

# Inhalt

**Vorwort** 13

**Vorwort zur 2. Auflage** 14

**Vorwort zur Sonderausgabe** 15

**Einleitung** 17

**Kapitel 1**

**Was ist eine Premium-Automarke?** 21

Herkunft und Geschichte der Premium-Automarken 21

Deutsche Premium-Automarken – Eine Dekade des Wachstums 23

Definition und Abgrenzung der Premium-Automarken 26

*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 31

Premium – Was steckt dahinter? 36

**Kapitel 2**

**BMW – Vom Motorrad zum Automobil** 39

Einer muss in Führung gehen 39

Die Anfänge der Bayerischen Motoren Werke 44

BMW's Einstieg in das Automobilgeschäft	46
Die Ära von Kuenheim	49
Rover als Rettung aus der Krise?	52
<i>Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende</i>	
BMW ist auch alleine stark	57
<i>Die zer-Serie ist immer noch der Erfolgsträger – Der zweite Wachstumsimpuls aus eigener Kraft</i>	
Die Unternehmenskultur von BMW	62
<i>Die Kaderschmiede der Nation</i>	
BMW setzt auf Premium	63
<i>Hungrig nach Erfolg</i>	

### **Kapitel 3**

### **Mercedes-Benz – Der Erfinder des Automobils** 67

Die Show muss weitergehen	67
Das Markenverständnis von Mercedes-Benz	71
Daimler und Benz – Der Ursprung der Marke Mercedes-Benz	72
Mercedes-Benz blickt nach München – Der 190er gegen die 3er-Reihe	75
Mercedes-Benz entdeckt die Nischenstrategie	77
Kostendrücken als zweischneidiges Schwert	78
Die innovative A-Klasse – Mit Fehlern zum Fortschritt	80
Markendehnung bei Mercedes-Benz	82
<i>Markenweiterentwicklung</i>	
Motorenentwicklung – Innovationsführer und Innovationsfolger	85

Markenwerte und Unternehmenskultur 85

*Unternehmensführung –  
Schwäbische Wurzeln und Selbstbewusstsein*

Wertschöpfungskette – Die Wichtigkeit des Vertriebs 90

Premium Power made by Mercedes-Benz 92

## **Kapitel 4**

**Porsche – Die Sportwagen-Schmiede 95**

Ein Feuerwerk an guten Zahlen 95

*Fliegender Wechsel bei den Porsche-Baureihen*

Der Ursprung der Firma Porsche 102

Der harte Fall nach dem steilen Aufstieg in den Achtzigern 104

Wiedeking setzt sich bei Porsche durch 106

*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 114

## **Kapitel 5**

**Audi – Vorsprung durch Technik 117**

Audi tritt aus dem Windschatten 117

*Paefgens letzter großer Auftritt*

Die Geschichte der vier Ringe 121

*Mit bahnbrechenden Innovationen zur  
Premiummarke*

Die Geschichte der Innovationen der Marke Audi 126

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

Ohne gutes Premiummarketing keine Premiummarke 132

Der Erfolg hat viele Väter 133

## **Kapitel 6**

### **Kooperation, Konkurrenz und Wahrnehmung der Premium-Automarken 137**

Kooperationen der Premium-Automarken 137

Konkurrierende Modellvarianten 138

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

Analyse der Wahrnehmung von Premiummarken  
in Deutschland 147

## **Kapitel 7**

### **Die Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix (DIS-Matrix) 153**

Audi – Technische Innovation 156

BMW – Fahrspaß 158

Mercedes-Benz – Exklusivität 160

Porsche – Sportwagen-Legende 161

Andere Autohersteller in Europa, USA und Japan 163

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

Analyse der erfolgreichen Volumenmarken 173

## **Kapitel 8**

### **Die Erfolgsfaktoren der Premiummarken 179**

Aufbau und Pflege einer innovativen und begehrenswerten Premiummarke 179

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

Einstellen und Halten der besten Mitarbeiter der Industrie 182

Limitierung des Angebots unterhalb der Nachfrage 184

*Optimierte Kapazitätsauslastung – Hoher Wiederverkaufswert*

Enge Kooperation mit den besten Zulieferern 187

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

Flexible und kosteneffiziente Produktion 191

*Produktion – Mitarbeitereinsatz – Fertigungsstrategie*

## **Kapitel 9**

### **Die Herausforderungen für Premiummarken 195**

Innovation – Fortschritt gegenüber Zuverlässigkeit 195

Konkurrenz – Kopiert werden gegenüber kopieren 198

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

Wachstum – Markenüberdehnung gegenüber  
Markenexpansion 201

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

Bedürfnisausgleich – Regulierung gegenüber Innovation 202

Überflussgesellschaft – Sparen gegenüber Konsumieren 204

## **Kapitel 10**

### **Erkenntnisse für andere Unternehmen und andere Industrien 209**

Die vier Fundamente einer Premiummarke 209

Premiumkundenorientierung: ein fokussierter Prozess –

Premiuminnovationen: ein selbstverstärkender Prozess –

Premiummarketing: ein balancierter Prozess –

Premiumunternehmenskultur: ein aufbauender Prozess

Premiummarken – Beispiele aus anderen Industrien 215

Sportartikelindustrie: Callaway Golf und Nike – Uhrenindustrie:

Lange & Söhne und Franck Muller – Maschinenbauindustrie: Trumpf

Premiummarken – ein Fazit 218

## **Anhang: Premiummarken – Theorie 221**

Wettbewerbsstrategien: Lean oder Premium 221

Porters Wettbewerbsstrategien – Lean Production oder Premium Power

Transaktionskostentheorie und Premiumgüter 224

Kosten der Anbahnung eines Kaufvertrags – Kosten des Abschlusses und der Durchführung des Vertrags – Kosten der Überwachung und Durchsetzung der vertraglichen Leistungen – Transaktionskosten-theoretischer Premiumansatz – Der Premiumpreis – Transaktionskostentheorie: Premium ist seinen Preis wert

## **Glossar 237**

## **Quellen und Literatur 243**

Unternehmenspublikationen 243

Zeitungen und Zeitschriften 243

Artikel und Bücher 243

## **Register 247**