt. Auch die Markenidentität sowie die Markenwerte sind einheitlich zu präsentieren. Durch den Imagetransfer wird nicht nur Mercedes-Benz Energy mit Mercedes-Benz in Verbindung gebracht, sondern auch umgekehrt. (Fehl-)Entscheidungen von Mercedes-Benz Energy können demnach auch das Markenimage von Mercedes-Benz beeinflussen.

Die Produktausführungen hingegen sollten eher differenziert werden. Anpassungen sollten auf Produktebene hinsichtlich der notwendigen Speichergrößen und Zusatzangebote erfolgen. Die Energiemarktsituation weist weltweit große Unterschiede auf. So haben einige Länder verstärkt mit Stromausfällen zu kämpfen, während andere sehr hohe Strompreise als großes Problem ansehen. Die Produkte sollten an die Bedürfnisse des Marktes angepasst werden.

Als Marke der Daimler AG sind die Markenwerte und die Identität weltweit einheitlich zu vermitteln. Das ist notwendig um Vertrauen zu generieren und zu erhalten.

### 5.4.1 Markenidentität

Mercedes-Benz Energy wird wie Mercedes-Benz auch als Premiummarke positioniert. Der Premiumcharakter darf sich dabei nicht nur im Preis äußern, sondern auch in den Werten Qualität, Sicherheit, Design und Service. Mercedes-Benz Energy steht ebenso wie Mercedes-Benz für Faszination, Perfektion und Verantwortung.

Die Studie zur Markenaustauschbarkeit zeigt, dass Nachfrager annehmen, bei unterschiedlichen Anbietern ähnliche oder gar gleiche Leistungen und Qualitäten zu erhalten. Das Abheben durch den Markenwert Qualität fällt also immer schwerer. Dennoch ist es nicht unmöglich. Die Daimler AG hat seiner Konkurrenz eins voraus: Sie waren bereits auf dem Zell-Gebiet aktiv. Aus fehlender Wirtschaftlichkeit wurde dieses Unterfangen 2015 jedoch beendet. Das Unternehmen arbeitet seitdem an der Forschung und Entwicklung im Zellbereich. Die Bundeskanzlerin Frau Merkel bedauerte in einem Podcast vom 20.05.2017 das Fehlen deutscher Zellhersteller.<sup>461</sup> Das Entwickeln eigener Zellen kann somit einen Wettbewerbsvorteil generieren. Mercedes-Benz Energy könnte dadurch als

---

<sup>461</sup> Vgl. Merkel, Angela (20.05.2017): Merkel will neue Batteriezellen aus Deutschland. Podcast. Verfügbar unter: [https://www.bundestkanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek\\_einstieg\\_podcasts\\_node.html?id=2168922](https://www.bundestkanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek_einstieg_podcasts_node.html?id=2168922) (13.07.2017).

einziges deutsches Unternehmen berechtigt verkünden, Qualität *Made-in-Germany* anbieten zu können. Hierfür muss die Zell-Technologie natürlich qualitativ hochwertig und sicher sein.

Als zugehörige Marke zu einem Automobilkonzern ist es naheliegend eine Verbindung hierzu herzustellen. Die Elektromobilität ist ein wachsender Markt. Mit seinen Energiespeicherprodukten kann Mercedes-Benz Energy (potentiellen) Elektrofahrzeug-Kunden einen Mehrwert geben: Einen auf die Anforderungen der zukünftigen Elektromobilität angepassten Speicher. Daimler kann somit zum gesamtheitlichen Anbieter für Elektromobilität werden. Für Mercedes-Benz Energy heißt das also, dass Fahrzeuge und Speicher optimal aufeinander abgestimmt sind. Ein Mehrwert kann sich zum Beispiel durch besonders kurze Ladezeiten ergeben. Nebenbei dürfen Nicht-Mercedes-Benz-Fahrer jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Der Speicher muss auch für sie attraktiv sein und sie im besten Fall zu Mercedes-Benz-Fahrern machen.

Die Konkurrenzanalyse zeigte am Beispiel SENEK, dass es einem Unternehmen schaden kann, wenn der Service nicht gut ist. Dabei ist es unwichtig, ob für den mangelhaften Service das Unternehmen selbst oder Partner – wie Installateuren – verantwortlich sind. Aktuell listet Mercedes-Benz Energy ein großes Netz mit mehr als 700 Partnerbetrieben für den Verkauf und die Installation.<sup>462</sup> Der direkte Kontakt zu diesen ist jedoch nur in seltensten Fällen gegeben. Für die künftige Markenführung ist es sinnvoll ein eingegrenztes Netzwerk zu erstellen. Sinnvoll ist es, aus den vorhandenen 700 Partnern Exklusivpartner auszuwählen. Möglichst so, dass in jeder Region einer dieser exklusiven Ansprechpartner vertreten ist. Die Qualität dieser und deren guter Service wird durch Schulungen sichergestellt. Wie auch die eigens angestellten Mitarbeiter, sind die Partnerbetriebe Markenbotschafter. Sie müssen auch als diese anerkannt werden.

Faszination kann der Speicher durch sein Äußeres erzielen. Ein Vergleich mit der Konkurrenz zeigt (vgl. Anlagen), dass er sich bereits jetzt farblich und aufgrund seiner Form von der Konkurrenz abhebt. Während diese häufig weiß und rechteckig sind, präsentiert Mercedes-Benz Energy einen Speicher der optisch an die Motorhaube eines Mercedes Fahrzeugs erinnert. Farbliche Anpassungen können für die Zukunft in Hinblick auf nationale Trends sinnvoll sein. Für Deutschland sind die Farben Schwarz und Grau in Assoziation zu dem optischen Fahrzeugbezug gut gewählt, da dies die beliebtesten Farben für Fahrzeuge sind. Für Südafrika ist das derzeit Weiß. Da aufgrund der Markenkonstellation und der Form des Speichers der Bezug zur Automobilbranche hergestellt ist, ist eine farbliche Anpassung an nationale Trends sinnvoll.

---

<sup>462</sup> Vgl. pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (14.03.2017): Wie sich Mercedes-Benz Energy im Batteriespeichermarkt positioniert – pv magazine. <https://www.pv-magazine.de/2017/03/17/wie-sich-mercedes-benz-energy-im-batteriespeichermarkt-positioniert/> (15.07.2017).

## 5.4.2 Markenpositionierung

Mercedes-Benz positioniert sich global als Premiummarke. Um das Markenverständnis der Marke Mercedes-Benz nicht negativ zu beeinflussen, ist auch für Mercedes-Benz Energy eine Positionierung als Premiummarke notwendig.

Für die Zukunft wäre ein Alleinstellungsmerkmal die eigene Zellproduktion. So dass die Daimler AG seine Batteriespeicher mit eigenen Zellen versorgen kann. Mit diesem Schritt hätte das Unternehmen einen großen Vorsprung und Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Denn dann wäre der Anspruch *Made in Germany* – mit dem auch die Konkurrenz wirbt – gerechtfertigt.

## 5.4.3 Markenportfolio

Mercedes-Benz Energy umfasst stationäre Energiespeicherlösungen. Das Unternehmen bietet unter dieser Marke aktuell zwei Leistungen an. Zum einen Lösungen für Privatanwender – unter der Produktmarke Mercedes-Benz Energiespeicher Home – zum anderen Lösungen für Großprojekte – ohne eigene Produktmarke.

Der Mercedes-Benz Energiespeicher Home ist in verschiedenen Kapazitäten verfügbar.

Das Markenportfolio sollte sich auf stationäre Energiespeicherlösungen beschränken. Weitere mögliche Produktmarken, die sich jedoch auf dieses Geschäftsfeld beziehen, können durchaus unter der Marke angeboten werden. Dazu könnten zum Beispiel Solarmodule oder Wechselrichter zählen, sofern diese von der Daimler AG entwickelt und produziert werden. Auch sind weitere Produktmarken für weitere Speicherlösungen für erneuerbare Energien denkbar.

## 5.4.4 Markenarchitektur

Mercedes-Benz Energy als eine eigene Marke zu etablieren war und ist durchaus sinnvoll. So bedient die Daimler AG mit den stationären Batteriespeichern unter der Marke ein für sie neues Geschäftsfeld. Die Schaffung einer eigenen Marke hebt die Speicher weitestgehend von den weiteren Geschäftsfeldern ab. Die Zuordnung zur Marke Mercedes-Benz ist dennoch genauso sinnvoll, da in den Batteriespeichern die Autobatterien als Grundlage dienen. Auch ist es für die junge Marke von Bedeutung, auf das Markenimage von Mercedes-Benz zurückgreifen zu können. Dies macht den Start für die junge Marke weitaus leichter. Man muss die Marke und ihre Produkte nicht umfangreich erklären, sondern schafft direkt ein Bild durch die Verbindung. Das gute Image von Mercedes-Benz begünstigt diesen Entschluss.

