

Universität Regensburg



**Der Einfluss von Produktlinienerweiterungen auf
Premiumautomobilmarken –**

Wirtschaftsgeschichtliche und marketingwissenschaftliche Analysen

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft durch die
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Universität Regensburg

gemäß der Promotionsordnung vom Juli 2004

vorgelegt von Stefan Mauerer

November 2005

Die Auswirkungen von Produktlinienerweiterungen auf Premiumautomobilmarken –

Wirtschaftsgeschichtliche und marketingwissenschaftliche Analysen

Dekan: Prof. Dr. Joachim Möller

Erster Berichterstatter: Prof. Dr. Rainer Gömmel

Zweiter Berichterstatter: Prof. Dr. Harald Hruschka

Eingereicht von: Stefan Mauerer

Tag der Disputation: 23.11.2006

„Das Leben gibt den Sterblichen nichts ohne große Arbeit“

Horaz

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXII
Quellenübersicht.....	XXIV
Vorwort.....	XXV
1 Entwicklungen auf dem Premiumautomobilmarkt, Ziele und Aufbau der Arbeit.....	1
2 Definitionen und Basisüberlegungen.....	10
2.1 Definition des Begriffs Automobil.....	10
2.2 Auslegung der Begriffe Marke und Produktlinie.....	11
2.3 Erörterung des Begriffs Premiummarke.....	18
2.3.1 Bestehende Definitionen des Begriffs Premiumprodukt.....	18
2.3.2 Der Volumenaspekt bei der Definition des Begriffs Premiumprodukt.....	22
2.3.3 Auslegung des Begriffs, Abgrenzung zu anderen Markenbegriffen.....	25
3 Der Zusammenhang zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz sowie Preispremium.....	29
3.1 Bisheriger Kenntnisstand.....	30
3.2 Berechnung der Premiumkompetenz.....	31
3.2.1 Definition einer Vergleichsgruppe.....	32
3.2.2 Durchführung des Preisabgleichs.....	40
3.2.3 Abgleich physikalischer Eigenschaften mittels hedonischer Regression.....	44

II

3.2.3.1 Ziele und Annahmen sowie Vorgehensweise bei der Modellbildung.....	44
3.2.3.2 Darstellung der Ergebnisse.....	56
3.2.4 Errechnung der Preispremiën auf Markenebene.....	63
3.2.5 Überleitung zur Premiumkompetenz und Definition der Premiummarken.....	66
3.3 Berechnung des Markenschwerpunkts.....	68
3.3.1 Vollständige vertikale Segmentierung des Automobilmarkts.....	70
3.3.1.1 Selektion potenzieller Positionierungskriterien.....	70
3.3.1.2 Vorgehen und Ergebnisse der Diskriminanzanalyse.....	80
3.3.2 Darstellung der Markenschwerpunkte.....	88
3.4 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz sowie Preispremium.....	91
3.4.1 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	93
3.4.2 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz.....	99
4 Wirtschaftsgeschichtliche Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken.....	106
4.1 Einleitende Überlegungen und Definitionen.....	106
4.1.1 Ziele der Untersuchungen.....	106
4.1.2 Festlegung und Begründung des Analyseumfangs.....	107
4.1.3 Vorgehensweise bei der Analyse, Analyseinhalte.....	110
4.1.3.1 Vorstellung der Markentableaus.....	110
4.1.3.2 Darstellung der Analyseinhalte.....	113
4.1.3.3 Informationsverfügbarkeit und Methodik der Informationsgewinnung.....	117
4.2 Die Neupositionierung der Marke BMW in den Sechziger Jahren.....	118
4.2.1 Die Geschichte von BMW bis 1960.....	121
4.2.2 Das Konzept eines Mittelwagens.....	122
4.2.3 Die Neue Klasse.....	129
4.2.3.1 Serienentwicklung und Markteinführung.....	129

