

Hochschule Mittweida (FH) – University of Applied Sciences  
Fakultät Medien

**Die Entwicklung von BMW und Volvo seit Anfang der 90er Jahre -  
Die Gegenüberstellung der Erfolgsbilanzen im Spiegel unterschiedlicher  
Unternehmensstrategien- und philosophien**

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades  
Bachelor of Arts Angewandte Medienwirtschaft an der Fakultät Medien der  
Hochschule Mittweida

**Betreuer:**

Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold

**Eingereicht von:**

Tobias Lahl  
Kastanienweg 9  
14532 Stahnsdorf

Martikel-Nr.:21125  
Seminargruppe: AM06wK1-B

Mittweida, den 31.08.2010

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis .....	4
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
Fragestellung.....	4
Zielsetzung.....	6
Vorgehensweise.....	6
2. Unternehmensdarstellung .....	7
2.1 BMW .....	7
2.2 Volvo.....	19
3. Gegenüberstellung von Volvo und BMW .....	28
3.1 Die Unternehmensprofile .....	28
3.1.1 Die BMW Group .....	28
3.1.2 Volvo Group .....	30
3.2 Branding/Markenstrategie.....	32
3.2.1 BMW .....	33
3.2.2 Volvo Car Corporation.....	35
3.3 Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix.....	37
3.3.1 BMW – Fahrspaß .....	38
3.3.2 Volvo – Sicherheit, Umwelt, Qualität und Design.....	39
4. Marktentwicklung, Marktstruktur und Käuferverhalten .....	40
4.1 Der Automobilmarkt als wettbewerbsintensiver Markt.....	40
4.2 Käuferverhalten im Automobilmarkt.....	41
4.3 Veränderung der Kundenstruktur .....	43
4.4 Trends im Käuferverhalten .....	43
5. Kommunikationspolitik.....	45
5.1 BMW .....	46
5.2 Volvo.....	47
6. Fazit.....	49
Literaturverzeichnis .....	51

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ernst Henne und sein „ewiger Rekord“ von 1937 bis 1952: 279,5 Km/h .....	9
Abbildung 2: Der BMW 1500 war 1962 ein Premiummeilenstein.....	10
Abbildung 3: BMW 7er-Reihe E23 1977-1987 .....	12
Abbildung 4: BMW 318is (1996-1999, E36).....	16
Abbildung 5: Der erste Volvo - Öppen Vagen, 4-Zylinder .....	22
Abbildung 6: PV 444 genannt „Buckelvolvo“ .....	24
Abbildung 7: Zeitleiste mit allen BMW-Modellen von 1950-2010.....	30
Abbildung 8: Zeitleiste mit allen Volvo Fahrzeugmodellen von 1940-2010.....	31
Abbildung 9: Der Automobilmarkt als Marktverbund, Quelle: Diez, Willi (2006) .....	40
Abbildung 10: Determinanten beim Kauf eines Produktes Quelle: <a href="http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaeufer-und-konsumentenverhalten.html">http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaeufer-und-konsumentenverhalten.html</a> .....	42

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BFW	Bayerische Flugzeugwerke
BMW	Bayerische Motoren Werke
bzw.	beziehungsweise
DAF	Doorne's Automobiel Fabriek
d.h.	das heisst
DIS	Design-Innovation-Sektor Matrix
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FIZ	Forschungs- und Ingenieurzentrum
Hrsg.	Herausgeber
HUD	Head-up-Display
LKW	Lastkraftwagen
OEM	Original Equipment Manufacturer
o.V	ohne Verfasser
ÖV	Öpen Vagn
PAG	Premier Automotive Group
PKW	Personen Kraft Wagen
PV	Person Vagn
S.	Seite
SKF	Svenska Kugellager Fabriken
SUV	Sport Utility Vehicle
Vgl.	Vergleiche
z.B	zum Beispiel

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

*„Ein Volvo , das war ein Auto für eine Form des Zusammenlebens und eine Gesellschaft, die ein solches Zusammenleben förderte, es war ein Auto für die Familie und ein Auto für eine vernünftige Form des Zusammenlebens.“<sup>1</sup>*

(Thomas Steinfeld)

Überblickt man die Entwicklung der Automobilindustrie in etwas längerem Zeitraum, galten bis in die 90er Jahre noch andere Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie in der Automobilindustrie als es heute der Fall ist.

In der Phase nach dem 2. Weltkrieg bis Ende der 70er Jahre wies der europäische Automobilmarkt alle Merkmale eines klassischen Verkäufermarkts auf. Die Bedürfnisse der Kunden waren wegen des hohen unbefriedigten Grundbedarfs nur wenig differenziert und anspruchsvoll. In Anbetracht des Nachfragewachstums und des damals noch relativ geringem Wettbewerbs durch Importfahrzeuge bestand für die europäischen Automobilhersteller keine strategische Notwendigkeit, sich den speziellen Bedürfnissen der Kunden anzupassen. Hinzu kam der Export als „sicherer“ Wachstumsmotor, da die europäischen Hersteller, vorneweg die deutschen OEMs (Original Equipment Manufacturer), durch innovative Produkte und gute Markenidentität/Image eine hervorragende Stellung einnahmen. Diese, aus Unternehmenssicht, hervorragende Situation änderte sich mit dem Eintritt asiatischer Hersteller - zunächst die Japaner,

---

<sup>1</sup> Steinfeld, Thomas (2010), Beziehungskiste, Süddeutsche Zeitung Nr. 165, S.3

mittlerweise auch die Koreaner und in jüngster Zeit die Chinesen - in die Automobilindustrie. Diese, für die europäischen Hersteller neue Situation, führte unweigerlich zu einer zunehmenden Wettbewerbsverschärfung auf dem weltweiten Automobilmarkt. Zu Beginn der 80er Jahre drängten die asiatischen Automobilhersteller zunächst auf den US-Markt. Dies setzte die amerikanischen OEMs massiv unter Druck, da die asiatischen Importe in Punkto Qualität und Sicherheit den US-Fahrzeugen in keiner Weise nachstanden, genauer gesagt, das sehr gute Preis-/Leistungsverhältnis war ein überzeugendes Verkaufsargument. Abgesehen von der Qualität, waren die Fahrzeuge aus Fernost technisch auf dem neuesten Stand und mit innovativen Neuerungen den „splitsaufenden“ amerikanischen Fabrikaten überlegen. Der europäische Binnenmarkt hingegen schützte sich mit einer Importregelung („Elements of Consensus“) vor der drohenden Invasion aus Fernost. Diese Regelung beschränkte den „Marktanteil japanischer Fahrzeug-Importe bis zum Jahr 2000 auf 15%.“<sup>2</sup> Dieser Richtwert wurde allerdings nie erreicht. Das Gegenteil war der Fall, weil nicht verboten, erfolgte stattdessen die Eroberung des europäischen Marktes mittels in Europa gegründeter Fabriken.

Seit jüngster Zeit drängen auch chinesische und koreanische Automobilhersteller auf den Automobilmarkt und probieren ihrerseits ein möglichst großes Stück vom Kuchen abzubekommen. Ungeachtet der seit „Anfang der 80er Jahren etwa gleichbleibenden PKW-Neuzulassungen in der Triade (USA, Europa, Japan)“<sup>3</sup> und den daraus resultierenden niedrigen Absatzwachstumsraten, spricht man von einem gesättigten Markt. Ein Kennzeichen gesättigter Märkte stellt ihre hohe Wettbewerbsintensität dar. Dies führt dazu, dass

---

<sup>2</sup> Becker, Helmut (2007): Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, S.16

<sup>3</sup> Wallentowitz, Henning / Freialdenhoven, Arndt / Olschewski, Ingo (2009): Strategien in der Automobilindustrie - Technologien und Marktentwicklung, S.24

neue Marktanteile ausschließlich durch Verdrängung von Konkurrenten gewonnen werden können, wobei der Gesamtabatz etwa auf einem konstanten Niveau bleibt. „Dies führt notgedrungen zu Konsolidierung der Weltautomobilindustrie.“<sup>4</sup> Gab es 1970 noch über 30 international operierende, rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Hersteller, so waren es im Jahr 2005 nur noch 13.<sup>5</sup> Trotz sinkender Absatzzahlen auf den großen Volumenmärkten der Welt, wachsen die Produktionskapazitäten der Hersteller stetig. Der Grund für diese Entwicklung ist das gleichartige Investitionsverhalten sämtlicher Hersteller bei der Erweiterung ihrer Modellpalette, wobei das exogen vorgegebene Marktvolumen nicht berücksichtigt wird. Anders gesagt, jeder plant für sich einen größeren Schluck aus der Flasche, als Flüssigkeit darin vorhanden ist. Dies hat zur Folge, dass einer oder mehrere leer ausgehen und vermutlich „verdursten“. So wurden im Jahr 2004 schätzungsweise 59,2 Mio. PKW neuzugelassen und ca. 59,3 Mio. PKWs produziert, hingegen im Jahr 2009 ca. 64,5 Mio. PKWs neuzugelassen und 69,9 Mio. produziert wurden.<sup>6</sup> Diese Überkapazitäten haben zur Folge, dass die Automobilhersteller unter enormen Absatzdruck geraten, um die gewünschte Anzahl Fahrzeuge zu verkaufen und somit den „break-even-point“ zu erreichen.

Seit Anfang der 80er Jahre ist der Automobilmarkt ein absoluter Käufermarkt auf dem die Hersteller mit Rabattschlachten um die Gunst der Kunden ringen und dabei übersehen, dass auf oligopolistischen Märkten, wie dem heutigen Automobilmarkt, die gleichgerichtete Umsetzung verschiedener Maßnahmen dem Anbieter wenig nutzt, da sich am Ende alle in einer noch

---

<sup>4</sup> Ziegler, Markus (2008): Markenstrategien in der Automobilwirtschaft - Studienarbeit, S.12

<sup>5</sup> Vgl. Wallentowitz, Henning / Freialdenhoven, Arndt / Olschewski, Ingo (2009): Strategien in der Automobilindustrie - Technologien und Marktentwicklung, S.25

<sup>6</sup> Vgl. Quelle:CSM worldwide; siehe Anhang in späterer BA

angespannteren Wettbewerbssituation wieder finden als vorher, nur bei deutlich schlechteren Erträgen.

## **Fragestellung**

Aufgrund dieser groben Darstellung des Automobilmarkts und seiner Entwicklungen in den letzter Zeit kommt die Frage auf, warum Autohersteller wie „die BMW AG unter den europäischen OEMs die beste Überlebens- und Zukunftsfähigkeit zugesagt wird“<sup>7</sup> und der Automobilhersteller Volvo, der für Qualität, Umweltbewusstsein und Sicherheit steht, von dem chinesischen Hersteller Geely im März 2010 übernommen wurde. Beide Unternehmen waren Anfang der 90er Jahre in den Bereichen Absatz und Umsatz ähnlich aufgestellt und im oberen Preissegment gelistet. Seit drei Generationen ist die Familie Quandt als Hauptaktionär an der BMW AG beteiligt. Diese, vertreten durch Johanna Quandt und ihre beiden Kinder Stefan Quandt und Susanne Klatten, halten Anfang der 90er Jahre ca. 46,6 Prozent der Aktien im Wert von 17 Milliarden Mark. Die Familie betrachtet ihr Investment nicht nur als Renditequelle. Nach einer Aussage von Stefan Quandt im Jahr 1993 ist „der Börsenwert ein reiner Papierwert“, wenn die Familie „nur spekulieren wollte, dann säße man nicht im Aufsichtsrat“<sup>8</sup>. Volvo hingegen ist zu dieser Zeit ein Mischkonzern, der neben PKWs auch Lastwagen, Busse und LKWs produziert. „Die Aktien des skandinavischen Autoherstellers befinden sich zum Großteil im privaten Streubesitz. Versicherungen, Pensionsfonds und ähnliche Institutionen halten jeweils nur wenige Prozent“<sup>9</sup>. Die folgenden Jahre stellen beide Automobilhersteller vor große Herausforderungen. Die BMW AG übernimmt den

---

<sup>7</sup> Becker, Helmut (2007): Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb, S.165

<sup>8</sup> Der Spiegel 7/1994 Seite 96

<sup>9</sup> zeit :1993/46/Aufstand-der-Aktionäre



sanierungsbedürftigen Automobilhersteller Rover, der in Folge milliardenschwere Verluste (im Jahr 1998, 1,6 Milliarden Mark) bringt und die BMW AG schwer belastet. Volvo wird nach einer gescheiterten Fusion im Jahr 1993 mit Renault 1999 vom US-Hersteller Ford übernommen. Man versucht so auf die stark gestiegenen Entwicklungskosten zu reagieren und erhofft sich zusätzlich den Absatz auf dem amerikanischen Markt zu steigern.

Sieht man die Entwicklung beider Firmen aus heutiger Sicht, muss man sich zwangsläufig fragen, wie es zu der bereits oben beschriebenen Situation kommen konnte. Warum konnte sich Volvo trotz der Übernahme durch Ford nicht am Markt behaupten und wie hat sich BMW zu dem erfolgreichsten OEM in Europa entwickelt.