Aktuell besteht unter der Marke eine Produktmarke. Der Mercedes-Benz Energiespeicher Home. Auf der einen Seite wird durch diese Bezeichnung direkt deutlich, um was es sich handelt. Andererseits wird beim Lesen nicht mehr direkt der Bezug zu Mercedes-Benz

Energy hergestellt, sondern zu Mercedes-Benz. Ein gewisser Bezug ist aus den beschriebenen Gründen sinnvoll. Dennoch gibt es Gründe, die gegen diesen Produktmarkennamen sprechen: Wie zum Beispiel der globale Gedanke. Da der Energiespeicher das Basisprodukt ist, und in seiner Grundform auch überall Anwendung finden kann, ist es nötig, sich für einen einheitlichen Produktnamen zu einigen. So heißt Tesla's Powerwall nicht nur in den USA Powerwall sondern auch in Deutschland, Südafrika und allen weiteren Ländern. Ein Anfang wurde bereits mit dem Zusatz Home geschaffen. Empfehlenswert für die globale Verwendung, ist jedoch ein einheitlicher Produktname.

## 6 Fazit

Unternehmen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, wenn sie Marken international etablieren wollen. Diese ergeben sich zum Großteil aufgrund des komplexen internationalen Umfeldes. Es treffen verschiedene rechtliche Aspekte, verschiedene Kulturen und verschiedene Marktsituationen aufeinander. Hinzu kommen viele interne Hürden.

Mercedes-Benz Energy profitiert von der Verbindung zur bereits etablierten Marke Mercedes-Benz. Jedoch ist Mercedes-Benz Energy im Vergleich zum Wettbewerb spät in den Energiespeichermarkt eingetreten. Während sich andere Marken bereits etabliert haben und ihren Marktanteil ausbauen konnten, steht Mercedes-Benz Energy vor der Herausforderung dem sehr guten Image von Mercedes-Benz als führende Marke gerecht zu werden. Zudem erfahren Qualität und technische Leistungen aufgrund der globalen Vernetzung einen Homogenisierungsprozess. Marken werden deshalb immer mehr als austauschbar betrachtet. Um zu einer Premiummarke zu wachsen ist es für Mercedes-Benz Energy besonders wichtig, einzigartig zu sein. Das Differenzieren von den Wettbewerbern und das Entwickeln eines USP ist daher notwendig. Mercedes-Benz Energy kann sich durch die Weiterentwicklung der verbauten Batteriezellen von diesen abheben. Die ausgewählten Wettbewerber werben mit Qualität *Made in Germany* obwohl die verwendeten Zell-Bestandteile von asiatischen Herstellern stammen. Mit eigenen Zellen wäre der Mercedes-Benz Energiespeicher das einzige deutsche Produkt mit einer glaubwürdigen Qualität *Made in Germany*.

Am Beispiel des deutschen und südafrikanischen Marktes zeigt sich die Wichtigkeit kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede in der Markenführung zu beachten. In Südafrika werden Batteriespeicher zur Absicherung vor Stromausfällen benötigt. In Deutschland hingegen dienen sie zum Schutz vor steigenden Strompreisen, sowie zum Erbringen eines eigenen Beitrags zur Energiewende. Hieraus resultieren unterschiedliche Produktanforderungen. Für die Marke Mercedes-Benz Energy bietet sich deshalb eine Differenzierung auf Produktebene an. Diese kann zum Beispiel durch unterschiedliche Speicherkapazitäten erfolgen. Aufgrund kultureller Vorlieben ist zudem eine farbliche Anpassung des Gehäuses an den Zielmarkt empfehlenswert.

Hinsichtlich des Markennamens und -zeichens ist eine Standardisierung empfehlenswert. Diese begründet sich auf den Imagetransfer von Mercedes-Benz zu Mercedes-Benz Energy sowie auf Vorgaben der Daimler AG.

Dennoch sollte die operative Markenführung an den Zielmarkt angepasst werden, da verschiedene Nutzen für den Energiespeicher bestehen. Ebenso sind kulturbedingte Unterschiede in der Vertrauensbildung zu beachten. Dies bedeutet auch, eine einheitliche, gleichbleibende Positionierung zu vermitteln.

# Literaturverzeichnis

## Monografien

- Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000): Brand Leadership, nach: Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden, S. 60.
- Aaker, David A. (2004): Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity, New York; London; Toronto; Sydney, S. 48-59.
- Arnhold, Julia (2009): Humor in der Werbung im interkulturellen Vergleich. Hamburg, S. 69.
- Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Hemmann, Frank (2012): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, Wiesbaden, S. 183.
- Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 2-26.
- Esch, Franz-Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, S. 22-362.
- Healey, Matthew (2011): Logo-Design. Über 300 internationale Logos in der Analyse, Grünwald, S. 20.
- Heger, Sabrina (2011): Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken. Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika, Wiesbaden, S. 97.
- Hofstede, Geert (1984): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, Abridged Edition, Newbury Park, London, New Delhi, S. 212.
- Koch, Eckhart (2017): Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 98-99.
- Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan (2010): marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit, nach: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015), S. 22.
- Linxweiler, Richard (2004): Marken-Design. Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 17.
- McCarty, Edmund Jerome (1960): Basic Marketing. A Managerial Approach, nach: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 22.
- Meffert, Heribert u.a. (1979): Konsumentenverhalten und Information, nach: Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Hemmann, Frank

- (2015): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 26.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 2-9.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 22-341.
- Mellerowicz, Konrad (1963): Markenartikel. Die ökonomischen Gesetze ihrer Preisbildung und Preisbindung, München, nach Ringle, Tanja (2006): Strategische identitäts-orientierte Markenführung. Wiesbaden, S. 13.
- Poth, Ludwig G.; Poth, Gudrun S.; Pradel, Marcus (2008): Gabler Kompakt-Lexikon. Marketing, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 250.
- Rosenbaum, Michael C. (1999): Chancen und Risiken von Nischenstrategien. Ein evolutionstheoretisches Konzept, Wiesbaden, S. 342.
- Runia, Peter M.; Wahl, Frank; Geyer, Olaf; Thewissen, Christian (2011): Marketing. Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, 3., aktualisierte, erweiterte und verbesserte Auflage, München, S. 127.
- Schmidt, Detlef; Vest, Peter (2010): Die Energie der Marke. Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden, S. 40-225.
- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden, S. 13-123.
- Welsch, Norbert; Liebmann, Claus Chr. (2012): Farben. Natur Technik Kunst, 3., verbesserte und erweiterte Auflage, Heidelberg, S. 16-22.
- Wesselak, Viktor; Schabbach Thomas; Link, Thomas; Fischer, Joachim (2017): Handbuch Regenerative Energietechnik. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 727.

### **Sammelbänder**

- Becker, Jochen (2004): Typen von Markenstrategie, in: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen, Wiesbaden, S. 645-650.
- Baumüller, Nicole (2017): Die Markenpositionierung – Ein zukunftsfähiges Element der strategischen Markenführung?, in: Theobald, Elke (2017): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 48.
- Diehl, Sandra; Terlutter, Ralf (2004): Sozio-kulturelle Aspekte der Markenführung, in: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 2639.
- Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Rempel, Jan Eric (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, Franz-Rudolf (2005): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze –

- Praktische Umsetzungen, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 108.
- Foscht, Thomas; Angere, Thomas; Pieber, Claudia (2004): Export, kooperative und integrative Markteintrittsformen: Eine vergleichende Analyse, in: Zentes, Joachim; Morschett, Dirk; Schramm-Klein, Hanna (2004): Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte, Wiesbaden, S. 343.
- Freter, Hermann (2004): Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement. Strategien — Instrumente — Erfahrungen, Wiesbaden, S. 630.
- Homburg, Christian; Schäfer, Heiko (2001): Strategische Markenführung in einer dynamischen Umwelt, in: Köhler, Richard; Majer, Wolfgang; Wiezorek, Heinz (Hrsg.) (2011): Erfolgsfaktor Marke. Neue Strategien des Markenmanagements, München, S. 160-161.
- Linxweiler, Richard; Gaiser, Brigitte (2017): Marke und Markenführung, in: Theobald, Elke (2017): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 17-19.
- Meffert, Heribert; Giltoth, Mathias (2002): Aktuelle markt- und unternehmensbezogene Herausforderungen an die Markenführung, in: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (2002): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsbasierten Markenführung, Wiesbaden, S. 125.
- Schmidt, Joachim (o.D.): Interview, in: Esch, Franz-Rudolf; von Einem, Elisabeth; Rühl, Vanessa (2013): Kundenwünsche erkennen und Kundensegmente adressieren, in: Esch, Franz-Rudolf (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, S. 91.
- Schwarz-Musch, Alexander (2013): Standardisierung versus Differenzierung im internationalen Marketing, in: Sternad, Dietmar; Höfferer, Meinrad; Haber, Gottfried (2013): Grundlagen Export und Internationalisierung. Wiesbaden, S. 130-131.