III

4.2.3.2 Die Positionierung und deren Änderungen während des Lebenszyklus.....	133
4.2.4 Die Unterstützung der Produktportfolioerweiterung durch Marktforschung..	137
4.2.5 Die Kleine Baureihe.....	142
4.2.6 Die Große Baureihe.....	150
4.2.7 Erfolgsanalyse.....	158
4.3 Die Produktlinienerweiterungen der Marke Audi nach 1965.....	165
4.3.1 Die Geschichte der Marke Audi.....	167
4.3.2 Der Audi 100.....	169
4.3.3 Der Audi 50.....	177
4.3.4 Erfolgsanalyse.....	185
4.4 Die Erweiterung des Alfa Romeo-Produktportfolios in den Siebziger Jahren...	188
4.4.1 Die Geschichte von Alfa Romeo bis 1972.....	192
4.4.2 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung des Alfasud.....	194
4.4.3 Erfolgsanalyse.....	202
4.5 Die Erweiterung des Volvo-Produktportfolios durch Übernahme von DAF.....	204
4.5.1 Geschichte und Produktportfolien der Marken Volvo und DAF.....	206
4.5.2 Die Übernahme von DAF durch Volvo.....	209
4.5.3 Die Aufnahme des DAF 66 in das Produktportfolio von Volvo.....	212
4.5.4 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung der Volvo 300-Serie.....	215
4.5.5 Erfolgsanalyse.....	224
4.6 Die Erweiterung des Mercedes-Benz-Produktportfolios nach unten anno 1982..	228
4.6.1 Die Entwicklung der Marke Mercedes-Benz.....	230
4.6.2 Kooperationsinitiativen und Vorprojekte.....	232
4.6.3 Gründe für die Produktlinienerweiterung.....	234
4.6.4 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung des Mercedes-Benz 190..	236
4.6.5 Erfolgsanalyse.....	243

4.7 Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren.....	246
4.7.1 Nachweis der Vollständigkeit der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse.....	246
4.7.2 Allgemeine Erkenntnisse.....	248
4.7.3 Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren.....	251
4.7.4 Auswirkungen der Produktlinienerweiterungen auf die Premiumkompetenzen	252
 5 Statistische Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken zwischen 1991 und 2004.....	 255
5.1 Berechnungen der Preispremien und Premiumkompetenzen.....	258
5.2 Erstellung der Markenschwerpunkte.....	292
5.3 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium bzw. Premiumkompetenz.....	297
 6 Zusammenfassung der Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Ausblick.....	 304

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Markenloyalität bei Premium- und Basismarken der Automobilindustrie.....	2
Abbildung 2:	Wachstumsprognose für den automobilen Premiummarkt im Vergleich zum Restmarkt.....	3
Abbildung 3:	Der Begriff „Marke“ im Jahre 1924.....	12
Abbildung 4:	Die Kombination von Einzel-, Familien- und Dachmarken nach Becker.....	13
Abbildung 5:	Darstellung der Premiumdefinition im Zusammenhang mit dem Preis-Mengen-Mechanismus.....	23
Abbildung 6:	Darstellung der Premiumdefinition im Zusammenhang mit dem Preis-Mengen-Mechanismus (Vergleich zweier Produkte).....	24
Abbildung 7:	Der Segmentierungsansatz eines deutschen Premiumautomobilherstellers.....	26
Abbildung 8:	Der Argumentations- und Berechnungsfluss in Kapitel 3.....	30
Abbildung 9:	Der Hubraum in Abhängigkeit von der Motorleistung.....	52
Abbildung 10:	Die Motorleistung in Abhängigkeit vom Drehmoment.....	52
Abbildung 11:	Der Hubraum in Abhängigkeit vom Drehmoment.....	52

Abbildung 12:	Residuenplot: Abgleichspreis und studentisiertes Residuum.....	54
Abbildung 13:	Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit.....	55
Abbildung 14:	Residuenplot: Abgleichspreis und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	56
Abbildung 15:	Residuenplot: Gewicht und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	57
Abbildung 16:	Residuenplot: Fahrzeuglänge und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	57
Abbildung 17:	Residuenplot: Fahrzeugbreite und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	57
Abbildung 18:	Residuenplot: Fahrzeughöhe und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	57
Abbildung 19:	Residuenplot: Radstand und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	58
Abbildung 20:	Residuenplot: Drehmoment und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	58
Abbildung 21:	Residuenplot: Motorleistung und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	58
Abbildung 22:	Residuenplot: Hubraum und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	59
Abbildung 23:	Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit nach Bereinigung um Ausreisser.....	59