Welche Umstände führten zu der Übernahme durch die Chinesen und warum und wie konnte sich BMW vor einer Übernahme schützen. Haben die Schweden etwas falsch gemacht und eine falsche Strategie gewählt, oder ist die Übernahme durch die Chinesen eine Folge der Konsolidierung in der Automobilwirtschaft und als Chance für die Zukunft zu sehen? Betrachtet man die einzelnen Markenphilosophien, sprach Volvo mit dem Claim „sicher, zuverlässig, langlebig“ klar die Zielgruppe der heute modernen LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) an. BMW hingegen spricht mit seinem Claim „Freude am Fahren“ eher Hedonisten an, für die Lust als höchstes Gut und Bedingung für Glückseligkeit und gutes Leben bedeutet. Hat Vernunft auf dem Automarkt weniger Chancen als Vergnügen, bzw. wird die Kaufentscheidung der Kunden so stark vom Image des jeweiligen Herstellers beeinflusst.

## **Zielsetzung**

Diese Arbeit versucht Antworten auf die oben gestellten Fragen zu finden. Zielsetzung ist es, die Automobilhersteller BMW und Volvo unter Berücksichtigung ihrer Unternehmensstrategien und -philosophien gegenüberzustellen.

## **Vorgehensweise**

Die Arbeit beginnt mit der Darstellung der beiden Automobilhersteller BMW und Volvo. Es werden die historischen Meilensteine und deren wichtigste Produkte kurz dargestellt und beschrieben. Im weiteren werden die Unternehmen in den Punkten Unternehmensstruktur und Markenstrategie gegenübergestellt. Im Kapitel 3.3 wird mit Hilfe der Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix die Markenkerne bestimmt und näher beschrieben. Aus der Premiummarken DIS-Matrix werden die Markenkerne abgeleitet und deren Konsequenzen für die Produkte aufgezeigt. Im folgenden Kapitel wird der Markt und seine Besonderheiten dargestellt. Im Anschluss wird das Verhalten der Käufer analysiert und es werden Trends für die Zukunft aufgezeigt. Abschließend werden die Kommunikationspolitik von BMW und Volvo betrachtet und abschließend bewertet.

## 2. Unternehmensdarstellung

### 2.1 BMW

*„Wir haben intern das Ziel, der erfolgreichste und beste Premiumhersteller der Welt zu werden, und da sind die Stückzahlen nur ein Aspekt. Wesentlich wichtiger ist die Reputation, die hohe Begehrlichkeit nach unseren Produkten aus Sicht der potenziellen Kunden“<sup>10</sup>*

(Helmut Panke, Vorstandsvorsitzender der BMW AG)

Mit diesen Worten begrüßte Helmut Panke, von 2002 bis 2006 Vorsitzender der BMW AG, seine Gäste auf der BMW Group Pressekonferenz auf der IAA 2003. Thema damals war die Neuvorstellung der vier neuen BMW Fahrzeuge und ihr Beitrag zur Premiummarke BMW. Im Vorfeld hatte BMW die neue 5er-Serie von Mitarbeitern drei Monate lang in und um München testen lassen um so die Entwicklungs- und Testzeit zu verkürzen. Das hatte sich bis dato noch kein Automobilhersteller getraut und das ist typisch für innovative Premiummarken: Neuland betreten und gewinnen.

Das Ziel, der erfolgreichste und beste Premiumhersteller der Welt zu werden, wurde wenige Jahre später realisiert. Laut einer Studie zum IWK-Survival-Index<sup>11</sup> wird BMW unter den europäischen Automobilkonzernen die größte Überlebens- und Zukunftsfähigkeit zugesprochen.<sup>12</sup> Der ISI basiert auf einer konsistenten Auswahl von Unternehmenskennzahlen. Er zeigt an, wie stark ein OEM dem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist und stellt ein Indikator für

---

<sup>10</sup> Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.39

<sup>11</sup> IWK-Survival-Index: Der IWK-Survival-Index (ISI) wurde entwickelt, um Wettbewerbsresistenz bzw. Zukunftsfähigkeit der Automobilkonzerne besser abschätzen zu können.

<sup>12</sup> Becker, Helmut (2007), S.165

die Wahrscheinlichkeit dar, inwieweit ein Hersteller die Kraft hat, sich selbstständig am Markt zu behaupten oder übernommen wird und eventuell ganz vom Markt verschwindet. Dabei geht es nur um ganze Konzerne, nicht um einzelne Marken.<sup>13</sup>

BMW erging es seit seiner Gründung im Jahr 1916 nicht immer so gut. Der Konzern musste schwierige Zeiten überstehen und muss sich seit Jahrzehnten an den besten Autoherstellern der Welt messen und profilieren.

Der Ursprung der Marke BMW liegt in zwei Gründungsfirmen. Der Rapp-Motorenwerke, gegründet von Karl Rapp und den Bayerischen Flugzeugwerken, dessen Gründer, Gustav Otto, Sohn des Erfinders des Otto-Verbrennungsmotors ist. Als offizielles Entstehungsdatum der BMW wird die Gründung der BFW am 7. März 1916 angegeben. Die BMW waren auf die Fertigung und Konstruktion von Flugzeugmotoren spezialisiert, welche durch den genialen Ingenieur Max Fritz entwickelt wurden. Durch den Vertrag von Versaille und dem damit verbundenen Verbot für eine Luftwaffe, wendet sich Max Fritz der Motorradentwicklung zu und entwirft 1923 das Modell R 32. Das Rennmodell R 37 und nachfolgende Modelle brechen sämtliche Geschwindigkeitsrekorde und sind somit beste Werbung für die Marke BMW.<sup>14</sup> Im Jahr 1937 stellt der Rennfahrer Ernst Henne (siehe Abbildung 1) mit 279,5 Stundenkilometern einen Rekord auf, der erst 1952 gebrochen werden kann. Dieser Weltruhm lässt BMW in den Nachkriegsjahren tausende von Motorrädern produzieren und bringt dem Unternehmen nach dem Krieg erheblichen Wohlstand. Diese Rekorde legen unter anderem den Grundstein für BMWs Innovations- und Leistungsfähigkeit und die noch heute geltenden Kernwerte Sportlichkeit und Agilität.

---

<sup>13</sup> Vgl. Becker, Helmut (2007), S.141-142

<sup>14</sup> Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.45 ff.

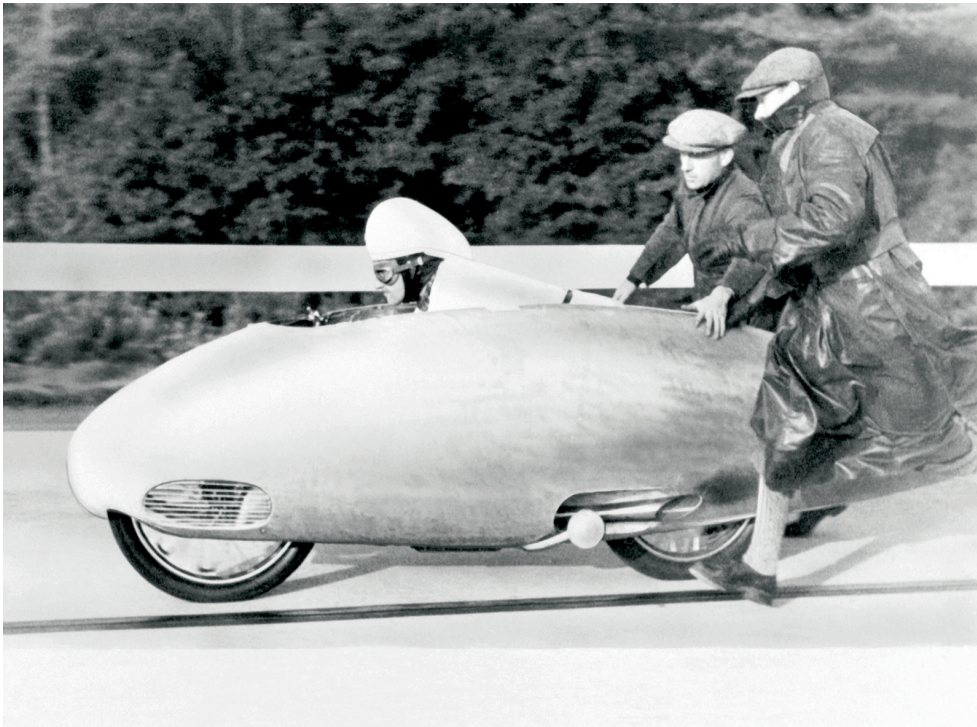


Abb.1 Ernst Henne und sein „ewiger Rekord“ von 1937 bis 1952: 279,5 Km/h

Im Jahr 1928 erwirbt BMW die Fahrzeugfabrik Eisenach AG, welche die Lizenz für den Austin Seven besitzt. BMW verbessert das Auto und tauft es Dixi DA 2 der erste BMW, der im gleichen Jahr die Alpenfahrt gewinnt, auch diesmal eine unbezahlbare Werbung für den Konzern BMW. Die Straßenversion, genannt Dixi, die ein voller Erfolg wird, sichert die Unabhängigkeit von BMW. Nach einer gescheiterten Fusion mit Daimler-Benz bringt BMW den 303 auf den Markt und betritt damit erstmals das Territorium der Oberklassewagen und konkurriert mit dem Entwurf des 326 direkt mit Mercedes-Benz. Mit dem 328 erringt BMW eindrucksvolle Siege bei diversen Rennsportveranstaltungen und untermauert seinen guten Ruf. Nach dem Zweiten Weltkrieg baut BMW Autos mit großen V8 Motoren, die zu dieser Zeit als zu teuer eingestuft werden. Trotz solch legendärer Autos wie dem BMW 507 verursachen die sinkenden Verkaufszahlen ein großes Defizit, woraufhin BMW schließlich auf die Kundenwünsche reagiert und ein Auto baut, das

zu einem niedrigen Preis angeboten wird, den BMW 700, angetrieben von einem Motorradmotor. Nach der Premiere auf der IAA 1959 gehen 15000 Vorbestellungen ein, allerdings kommt es am 9. März 1959 zu der historischen Hauptversammlung der BMW AG. Es stellt sich die Frage, ob BMW mit 6000 Mitarbeitern von Daimler-Benz mit 60000 Mitarbeitern übernommen wird oder nicht. Allein durch den Hauptaktionär Herbert Quandt wird die Übernahme abgewehrt. Quandt kümmert sich von nun an persönlich um die Geschicke des Unternehmens – zum Besten für BMW, wie sich in Zukunft zeigen wird. Seine Aussage zum BMW 700er Mittelklasseauto: „Nicht billiger machen müsst ihr dieses Auto, sondern teurer.“ Mit dieser Aussage ebnet er den Weg als Premiummarke und den Beginn für die Erfolgsgeschichte BMW, nachdem Versuche im Luxus- als auch im Volumenbereich nicht tragfähig waren. Im Herbst 1961 kommt Paul Hahnemann als Verkaufschef von Daimler-Benz zu BMW um dort den Grundstein für die zukünftige Premiummarke zu legen. Er erkennt das Potenzial des neuen BMW 1500 (siehe Abbildung 2) und bringt den Wagen zu einem Premiumpreis auf den Markt.



Abb.2 Der BMW 1500 war 1962 ein Premiummeilenstein

Der Preis liegt deutlich über dem der Konkurrenz von Ford oder Opel, was ein gewisses Risiko darstellt. Die Kunden akzeptieren den

Preis für den Mehrwert, den der 1500 bietet: Sportlichkeit, Image, Innovationen und Qualität. Diese Eigenschaft kann zu dieser Zeit keinem anderen Auto aus dem gehobenen Mittelklassesegment zugeschrieben werden, eine Tatsache, die Kunden als auch die Fachpresse begeistert.

Die Positionierung BMWs als Premiummarke in der Nische neben Mercedes-Benz ist Dank Hahnemann ein voller Erfolg. Der Umsatz steigert sich bis 1971 um das siebenfache und BMW bringt den 2500er auf den Markt und greift damit direkt Mercedes-Benz an. Wie wichtig Vertrieb und Marketing für eine Premiummarke sind, drückt Hahnemann ganz einfach aus: „Die Hälfte einer Automobilfabrik liegt draußen im Vertrieb.“<sup>15</sup> 1970 übernimmt Eberhard von Kuehnheim die Führung bei BMW. In seiner 23-jährigen Amtszeit als BMW-Vorstandsvorsitzender entwickelt er das rein deutsche Unternehmen BMW zu einem Weltunternehmen. Unter seiner Leitung erreicht BMW eine Spitzenposition als technisch innovatives, wirtschaftlich starkes und weltweit erfolgreiches Automobilunternehmen. Von Kuehnheim veranlasst die Entwicklung der 3er- und 7er-Baureihe (siehe Abbildung 3) und stimmt die Produktionszyklen der Modelle zeitlich so ab, dass ein kontinuierliches Wachstum ohne Rückschläge gewährleistet werden kann.