## **Gesetze**

§3 Abs. 1. MarkenG

## **Fachzeitschrift**

- Schumann, Jan H.; von Wangenheim, Florian; Stringfellow, Anne; Yang, Zhilin; Praxmarer, Sandra; Jiménez, Fernando R.; Blazevic, Vera; Shannon, Randall M.; Komor, Marcin (2010): Drivers of trust in relational service exchange: Understanding the importance of cross-cultural differences, in: Journal of Service Research, Jg. 13 (4), S. 453-468.
- Stenzel, Peter; Hennings, Wilfried; Linssen, Jochen (2017): Energiespeicher, in: BWK 69, Nr. 5, S. 32.
- Thiemer, Jens (2010): Das Kreuz mit dem Stern, in: Automotive Agenda. 1/2010, S. 58.



**Fachzeitschrift (Online)**

- Alahsban, Aref A.; Hayes, Linda A.; Zinkhan, George M.; Balazs, Anne L. (2002): International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences, in: Journal of International Marketing (2002), Vol. 10, No. 3, S. 25. Verfügbar unter: [https://www.jstor.org/stable/25048898?seq=4&refreqid=excelsior%3Abddb39e78d7bc236bd47cb133a6220e9#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/25048898?seq=4&refreqid=excelsior%3Abddb39e78d7bc236bd47cb133a6220e9#page_scan_tab_contents) (15.07.2017).
- Angerhn, Otto (1969): Handelsmarken und Herstellermarken im Wettbewerb. Wirtschaftsdienst, Hamburg, Vol. 49, Iss. 11, S. 665-669. Verfügbar unter: [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/134042/1/wd\\_v49\\_i11\\_pp665-669.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/134042/1/wd_v49_i11_pp665-669.pdf) (10.05.2017).
- Hüsgen, Matthias; Schlamp, Armin (2014): Marken global führen, in: Markenartikel, 08/2014, S. 37-39. Verfügbar unter: [http://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/02/Marken-global-f%C3%BChren\\_markenartikel\\_8\\_2014\\_S.\\_37-39.pdf](http://blackeight.com/wp-content/uploads/2016/02/Marken-global-f%C3%BChren_markenartikel_8_2014_S._37-39.pdf) (22.06.2017).
- Müller, Stefan; Hoffmann, Stefan (2009): Internationale Markennamen: Die Standardisierungs-/ Differenzierungsentscheidung anhand linguistischer Kriterien, in: der Markt (2010), Vol. 49, S. 46. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs12642-009-0014-y.pdf> (15.06.2017).

**Internet-Quellen**

- Audi AG (Hrsg.) (o.D.): Unternehmensstrategie > Unternehmen > Audi. <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html> (19.07.2017).
- Agentur für Erneuerbare Energien e.V. (Hrsg.) (o.D.): Potenziale & Prognosen | Agentur für Erneuerbare Energien. <https://www.unendlich-viel-energie.de/themen/wirtschaft/potenziale-prognosen> (19.07.2017).
- B&W Energy GmbH & Co.KG (Hrsg.) (o.D.): E3DC\_2.pdf. [http://www.bw-energy.de/fileadmin/media/Header-Bilder/Produkte/Stromspeicher/E3DC\\_2.pdf](http://www.bw-energy.de/fileadmin/media/Header-Bilder/Produkte/Stromspeicher/E3DC_2.pdf) (19.07.2017).
- BattCo Energy Storage Systems (Hrsg.) (o.D.): About us – BattCo. <http://battco.co.za/aboutus/> (05.07.2017).
- Battco Ltd (Hrsg.) (o.D.): About us – Battco, The Battery Company. <http://www.batterycompany.co.uk/about-us/> (05.07.2017).
- Bauer Media Group (Hrsg.) (09.03.2016): Der Stern strahlt: Mercedes-Benz ist Sieger des Image-Reports 2016 - Leser-Umfrage von AUTO ZEITUNG zeigt aktuelles Stimmungsbild der Automobil-Konsumenten – Bauer Media Group, Auto Zeitung. <http://www.presseportal.de/pm/44122/3271746> (04.07.2017).
- Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (Hrsg.) (o.D.): BMW Group – Marken und Dienstleistungen. <https://www.bmwgroup.com/de/marken.html> (19.07.2017).

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (18.10.2016): Projekt Einzelansicht – Forschung Energiespeicher. [http://forschung-energiespeicher.info/projektschau/analysen/projekt-einzelansicht/Netzstabilisierung\\_mittels\\_Batteriekräften/](http://forschung-energiespeicher.info/projektschau/analysen/projekt-einzelansicht/Netzstabilisierung_mittels_Batteriekräften/) (11.07.2017).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.D.): BMWi – Strommarkt der Zukunft. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/strommarkt-der-zukunft.html> (17.07.2017).
- Bundesverband Solarwirtschaft e.V. (Hrsg.) (13.03.2017): Detail BSW-Solar – Bundesverband Solarwirtschaft e.V. Verfügbar unter: <https://www.solarwirtschaft.de/presse/branchennews/branchenmeldungen-im-detail/news/ueber-50000-solarbatterien-in-betrieb-1.html> (02.06.2017).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (11.10.2010): Anzahl Transnationaler Unternehmen | bpb. <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52630/anzahl> (27.06.2017).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (o.D.): <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20146/multinationale-unternehmen> (14.07.2017).
- Bushveld Energy (Hrsg.) (o.D.): Company – Bushveld Energy. <http://www.bushveldenergy.com/company> (05.07.2017).
- BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Company Profile | BYD. <http://www.byd.com/aboutus/profile.html> (12.07.2017)
- BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Corporate Culture | BYD. <http://www.byd.com/aboutus/culture.html> (12.07.2017).
- BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Corporate Responsibility| BYD. <http://www.byd.com/aboutus/responsibility.html> (12.07.2017).
- BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): ESS | Energy Storage | BYD. <http://www.byd.com/energy/ess.html> (12.07.2017).
- BYD Company Limited (Hrsg.) (o.D.): Reference | Energy Storage | BYD. [http://www.byd.com/energy/reference\\_ess.htm](http://www.byd.com/energy/reference_ess.htm) (12.07.2017).
- Coca-Cola (Hrsg.) (o.D.): Coca-Cola Sommer Kampagne: Coca-Cola Journey. <http://www.coca-cola-deutschland.de/media-newsroom/bilddatenbank/coca-cola-sommer-kampagne> (17.07.2017).
- Companies & Intellectual Property Commission (Hrsg.) (o.D.): CIPC :: Trade Mark FAQ. <http://www.cipc.co.za/index.php/faqs/trade/> (22.06.2017).
- Creamer Media Pty Ltd (Hrsg.) (17.05.2017): Engineering News - The Future Of Energy Storage Has Never Been This Affordable. <http://www.engineering-news.co.za/print-version/the-future-of-energy-storage-has-never-been-this-affordable-2016-05-16> (18.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (10.06.2010): Daimler-Blog – Das Beste oder nichts. <https://blog.daimler.com/2010/06/10/das-beste-oder-nichts/> (29.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (14.04.2015): Deutsche ACCUmotive stellt 140 Mitarbeiter ein - Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Deutsche-ACCUmotive-stellt-140-Mitarbeiter-ein.xhtml?oid=9919478> (13.07.2017).

- Daimler AG (Hrsg.) (22.04.2016): Daimler startet Auslieferung von Mercedes-Benz Energie-speichern für Privat-haushalte – Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-startet-Auslieferung-von-Mercedes-Benz-Energiespeich.xhtml?oid=10044927> (23.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (02.06.2016): Daimler gründet Mercedes-Benz Energy GmbH für stationäre Energiespeicher | Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Daimler-gruendet-Mercedes-Benz-Energy-GmbH-fuer-stationaere-Energiespeicher.xhtml?oid=11025299> (23.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (13.10.2016): Weltweit größter 2nd-Use-Batteriespeicher geht ans Netz - Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Weltweit-groesster-2nd-Use-Batteriespeicher-geht-ans-Netz.xhtml?oid=13634457> (12.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Daimler Brand & Design Navigator. [https://designnavigator.daimler.com/Brand\\_Architecture](https://designnavigator.daimler.com/Brand_Architecture) (20.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Der Produktionsverbund: Die weltweiten Werke - Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Der-Produktionsverbund-Die-weltweiten-Werke.xhtml?oid=9272049> (16.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Die Designphilosophie von Mercedes-Benz: Design als Markenzeichen – Daimler Global Media Site. <http://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Die-Designphilosophie-von-Mercedes-Benz-Design-als-Markenzeichen.xhtml?oid=9903666> (10.07.2017).
- Daimler AG (Hrg.) (o.D.): Ersatzteile – Mercedes-Benz International. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz/classic/classic-service-teile/ersatz-teile/> (10.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): „Grow up.“ – Geschichten einer neuen Generation. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz/lifestyle/grow-up-geschichten-einer-neuen-generation/> (19.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Kamenz, Mercedes-Benz Energy GmbH | Daimler > Karriere > Jobsuche > Standorte > Detailseiten. <https://www.daimler.com/karriere/jobsuche/standorte/detailseiten/standort-detailseite-85568.html> (23.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Legal Notice | Agreements | Mercedes-Benz South Africa. <http://www.mercedes-benzsa.co.za/agreements/legal-notice/> (28.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Menschen | Daimler > Karriere > Das sind wir > Menschen. <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/menschen/> (07.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Cars | Daimler > Interaktiver Geschäftsbericht. 2014 <http://gb2014.daimler.com/geschaeftsfelder/mercedes-benz-cars> (21.07.2017).

- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Die neue Generation. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-home-die-neue-generation/> (20.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicherprodukte – Mercedes-Benz International. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/produkte/> (13.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Grid - Mercedes-Benz International Feed. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-business/> (23.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Privatkunde - Mercedes-Benz International Feed. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-home-privatkunde/> (20.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energy - Unternehmen. - Mercedes-Benz International Feed. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/mercedes-benz-energy-unternehmen/> (23.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Philosophie. [http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc\\_germany\\_website/de/home\\_mpc/passenger-cars/home/world/design/design\\_insight/philosophy.html](http://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passenger-cars/home/world/design/design_insight/philosophy.html) (13.06.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Umweltleitlinien. [https://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc\\_germany\\_website/de/home\\_mpc/passenger-cars/home/world/innovation/sustainability/environmental\\_guidelines.html](https://www.mercedes-benz.de/content/germany/mpc/mpc_germany_website/de/home_mpc/passenger-cars/home/world/innovation/sustainability/environmental_guidelines.html) (10.07.2017).
- Deutsche Accumotive GmbH & Co. KG (Hrsg.) (o.D.): Gründung | Accumotive. <https://www.accumotive.de/de/gruendung.html> (23.06.2017).
- Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Einfachheit – SENE. <https://www.senec-ies.com/warum-senec/einfachheit/> (27.06.2017).
- Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): SENE.Cloud – Senec. <https://www.senec-ies.com/tarife-services/senec-cloud/> (12.07.2017).
- Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): SENE | Stromspeicher und innovative Energielösungen. <https://www.senec-ies.com> (26.06.2017).
- Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Technische Daten – SENE. <https://www.senec-ies.com/stromspeicher/senec-home/technische-daten/> (12.07.2017).
- Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Warum SENE? – SENE. <https://www.senec-ies.com/warum-senec/> (26.06.2017).
- Deutsches Patent- und Markenamt (Hrsg.) (27.07.2016): DPMA: Internationaler Markenschutz. [https://www.dpma.de/marke/markenschutz/national\\_oder\\_europaeisch/index.html](https://www.dpma.de/marke/markenschutz/national_oder_europaeisch/index.html) (22.06.2017).
- Department of Communications (Hrsg.) (08.06.2017): Eskom establishes energy storage facility | SA News. <http://www.sanews.gov.za/south-africa/eskom-establishes-energy-storage-facility> (12.07.2017).

- Department of Energy (Hrsg.) (o.D.): About us | Department: Energy | REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. [http://www.energy.gov.za/files/au\\_frame.html](http://www.energy.gov.za/files/au_frame.html) (11.07.2017).
- Department of Energy (Hrsg.) (o.D.): Electricity | Department: Energy | REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. [http://www.energy.gov.za/files/esources/electricity/electricity\\_independant.html](http://www.energy.gov.za/files/esources/electricity/electricity_independant.html) (07.07.2017).
- Dickow, Helga (04.07.2016): Südafrika | bpb. <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/innerstaatliche-konflikte/54809/suedafrika> (28.06.2017).
- E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Garantie für E3/DC Stromspeicher. <https://www.e3dc.com/produkte/garantie/> (15.07.2017).
- E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Solarstromspeicher und E3/DC Wallbox. <https://www.e3dc.com/produkte/> (19.07.2017).
- E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Stromspeicher für Photovoltaikanlagen. <https://www.e3dc.com/> (12.07.2017).
- E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Über den Stromspeicherhersteller E3/DC. <https://www.e3dc.com/unternehmen/> (27.06.2017).
- Eskom Holdings SOC Ltd (Hrsg.) (o.D.): Company information overview. [http://www.eskom.co.za/OurCompany/CompanyInformation/Pages/Company\\_Information.aspx](http://www.eskom.co.za/OurCompany/CompanyInformation/Pages/Company_Information.aspx) (17.07.2017).
- EV Energy Partners, L.P. (Hrsg.) (o.D.): EV Energy Partners, L.P. <https://www.evergypartners.com/> (18.07.2017).
- EV Energy Partners, L.P. (Hrsg.) (o.D.): Icon Home Energy Hub, the SA developed energy solu – Energy Partners. <http://www.energypartners.co.za/press-office/icon-home-energy-hub-the-sa-developed-energy-solution-taking-on-tesla-powerwall-NWS473> (19.07.2017).
- Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): FAQ – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/faq> (05.07.2017).
- Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): More about us – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/about-us/more-about-us> (12.07.2017).
- Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): No Loadshedding – Off The Grid – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/> (05.07.2017).
- Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): Lite Battery Specs – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/home-battery/spec-sheet> (19.07.2017).
- Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): Lite Battery Price List – Freedom Won. <http://www.freedomwon.co.za/home-battery/price-list> (19.07.2017).
- Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (11.05.2017): GTAI – “Branche kompakt“ Erneuerbare Energien. <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Branchen/Branche-kompakt/branche-kompakt-erneuerbare-energien,t=branche-kompakt-goldene-zukunft-fuer-solarenergie-in-suedafrika,did=1714506.html> (07.07.2017).
- Germany Trade and Invest - Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH (Hrsg.) (o.D.): GTAI – Kaufkraft und Konsumverhalten.

- <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/Geschaeftspra-xis/kaufkraft-und-konsumverhalten,t=kaufkraft-und-konsumverhalten--su-edafrica,did=1342234.html> (16.07.2017).
- GfK SE (Hrsg.) (14.12.2015): GfK Kaufkraft Deutschland 2016 | GfK Germany. <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/kaufkraft-der-deutschen-steigt-2016-um-2-prozent/> (19.06.2017).
- Global Actuarial Services Limited (Hrsg.) (o.D.): MBE – Locations. <http://www.mbe-intl.com/Locations.html> (28.06.2017).
- Greve, Natalie (18.05.2015): S African firm launches ‘revolutionary’ energy storage technology. <http://www.engineeringnews.co.za/article/s-africa-firm-launches-revolutionary-energy-storage-technology-2015-05-18> (14.07.2017).
- Handelsblatt (Hrsg.) (26.11.2015): Energiespeicher: Tschüss Eon, au revoir RWE. <http://www.handelsblatt.com/technik/zukunftderenergie/energiespeicher-immer-mehr-deutsche-produzieren-selber-strom/12638834-2.html> (27.06.2017).
- Hofstede, Gert Jan (o.D.): The 6-D model of national culture by Geert Hofstede. <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (15.06.2017).
- Hustadt, Daniel (21.08.2015): Das zweite Leben der E-Mobility-Batterien | Vattenfall Deutschland. <https://blog.vattenfall.de/das-zweite-leben-der-e-mobility-batterien/> (12.07.2016).
- Hypenica (Pty) Ltd (Hrsg.) (18.08.2016): Energy storage for improved quality of life. <https://www.cbn.co.za/services/power-solutions-energy-efficiency/energy-storage-for-improved-quality-of-life> (14.07.2017).
- Interbrand (Hrsg.) (o.D.): Rankings – 2016 – Best Global Brands – Best Brands – Inter-brand. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/> (04.07.2017).
- Ipsos SA (Hrsg.) (06.11.2016): Audi shines with eight gold awards in Ipsos Passenger Car Product Quality Survey. <https://www.ipsos.com/en-za/audi-shines-eight-gold-awards-ipsos-passenger-car-product-quality-survey> (04.07.2017).
- Israel, Sascha Gilly (16.06.2015): LG Chem beliefert Daimler AG mit Batteriezellen – LG Blog. <http://www.lgblog.de/2015/06/16/lg-chem-beliefert-daimler-ag-mit-batteriezellen/> (13.07.2017).
- itim International (Hrsg.) (o.D.): Cultural Dimensions – Geert Hofstede. <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html> (15.06.2017).
- itim International (Hrsg.) (o.D.): South Africa – Geert Hofstede. <https://geert-hofstede.com/south-africa.html> (09.06.2017).
- Jooste, Kristy (10.09.2014): Energy Partners merges with local refrigeration specialist | Cape Business News. <http://www.cbn.co.za/component/k2/energy-partners-merges-with-local-refrigeration-specialisation-specialistgy-partners-merges-with-local-refrigeration-specialistergy-partners-merges-with-local-refrigeration-specialist> (18.07.2017).