Abbildung 24:	Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen.....	60
Abbildung 25:	P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen.....	60
Abbildung 26:	Ausgleich von Lebenszykluseffekten bei Ansetzen des durchschnittlichen Volumens über sieben Jahre.....	67
Abbildung 27:	Premiumkompetenz in Abhängigkeit des Preispremiums.....	68
Abbildung 28:	Residuenplot: Preispremium und studentisiertes Residuum.....	94
Abbildung 29:	Standardisiertes DfFIT pro Marke, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	95
Abbildung 30:	Residuenplot: Preispremium und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser.....	95
Abbildung 31:	Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit, nach Bereinigung um Ausreisser, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	96
Abbildung 32:	Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	96
Abbildung 33:	P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	97

Abbildung 34:	Residuenplot: Premiumkompetenz und studentisiertes Residuum.....	99
Abbildung 35:	Standardisiertes DfFIT pro Marke, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz.....	100
Abbildung 36:	Residuenplot: Premiumkompetenz und studentisiertes Residuum, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	101
Abbildung 37:	Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	101
Abbildung 38:	Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	102
Abbildung 39:	P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar..	102
Abbildung 40:	Veränderung des Produktlebenszyklus durch eine Produktvariation.....	112
Abbildung 41:	Markentableau BMW.....	119
Abbildung 42:	Entwicklung der Automobilzulassungen auf dem deutschen Markt pro Hubraumsegment sowie Volkswagen von 1953-1956.....	125
Abbildung 43:	Abbildung Mittelwagen und Übersicht über die Vergleichsgruppe und positionierungsrelevante physikalische Daten.....	126

Abbildung 44:	Modelltableau zur Neuen Klasse von BMW.....	135
Abbildung 45:	Volumentableau zur Neuen Klasse von BMW.....	136
Abbildung 46:	Positionierung der Produkte von Mercedes-Benz und BMW nach Exklusivität und Preis / Größe.....	140
Abbildung 47:	Segmentierung des deutschen Automobilangebots nach Sportlichkeit und Preis.....	141
Abbildung 48:	Modelltableau zur Kleinen Baureihe von BMW.....	148
Abbildung 49:	Volumentableau zur Kleinen Baureihe von BMW.....	149
Abbildung 50:	Modelltableau zur Großen Baureihe von BMW.....	157
Abbildung 51:	Volumentableau zur Großen Baureihe von BMW.....	158
Abbildung 52:	Entwicklung des Umsatzes der BMW AG, 1960-1975.....	159
Abbildung 53:	Entwicklung des Jahresüberschusses der BMW AG, 1953-1975.....	159
Abbildung 54:	Produktionsvolumen von BMW pro Baureihe / Baureihenkombination, 1952 – 1975.....	160
Abbildung 55:	Produktionsvolumen aller in Kapitel 4 untersuchten Marken und Jaguar zwischen 1960 und 1990.....	161
Abbildung 56:	Anteil Großwagen / Große Baureihe am Gesamtproduktionsvolumen von BMW, 1955 – 1975.....	162
Abbildung 57:	Markentableau Audi.....	166

