

**Philipp G. Rosengarten/Christoph B. Stürmer**

**Premium Power**

*Das Geheimnis des Erfolgs  
von Mercedes-Benz,  
BMW, Porsche und Audi*



**WILEY-  
VCH**

**WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA**

**UNIVERSITÄT ST. GALLEN**  
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-,  
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN  
**BIBLIOTHEK**

# Inhalt

**Vorwort** 13

**Einleitung** 15

## **Kapitel 1**

**Was ist eine Premium-Automarke?** 19

Herkunft und Geschichte der Premium-Automarken 19

Deutsche Premium-Automarken – Eine Dekade des Wachstums 21

Definition und Abgrenzung der Premium-Automarken 24

*Premium-Automarken und Luxus-Automarken – Premiummarken sind global ausgerichtet, mit einem starken Heimatmarkt – Premiummarken profitieren vom qualitativen Wachstum – Gebrauchtwagenpreise und Leasingraten*

Premiummarken-Volumenentwicklung in Westeuropa 29

Premium – Was steckt dahinter? 34

## **Kapitel 2**

**BMW – Vom Motorrad zum Automobil** 37

Einer muss in Führung gehen 37

Die Anfänge der Bayerischen Motoren Werke 42

BMW's Einstieg in das Automobilgeschäft 44

Die Ära von Kuenheim	47
Rover als Rettung aus der Krise?	50
<i>Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende</i>	
BMW ist auch alleine stark	55
<i>Die 3er-Serie ist immer noch der Erfolgsträger – Der zweite Wachstumsimpuls aus eigener Kraft</i>	
Die Unternehmenskultur von BMW	60
<i>Die Kaderschmiede der Nation</i>	
BMW setzt auf Premium	61
<i>Hungrig nach Erfolg</i>	

### **Kapitel 3**

#### **Mercedes-Benz – Der Erfinder des Automobils** 65

Die Show muss weitergehen	65
Das Markenverständnis von Mercedes-Benz	69
Daimler und Benz – Der Ursprung der Marke Mercedes-Benz	70
Mercedes-Benz blickt nach München – Der 190er gegen die 3er-Reihe	73
Mercedes-Benz entdeckt die Nischenstrategie	75
Kostendrücken als zweischneidiges Schwert	76
Die innovative A-Klasse – Mit Fehlern zum Fortschritt	78
Markendehnung bei Mercedes-Benz	80
<i>Markenweiterentwicklung</i>	
Motorenentwicklung – Innovationsführer und Innovationsfolger	83
Markenwerte und Unternehmenskultur	84
<i>Unternehmensführung – Schwäbische Wurzeln und Selbstbewusstsein</i>	

Wertschöpfungskette – Die Wichtigkeit des Vertriebs 88

Premium Power made by Mercedes-Benz 90

#### **Kapitel 4**

**Porsche – Die Sportwagen-Schmiede** 93

Ein Feuerwerk an guten Zahlen 93

*Fliegender Wechsel bei den Porsche-Baureihen*

Der Ursprung der Firma Porsche 100

Der harte Fall nach dem steilen Aufstieg in den Achtzigern 102

Wiedeking setzt sich bei Porsche durch 104

*Restrukturierung: von Japan lernen, aber nicht kopieren –  
Die zweite Baureihe: der Boxster – Porsche und Rabatte: eine  
differenzierte Sichtweise – Die dritte Baureihe: der Cayenne*

Erfolg macht süchtig 112

#### **Kapitel 5**

**Audi – Vorsprung durch Technik** 115

Audi tritt aus dem Windschatten 115

*Paefgens letzter großer Auftritt*

Die Geschichte der vier Ringe 119

*Mit bahnbrechenden Innovationen zur  
Premiummarke*

Die Geschichte der Innovationen der Marke Audi 124

*Aus einem Stolpern einen Hüpfen machen:  
der Audi TT*

Ohne gutes Premiummarketing keine Premiummarke 130

Der Erfolg hat viele Väter 131

**Kapitel 6**  
**Kooperation, Konkurrenz und Wahrnehmung**  
**der Premium-Automarken** 135

Kooperationen der Premium-Automarken 135

Konkurrierende Modellvarianten 136

*Autos der einsamen Spitzenklasse – Segmentierung der Modelle  
der deutschen Premiummarken*