---

<sup>15</sup> Vgl. Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.49



Abb. 3 BMW 7er-Reihe E23 1977-1987

BMW verzeichnet in der Ära von Kuenheims von allen Automobilherstellern weltweit das dynamischste Wachstum. BMW baut neue Werke in Berlin, Landshut, Dingolfing, in Regensburg in Eisenach und in Steyr (Österreich). Eigene Werke entstehen auch in Südafrika und Nordamerika. Die Produktion erhöht sich bei BMW-Automobilen um das vierfache und bei BMW-Motorrädern um das dreifache. Der Umsatz steigt unter von Kuenheim um das zwanzigfache: Im Jahr 1969 liegt er noch bei 1,4 Milliarden Mark pro Jahr, 1993 erreicht er 29 Milliarden Mark. Unter von Kuenheim werden Prozesse optimiert, er setzt Zeichen auf dem Kapital- und Personalmarkt. Das Unternehmen wird so strukturiert, dass ein schnelles Handeln ermöglicht wird, so werden alleine zweihundert Arbeitszeitmodelle in der Produktion erstellt. Kommunikation und Wissensaustausch werden groß geschrieben, so wurde das BMW Forschungs- und Ingenieurzentrum (FIZ) München so gebaut, dass sich die Wege verschiedener Ingenieure kreuzen, was zum Informationsaustausch beiträgt.



Anfang der 90er trat von Kuenheim von seinem Amt als Vorstandsvorsitzender ab. Auf den Wiedervereinigungsboom folgte die Rezession. Für von Kuenheim der ideale Zeitpunkt einer neuen Generation die Führung des Unternehmens zu überlassen. So übernimmt im Mai 1993 Bernd Pischetsrieder den Vorstandsvorsitz. Die allgemeine Stimmung in der Automobilindustrie 1993 ist düster und die großen Unternehmensberatungen sagen den kleinen OEMs negative Zukunftsszenarien voraus. Zu der damaligen Zeit gehen Experten davon aus, dass nur große multinationale Automobilgruppen der Rezession und den drohenden Übernahmen aus Fernost widerstehen können. Daraufhin beschließt BMW eine Übernahme des britischen Automobilherstellers Rover im Jahr 1994. BMW erhofft sich durch die Übernahme eine Portfolioerweiterung nicht nur im Bereich der Geländewagen, sondern auch bei Kleinwagen, Sportwagen und Luxuslimousinen. Geplant war eine Aufnahme der Markenlegenden wie MG, Mini oder Land Rover in die Markenstrategie von BMW. Anfangs läuft alles sehr hoffnungsvoll, gemeinsame Entwicklungsprogramme für den Rover 75, den Land Rover Freelander sowie für einen Range Rover laufen gut an. Skaleneffekte werden erzielt in dem man für den Rover 75 den Unterbau der BMW 5er-Reihe nutzt und sich der Range Rover den Motor und die Plattform des Geländewagens BMW X5 teilen. Schon bald zeigt sich allerdings, dass die Rover-Gruppe zu lange von der britischen Regierung und dem bisherigen übermächtigen technologischen Partner Honda abhängig war. Diese Abhängigkeit speziell von Honda führte zu dazu, dass Rover nicht mehr eigenständig funktional Handeln konnte. Die bisherigen Modelle waren allesamt umständlich konstruierte Ableger basierend auf Honda-Plattformen. Hinzu kam, dass die bestehenden Rover-Modelle weitgehend veraltet waren und nur noch die Traditionalisten unter den Kunden ansprachen, abgesehen davon, gab es keine

konkreten Planungen für weitere Modelle oder Maßnahmen zur Modellpflege. Man wartete auf ein neues Modell aus Japan um dieses für den Heimatmarkt anzupassen. Für zukünftige Innovationen musste nun der Mutterkonzern BMW aufkommen und Ingenieure und erfahrene Strategen aus München zu Rover abstellen. Dies führte dazu, dass sich Honda immer mehr aus dem operativen Geschäft zurückzog und letztendlich die Rovermitarbeiter völlig auf sich allein gestellt waren. Nur durch sporadische Kooperationsprojekte zwischen Rover und BMW konnte die Marke erhalten bleiben. Die Projekte werden erfolgreich abgeschlossen doch zum Entsetzen aller ändert sich nichts an der Ertragslage.

Die Verluste bei Rover steigen innerhalb nur eines Jahres von 260 Millionen Mark 1997 auf 1,8 Milliarden Mark 1998 an.<sup>16</sup> Der dauerhaft hohe Pfundkurs tut für die Exporte ein Übriges. Die Übernahme von Rover vernichtete 1998 fast die Hälfte des Gewinns auf BMW Seite und ein Ende war nicht abzusehen. BMW stand ein weiteres Mal vor einer Unternehmenskrise bei der es mal wieder um das Überleben des Unternehmens geht. Die Übernahme des Automobilherstellers Rover brachte BMW nicht nur große Verluste auf Seiten der Finanzen, sondern hat auch dem Unternehmensimage Schaden zugefügt.

Bernd Pischetsrieder verlässt BMW zu Volkswagen, nachdem er ein lukratives Angebot seitens Ferdinand Piechs nicht widerstehen konnte. Ab dem Jahr 2002 ist er Vorstandsvorsitzender bei VW und beerbt Piech in seinen Aufgaben. Rover wird endgültig im Mai 2000 für einen symbolischen Preis von 10 Pfund an ein Konsortium aus englischen Geschäftsleuten verkauft – das Ende mit Schrecken eines 10 Milliarden teuren Abenteuers.

---

<sup>16</sup> Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.54

Joachim Milberg führt nun die Geschicke des Unternehmens BMW mit größtem Verständnis für die Anliegen der Familie Quandt. Er trennt sich von Rover und von drei lang gedienten Vorständen, die gut genug sind, um noch in anderen Unternehmen den Posten des Vorsitzenden zu übernehmen. BMW gilt nicht umsonst als „Kaderschmiede der Nation“. Ein internes Führungsbild bei BMW sagt: „Suchen Sie sich Mitarbeiter, die das Potenzial haben, Sie zu überholen.“<sup>17</sup> Nach dem Roverabenteuer werden die Ertragsstrukturen bei BMW wieder positiv und BMW kann sich erneut als Automobilhersteller mit dem besten internationalen Markenimage, der ausgewogensten Modellpalette und des besten Wachstumspotenzial feiern.<sup>18</sup> Es gibt allerdings Risiken, die im Modellzukauf von Mini und der Nobelmarke Rolls-Royce stecken. Beide Marken stehen allein für ein Produkt, welches für den Erfolg oder Misserfolg steht und für den gesamten Lebenszyklus der Produkte abhängig ist. Die Konzentration der Marke BMW und deren Markenpositionierung auf das Thema „Fahrspaß“ bedeutet ebenfalls ein großes Risiko, da im Fall eines Wertewandels innerhalb der Gesellschaft eventuell der Fahrspaß weniger wichtig ist. Am stärksten ist BMW von der 3er-Reihe (siehe Abbildung 4) abhängig. Die 3er-Reihe bildet die stärkste Ertragsstruktur und zusätzlich die größte Volumenbasis. Sie ist im Premiumsegment positioniert und setzt auf relativ junge Kunden, die finanziell gut aufgestellt sind. In Europa ist der 3er dank seiner Touringvariante und der modernen Dieselaggregate attraktiv für die Kundschaft, in den USA wird er gern als kompakter Sportwagen gekauft.

---

<sup>17</sup> o.V Information der BMW Group (2002): „Wir bei BMW“ – Das Mitarbeiter- und Führungsbild der BMW Group, S.4

<sup>18</sup> Vgl. o.V ADAC Motorwelt (12/2003): Automarkenindex – „BMW's Markenimage ist Spitze“, <http://www.7-forum.com/news/BMWs-Marken-Image-ist-Spitze-177.html>



Abb.4 BMW 318is (1996-1999, E36)

In Süd-Ost-Asien hat eine langfristig angelegte Lokalisierungsstrategie in Kombination mit einer flexiblen Preisgestaltung zu einer tiefen Verankerung im Markt geführt. Diese Voraussetzungen auf den verschiedenen Märkten sind eng mit dem Schicksal der Firma BMW verbunden, denn ein Scheitern der 3er-Reihe auf den Märkten hätte für das Unternehmen katastrophale Folgen. Die 3er –Reihe ist gerade durch die einmalige Kombination von kompakten, sportlich ausgelegten Fahrzeug in Verbindung mit den gefühlvoll laufenden Reihen-6-Zylinder Motoren ein Auto, welches dem Fahrer Fahrspaß und greifbaren Luxus vermittelt.

Auf die 3er-Baureihe folgt bei BMW die 5er-Baureihe. Sie bietet dem Kunden die Möglichkeit des Aufstiegs, wenn die 3er-Reihe dem gestiegenen Bedürfnis nach Komfort und Leistung nicht mehr entspricht. Die 5er-Baureihe ist in geringerem Maße am Ertrag des Unternehmens beteiligt. Sie dient dem Kunden als Einstieg in die Premiumoberklasse und als Bindeglied zur 7er-Baureihe.

Im Jahr 2004 bringt BMW die 1er-Baureihe auf den Markt. In der heiß umkämpften Kompaktklasse beweist der Neueinsteiger, dass er das Zeug zum Klassenprimus hat. Die 1er-Reihe teilt sich mit der 3er-Reihe sämtliche teuren Komponenten wie Antriebsstrang, Getriebe, Elektronik, Innenausstattung und Armaturentafel. Sie wird parallel zur 3er-Baureihe produziert und ist vorerst mit dem 4-Zylinder Motor ausgestattet. Die „billigen“ Anbauteile wie die Karosserie sorgen hingegen für die kundenrelevante Differenzierung. Selbst die möglichen Schwächen der 1er-Reihe werden marketingtechnisch als Stärke dargestellt. So wird der Hinterradantrieb als fahraktives Alleinstellungsmerkmal in der Golf-Klasse beworben.

Mit jedem dieser Beispiele wird bewusst, dass in der Unternehmenskultur bei BMW nicht nur das Prinzip und die Forderung nach maximaler Leistung, sondern auch unternehmerische Kreativität und Selbstverantwortung unterstützt werden. Das Führungsprinzip des BMW-Vorstands beruht auf dem Erteilen von Aufträgen, deren Lösungswege zu erarbeiten weitestgehend den beauftragten Stellen überlassen bleibt.<sup>19</sup> Die Entscheidungsverantwortung wird konsequent an die operativen Ebenen delegiert, so dass den einzelnen Entscheidungsträgern eine hohe Selbstverpflichtung abverlangt wird. Nicht umsonst gibt es ein weitreichendes Netzwerk an ehemaligen BMW-Managern, die in anderen Unternehmen herausragende Positionen einnehmen. Porsche z.B. beschäftigt viele ehemalige BMW-Manager und weiß das Know-How dieser zu schätzen. Diese Unternehmenskultur sichert eine auf Kontinuität und Langfristigkeit angelegte Unternehmensentwicklung. Nicht zuletzt ist sich BMW durch die Rover-Krise seiner Stärken und Schwächen bewusst geworden und

---

<sup>19</sup> Vgl. Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.62

seit der Fastübernahme von Daimler-Benz ist die unternehmerische Qualität in der deutschen Automobilindustrie vorbildlich.

Was hat BMW aus der Rover-Misere gelernt? Hauptsächlich, dass eine Premiummarke und eine Volumenmarke nicht zusammen passen. Der Vorstandsvorsitzende Helmut Panke (2002-2006 Vorstandsvorsitzender bei BMW) sagte dazu: *„Man kann sich nicht als Hersteller von Premiumfahrzeugen positionieren, wenn man eindimensional nur die Kosten im Blick hat. Die Nachfrage geht klar nach oben in den Premiumbereich und zum anderen in den Massenmarkt der Volumenhersteller. Kostenkontrolle ist auch bei den Premiumherstellern wichtig, doch [.....] müssen wir vor allem technisch vorne sein und legen in besonderer Weise Wert auf Substanz unserer Fahrzeuge und Authentizität der Marken.“*<sup>20</sup> Diese Erkenntnis aus der Vergangenheit und der damit entstandene Schaden für BMW hat als Konsequenz, dass BMW als einziger Automobilkonzern eine reine Premiumstrategie verfolgt. Die Grundvoraussetzung hierfür ist eine klare Markenidentität, um die Markenbotschaft fokussiert an die Zielgruppe zu richten.