- K21 media AG (Hrsg.) (31.10.2016): Analyse Deutsche Energiespeicher sind gefragt. [http://www.stadt-und-werk.de/meldung\\_24949\\_Deutsche+Energiespeicher+sind+gefragt.pdf](http://www.stadt-und-werk.de/meldung_24949_Deutsche+Energiespeicher+sind+gefragt.pdf) (26.06.2017).
- Kraftfahr-Bundesamt (Hrsg.) (o.D.): Kraftfahrt-Bundesamt – Farbe. [https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Farbe/farbe\\_node.html](https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Farbe/farbe_node.html) (12.07.2017).
- LG Chem Ltd. (Hrsg.) (o.D.): Differentiation | ESS Battery | LG Chem. <http://www.lgchem.com/global/ess/ess-Different/product-detail-PDEC0002> (14.07.2017).
- LG Chem Ltd. (Hrsg.) (o.D.): LG Chem Energielösungen - LG Chem ESS Energy Division. <https://www.lgesspartner.com/de/front/introduction/introduction-About.dev> (11.07.2017).
- Li-Tec Battery GmbH (Hrsg.) (o.D.): Unternehmen | Li-Tec – Kompetenzzentrum für elektrochemische Speicher-technologien. <https://www.li-tec.de/unternehmen> (13.07.2017).
- MBE Coal & Minerals Technology GmbH (Hrsg.) (o.D.): Standorte – MBE-CMT. <http://www.mbe-cmt.com/index.php?id=16> (28.06.2017).
- MBE Coal & Minerals Technology GmbH (Hrsg.) (o.D.): UNTERNEHMEN – MBE-CMT. <http://www.mbe-cmt.com/index.php?id=5> (28.06.2017).
- MPG Media Planning Group GmbH (Hrsg.) (09.02.2017): Havas Meaningful Brands® 2017 – 74% aller Marken und 60% des produzierten Brand Contents sind nicht relevant – Havas Media Group. <http://www.havasmedia.de/press/havas-meaningful-brands-2017-74-allen-marken-und-60-des-produzierten-brand-contents-ist-nicht-relevant/> (12.07.2017).
- Müller, Fabian (13.07.2017): "Talking Ice Cream": So launig wirbt Langnese in Out-of-Home für seine Eismarken <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Talking-Ice-Cream-So-launig-wirbt-Langnese-in-Out-of-Home-fuer-seine-Eismarken-159552> (19.07.2017).
- NRGP Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Icon Home Energy Hub - Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/icon-home-energy-hub/> (18.07.2017).
- NRGP Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Our Products for Home Energy Saving - Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/our-products/> (18.07.2017).
- NRGP Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Save on electricity and halve your bill | Energy Partners Home Solutions. <http://www.poweryourself.co.za/index.php/system-save/> (18.07.2017).
- o.V. (2016): Erfahrungen zum Service DEV / SENEK.IES. Photovoltaikforum. <https://www.photovoltaikforum.com/speichersysteme-ongrid-netzparallel-f137/erfahrungen-zum-service-dev-senec-ies-t116301.html> (27.06.2017).
- Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (o.D.): Bundesregierung | Artikel | So setzt sich der Strompreis zusammen. <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2014/12/2014-12-30-strompreis.html> (01.06.2017).

- pv magazine group GmbH & Co. KG (Hrsg.) (14.07.2015): Große Batteriespeicher erobern die Stromnetze – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2015/07/14/groe-batteriespeicher-erobern-die-stromnetze/> (04.07.2017).
- pv magazine group GmbH & Co. KG (Hrsg.) (18.11.2016): Solarwatt und E3/DC bewerten Tesla-Übernahmepläne positiv – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2016/11/18/solarwatt-und-e3-dc-bewerten-tesla-bernahmeplne-positiv/> (14.07.2017).
- pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (14.03.2017): Tesvolt und Samsung SDI bringen neuen Gewerbespeicher auf den Markt – pv magazine. <https://www.pv-magazine.de/2017/03/14/tesvolt-und-samsung-sdi-bringen-neuen-gewerbespeicher-auf-den-markt/> (14.07.2017).
- pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (14.03.2017): Wie sich Mercedes-Benz Energy im Batteriespeichermarkt positioniert – pv magazine. <https://www.pv-magazine.de/2017/03/17/wie-sich-mercedes-benz-energy-im-batteriespeichermarkt-positioniert/> (15.07.2017).
- pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2017): Marktübersicht Batteriespeicher für Photovoltaikanlagen – pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/marktuebersichten/batteriespeicher/> (26.06.2017).
- pv magazine group GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2017): Marktübersicht große Batteriespeicher. <https://www.pv-magazine.de/marktuebersichten/grosse-batteriespeicher/> (26.07.2017).
- pv magazine group GmbH & Co.KG (20.05.2016): Speichermonitoring: Rasanter Preisverfall bei Lithium-basierten PV-Hausspeichern | pv magazine Deutschland. <https://www.pv-magazine.de/2016/05/20/speichermonitoring-rasanter-preisverfall-bei-lithium-basierten-pv-hausspeichern/> (19.07.2017).
- Samsung Electronics (UK) Limited (Hrsg.) (02.09.2016): UK statement regarding Galaxy Note7. <http://www.samsung.com/uk/news/local/uk-statement-regarding-galaxy-note7/> (14.07.2017).
- Samsung Electronics GmbH (Hrsg.) (o.D.): note7exchange | Samsung DE. <http://www.samsung.com/de/note7exchange/> (14.07.2017).
- Samsung SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): Samsung SDI Company History – From 1970s to 2000s / Samsung SDI <http://www.samsungsdi.com/about-sdi/history/1970s.html> (12.07.2017).
- Samsung SDI CO.LTD. (Hrsg.) (o.D.): Samsung SDI ESS(Energy Storage System) – Index / Samsung SDI. <http://www.samsungsdi.com/ess/index.html> (12.07.2017).
- Samsung SDI CO.,LTD. (Hrsg.) (o.D.): ESS(Energy Storage System) – Installation Cas-es / Samsung SDI. <http://www.samsungsdi.com/ess/energy-storage-system-reference.html> (12.07.2017).
- Sanchez, Dana (26.10.2016): Chinese Company To Manufacture Electric Bus Fleet For South Africa. <http://tntnews.co.za/2016/10/chinese-company-to-manufacture-electric-bus-fleet-for-south-africa/> (14.07.2017).



- Schobelt, Frauke (19.01.2016): "One Brand": Die neue Markenstrategie von Coca-Cola | W&V. [https://www.wuv.de/marketing/one\\_brand\\_die\\_neue\\_markestrategie\\_von\\_coca\\_cola](https://www.wuv.de/marketing/one_brand_die_neue_markestrategie_von_coca_cola) (27.06.2017).
- Schüür-Langkau, Anja (03.09.2015): Marketing + Vertrieb | Die zehn größten Herausforderungen für die Markenführung | springerprofessionals.de. <https://www.springerprofessional.de/marketing---vertrieb/markenfuhrung/die-zehn-groessten-herausforderungen-fuer-die-markenfuhrung/6598336> (22.06.2017).
- Senec Vertrieb Südwest GmbH (Hrsg.) (o.D.): Schulungen – SENEC Vertrieb Südwest GmbH <http://www.senec-suedwest.de/schulungen/> (12.07.2017).
- Sinetech (Pty) Ltd. (Hrsg.) (o.D.): The Future of Energy Storage has never been this Affordable! Get the PowerBank today. <http://www.sinetech.co.za/news-omnipower-powerbank-affordable-lithium-ion-battery-energy-storage.html> (18.07.2017).
- Solar Promotion GmbH (Hrsg.) (31.05.2017): Pressemitteilung – ees Europe. <http://www.ees-europe.com/de/news-presse/neuigkeiten/pressemitteilung/pressemitteilung/article/ees-award-2017-the-winners-have-been-chosen-2543.html?cHash=8363c610ca803898c8966808c8c4d6c4> (14.07.2017).
- SOLARWATT GmbH (Hrsg.= (o.D.): Stromspeicher sind ab jetzt rentabel. Alle Hintergründe zu Photovoltaik-Speichern. <https://www.solarwatt.de/komponenten/stromspeicher> (15.07.2017).
- sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): 4 Gründe für Lithium-Eisenphosphat in einem Batterie-speicher | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/4-gruende-fuer-lithium-eisenphosphat-einem-batteriespeicher> (12.07.2017).
- sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): Die sonnenBatterie für Haus und Wohnung | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/die-sonnenbatterie-fuer-haus-und-wohnung> (26.06.2017).
- sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): sonnenCommunity | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/sonnenCommunity> (27.06.2017).
- sonnen GmbH (Hrsg.) (o.D.): sonnen Partner werden | sonnen. <https://www.sonnenbatterie.de/de/partner> (27.06.2017).
- South African Market Insights(Hrsg.) (o.D.): SA's most popular car brands in 2016 - South African Market Insights. <http://www.southafricanmi.com/blog-3may2017.html> (04.07.2017).
- Spiegel Online GmbH (Hrsg.) (20.01.2017): Samsung Galaxy Note 7: Qualitätsmängel bei Akkus waren schuld an Überhitzung - SPIEGEL ONLINE. <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/samsung-galaxy-note-7-qualitaetsmaengel-bei-akkus-waren-schuld-an-ueberhitzung-a-1131001.html> (14.07.2017.).
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.D.): Definition > Gebrauchsgüter < | Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57552/gebrauchsguetter-v7.html> (20.07.2017).

- Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.D.): Definition > Imagetransfer < | Gabler Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57538/imagetransfer-v4.html> (20.07.2017).
- STAEG GmbH (Hrsg.) (30.06.2016): STEAG's large battery system in Lünen now energized. [https://www.steag-systemtechnologies.com/st\\_presse\\_detail+M55a26ef93ff.html](https://www.steag-systemtechnologies.com/st_presse_detail+M55a26ef93ff.html) (07.07.2017).
- Stumpf, Heiko (09.06.2015): Südafrika sucht Ausweg aus der Stromkrise. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=suedafrika-sucht-ausweg-aus-der-stromkrise,did=1255752.html> (07.07.2017).
- Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Powerpack | Energiespeicherlösungen für Gewerbe und öffentliche Einrichtungen. [http://www.tesla.com/de\\_DE/powerpack](http://www.tesla.com/de_DE/powerpack) (26.06.2017).
- Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Powerwall | Tesla Heimspeicher. [https://www.tesla.com/de\\_DE/powerwall](https://www.tesla.com/de_DE/powerwall) (26.06.2017).
- Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Tesla Solar Roof | Tesla Deutschland. [https://www.tesla.com/de\\_DE/solarroof](https://www.tesla.com/de_DE/solarroof) (15.07.2017).
- Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Über Tesla | Tesla Deutschland. [https://www.tesla.com/de\\_DE/about](https://www.tesla.com/de_DE/about) (12.07.2017).
- Tutta, Joachim (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher HOME 2,5-20 kW S Standmodell. <http://www.solartec-shop.com/Mercedes-Benz-Energiespeicher-HOME-25-20-kW-S-Standmodell-> (20.07.2017).
- Unilever Deutschland GmbH (Hrsg.) (o.D.): Alle Marken und Produkte | Langnese Eis. <https://www.langnese.de/produkte> (15.07.2017).
- Unilever Deutschland Holding GmbH; Unilever Austria GmbH; Unilever Schweiz GmbH (Hrsg.) (o.D.): Magnum Eis | Langnese. <https://www.langnese.de/produkte/kategorie/magnum/3256> (15.07.2017).
- Unilever Deutschland, Österreich, Schweiz (Hrsg.) (o.D.): Langnese | Unsere Marken | Unilever in Deutschland, Österreich und der Schweiz. <https://www.unilever.de/marken/uebersicht-unserer-marken/deutschland/langnese.html> (19.06.2017).
- Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): About us – Ola. <http://www.ola.co.za/about-us/> (15.07.2017).
- Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Brands – Ola. <http://www.ola.co.za/brand/> (15.07.2017).
- Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Desktop\_Talking\_Ice\_Creams-1.png. [http://www.ola.co.za/wp-content/uploads/2015/06/Desktop\\_Talking\\_Ice\\_Creams-1.png](http://www.ola.co.za/wp-content/uploads/2015/06/Desktop_Talking_Ice_Creams-1.png) (10.07.2017).
- Unilever PLC/Unilever NV (Hrsg.) (o.D.): Ola | Brands | Unilever South Africa. <https://www.unilever.co.za/brands/our-brands/ola.html> (15.07.2017).
- VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V. (Hrsg.) (17.11.2016): VDE|FNN-Störungsstatistik 2015: Versorgungszuverlässigkeit weiterhin auf hohem Niveau – trotz zunehmender Netzengpässe. <https://www.vde.com/de/presse/pressemitteilungen/73-16-vde-fnn-stoerungsstatistik-2015> (02.06.2017).

- Venter, Irma (08.12.2016): Tesla arrives in South Africa, targets energy market first. <http://www.engineeringnews.co.za/article/tesla-arrives-in-south-africa-targets-energy-market-first-2016-12-08> (18.07.2017).
- Vermeulen, Jan (25.05.2015): SA alternative to Tesla Powerwall: prices, power details. <https://mybroadband.co.za/news/energy/127140-sa-alternative-to-tesla-powerwall-prices-power-details.html> (14.07.2017).
- Welter, Patrick (23.01.2017): Samsung sieht Akku von Galaxy Note 7 als Grund für Brand. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/agenda/samsung-sieht-akku-von-galaxy-note-7-als-grund-fuer-brand-14731878.html> (14.07.2017).
- Witt, Wells (27.02.2017): Coca-Cola 'One Brand' Strategy Hits Stride in South Africa: The Coca-Cola Company. <http://www.coca-colacompany.com/stories/coca-cola-one-brand-platform-hitting-stride-in-south-africa> (31.05.2017).
- World Intellectual Property Organization (Hrsg.) (o.D.): Members of the Madrid Union. <http://www.wipo.int/madrid/en/members/> (22.06.2017).
- Wüpper, Gesche (16.03.2014): Schönheitspflege: Wie der Kosmetikriese L'Oréal Afrika erobert – WELT. <https://www.welt.de/wirtschaft/article125858464/Wie-der-Kosmetikriese-L-Oreal-Afrika-erobert.html> (04.06.2017).
- Yunicos AG (Hrsg.) (o.D.): Kommerzieller Energiespeicher in Schwerin, Deutschland – Yunicos. <https://www.yunicos.com/de/case-studies/schwerin-battery-park-germany/> (11.07.2017).
- Zaborowski, Leane (19.01.2016): Taste the Feeling: Coca-Cola mit neuer globaler Kampagne: Coca Cola Journey. <http://www.coca-cola-deutschland.de/stories/taste-the-feeling-coca-cola-mit-neuer-globaler-kampagne> (21.05.2017).

### **Sonstige Publikationen (Arbeitspapiere, Dissertationen, Forschungsergebnisse, Studienergebnisse, Broschüren, u.ä.)**

- Axalta Coating Systems LLC (Hrsg.) (2016): Global Automotive 2016 Color Popularity Report. Publikation, o.O., S. 3. Verfügbar unter: <http://www.axaltacs.com/content/dam/New%20Axalta%20Corporate%20Website/Documents/Brochures/Axalta%202016%20Color%20Popularity%20Report.pdf> (12.07.2017).
- BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.) (18.03.2016): Entwicklung der Energieversorgung 2015. Fakten und Argumente, Publikation, Berlin, S. 8. Verfügbar unter: [https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8E837547F4624594C1257F7D0057694A/\\$file/Entwicklung%20der%20Energieversorgung%202015.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8E837547F4624594C1257F7D0057694A/$file/Entwicklung%20der%20Energieversorgung%202015.pdf) (17.07.2017).
- BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e.V. (Hrsg.) (31.05.2017): BDEW-Strompreisanalyse Mai 2017. Haushalte und Industrie, Publikation, Berlin, S. 7-8. Verfügbar unter: [https://www.bdew.de/internet.nsf/res/886756C1635C3399C1257FC500326489/\\$file/160524\\_BDEW\\_Strompreisanalyse\\_Mai2016.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/res/886756C1635C3399C1257FC500326489/$file/160524_BDEW_Strompreisanalyse_Mai2016.pdf) (01.06.2017).