Analyse der Wahrnehmung von Premiummarken  
in Deutschland 144

**Kapitel 7**  
**Die Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix**  
**(DIS-Matrix)** 151

Audi – Technische Innovation 154

BMW – Fahrspaß 156

Mercedes-Benz – Exklusivität 158

Porsche – Sportwagen-Legende 159

Andere Autohersteller in Europa, USA und Japan 161

*Potenzielle Aufsteiger in Europa – Gescheiterte Kandidaten in  
Europa – Premium- und Luxushersteller in Europa – Premium-  
und Luxushersteller in USA – Wo bleibt die japanische Gefahr?*

**Kapitel 8**  
**Die Erfolgsfaktoren der Premiummarken** 171

Aufbau und Pflege einer innovativen und  
begehrten Premiummarke 171

*Kommunikation der Premiummarken-Geschichte und der  
DNA – Positiver Imagetransfer von anderen Premiummarken*

Einstellen und Halten der besten Mitarbeiter der Industrie 174

Limitierung des Angebots unterhalb der Nachfrage 176

*Optimierte Kapazitätsauslastung – Hoher Wiederverkaufswert*

Enge Kooperation mit den besten Zulieferern 179

*Einzigartige und zu schützende Innovationen – Zunehmende Bedeutung der Zulieferer*

Flexible und kosteneffiziente Produktion 183

*Produktion – Mitarbeitereinsatz – Fertigungsstrategie*

## **Kapitel 9**

**Die Herausforderungen für Premiummarken 187**

Innovation – Fortschritt gegenüber Zuverlässigkeit 187

Konkurrenz – Kopiert werden gegenüber kopieren 190

*Erfolgreiche Strategien werden von der Konkurrenz kopiert – Erfolgreiche Strategien nicht nur kopieren, sondern interpretieren*

Wachstum – Markenüberdehnung gegenüber Markenexpansion 193

*Markenüberdehnung als Gefahr für den Markenkern – Markenexpansion als Wachstumsspritze*

Bedürfnisausgleich – Regulierung gegenüber Innovation 194

Überflussgesellschaft – Sparen gegenüber Konsumieren 196

## **Kapitel 10**

**Erkenntnisse für andere Unternehmen und andere Industrien 201**

Die vier Fundamente einer Premiummarke 201

*Premiumkundenorientierung: ein fokussierter Prozess –  
Premiuminnovationen: ein selbstverstärkender Prozess –  
Premiummarketing: ein balancierter Prozess –  
Premiumunternehmenskultur: ein aufbauender Prozess*

Premiummarken – Beispiele aus anderen Industrien 207

*Sportartikelindustrie: Callaway Golf und Nike – Uhrenindustrie:  
Lange & Söhne und Franck Muller – Maschinenbauindustrie: Trumpf*

Premiummarken – ein Fazit 210

### **Anhang: Premiummarken – Theorie** 213

Wettbewerbsstrategien: Lean oder Premium 213

*Porters Wettbewerbsstrategien – Lean Production oder Premium Power*

Transaktionskostentheorie und Premiumgüter 216

*Kosten der Anbahnung eines Kaufvertrags – Kosten des Abschlusses  
und der Durchführung des Vertrags – Kosten der Überwachung  
und Durchsetzung der vertraglichen Leistungen – Transaktionskosten-  
theoretischer Premiümanatz – Der Premiümpreis – Transaktions-  
kostentheorie: Premium ist seinen Preis wert*

### **Glossar** 229

### **Quellen und Literatur** 235

Unternehmenspublikationen 235

Zeitungen und Zeitschriften 235

Artikel und Bücher 235

### **Register** 239