---

<sup>20</sup> Vgl. Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.64

## 2.2 Volvo

*„Volvo steht für Sicherheit, für Premiumqualität, für Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit. Ein moderner Volvo muss funktional und spürbar emotional sein“<sup>21</sup>*

(Steve Mattin – Senior Vice President Design Volvo Car Corporation)

Das war nicht immer so, wie es Steve Mattin der aktuelle Chefdesigner bei Volvo, der zuvor bei Mercedes arbeitete, zugeben muss. *„Volvo stand in der Vergangenheit [...] oft für das sogenannte „boxy design“, also primär für funktional gestaltete, aber weniger emotionale Modelle. Hier setzten wir beim eingeleiteten Veränderungsprozess des Volvo Designs maßgeblich an: Ein moderner Volvo [...] muss funktional und spürbar emotional sein, Volvo muss als Marke sichtbarer werden, die Fahrzeuge müssen sich auf der Straße ausdrucksstärker präsentieren, sie müssen Emotionen wecken und dynamisch sein. Dies sind Stärken, [...] die gefordert werden, damit ein Fahrzeug begehrenswert ist für unsere Kunden.“<sup>22</sup>*

Steve Mattin ist erst seit jüngster Zeit bei Volvo als neuer Chefdesigner tätig. Zuvor designte er zwei Jahrzehnte lang bei Mercedes in Stuttgart und war dort für die Entwicklung mehrerer Premiummodelle zuständig. Mattin tritt bei Volvo in große Fußstapfen hinterlassen von Peter Horbury. Horbury, der von 1991 bis 2002 als Design-Direktor tätig war, gab Anfang der 90er Jahre den Anstoss zur Rückbesinnung auf historisch gewachsene Markensymbolik und versuchte eine neue und unverwechselbare Formensprache für das Fahrzeugdesign zu finden. Eine seiner neudesignten Elemente ist die scheinbar frei schwebende Instrumentenkonsolle unter dem

---

<sup>21</sup> Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008), S.6

<sup>22</sup> Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008), S.6

Armaturen Brett. Peter Horbury beginnt zu Beginn der 90er Jahre seinen Amtsantritt in einer Phase der Rezession mit der auch andere Automobilhersteller zu kämpfen haben. Wie bereits oben beschrieben, wurde eine Konsolidierung in der Automobilindustrie von den großen Unternehmensberatungen empfohlen. Volvo versuchte diesem Trend zu folgen und strebte eine Fusion mit Renault im Jahr 1992 an. Denn mit einem Zusammenschluß der Autofirmen Renault (Umsatz 1992: 54,3 Milliarden Mark) und Volvo (Umsatz 1992: 23,8 Milliarden Mark) entstehe Europas zweitgrößter Autokonzern.<sup>23</sup> Die neue Allianz der beiden Autokonzerne wurde lange vorbereitet durch schon im Voraus getätigte Über-Kreuz-Beteiligungen. Letztendlich kam die Fusion auf Grund von Unstimmigkeiten bei den Aktionären in Schweden nicht zu Stande, trotzdem man vorerst davon ausging, Volvo könne ohne einer Fusion nicht überleben. Der schwedische Reichsverband der Aktiensparer forderte seine Mitglieder auf bei der Generalversammlung, wo die Fusion abgestimmt werden sollte, mit Nein zu der Fusion von Volvo und Renault zu stimmen. Daraufhin folgte ein Aufstand der Kleinaktionäre, denn der größte Teil der Volvo-Aktien befindet sich Anfang der 90er in privaten Streubesitz. Versicherungen, Pensionsfonds und ähnliche Institutionen halten jeweils nur wenige Prozent. Sechs Jahre später konnte Volvo als kleiner Autohersteller wegen der immer stärkeren Konkurrenz und explodierender Entwicklungskosten für neue Modelle auf dem weltweiten Automobilmarkt nur dann überleben, wenn man sich auf das Kerngeschäft von Lastwagen, Bussen und Baumaschinen konzentriert. So wurde die PKW-Sparte 1999 für umgerechnet zehn Milliarden Mark an den US-Autoriesen Ford verkauft, bei dem die Übernahme letztlich als Imageverbesserung und einer Verbreiterung

---

<sup>23</sup> Vgl. Der Spiegel 37/1993, S.118



der Produktpalette dienen soll. Der damalige Präsident des US-Autoriesen, Jacques Nasser, sagte dazu: „*Volvo stellt eine perfekte Ergänzung für die weltweite Familie von Ford-Marken dar. Volvo hat einen Weltklasse-Ruf für Sicherheit, Qualität, Haltbarkeit und Umweltverantwortung – Merkmale, die für unsere Kunden immer wichtiger werden und die [...] unserer Vision entsprechen.*“<sup>24</sup> Der Autohersteller Volvo wird immer wieder mit den Worten Sicherheit, Qualität und Umwelt in Verbindung gebracht, doch wie kommt es dazu? Ein Blick in die Vergangenheit der Unternehmensgeschichte von Volvo hilft, das Image Volvos „als Auto der Menschen mit guten Ansichten“<sup>25</sup> zu verstehen.

Am 25. Juli 1924 machten sich zwei Männer, Gustaf Larson und Assar Gabrielsson, unabhängig voneinander in ein Stockholmer Restaurant auf, den "Sturehof". Im Gespräch stellte sich heraus, dass beide seit Jahren vom Gleichen träumten: einer schwedischen Automobilfabrik. Mit einem Startkapital von 200 000 Kronen machten sich die beiden Visionäre an die Arbeit. Ein Großteil des Geldes kam vom Kugellagerhersteller SKF, bei dem beide Gründer in der Vergangenheit tätig waren. 1927 verlässt der erste Volvo das Werk: der ÖV4 (Öppen Vagen, 4-Zylinder siehe Abbildung 5). Ab 1929 verkaufte man eine Variante des ÖV4 mit offener Ladepritsche die den Beginn einer anderen großen Erfolgsstory markierte: Volvo als Lastwagenhersteller. Erst 1999 wurden die beiden Sparten getrennt.

---

<sup>24</sup> Vgl. Welt Online

<sup>25</sup> Steinfeld, Thomas (2010): Beziehungskiste, in: Süddeutsche Zeitung Nr.165/Seite 3



Abb.5 Der erste Volvo - Öppen Vagen, 4-Zylinder

Das Ziel der beiden Gründer, Gustaf Larson und Assar Gabrielsson, war ein Automobil, das speziell auf die schwedischen Straßen- und Klimaverhältnisse zugeschnitten war. Schon damals stellte Volvo höchste Ansprüche an die Qualität: entgegen der damals üblichen Praxis wurden die Einzelteile nach eigenen Konstruktionsplänen gefertigt und von erfahrenem, eigenen Personal montiert. Die Kosten für diesen Anspruch waren schon zu der damaligen Zeit zu hoch, so dass erstmals im September 1929 ein operativer Gewinn von 1579 Kronen aufzuweisen war. Gerade mal ein Drittel des Kaufpreises für ein ÖV4. Trotz dieser erfreulichen Tendenz stand das Schicksal von Volvo auf Messers Schneide, zu lange hatte man Verluste für SKF eingefahren und so kam es, dass der amerikanische Autohersteller Charles Nash seine Chance zur Übernahme witterte und ein Übernahmeangebot unterbreitete. Assar Gabrielsson konnte in letzter Minute den SKF-Vorstand davon überzeugen, die Übernahme mit einer geringen Mehrheit

abzuwenden. Fortan regelte ein Abkommen, dass Volvo für alle Zeiten eine Abgabe von 25 Kronen pro verkauften Fahrzeug an SKF abzuführen hatte. Dieser Deal sicherte Volvo das Überleben und man konnte zuversichtlich der Zukunft entgegen sehen. Die Nachfrage nach Automobilen stieg, jedoch beherrschten zu dieser Zeit amerikanische Importfahrzeuge den Markt. Diese waren billig und ihnen wurde eine hohe Zuverlässigkeit zugeschrieben. Es blieb Volvo zu dieser Zeit also nur übrig zu versuchen, den Amerikanern die Stirn zu bieten. Die Geschäfte entwickelten sich gut. Im Mai 1932 feierte man den zehntausendsten Volvo seit Firmengründung. Das Verhältnis von 6200 Lastwagen zu 3800 Personenwagen zeigt, dass sich der Schwerpunkt in Richtung Lastwagen verlagert hatte. Bis zum zweiten Weltkrieg entwickelte Volvo noch Autos wie den stromlinienförmigen PV 36, der von seinen Fans „Carioca“ genannt wurde, in Anlehnung an einen gefühlsbetonten lateinamerikanischen Tanz. Während des Zweiten Weltkriegs veränderte man die Produktion und stellte Armee- und Geländefahrzeuge her. Kraftstoff war knapp, doch Volvo zeigte schon damals sein Erfindergeist und entwickelte Holzgasaggregate als alternative Energiequelle für Fahrzeugmotoren. So konnte Volvo die Verluste im rückläufigen Autogeschäft zumindest teilweise wieder ausgleichen und sich für die Zeit nach dem Krieg rüsten. Man übernahm kleinere Automobilzulieferer und einen Flugzeugmotorenhersteller. Nach dem Krieg präsentierte man den PV 444 (Personen Vagn mit 4-Zylinder, 40 PS und 4 Sitzen siehe Abbildung 6) für nur 4800 Kronen exakt der selbe Preis wie für einen ÖV4 zu seiner Vorstellung 1927. Der sogenannte „Buckelvolvo“ wurde zum Verkaufsschlager, so dass man 1949 erstmals mehr PKWs herstellte als LKWs. Auf Grund des guten Verkaufs, hatte Volvo die Kapazitäten auch neue Modelle zu produzieren, so wurde 1953 der PV 445 vorgestellt. Er leitete das Zeitalter der Kombis bei Volvo ein.



Abb.6 PV 444 genannt „Buckelvolvo“

Volvo hatte einen Markt für Fahrzeuge aufgemacht, die man privat als auch für die Arbeit nutzen konnte, daher auch der Name Duett: zwei Fahrzeuge in einem. Für den Erfolg dieses Fahrzeugs spricht, dass der Wagen fast unverändert bis 1969 produziert wurde. Zu dieser Zeit lief alles bestens für die Schwede. Die Finanzen waren gesund und der Absatz entwickelte sich erfolgsversprechend. Mittlerweile exportierte man ins Ausland, hauptsächlich in die USA. Im August 1956 übernimmt Gunnar Engellau den Firmenvorsitz von Assar Gabrielson, der aus Gesundheits- und Altersgründen seinen Posten abgeben muss. Oberste Ziele waren der Ausbau des Händlernetzes in den USA. Ab Mitte 1957 debütiert ein weiterer Meilenstein in der Volvo Geschichte, der P 120 (Amazon), der bis heute das historische Bild der Marke prägt, zusammen mit dem Buckel. Diverse Rallye-Erfolge und der ab 1959 eingeführte Dreipunkt-Gurt sorgen für eine positive Publicity. Der Gurt ist eine Weltpremiere und untermauert den Sicherheitsgedanken im Hause Volvo. Zu Beginn der sechziger Jahre besteht die Volvo

Produktpalette aus fünf Varianten: Buckel, Duett, Amazon, Amazon Kombi (ab 1962) und dem P1800 der liebevoll „Schneewittchensarg“ genannte wurde. Volvo eröffnet eine neue Fabrik in Torslanda nahe Göteborg, wo noch heute das Herz von Volvo Cars schlägt und eine neue Fabrik im belgischen Gent, wodurch die damals existierenden Zölle innerhalb Europas umgangen wurden. Im Jahr 1965 löst der neue 144 den Buckel-Volvo, der zu dieser Zeit technisch nicht mehr aktuell ist, ab. Der 144, den es auch als Kombi (145) gab, festigt den guten Ruf Volvos, besonders sichere Autos zu bauen. Unterstützt wird diese Tatsache von entsprechenden Werbekampagnen und dem Slogan „Sicherheit aus Schwedenstahl“, der noch bis heute wirkt. Dieser Slogan erschien fast in allen Anzeigen und wurde sogar den ausgelieferten Fahrzeugen in die Heckscheibe geklebt.

Anfang der siebziger Jahre ist eine Zeit des Umbruchs. Die bestehenden Modelle wie der Amazon und der P 1800 laufen aus und Volvo bleibt lediglich nur noch ein Modell, welches man der Kundschaft anbieten kann, den 144. Volvo ist zu diesem Zeitpunkt eine Ein-Auto-Marke. Daraufhin beschließt man Ende 1974 die Aktienmehrheit von dem Automobilhersteller DAF-Automobile<sup>26</sup> in Holland zu erwerben und so sein Produktportfolio zu erweitern. Aus der Fusion mit DAF entsteht der Volvo 343, ein Kleinwagen, der bei DAF schon in der Entwicklung stand. In den 80iger Jahren tut sich einiges bei Volvo. Ein neuer Wagen, der 760 wird präsentiert, dieser verkauft sich besonders gut in Amerika. Auch der 343 wird weiter entwickelt und mit Renault-Motoren weiterhin erfolgreich verkauft (von 1983 bis 1990 werden fast 1,1 Millionen Einheiten verkauft)<sup>27</sup>. Den nächsten Meilenstein setzt Volvo mit dem Volvo 480. Er ist der erste Volvo mit Frontantrieb und wurde ursprünglich für den

---

<sup>26</sup> DAF: Van Doorne's Automobiël Fabriek

<sup>27</sup> Vgl. Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008), S.53

amerikanischen Markt konstruiert. Der erhoffte Erfolg blieb allerdings in den USA aus, trotzdem der Wagen mit Innovationen gespickt war, wie z.B. einer gläsernen Heckklappe oder einem Bordcomputer. Immerhin wurden bis 1995 ca. 77 000 Exemplare gefertigt.