- Bundesverband Energiespeicher e.V. Berlin; Deutscher Industrie- und Handelskammertag Berlin | Brüssel (2016): Faktenpapier Energiespeicher. Rechtsrahmen | Geschäftsmodelle | Forderungen, Berlin; Brüssel, Publikation, Berlin; Brüssel, S. 1. Verfügbar unter: <https://www.magdeburg.ihk.de/blob/mdihk24/innovation/downloads/3351856/e984f6907e62e66e9e9a550888b1ba70/Faktenpapier-Energiespeicher-data.pdf> (01.06.2017).
- Bruhn; Manfred (2002): Was ist eine Marke?. Aktualisierung der Definition der Marke, Publikation, Basel; Wiesbaden, S. 4. Verfügbar unter: [http://www.gem-online.de/pdf/gem\\_publication/WasisteineMarke2002.pdf](http://www.gem-online.de/pdf/gem_publication/WasisteineMarke2002.pdf)
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): kompakt. Elektromobilität Berlin, Publikation, Berlin. Verfügbar unter: [https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/kompakt-elektromobilitaet.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Publikationen/G/kompakt-elektromobilitaet.pdf?__blob=publicationFile) (15.07.2017).
- Bundesverband Solarwirtschaft e.V. (Hrsg.) (22.06.2016): Eröffnungskonferenz. Intersolar Europe 2016, Publikation, o.O., S. 14-16. Verfügbar unter: [https://www.solarwirtschaft.de/fileadmin/user\\_upload/2016PK\\_Intersolar.pdf](https://www.solarwirtschaft.de/fileadmin/user_upload/2016PK_Intersolar.pdf)
- Burmann, Christoph (2008): Globale Markenführung in heterogenen Märkten. Moderierte Wirkbeziehungen in der internationalen Markenimageperzeption im Bereich der Automobilindustrie. Arbeitspapier Nr. 29, Universität Bremen, Bremen, S. 1.
- Burmann, Christoph (2010): Gestaltung der Markenarchitektur – Stand der Forschung und Entwicklung eines Managementprozesses. Arbeitspapier Nr. 45, Universität Bremen, Bremen, S. 15-16.
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Anspruch, der bewegt. Publikation, Sindelfingen, S. 2. Verfügbar unter: <https://www.daimler.com/dokumente/standorte/sindelfingen/daimler-broschuere-sindelfingen-de-2013.pdf> (10.07.2017).
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2009, Stuttgart, S. 7.
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Geschäftsbericht 2012, Stuttgart, S. 3.
- Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Geschäftsbericht 2016, Stuttgart, S. 3.
- Department of Energy (Hrsg.) (2010): Integrated Resource Plan for Electricity. Draft, Pretoria, S. 18. Verfügbar unter: [http://www.energy.gov.za/IRP/irp%20files/INTEGRATED\\_RESOURCE\\_PLAN\\_ELECTRICITY\\_2010\\_v8.pdf](http://www.energy.gov.za/IRP/irp%20files/INTEGRATED_RESOURCE_PLAN_ELECTRICITY_2010_v8.pdf) (22.06.2017).
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2017): Entwicklung der Stromspeicherkapazitäten in Deutschland von 2010 bis 2016. Publikation, S. 7. Verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/blob/496062/759f6162c9fb845aa0ba7d51ce1264f1/wd-8-083-16-pdf-data.pdf> (07.07.2017).
- Deutsches CleanTech Institut GmbH (Hrsg.) (2013): Speichertechnologien 2013. Technologien | Anwendungsbereiche | Anbieter, Publikation, Bonn, S. 18. Verfügbar unter: [http://www.dcti.de/fileadmin/pdfs\\_dcti/DCTI\\_Speichertechnologie\\_web.pdf](http://www.dcti.de/fileadmin/pdfs_dcti/DCTI_Speichertechnologie_web.pdf) (23.06.2017).

- ENERCON GmbH (2015): Erste Pilotprojekte für Energiespeicher umgesetzt. Publikation, Aurich, S. 12. Verfügbar unter: [http://www.enercon.de/fileadmin/Redakteur/Medien-Portal/windblatt/pdf/WB\\_032015\\_D\\_150dpi.pdf](http://www.enercon.de/fileadmin/Redakteur/Medien-Portal/windblatt/pdf/WB_032015_D_150dpi.pdf) (11.07.2017).
- EuPD Research (Hrsg.) (12.06.2016): E3/DC Kundenzufriedenheits-Befragung 2016. Zusammenfassung der Ergebnisse, Publikation, o.O., S. 2-4. Verfügbar unter: [http://www.eupd-research.com/dnl/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/EuPD\\_Zusammenfassung\\_Kundenzufriedenheit\\_E3DC\\_2016.pdf](http://www.eupd-research.com/dnl/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/42238ed2498cce247a06daf4a60b2043/EuPD_Zusammenfassung_Kundenzufriedenheit_E3DC_2016.pdf) (14.07.2017).
- Fisher, Nikki; American, Angelo; Downes, Gina (2014): South Africa. Publikation. o.O., S. 1. Verfügbar unter: [http://www.iea.org/ciab/South\\_Africa\\_Role\\_Coal\\_Energy\\_Security.pdf](http://www.iea.org/ciab/South_Africa_Role_Coal_Energy_Security.pdf) (22.06.2017).
- Fraunhofer-Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik UMSICHT; Fraunhofer-Institut für Windenergie und Energiesystemtechnik IWES (31.10.2014): Abschlussbericht Metastudie »Energiespeicher«. Publikation, Oberhausen, Kassel, S. 81. Verfügbar unter: <https://www.umsicht.fraunhofer.de/content/dam/umsicht/de/dokumente/pressemitteilungen/2015/Abschlussbericht-Metastudie-Energiespeicher.pdf> (01.06.2017).
- GreenCape (Hrsg.) (2017): Energy services – 2017 Market Intelligence Report. Südafrika, Publikation. Kapstadt, S. 34. Verfügbar unter: <http://www.greencape.co.za/assets/Uploads/GreenCape-Energy-Services-MIR-2017-electronic-FINAL-v1.pdf> (05.07.2017).
- Heinrich Böll Stiftung Southern Africa (Hrsg.) (o.D.): Südliches Afrika 2007/2008. Politischer Jahresbericht, Publikation. Kapstadt, S. 13. Verfügbar unter: [https://www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download\\_de/weltweit/JB\\_2008\\_Suedafrika\\_Endv.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/assets/boell.de/images/download_de/weltweit/JB_2008_Suedafrika_Endv.pdf) (20.07.2017).
- KfW (Hrsg.) (o.D.): Merkblatt Erneuerbare Energien. KfW-Programm Erneuerbare Energien „Speicher“, Publikation. Frankfurt am Main, S. 2-4. Verfügbar unter: [https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000002700\\_M\\_275\\_Speicher.pdf](https://www.kfw.de/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-%28Inlandsf%C3%B6rderung%29/PDF-Dokumente/6000002700_M_275_Speicher.pdf) (23.06.2017).
- Kilian, Karsten (07.12.2004): International Branding. Marken für den globalen Einsatz anpassen, neu entwickeln und rechtlich schützen, Publikation. o.O., S. 11. Verfügbar unter: [http://www.markenlexikon.com/d\\_texte/export21\\_international\\_branding\\_kilian.pdf](http://www.markenlexikon.com/d_texte/export21_international_branding_kilian.pdf) (22.06.2017).
- Loschat, Stephanie (13.04.2017): LUNA Gruppe errichtet Batteriespeicher mit einer Gesamtleistung von 100 Megawatt. Pressemitteilung. Verfügbar unter: <http://www.bves.de/wp-content/uploads/2017/05/Pressemitteilung-Batteriespeicher-LUNA-Gruppe.pdf> (11.07.2017).
- McKinsey & Company (Hrsg.) (06.10.2016): Comeback der Marke als Statussymbol | McKinsey. Pressemitteilung. [https://www.mckinsey.de/files/161006\\_pm\\_markenrelevanz.pdf](https://www.mckinsey.de/files/161006_pm_markenrelevanz.pdf) (23.06.2017).