Die 90er Jahre beginnen für Volvo nicht gut. Man rutscht zum ersten Mal nach 1929 wieder in die roten Zahlen. Die damals schon acht Jahre laufende Baureihe 700, die in der Kombivariante 740/760 den Ruf der Marke als Kombi-Spezialist prägte, wird abermals überarbeitet und in den 940/960 umgetauft. Mit 1,23 Millionen Exemplaren gehört die 700er-Serie zu den erfolgreichsten Volvo-Serien überhaupt. Ein weiterer Meilenstein Anfang der 90er Jahre ist die neue 850er-Reihe, mit der die Marke ins neue Jahrtausend fahren will. Der 850 debütiert im Jahr 1991, er ist nun der große Volvo mit Frontantrieb, der wichtigste Volvo zu dieser Zeit. Im Jahr 1996 wird der 850 umfirmiert zum S70/V70. Fortan erkennt man die Limousine am S und den Kombi am V vor der Modelbezeichnung. Schon im Herbst 1995 kommt ein weiterer Lastenesel dazu. Aus einem Joint Venture mit Mitsubishi baut Volvo in Born (Holland) den S40 bzw. V40 und Mitsubishi den Carisma. Der Volvo hebt sich entscheidend gegenüber dem Carisma im Punkte Design und Qualität ab und verkauft sich bis ins Jahr 2000 mehr als eine Million mal. Bis zum Jahr 1999 werden noch ein neues Coupé der C70 und eine neue Limousine der S80 der Öffentlichkeit präsentiert. Der S80 ist der erste Volvo, der die neue Designsprache interpretiert, die noch bis heute gilt. Der Kühlergrill ist leicht vorgezogen und die „Karosserieschulter“ ist sehr prägnant. Außerdem wird eine neue Bezeichnung in den Ausstattungslinien eingeführt – Kinetic, Momentum, Summum und Exclusive. Zu diesem Zeitpunkt ist die Übernahme durch Ford allerdings schon beschlossene Sache. Volvo wird zunächst in die Premier Automotive Group (PAG) zusammen mit Land Rover, Jaguar und Aston Martin gesteckt. Diese

Konstellation ist allerdings heute schon längst wieder Vergangenheit. Ford profitiert wie bereits oben erwähnt z.B. in hohem Maß vom Sicherheits-Know-How der Schweden, Volvo wiederum kann sein Premium-Image einbringen und von den Einkaufsvorteilen profitieren. Durch die Übernahme erzielt Volvo zusätzlich Kostenvorteile indem man gemeinsame Plattformen nutzt und so kosteneffektiver produzieren kann. Das erste Auto aus der Ford-Ära ist der S60. Durch ihn erweitert man die Produktlinie nach unten und bringt, für einen Volvo, eine sehr sportliche Limousine auf den Markt. Der im September 2010 auf den Markt kommende neue S60 führt den Gedanken der Sportlichkeit fort und ist als direkter Angriff auf die deutschen Premiumfahrzeuge von Audi, BMW und Mercedes zu sehen. Dazu später mehr. Zur Feier des 75. Geburtstages von Volvo wird der XC90 präsentiert und in Europa auf den Markt gebracht. Der XC90 ist aus dem Nichts heraus auf Platz eins der firmeninternen Verkaufshitparade. Besonders gut wird das große SUV-Modell<sup>28</sup> in den USA verkauft. Kein Volvo wird in den Jahren seit seiner Vorstellung weltweit so gut verkauft (allein 2007 wurden 77 389 Stück verkauft, davon allein 31 300 in die USA).<sup>29</sup> Es folgten noch weitere Modelle, so dass man heute behaupten kann, dass Volvo noch nie ein so weit gefächertes Modellprogramm vorweisen konnte wie es derzeit der Fall ist. Mit den Modellen C30, S40, V50, S60, C70, V70, S80 sowie den Offroadern XC60, XC70 und XC90 deckt man den Markt ab wie noch nie<sup>30</sup>. Es fehlen allenfalls ein Kleinwagen und ein Supersportler.

---

<sup>28</sup> SUV: Sport Utility Vehicle

<sup>29</sup> Geschäftsbericht Volvo Cars 2007

<sup>30</sup> Vgl. Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008), S.59

### **3. Gegenüberstellung von Volvo und BMW**

#### **3.1 Die Unternehmensprofile**

##### **3.1.1 Die BMW Group**

Die Marke BMW ist heute (Stand 31.12.2009) mit 96.230 tausend Mitarbeitern und einem Umsatz von 50.681 Mio. Euro einer der größten und erfolgreichsten eigenständigen Automobilhersteller weltweit. BMW produzierte 1.258.417 Mio. Automobile und 82.631 tausend Motorräder im Jahr 2009<sup>31</sup>.

Mit ihren drei Marken BMW, MINI und Rolls-Royce Motor Cars setzt die BMW Group gezielt auf ausgewählte Premium-Segmente der internationalen Automobilmärkte – und nutzt damit die Stärken des Unternehmens mit einer Konsequenz, die in der Branche einmalig ist. Die strategische Zielsetzung ist klar definiert: Die BMW Group ist der führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen. Die Aktivitäten der BMW Group umfassen neben dem Automobilgeschäft die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Motorrädern sowie umfassende Finanzdienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden. Mit einer seit 2009 beginnenden Neuausrichtung in der BMW Markenkommunikation wird der geänderten Mediennutzung Rechnung getragen. BMW setzt verstärkt den BMW Markenkern „Freude“ in den Mittelpunkt, darüber hinaus betont BMW speziell die die Maßnahmenpakete Efficient Dynamics<sup>32</sup> und das Fahrzeugdesign. Zu dem Thema Kommunikationsmarketing in Kapitel 5 mehr. Im weiteren sind die verschiedenen Geschäftsbereiche mit ihren Inhalten aufgelistet.

---

<sup>31</sup> Vgl. Geschäftsbericht BMW Group 2009

<sup>32</sup> Mit EfficientDynamics bewirbt BMW bei einigen Modellen ein Paket von verschiedenen technischen Maßnahmen, die den Kraftstoffverbrauch senken sollen.



Automobile:

Mit den Marken BMW, MINI und Rolls-Royce Motor Cars ist die BMW Group der einzige Automobilhersteller weltweit, der mit allen Marken und über alle relevanten Segmente hinweg eine reine Premiummarken-Strategie verfolgt, vom exklusiven Kleinwagen bis zur absoluten Top-Limousine.

Motorräder:

Auch bei den Motorrädern verfolgt die BMW Group eine Premiummarken-Strategie. BMW setzt seinen Schwerpunkt in den Bereichen Technologie, Umweltschutz und Sicherheit führende Produkte im oberen Segment der motorisierten Zweiräder zu entwickeln, zu produzieren und mit einem umfassenden Service im Markt zu betreuen.

Finanzdienstleistungen:

Bei BMW versteht man Finanzdienstleistungen als Schlüsselfaktor in einer mobilen Welt. Hierbei setzt BMW auf ein konzentriertes Produktportfolio, in dem jede Detailfrage mit Expertenwissen beantwortet wird. Die Tätigkeitsfelder im Einzelnen: Finanzierung und Leasing, Vermögensmanagement, Händlerfinanzierung und das Flottengeschäft für Großkunden.

## Produktportfolio:

Typ	Aktuelle	50er										60er										70er										80er										90er										2000er										2010er																			
	Serie	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9										
Kleinstwagen		Isetta																																																																															
Kleinwagen		600					700																																																																										
Kompaktklasse	1er																															3er Compact (E36/5)										3er Compact (E46/5)										1er (E87, E81)																													
Mittelklasse	3er											1502,1602,1802,2002 („02-Serie“)										E21										E30										E36										E46										E90, E91																			
Obere Mittelklasse	5er											1500,1600,1800,2000 („Neue Klasse“)										E12										E28										E34										E39										E60, E61										F10									
Oberklasse	7er	501,502,2600,3200 („Barockengel“)										2500,2800,2.8,3.0,3.3										E23										E32										E38										E65, E66, E67, E68										F01, F02, F03, F04																			
	1er																																																													E82, E88																			
Cabrios / Coupés	3er																															E30/2C										E36/2, E36/2C										E46/2, E46/2C										E92, E93																			
	6er	503					3200CS					2000CS					2800CS, 3.0CS					6er (E24)										8er (E31)										6er (E63, E64)										6er (F12, F13)																													
GT	5er GT																																																													F07																			
Sportcoupés																																										Z3 (E36/8)										Z4 (E86)																													
Roadster	Z4	507																														Z1										Z3 (E36/7)										Z4 (E85)										Z4 (E89)																			
Sportwagen																						M1 (E26)																																																											
Kompakt-SUV	X1																																																													E84																			
	X3																																																													E83										F25									
SUV	X5																																																			E53										E70																			
SAC	X6																																																																							E71, E72									

Abb.7 Zeitleiste mit allen BMW-Modellen von 1950-2010<sup>33</sup>

### 3.1.2 Volvo Group

Die Volvo Group setzt sich aus sieben verschiedenen Geschäftsbereichen zusammen. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Göteborg, Schweden. Die Volvo-Unternehmensgruppe beschäftigt weltweit etwa 100.000 (Stand 2007) Menschen. Seit Gründung der Volvo-Unternehmensgruppe gehören Lastkraftwagen (Volvo Trucks, sowie heute Renault Trucks und Mack Trucks), Baumaschinen (Volvo Construction Equipment) und Omnibusse (Volvo Buses) zur Produktpalette. Zur Unternehmensgruppe gehören außerdem Volvo Penta (Industrie- und Schiffsmotoren) und Volvo Aero (Triebwerke und -teile für Luft- und Raumfahrt). Die Volvo Group besitzt auch die „Volvo Financial Services“. Im Jahr 1999 trennte sich die Volvo Group von der Automobilsparte und lagerte sie in die Volvo Car Corporation aus. Dieser Schritt wurde mit dem Verkauf an die Ford Motor Company beschlossen.

<sup>33</sup> Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/BMW>



### 3.2 Branding/Markenstrategie

Ausgehend vom ursprünglichen „Brandzeichen“ zur Kennzeichnung von Tieren, beschreibt Branding heute alle Aktivitäten zum Aufbau einer Marke. „Branding bezeichnet alle Maßnahmen zur Gestaltung eines Angebots, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und eine eindeutige Zuordnung des Angebots zu einer konkreten Marke zu ermöglichen.“<sup>36</sup>

„Brand ist das Proprietäre, visuelle, emotionale, rationale und kulturelle Image, das jemand mit einem Unternehmen oder einem Produkt assoziiert.“<sup>37</sup> Marken und das damit verbundene Markenimage erfüllen im allgemeinen zwei Funktionen. Für den Kunden dient die Marke als eine Art Information, die ihm hilft das Risiko beim Kauf zu reduzieren. Für den Anbieter auf der anderen Seite bietet die Marke die Möglichkeit sich von den Wettbewerbern abzugrenzen. Zu Beginn der Markenprozesses (Markenarchitektur) steht die Markenidentität, die das Selbstbild der Marke darstellt. Die Markenidentität steht in Wechselspiel mit dem Fremdbild, welches das Markenimage als Endprodukt hat. So z.B das Ansehen, welches die Zielgruppe für eine Marke hat. Aus der Markenidentität als Grundlage entwickelt man den Markenkern, der erst gebildet werden kann, wenn das Unternehmen seine Kernkompetenzen klar definiert. Der Markenkern muss für den Kunden einen gewissen Wert darstellen, damit der Konsument für die gewünschte Marke Interesse entwickelt. Basierend auf dem Markenkern wird eine Markenvision

---

<sup>36</sup> Esch, F.-R., Tomczak, T, Kernstock, J., Langner, T. (2004): Corporate Brand Management, S.104

<sup>37</sup> Eppler, T. (2000): URL:

<http://www.internetmanagement.ch/index.cfm/fuseaction/shownews/newsid/78/>  
(23.08.2010)

entwickelt, die langfristig angelegt sein sollte und die Entwicklungsrichtung des Unternehmens vorgibt. Nach der Entwicklung und Gestaltung der Strategie erfolgt die Positionierung am Markt und kann definiert werden als Abgrenzung der eigenen Marke von Konkurrenzmarken und Produkten. Hat man die Marktposition bestimmt, erfolgt die Markenumsetzung durch die dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.<sup>38</sup>

### **3.2.1 BMW**

Die BMW Group ist ein mehrmarkenstrategisch geführtes Unternehmen, welches sich aus den Marken BMW, Mini und Rolls Royce zusammensetzt. Sie gilt als einziger Automobilkonzern, der eine reine Premiumstrategie verfolgt. Aufgrund dessen ist die Markenidentität gleichermaßen definiert. Nach eigenen Angaben zählen ein eindeutig definiertes Leistungsversprechen und eine klare Markenidentität zu den Grundvoraussetzungen, um die Markenbotschaft fokussiert an die betreffende Zielgruppe zu richten. Eine Marke, die alle möglichen Eigenschaften gleichermaßen zu beherrschen sucht, stehe lediglich für den Durchschnitt und differenziert sich demnach nur zu unzureichendem Maß vom Wettbewerb. Dementsprechend verfüge die BMW Group über ein Markenportfolio, in dem BMW, Rolls Royce und Mini eine klar abgegrenzte und für den Konsumenten jederzeit nachvollziehbare Position einnehmen.<sup>39</sup>

Ausgehend vom Markenkern „Freude am Fahren“, welcher die Fahrdynamik der Modelle in den Mittelpunkt stellt, lassen sich einige

---

<sup>38</sup> Vgl. Kilian, K. (2008): URL:  
<http://www.markenlexikon.com/markenarchitektur.html> (23.08.2010)

<sup>39</sup> Vgl. Treubel, M./Reimann, J. (2004), S. 579

Produkteigenschaften ableiten. Aus dem Markenkern werden die Fahrzeugattribute abgeleitet. Im Fall BMW sind dies Fahren, Technologie, Sicherheit und nicht zuletzt Styling. Geht man von diesen vier Fahrzeugattributen aus, bildet man aus ihnen markenprägende Produkteigenschaften die folgend aufgezählt sind.

*Fahren:* - sportliches Fahrverhalten, Leistung, präzises Handling

*Technologie:* - technologieorientierte Umsetzung des Premium-Markenversprechens

*Sicherheit:* - Erfüllung der Kundenanforderungen an ein Premiumprodukt

*Styling:* - emotional, athletisch, Eleganz, Kontinuität, Premium

Auf dieser Basis können nun Aussagen und Konsequenzen hinsichtlich besonders markenprägender Bauteile getroffen werden.

*Fahren:* - Fokus auf Motor, Antriebsstrang und Fahrzeugelektronik

*Technologie:* - Innovationsführerschaft in fahrdynamikrelevanten Fahrzeugumfängen (Motor, Lenkung etc.), Adaption von Innovationen mit Premium-Anspruch

*Sicherheit:* - Sicherheitsstandards über Marktniveau, Innovationsführerschaft in ausgewählten, fahrdynamikrelevanten Sicherheitssystemen (z.B. Head-up-Display<sup>40</sup>)

*Styling:* - moderate bis aggressive Designänderung

Das Beispiel BMW zeigt, wie man den Anspruch einer eindeutigen Positionierung in der Strategie umsetzt und wie es sich beim Produkt auswirkt. BMW ist bekannt für eine fein abgestimmte Balance aus

---

<sup>40</sup> Das Head-up-Display (HUD sinngemäß: Anzeigefeld in Blickrichtung, Frontsichtdisplay) ist ein Anzeigesystem, bei dem die für den Autofahrer wichtigen Informationen in sein Sichtfeld projiziert werden.

Fahrdynamik, Komfort und Funktionalität und den Transfer von Technikkomponenten innerhalb der BMW Group. Auf diese Weise profitieren die einzelnen Marken von ausgereifter Technik und man spart enorme Kosten für Entwicklung und Forschung. Letztendlich hat der Kunde den Nutzen, in allen Modellsegmenten von Mini bis Rolls Royce einen sehr hohen Qualitätsstandard vorzufinden. Eine Verwässerung der Marken ist nicht erkennbar. Die 3er, 5er und 7er Baureihe sind seit Jahrzehnten fest etablierte Säulen des Produktionsprogramms um die herum neue Fahrzeugsegmente entstehen wie z.B. Z3, X5, 1er usw..

### **3.2.2 Volvo Car Corporation**

Ausgehend von der oben beschriebenen Theorie zur Bildung einer Markenstrategie und der vorbildlichen Umsetzung durch die BMW Group, erkennt man die Schwierigkeit und erste Fehler bei der Umsetzung im Hause Volvo. Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, lag die Fokussierung der Schweden auf dem Markenkern „Sicherheit aus Schwedenstahl“. Dieser Werbeslogan wurde entsprechend in der Markenstrategie umgesetzt. Die Produkte waren das, was der Slogan an die Zielgruppe kommunizierte, innovative Sicherheitskonzepte, ein hohes Maß an Qualität und rationale Formensprache beim Design. Die Schweden haben sich klar positioniert und ein Auto „für eine Form des Zusammenlebens und eine Gesellschaft, die ein solches Zusammenleben förderte, [...] ein Auto für die Familie und ein Auto für eine vernünftige Form des Zusammenlebens“.<sup>41</sup> Volvo sieht sich selbst als Premiumanbieter auf dem Automobilmarkt und stellt sich auf eine Stufe mit BMW, Audi und Mercedes. Als Konsequenz daraus müssen alle Aktivitäten der

---

<sup>41</sup> Steinfeld, T. (2010), S.3

Premiumstrategie unterliegen, da beim Kunden durch den Premiumanspruch gewisse Erwartungen geweckt werden, bzw. die Stammkundschaft Premium in allen Geschäftsbereichen erwartet. Wie eine Premiumstrategie umgesetzt wird und was eine Premiumstrategie definiert wird in Kapitel 3.3 erläutert. Der Markenkern, der sich aus Sicherheit, Qualität und Langlebigkeit zusammensetzt suggeriert dem Kunden ein Markenimage bzw. Fremdbild, welches sich langfristig bildet und nicht kurzfristig geändert werden kann. So erwartete man als Kunde, dass die Autos aus Schweden qualitativ der Konkurrenz voraus sind und immer das sicherste Auto anbieten, welches dazu noch langlebig ist. Zu lange ruhte man sich auf dieser Erfolgsformel aus und beachtete dabei nicht, dass die Konkurrenz mittlerweile Autos baute, die mindestens eine ebenwürdige Qualität aufwiesen, genauso sicher waren, lange hielten aber im Gegensatz zu Volvo sparsam waren und weniger kosten. Wie oben beschrieben, sollte man als Premiumhersteller seine Kernkompetenzen nicht nach außen verlagern, bzw. seine Kernkompetenz auf Produktbauteile verlagern, die von extern bezogen werden und dem vorhandenen Markenimage widersprechen. Man besinnt sich auf seine Stärken, die eine Marke klar am Markt positionieren und sich so von der Konkurrenz absetzt. Volvo reagierte und änderte seinen Markenkern in Qualität, Sicherheit, Umweltbewusstsein und Design. Wenn man sich die Konsequenzen für das Produkt veranschaulicht, muss Volvo, angetrieben durch den Premiumanspruch, in den neuen Segmenten sich von der Konkurrenz absetzen und sich klar definieren. Dabei muss darauf geachtet werden, dass man die Stammkundschaft nicht verprellt in dem man die gewohnten Werte nicht mehr repräsentieren kann. Man versucht zu viele Eigenschaften gleichzeitig zu repräsentieren und läuft dabei Gefahr, sich vom Premiumanbieter zum Durchschnittsanbieter zu entwickeln. In jüngster Zeit möchte



man auch noch Fahrdynamik und Emotionalität in die Markenidentität aufnehmen, zu viel um sich klar am Markt zu positionieren. Ein wesentliches Element jeder Markenstrategie muss die Entwicklung von Markentreue bei den jeweiligen Zielgruppen und Kunden sein. Deshalb kommt dem Vergleich des Markenimages im Gesamtmarkt mit dem bei den Fahrern der Marke eine besondere Bedeutung zu, denn der Kauf und die Nutzung eines Fahrzeugs sind immer auch eine soziale Aktivität, die im Umfeld des Fahrers bemerkt und kommentiert wird.<sup>42</sup> Auf die genauen Kommunikationsmittel gehe ich im 5. Kapitel ein.

### **3.3 Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix**

Bei der Premiummarken Design-Innovation-Sektor-Matrix (DIS-Matrix) werden starke Premiummarken als Marken definiert, die im oberen Bereich einer Produktgruppe, also Segment, positioniert sind, und zwar technologisch, imagemäßig und preislich.<sup>43</sup> Eine Premiummarke hat nur dann dauerhaften Erfolg, wenn die Produkte in einer den Kunden wichtigen Dimension immer wieder herausragend sind. Die speziellen Premiummarkeneigenschaften (Fahrzeugattribute) werden dann über die DIS-Matrix spezifiziert. Die Dimension Design setzt für den Kunden eine markenkonforme Designsprache voraus. Von den deutschen Premiumanbietern erwartet der Kunde ein „German Design“, das heißt eine Gestaltung wie aus einem Guss. Bei den Schweden hatte man die Kunden Jahrzehnte lang an das „Boxy Design“ gewöhnt. Es war schörkellos, rational und funktional. Änderungen im Design werden meistens nur unter großen Protest der Kunden hingenommen, weil sie nicht den Erwartungen der Premiumkunden entsprechen. Nicht umsonst baut

---

<sup>42</sup> Vgl. Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.150

<sup>43</sup> Vgl. Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005), S.153

Porsche den 911er seit Jahrzehnten nach immer derselben Designlinie. Die Innovation einer Premiummarke muss immer markenauthentisch sein, das heißt mit dem jeweiligen Markenkern und Markentradition vereinbar sein, da sie ansonsten von den Kunden nicht wahrgenommen werden. Der Sektor-spezifische Faktor ist neben Design und Innovation die dritte Dimension in der Premiummarken DIS-Matrix. Dieser Faktor stellt eine herausragende Differenzierungseigenschaft innerhalb einer Industrie dar. Mithilfe der Premiummarken DIS-Matrix kann man analysieren, in welchen Eigenschaften sich die Premiumautomarken voneinander unterscheiden.

### **3.3.1 BMW – Fahrspaß**

Das Design von BMW ist seit Jahrzehnten als sportlich-elegant zu bezeichnen. Die Formen- und Proportionensprache eines BMW strahlt aufgrund des traditionell kurzen vorderen Überhangs bei gleichzeitig langen Radstand schon im Stand eine sportliche Dynamik aus. Dies bedeutet nicht, das BMW nicht bemüht ist das Design stetig zu verbessern und zu verfeinern. In puncto Innovation, die bei BMW auf die Unterstützung der Sportlichkeit abzielt, kann man sagen, dass die ständig verbesserte Sportlichkeit von den Kunden „erfahren“ werden muss und weniger eine patentierbare Neuerung darstellt und ein Synonym für BMW darstellt. Die in der Premiummarken DIS-Matrix durch Sportlichkeit gekennzeichnete Innovationsdimension ist bei BMW auch historisch begründet durch den starken Einfluss aus dem Motorradbereich. Die dritte Dimension wird bei BMW durch Agilität umgesetzt. Eine kraftvolle Beschleunigung und ein hervorragendes Kurvenverhalten machen bei BMW den Fahrspaß aus, der auch durch die Premiummarken-Botschaft: „Freude am Fahren“ kommuniziert wird.

### 3.3.2 Volvo – Sicherheit, Umwelt, Qualität und Design

Das Design von Volvo war lange Zeit, wie oben bereits erwähnt, kantig und absolut auf Funktionalität bezogen. Der praktische Nutzen stand im Vordergrund und weniger das emotionale Erlebnis. Volvos Automobile repräsentierten durch ihr Design ein Stück schwedische Kultur. Sachlich, nüchtern mit klaren Linien, die eine gewisse Vernunft durch das Design nach außen darstellten. Volvo, das war ein Auto für den sozialdemokratischen Mittelstand,<sup>44</sup> für die Familie, ein Produkt, das dem Leben dient und nicht das Leben an sich suggeriert. Heute will man mit dem Design eher emotional wahrgenommen werden. Volvo müsse als Marke sichtbar sein, es muss Emotionen wecken und dynamisch sein. Dies seien „Stärken“, die nun verlangt werden, damit das Fahrzeug für den Kunden begehrenswert ist.<sup>45</sup> Die zweite Dimension in der Premiummarken DIS-Matrix ist die Innovation. Hier besinnt sich Volvo seiner historischen Stärke der Sicherheit. Volvo ist unter den Premiumanbietern Markt führend im puncto passive Sicherheit für Fußgänger und anderen Verkehrsteilnehmern. Es war schon immer Volvos Anliegen sich durch Innovationen im Sicherheitssegment klar gegenüber der Konkurrenz zu positionieren. Sei es durch den Drei-Punkt-Sicherheitsgurt oder die neuste Innovation City-Safety, bei der das Auto bis zu einer Geschwindigkeit von 30 Km/h ein plötzlich auftretendes Hindernis erkennt und den Wagen automatisch stoppt. Die dritte Dimension der DIS-Matrix belegte Volvo lange mit den Attributen Sicherheit. Qualität. Langlebigkeit. Das sind die Attribute, die man als Kunde erwartet und die das Produkt verkörpern sollte. Heute will man emotional wirken und stellt das „berühmte“ Schwedendesign noch vor die Sicherheit bei der Kommunikation an die Zielgruppe.

---

<sup>44</sup> Steinfeld, T. (2010), S.3

<sup>45</sup> Vgl. Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008), S. 6

#### 4. Marktentwicklung, Marktstruktur und Käuferverhalten

Um die Marketinginstrumente effektiv und effizient einsetzen zu können, ist es notwendig, die grundlegenden Strukturen des Automobilmarktes zu verstehen. Spricht man vom Automobilmarkt, so ist damit meistens der Neuwagenmarkt gemeint. Diese Fokussierung ist berechtigt, da der Neuwagenmarkt sozusagen den Motor des Automobilmarktes darstellt. Erst durch den Verkauf von Neuwagen werden eine ganze Reihe von anderen Aktivitäten aktiviert, die dem Neuwagenverkauf teilweise vorgelagert (upstream), teilweise nachgelagert (downstream) sind. So kann der Markt upstream für Zulieferungen von Aggregaten, Komponenten und Teilen sowie Entwicklungsleistungen unterschieden werden. Downstream unterscheidet man die wirtschaftlichen Aktivitäten über die gesamte Nutzungsphase des Fahrzeugs bis hin zur Entsorgung.