- Merkel, Angela (20.05.2017): Merkel will neue Batteriezellen aus Deutschland. Podcast. Verfügbar unter: [https://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek\\_einstieg\\_podcasts\\_node.html?id=2168922](https://www.bundeskanzlerin.de/Webs/BKin/DE/Mediathek/Einstieg/mediathek_einstieg_podcasts_node.html?id=2168922) (13.07.2017).
- Roll, Michael (2011): Introduction: Resource Governance, Development and Democracy in the Gulf of Guinea, in: Roll, Michael; Sperling, Sebastian (2011): Fuel-ling the World – Failing the Region?. Oil Governance and Development in Africa’s Gulf of Guinea, Publikation. Berlin, S. 15. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/nigeria/08607.pdf> (06.07.2017).
- Sokhela, Philasande (2015): Brand personality perceptions of luxury sedan motor vehicles amongst the South African generation Y cohort. Dissertation, North West University, Vanderbijlpark, S. 59.
- Stats SA (Hrsg.) (2016): Electricity generated and available for distribution (Preliminary). Publikation, Pretoria, S. 5. Verfügbar unter: <http://www.statssa.gov.za/publications/P4141/P4141September2016.pdf> (13.07.2017).
- Stenzel; Peter (2016): Bereitstellung von Primärregelleistung durch stationäre Großbatteriespeicher. Publikation, Jülich, S. 17-18. Verfügbar unter: <https://user.fz-juelich.de/record/809893/files/Vortrag%20LRST%202016%20PRL.pdf> (07.07.2017).
- Sterner, Michael; Eckert, Fabian; Thema, Martin; Bauer, Franz (2015): Der positive Beitrag dezentraler Batterie-speicher für eine stabile Stromversorgung. Kurzstudie im Auftrag von BEE e.V. und Hannover Messe, Publikation, Regensburg; Berlin; Hannover, S, 6. Verfügbar unter: [https://www.bee-ev.de/fileadmin/Publikationen/BEE\\_HM\\_FENES\\_Kurzstudie\\_Der\\_positive\\_Beitrag\\_von\\_Batteriespeichern\\_2015.pdf](https://www.bee-ev.de/fileadmin/Publikationen/BEE_HM_FENES_Kurzstudie_Der_positive_Beitrag_von_Batteriespeichern_2015.pdf) (23.06.2017).
- Strategen Consulting LLC (Hrsg.) (o.D.): DOE | Global Energy Storage Database. Datenbank. <https://www.energystorageexchange.org> (04.07.2017).
- Thiel, Dennis; Hauser, Jens; Brink, Saskia (2015): Zielmarktanalyse Südafrika. Photovoltaik Aufdachanlagen 2015, Publikation, Forest Town, S. 21-38. Verfügbar unter: [http://www.subsahara-afrika-ihk.de/wp-content/uploads/2015/07/zma\\_suedafrika\\_2015\\_pv.pdf](http://www.subsahara-afrika-ihk.de/wp-content/uploads/2015/07/zma_suedafrika_2015_pv.pdf) (24.06.2017).
- Vogel, Jürgen (14.10.2016): Erste STEAG Großbatterie-Systeme im Einsatz. Pressemitteilung. Verfügbar unter: [http://www.steag-systemtechnologies.com/fileadmin/user\\_upload/www-steag-com/presse/pressemitteilungen/download/PI\\_STEAG\\_GBS\\_161014.pdf](http://www.steag-systemtechnologies.com/fileadmin/user_upload/www-steag-com/presse/pressemitteilungen/download/PI_STEAG_GBS_161014.pdf) (11.07.2017).
- Wolf, Markus; Hauser, Jens (2016): Südafrika – Energieeffizienz in der Industrie (inkl. Solarthermie). Zielmarktanalyse 2017 mit Profilen der Marktakteure, Southern African – German Chamber of Commerce and Industry, Publikation, Forest Town, S. 20-28. Verfügbar unter: [https://www.german-energy-solutions.de/GES/Redaktion/DE/Publikationen/Marktanalysen/2017/zma\\_suedafrika\\_2017\\_industrie.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=3](https://www.german-energy-solutions.de/GES/Redaktion/DE/Publikationen/Marktanalysen/2017/zma_suedafrika_2017_industrie.pdf?__blob=publication-File&v=3) (07.07.2017)
- Ziesing, Hans-Joachim (2016): Energieverbrauch in Deutschland im Jahr 2016. Publikation, Berlin, S. 29-41.

# Anlagen

## Wettbewerber Privatanwenderlösungen Deutschland und Südafrika – Übersicht

Marke	Kapazitäten in kWh	Preis	Besonderheiten	Bild
sonnen <sup>463</sup>	6 - 48	~ 4.470 – 23.780 € <sup>464</sup>	Komplettsystem	
SENEC <sup>465</sup>	2,5 - 10	?	Komplettsystem	
E3/DC <sup>466</sup>	2,3 - 15,84	~ 13.000€ (6,9 kWh) <sup>467</sup>		
Tesla <sup>469</sup>	13,5	~ 6.800 €		
Freedom Won <sup>470</sup>	3,5 - 56	~ 2.900 – 33.600 € <sup>471</sup>		

<sup>463</sup> Vgl. <https://www.sonnenbatterie.de/de/die-sonnenbatterie-fuer-haus-und-wohnung#tdhaus>

<sup>464</sup> Vgl. sonnen (Hrsg.) (o.D.): Preisliste-sonnenBatterie-eco-8-0.pdf. Verfügbar unter: <https://www.stromauskunft.de/shop/media/pdf/71/9a/a7/Preisliste-sonnenBatterie-eco-8-0.pdf> (19.07.2017).

<sup>465</sup> Vgl. Vgl. Deutsche Energieversorgung GmbH (Hrsg.) (o.D.): Technische Daten – SENECE. <https://www.senec-ies.com/stromspeicher/senec-home/technische-daten/> (19.07.2017).

<sup>466</sup> <https://www.e3dc.com/produkte/s10-e/> (19.07.2017). Und: <https://www.e3dc.com/produkte/s10-mini/> (19.07.2017).

<sup>467</sup> Vgl. B&W Energy GmbH & Co.KG (Hrsg.) (o.D.): E3DC\_2.pdf. [http://www.bw-energy.de/fileadmin/media/Header-Bilder/Produkte/Stromspeicher/E3DC\\_2.pdf](http://www.bw-energy.de/fileadmin/media/Header-Bilder/Produkte/Stromspeicher/E3DC_2.pdf) (19.07.2017).


<sup>468</sup> E3/DC GmbH (Hrsg.) (o.D.): Solarstromspeicher und E3/DC Wallbox. <https://www.e3dc.com/produkte/> (19.07.2017).

<sup>469</sup> Vgl. Tesla Inc. (Hrsg.) (o.D.): Powerwall | Tesla Heimspeicher.

<sup>470</sup> Vgl. Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): Lite Battery Specs – Freedom Won. <http://www.freedom-won.co.za/home-battery/spec-sheet> (19.07.2017).

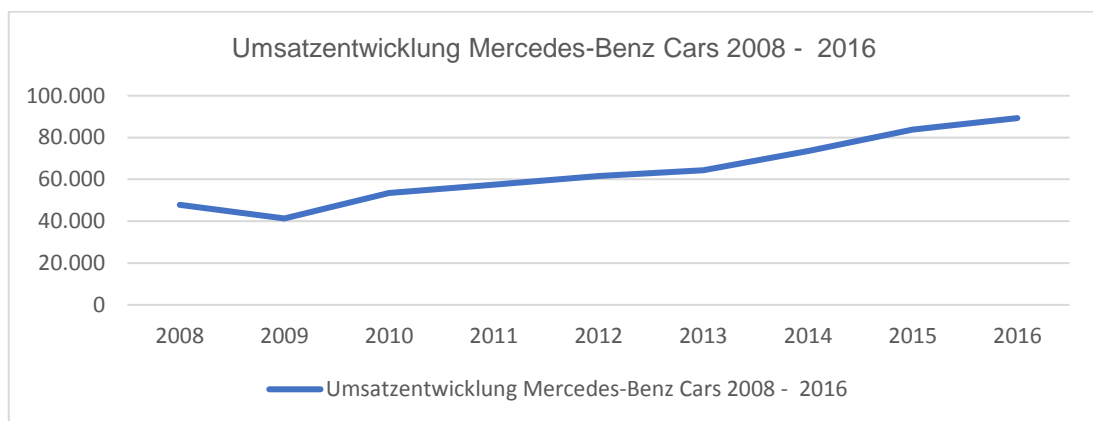
<sup>471</sup> Vgl. Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): Lite Battery Price List – Freedom Won. <http://www.freedom-won.co.za/home-battery/price-list> (19.07.2017).

<sup>472</sup> Freedom Won PTY Ltd (Hrsg.) (o.D.): No Loadshedding – Off The Grid – Freedom Won.

Energy Partners <sup>473</sup>	3,6 - 6	~ 2.200 – 11.000 €	Komplettsystem	
Omni-Power <sup>474</sup>	6,4	?		
Mercedes-Benz Energy <sup>475</sup>	2,5 – 20 (1. Generation) 3 - 24 (2. Generation) <sup>476</sup>	~ 2.400 – 15.500 € <sup>477</sup>		

Fußnoten gelten für gesamte Zeile. Wenn nicht, dann ist eine weitere Fußnote in der Zeile vorhanden.

### Mercedes-Benz Cars – Umsatzentwicklung 2008 – 2016



<sup>473</sup> Vgl. NRGH Holdings (PTY) Ltd (Hrsg.) (o.D.): Icon Home Energy Hub - Energy Partners Home Solutions.

<sup>474</sup> Vgl. Sinetech (Pty) Ltd. (Hrsg.) (o.D.): The Future of Energy Storage has never been this Affordable! Get the PowerBank today.

<sup>475</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicherprodukte – Mercedes-Benz International.

<sup>476</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher Home – Die neue Generation. <https://www.mercedes-benz.com/de/mercedes-benz-energy/energiespeicher-home-die-neue-generation/> (20.07.2017).

<sup>477</sup> Vgl. Tutta, Joachim (o.D.): Mercedes-Benz Energiespeicher HOME 2,5-20 kW S Standmodell. <http://www.solartec-shop.com/Mercedes-Benz-Energiespeicher-HOME-25-20-kW-S-Standmodell-> (20.07.2017).

<sup>478</sup> Vgl. Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Daimler im Überblick. Geschäftsjahr 2009, Stuttgart, S. 7. Auch: Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Geschäftsbericht 2012, Stuttgart, S. 3. Auch: Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Mercedes-Benz Cars | Daimler > Interaktiver Geschäftsbericht. <http://gb2014.daimler.com/geschaeftsfelder/mercedes-benz-cars> (21.07.2017). Auch: Daimler AG (Hrsg.) (o.D.): Geschäftsbericht 2016, Stuttgart, S. 3.



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, 21.07.2017

Jasmin Schilde

---

Ort, Datum

Vorname Nachname