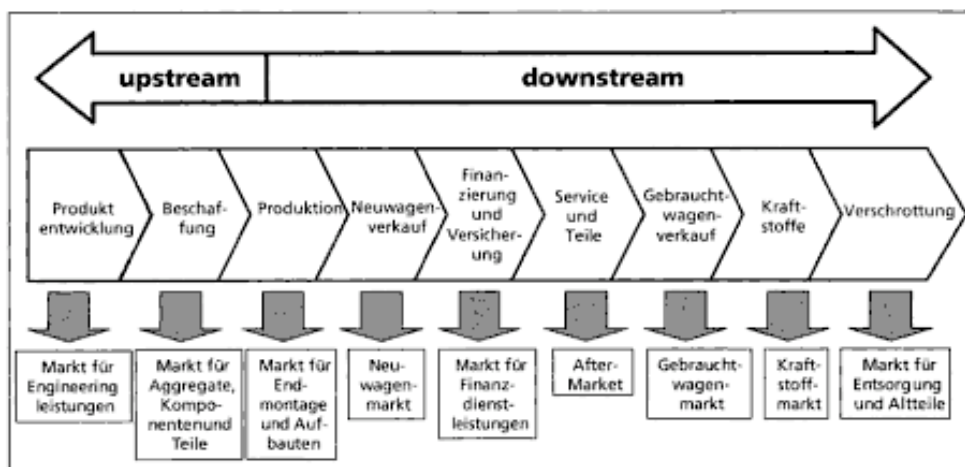


Abb. 9 Der Automobilmarkt als Marktverbund, Quelle: Diez, Willi (2006)

##### 4.1 Der Automobilmarkt als wettbewerbsintensiver Markt

Der Automobilmarkt ist ein „reifer“ Markt, das heißt er weist eine hohe Anbieterkonzentration auf. In den letzten Jahren sank die

Automobilanbieterzahl von 36 in 1970 auf 13 im Jahr 2005.<sup>46</sup> Dies führt nicht etwa zu einem abschwächendem Wettbewerb, im Gegenteil. Wie schon in der Einleitung erwähnt ist der Automobilmarkt dem Oligopol zuzuordnen. Vielen Nachfragern stehen wenige Anbieter gegenüber. Kennzeichen für einen oligopolistischen Markt ist eine besonders hohe Wettbewerbsintensität, die sich durch die Transparenz der Produkte und die daraus resultierenden wechselseitigen Reaktionsverbundenheit zwischen den einzelnen Herstellern ergibt.<sup>47</sup> Jeder Anbieter ist umfassend über die Marketingaktivitäten seiner Wettbewerber informiert, so dass Aktionen eines Herstellers schnell zu Reaktionen des Wettbewerbs führen.

#### **4.2 Käuferverhalten im Automobilmarkt**

Das Kaufverhalten auf dem Automobilmarkt unterliegt einer Vielzahl von Faktoren, welche die Entscheidung des Kunden beeinflussen. Die Faktoren sind teilweise Rahmenbedingungen und teilweise marketingtechnisch steuerbar. Man unterscheidet in psychische, soziale und ökonomische Determinanten.

---

<sup>46</sup> Vgl. Diez, Willi (2006), S. 24

<sup>47</sup> Vgl. Diez, Willi (2006), S. 25

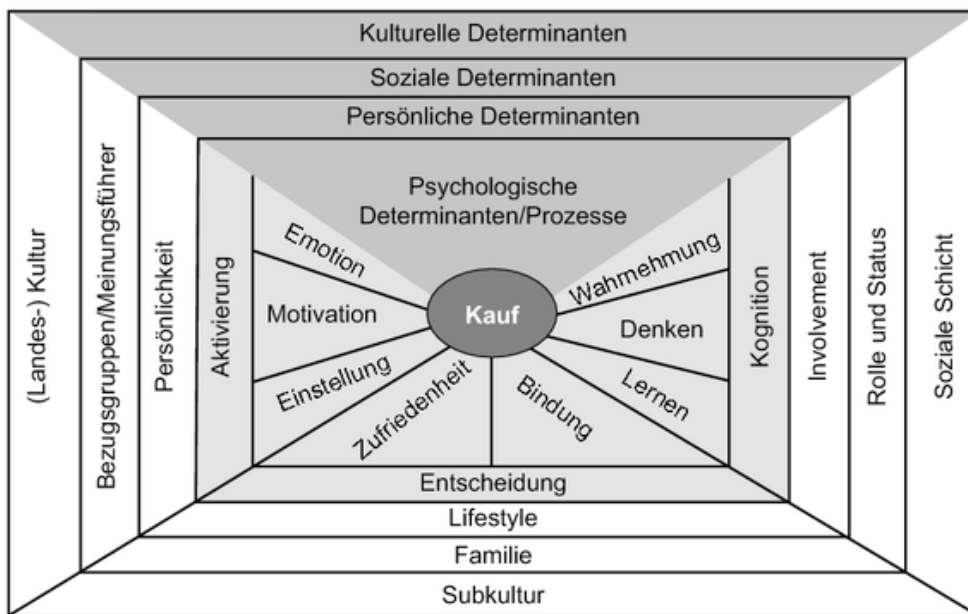


Abb.10 Determinanten beim Kauf eines Produktes Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaeuer-und-konsumentenverhalten.html>

Die psychischen Determinanten bezeichnen die Faktoren, die der Käufer intrapersonal bestimmt. Die Faktoren können die Einstellung gegenüber einem Produkt, die Motivation zum Kauf, oder inwiefern sich der Kunde zu dem Produkt gebunden fühlt. Die sozialen Determinanten sind allgemein soziokulturelle Einflüsse, vor allem Normen und Werte. In diesem Zusammenhang ist das Phänomen des Wertewandels von großer Bedeutung. Gemeint ist damit eine Veränderung der handlungsleistenden Orientierungen der Menschen. In Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten ein nachhaltiger Wertewandel durch eine Verlagerung von den Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu den Selbstentfaltungswerten vollzogen. Ursache hierfür ist das gestiegene Wohlstands- und Bildungsniveau in Verbindung mit einer Ausdehnung der Freizeit.<sup>48</sup> Dieser Wertewandel, der sich über alle Altersgruppen hinweg zieht, hat als

<sup>48</sup> Vgl. Diez, W.(2006), S. 48

Konsequenz, dass der Trend zur Individualisierung und damit der Trend zu Nischenprodukten immer mehr zunimmt. Die Bedeutung der „Erlebnisprodukte“ nimmt immer mehr zu. Zu den ökonomischen Determinanten zählen insbesondere das Vermögen und das Einkommen des Käufers welche den Kauf eines so hochpreisigen Produktes erst ermöglichen.

### **4.3 Veränderung der Kundenstruktur**

Im Hinblick auf die künftigen Kundenstrukturen im Automobilmarkt lassen schon jetzt einige Veränderungen feststellen. Sie beeinflussen die Entwicklung des Gesamtmarktes als auch die Nachfrage in den einzelnen Teilsegmenten. Die erste große Veränderung ist die Zunahme der Senioren. Die Zahl der Menschen über sechzig Jahre wird in den nächsten Jahren stark ansteigen. Laut dem Statistischen Bundesamt wird der Anteil der über sechzig jährigen im Jahr 2020 bei ca. 29 Prozent, im Jahr 2040 sogar bei 39 Prozent gegenüber 23 Prozent im Jahr 2000 liegen. Eine weitere Veränderung ist die Zunahme an Single-Haushalten. Heute sind es ca. 11 Mio. hingegen es im Jahr 2015 bereits 11,5 Mio. sein werden. Die Zunahme an weiblichen Autofahrern bildet den dritten Faktor. Schon heute sind bei den Führerscheinzulassungen kaum noch Unterschiede festzustellen. So rücken zum Verhältnis der jetzigen Autofahrer immer mehr Frauen nach.

### **4.4 Trends im Käuferverhalten**

Das Kundenverhalten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Geht man von der These aus, dass die Konsumenten häufig dazu neigen, ihr heutiges Verhalten in die Zukunft fortzuschreiben, kann

der Versuch gemacht werden diese Veränderungen in Trendaussagen zusammenzufassen.

*Polarisierung der Märkte:* Ein erster schon jetzt deutlich sehbarer Trend ist die Polarisierung. Darunter versteht man die Ausdünnung der mittleren Marktsegmente zugunsten der oberen und unteren Marktsegmente. Ursache hierfür ist die Polarisierung in den Einkommenswelten der Käufer.

*Individualisierung:* Individualisierung bedeutet die Herauslösung der Lebensgestaltung, die sich bewusst von anderen differenzieren will. Für das Marketing stellt sich die Notwendigkeit einer noch stärkeren Differenzierung und Fokussierung.

*Zunehmende Preisorientierung:* Das heisst, der Käufer hat eine sinkende Preisbereitschaft.

*Erlebnisorientierung:* Dies bedeutet die Abkehr von traditionellen Statusdenken hin zur einer Steigerung der Erlebniswerte. An die Stelle von materieller Sicherheit tritt das Streben nach Erlebnissen.

*Ökologieorientierung:* Unter Ökologieorientierung können allgemein die Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Umwelt verstanden werden. Ein Auto sollte heute möglichst umweltfreundlich fahren und produziert sein und entsorgt werden.

Diese Trends sollen lediglich die Anforderungen an die Automobilhersteller in Bezug auf Produktgestaltung, Vertrieb und Angebotsformen darstellen, um eine mögliche Strategie zu entwickeln.



## 5. Kommunikationspolitik

Seit Mitte der 60er-Jahre ist der Marketingbegriff in aller Munde. Laut Duden Fremdwörterbuch ist folgende Definition zu finden: „Ausrichtung der Teilbereiche eines Unternehmens auf das absatzpolitische Ziel und auf die Verbesserung der Absatzmöglichkeiten.“<sup>49</sup> Laut Bruhn ist unter Kommunikationspolitik die systematische Gestaltung der Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Einstellungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen zu verstehen.<sup>50</sup>

Das Auto ist ein typisches High-Involvement Produkt, mit dessen Kauf sich der Kunde lange beschäftigt. Das führt dazu, dass sich der Kunde möglichst viele Informationen über das Produkt anschafft, was sich an der großen Zahl von Automobilzeitschriften widerspiegelt. Es gibt wohl für kein anderes Produkt so viele Fachzeitschriften auf dem Markt. Die Kommunikationspolitik leistet bei den Automobilanbietern einen ganz wesentlichen Beitrag zur Gestaltung des Markenimage. Die Kommunikationspolitik ist zusätzlich dazu fähig, Wahrnehmung und Bewertung von Angebotsmerkmalen zu steuern, so dass sich das Image durch eine intensive Kommunikationspolitik temporär gegenüber objektiven Gegebenheiten und Eigenschaften verselbstständigen kann.<sup>51</sup> Aus Sicht eines Unternehmens erfüllt die Kommunikationspolitik im wesentlichen drei Funktionen: Informations-, Beeinflussungs-, Bestätigungsfunktion. Neben den „klassischen Instrumenten“ der Kommunikationspolitik wie Medienwerbung, Direktmarketing, Public Relation etc. werden heutzutage immer mehr sogenannte „Below the

---

<sup>49</sup> Duden (2000), S. 474

<sup>50</sup> Vgl. Bruhn, M. (1997), S.1

<sup>51</sup> Vgl. Diez, W. (2006), S.423

Line“ Instrumente angewandt. Hierzu zählen z.B. Sponsoring, Event-Marketing, Product-Placement oder die Multimedia-Kommunikation.

## **5.1 BMW**

BMW war lange Jahre der Inbegriff für Fahrfreude und Dynamik. In letzterer Zeit wird diese Markensäule von BMW immer mehr von den Wettbewerbern Mercedes und Audi angegriffen. Einerseits durch immer neue Innovationen der Produkte, andererseits durch konsequente Kommunikation. Um den Markenkern nicht zu gefährden bzw. an die Konkurrenz zu verlieren startete BMW eine umfassende Kampagne.

Zur Abgrenzung von Audi und Mercedes wurden die wichtigen Markenimages gestärkt.

- Sportlichkeit
- Innovationsführerschaft
- Qualität

Um das verlorenen Terrain wieder zurückzuerobern, galt es, konkrete Inhalte zu vermitteln. Das Konzept war eine emotionale Automobilwerbung, die fasziniert und gleichzeitig rational involviert. Reine Emotionalität reicht nicht, deshalb muss auch die rationale Ebene über die Substanz angesprochen werden. Dabei ist es bei BMW wichtig, die Produkte erlebbar zumachen. Im Hause BMW gibt es so gut wie keine Marken- oder Unternehmenswerbung, es steht immer das Produkt im Vordergrund, welches dem Kunden den direkten Nutzen übermitteln soll. So wird auch hier die Markenstrategie „Freude am Fahren“ über die Werbung fortgeführt. Kaum eine Marke ist so Geprägt durch seine Produkte wie BMW. Es ist eine Marke, die seit Jahrzehnten von einer hohen Emotionalität begleitet wird, basierend auf der Geschichte und den Produkten. Eine Marke die man liebt, der man vertraut, die man kauft. So muss

auch die Werbung ausgerichtet sein, mit der gleichen Emotionalität, mit dem Produkt im Mittelpunkt, selbstbewusst und kompetent.

Das Ergebnis zeigt sich heute anhand von Studien, die belegen, dass BMW heute Deutschlands stärkste, prestigeträchtigste und faszinierendste Marke ist.<sup>52</sup> Zu dem selben Ergebnis kommt auch die ADAC-Studie „Auto-marxx“- hier überholt BMW sogar erstmals 2002 den Hauptwettbewerber Mercedes-Benz. Der Erfolg lässt sich BMW auch einiges kosten. Im Jahr 2007 gibt BMW 176,65 Euro pro neuzugelassenen Wagen aus<sup>53</sup>. Das ist in diesem Jahr der dritte Platz.

## **5.2 Volvo**

Wie ich schon im Verlauf meiner Arbeit mehrmals bemerkte, fehlt Volvo eine klare Linie, die es dem Käufer ermöglicht sich ein Image zu verschaffen. Volvo klagt über Ansichten der Öffentlichkeit, dass man zu klobig und brav sei. Andere Automobilhersteller wären froh, wenn sich ein Unternehmensbild über Jahrzehnte in den Köpfen der Öffentlichkeit halten würde, dazu noch ein positives. So versucht man seit Anfang der 90er Jahre sich im Premiummarkt zu positionieren und gegen ,vor allem die deutschen Premiumanbieter, anzukommen. Man hat auf diesem Weg marketingtechnisch einige Fehler gemacht, die ich hier kurz aufzeigen möchte.

In den 60er und 70er Jahren war kaum eine Marke so klar positioniert wie Volvo. Der Erfinder des Sicherheitsgurt, die Qualität aus Schwedenstahl. Es gab unzählige Berichte in Auto-Fachzeitschriften, in denen Volvofahrer suggerierten, wie sicher ihre Autos sind und welche Qualität in ihnen steckt. Lange warb Volvo mit dem Slogan: „The car for people who think.“ Es war das Auto der

---

<sup>52</sup> GfK und FCB, 2002

<sup>53</sup> Diez, W. (2006), S.425

Vernünftigen, für Aufgeklärte, für Künstler und Gelehrte. Jetzt stell ich mir die Frage, wie soll aus einem Auto „for people who think“ auf einmal ein Auto „for people who feel“ werden. Wie verknüpft man Sicherheit, Umweltdenken und familiäre Geborgenheit mit Lifestyle, Sportlichkeit und Fahrdynamik. An dieser Stelle wurden die Markenkernempfindlich ausgetauscht. Darauf folgte „Volvo for Life“. Eine klare Positionierung ist hier nicht mehr zu erkennen. Es fehlt der Mut zu seinen Stärken zu stehen und sich so gegenüber seiner Konkurrenz zu differenzieren. Der aktuelle Slogan „Es gibt mehr im Leben als einen Volvo“ ist genau so nichtssagend für den potenziellen Käufer, wie alles andere auch. So hebt man sich nicht von der Konkurrenz ab. Volvos Kommunikationspolitik ist, abgesehen von den verschiedenen Slogans in kurzer Zeit, erst seit 2009 weltweit gleichgeschaltet. Davor wurde für jeden Markt eine unterschiedliche Werbebotschaft kreiert. So konnte man kein weltweites Image aufbauen. Wenn man das Image und die damit verbundene Produktpolitik betrachtet, konnte es nur Kunden geben, die irgendwo auf der Welt nicht zufrieden waren, bzw. das Produkt nicht das hält, was die Werbung versprochen hatte.

Den neusten S60, ein Sportcoupé, der im September auf den Markt kommt, bewirbt man mit einer „Anti-Brav“ Kampagne. Warum steht man nicht zu den Werten, die man sich über Jahre hinweg aufgebaut hat. Abgesehen davon positioniert Volvo den neuen S60 direkt im Territorium von 3er BMW, Audi A4 und Mercedes C-Klasse. Eine Werbung in der Auto-Motor-Sport (Heft 18) bringt die fehlgeleitete Kommunikationspolitik auf die Spitze. Es handelt sich um eine aufklappbare Anzeige auf der steht: „Bitte nicht öffnen, wenn Sie mit Ihrem BMW, Audi oder Mercedes zufrieden sind.“ Man stellt sich auf eine Ebene mit ihnen und noch einen Schritt besser. Was verursacht das beim Käufer? Hier werden vermeintliche Stärken der Konkurrenz als eigene Kompetenzfelder dargestellt. Der Käufer ist mal wieder

hin- und hergerissen. Meint Volvo mit „es gibt mehr im Leben als einen Volvo“ eventuell die direkte Konkurrenz von BMW?

Es gibt noch weitere Beispiele, bei denen man im Hause Volvo viel falsch gemacht hat, das würde den Rahmen dieser Arbeit allerdings sprengen.

## **6. Fazit**

In der vorliegenden Arbeit wurden die unterschiedlichen Automobilhersteller BMW und Volvo gesondert betrachtet. Die Frage, warum sich BMW so gut entwickelte und Volvo kürzlich an die Chinesen von Geely verkauft wurde hat viele Gründe. Ein gewichtiger Grund ist die Unternehmensgröße. In der heutigen Zeit braucht man vor allem viel Geld, um Autos zu bauen. Die Kosten für Entwicklung und Forschung von immer neuen Innovationen ist für kleinere unabhängige Automobilhersteller nicht mehr möglich. Hinzukommt, dass sich der Automobilmarkt in den letzten Jahren zu einem wettbewerbsintensiven Käufermarkt entwickelt hat und der Wettbewerbsdruck gerade für kleine OEMs zu groß geworden ist. Wenn ein Autohersteller sich in diesem Umfeld nicht klar positioniert und sich seinen Stärken nicht mehr bewusst ist, führt dies zu einer Verwässerung und man stellt nur noch den Durchschnitt dar. Volvo positioniert seine Produkte zu recht im Premiumsegment, doch muss man dann auch konsequent das gesamte Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern in Schweden und dem Vertrieb im Ausland auf Premium trimmen. Eventuell passt diese Denkrichtung nicht zum schwedischen Gemüt und man tut es sich traditionell schwer eine knallharte Premiumstrategie zu verfolgen. BMW hat es vorgemacht, mit Freude fährt man dort der Zukunft entgegen. Es bleibt zu hoffen das Volvo sein Glück im Land der aufgehenden Sonne findet und sich nicht weiter von seinen Stärken abbringen lässt, denn „Qualität

aus Schwedenstahl“ wird für immer in den Köpfen der Öffentlichkeit verankert sein.

## Literaturverzeichnis

**Bayerl, Simone (2009):** Trends im Automobilvertrieb. In: Rennhak, Carsten (Hrsg.) (2009): Die Automobilindustrie von morgen. Stuttgart 2009. S.119-S.140

**Becker, Helmut (2007):** Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. Berlin-Heidelberg-NewYork, 2005

**Bruhn, M. (1997):** Kommunikationspolitik. München 1997.

**Ebel, Bernhard / Hofer, Markus B./ Al-Sibai, Jumana (Hrsg.) (2004):** Automotive Management – Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft. Berlin-Heidelberg-NewYork, 2004

**Eppler, T. (2000):** Was ist eigentlich Branding? URL: (<http://www.internetmanagement.ch/index.cfm/fuseaction/shownews/newsid/78/>) (Stand 27.07.2010)

Esch, F.-R., Tomczak, T, Kernstock, J., Langner, T. (2004): Corporate Brand Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Dalan, Marco / WeltOnline (1999):** Ford kauft sich mit Volvo ein besseres Image. URL: ([http://www.welt.de/print-welt/article565414/Ford\\_kauft\\_sich\\_mit\\_Volvo\\_ein\\_besseres\\_Image;7869](http://www.welt.de/print-welt/article565414/Ford_kauft_sich_mit_Volvo_ein_besseres_Image;7869)) (Stand 04.08.2010)

**Diez, Willi (2006):** Automobil-Marketing – Navigationssystem für neue Absatzstrategien. 5. Auflage Landsberg am Lech (2006)

**Geschäftsberichte BMW AG 1995-2009**

## **Geschäftsberichte Volvo 1997-2009**

**Hawranek, Dietmar / Der Spiegel (1994):** Piechs Planspiel. 7/1994  
S. 96

**Kilian, K. (2010):** Markenarchitektur. URL  
(<http://www.markenlexikon.com/markenarchitektur.html>) (Stand  
23.08.2010)

**o.V. Absatzwirtschaft Online (2004):** Wie lange kann BMW die  
Premium-Position noch halten? URL:  
([http://www.absatzwirtschaft.de/content/wie-lange-kann-bmw-die-  
premium-position-noch-halten;36057](http://www.absatzwirtschaft.de/content/wie-lange-kann-bmw-die-premium-position-noch-halten;36057)) (Stand:02.06.2010)

**o.V ADAC Motorwelt (12/2003):** Automarkenindex – „BMW's  
Markenimage ist Spitze“, [http://www.7-forum.com/news/BMWs-  
Marken-Image-ist-Spitze-177.html](http://www.7-forum.com/news/BMWs-Marken-Image-ist-Spitze-177.html)

**o.V Autohaus Online (2009):** Volvo-Händler vermissen Werbung.  
URL: ([http://www.autohaus.de/volvo-haendler-vermissen-werbung-  
807071.html](http://www.autohaus.de/volvo-haendler-vermissen-werbung-807071.html)) (Stand: 15.07.2010)

**o.V Der Spiegel 37/1993 (1993):** Wirtschaft Autoindustrie – Opfer  
des Imperiums, Renault und Volvo bilden Europas zweitgrößten  
Autokonzern.

**o.V Financial Times Deutschland (2009):** Expansion – Chinas  
Großeinkauf in der westlichen Autoindustrie. URL:  
([http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/autoindustrie:/expansion-  
chinas-groesseinkauf-in-der-westlichen-welt;5076](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/autoindustrie/expansion-chinas-groesseinkauf-in-der-westlichen-welt;5076)) (Stand:17.06.2010)



**o.V Information der BMW Group (2002):** „Wir bei BMW“ – Das Mitarbeiter- und Führungsleitbild der BMW Group

**o.V Kontakte Marketing Club Nürnberg (2006):** Erfolgreiche Markenführung bei BMW. Nürnberg (2006). S.3 (Stand 12.06.2010)

**o.V. Manager Magazine (1999):** Volvo – Ford übernimmt das Steuer. URL: (<http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,2065,00.html>)  
(Stand:18.06.2010)

**Pauge, Johanna/ Sarstedt, Marko/ Rennhak, Carsten (2009):** Der Effekt von Unternehmensreputation auf die Glaubwürdigkeit von Werbeaussagen im deutschen Automobilmarkt. In: Rennhak, Carsten (Hrsg.) (2009): Die Automobilindustrie von morgen. Stuttgart 2009. S.143-S.171

**Rennhak, Carsten (Hrsg.) (2009):** Die Automobilindustrie von morgen. Stuttgart 2009.

**Rosengarten, Phillip G./Stürmer, Christoph B. (2005):** Premium Power – Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes Benz, BMW, Porsche und Audi. Weinheim 2005.

**Schmidt, Boris/Thiele, Stefan (2008):** Volvo – Typen, Kult, Design, Alle Modelle bis zum XC60. Bielefeld 2008.

**Schütz, Tobias (2009):** Fahrzeugqualität aus Kundensicht. In: Rennhak, Carsten (Hrsg.) (2009): Die Automobilindustrie von morgen. Stuttgart 2009. S.213-S.229

**Steinfeld, Thomas (2010),** Beziehungskiste, Süddeutsche Zeitung Nr. 165, S.3

**Treubel, M./Reimann, J. (2004):** Organisatorische Verankerung der BMW Group Premiummarken-Strategie am Beispiel der Marke Mini. Erschienen in: Ebel, B. u.a.: Automotive Management, Springer Berlin 2004.

**Volvo Car Germany GmbH – Unternehmensinformationen (2010):** URL:  
(<http://www.volvocars.com/de/top/about/facts/Pages/default.aspx>)  
(Stand 25.08.2010)

**Wallentowitz, Henning / Freialdenhoven, Arndt / Olschewski, Ingo (2009):** Strategien in der Automobilindustrie - Technologien und Marktentwicklung., Wiesbaden 2009

**Ziegler, Markus (2008):** Markenstrategien in der Automobilwirtschaft , Norderstedt 2008

**Die Zeit :1993/46/Aufstand-der-Aktionäre**

### **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Mittweida, den

Tobias Lahl