Abbildung 58:	Umsatz der Auto Union AG / Audi NSU Auto Union AG, 1965 – 1978.....	170
Abbildung 59:	Jahresergebnis der Auto Union AG / Audi NSU Auto Union AG, 1965 – 1978.....	170
Abbildung 60:	Modelltableau zum Audi 100.....	175
Abbildung 61:	Volumentableau zum Audi 100.....	176
Abbildung 62:	Modelltableau zum Audi 50.....	182
Abbildung 63:	Produktionsvolumen von Audi pro Baureihe, 1965-1978.....	184
Abbildung 64:	Markentableau Alfa Romeo.....	190
Abbildung 65:	Produktionsvolumen von Alfa Romeo pro Baureihe / Baureihenkombination, 1952 – 1975.....	192
Abbildung 66:	Modelltableau zum Alfa Romeo Alfasud.....	200
Abbildung 67:	Volumentableau zum Alfa Romeo Alfasud.....	201
Abbildung 68:	Markentableau Volvo.....	205
Abbildung 69:	Markentableau DAF.....	208
Abbildung 70:	Modelltableau zum Volvo 66.....	215
Abbildung 71:	Modelltableau zur Volvo 300-Serie.....	221
Abbildung 72:	Produktionsvolumen Personenwagen der DAF B.V. / DAF Car B.V. / Volvo Car B.V. pro Baureihe / Baureihenkombination, 1960-1990.....	224

Abbildung 73:	Produktionsvolumen von Volvo pro Baureihe, 1968 – 1991.....	225
Abbildung 74:	Markentableau Mercedes-Benz.....	229
Abbildung 75:	Modelltableau zum Mercedes-Benz 190.....	241
Abbildung 76:	Volumentableau zum Mercedes-Benz 190.....	243
Abbildung 77:	Produktionsvolumen von Mercedes-Benz pro Baureihe, 1975-1993.....	244
Abbildung 78:	Der Berechnungsfluss in Kapitel 5.....	255
Abbildung 79:	Anzahl Aufbau- und Motorisierungsvarianten pro Marke im Betrachtungszeitraum nach Variantenbereinigung.....	261
Abbildung 80:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1991.....	263
Abbildung 81:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992.....	263
Abbildung 82:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996.....	264
Abbildung 83:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004.....	264
Abbildung 84:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1991.....	264
Abbildung 85:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992, nach Logarithmierung der Variablen.....	266

Abbildung 86:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992, nach Logarithmierung der Variablen.....	267
Abbildung 87:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1993, nach Logarithmierung der Variablen.....	267
Abbildung 88:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1993, nach Logarithmierung der Variablen.....	267
Abbildung 89:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1994, nach Logarithmierung der Variablen.....	268
Abbildung 90:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1994, nach Logarithmierung der Variablen.....	268
Abbildung 91:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1995, nach Logarithmierung der Variablen.....	268
Abbildung 92:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1995, nach Logarithmierung der Variablen.....	269
Abbildung 93:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996, nach Logarithmierung der Variablen.....	269
Abbildung 94:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996, nach Logarithmierung der Variablen.....	269

Abbildung 95:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1997, nach Logarithmierung der Variablen.....	270
Abbildung 96:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1997, nach Logarithmierung der Variablen.....	270
Abbildung 97:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1998, nach Logarithmierung der Variablen.....	270
Abbildung 98:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1998, nach Logarithmierung der Variablen.....	271
Abbildung 99:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen, vor Bereinigung um Ausreißer.....	271
Abbildung 100:	Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser.....	271
Abbildung 101:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen und Bereinigung um Ausreisser.....	272
Abbildung 102:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Logarithmierung der Variablen.....	272
Abbildung 103:	Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Logarithmierung der Variablen.....	273

Abbildung 104:	Univariate Regression zwischen Gewicht und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	276
Abbildung 105:	Univariate Regression zwischen Länge und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	276
Abbildung 106:	Univariate Regression zwischen Breite und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	277
Abbildung 107:	Univariate Regression zwischen Höhe und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	277
Abbildung 108:	Univariate Regression zwischen Radstand und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	278
Abbildung 109:	Univariate Regression zwischen Drehmoment und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	278
Abbildung 110:	Univariate Regression zwischen Leistung und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	279
Abbildung 111:	Univariate Regression zwischen Hubraum und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge.....	279
Abbildung 112:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Ausreisser.....	280
Abbildung 113:	Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser.....	281

Abbildung 114:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser.....	281
Abbildung 115:	Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2001, nach Transformation der Variablen.....	281
Abbildung 116:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2001, nach Transformation der Variablen.....	282
Abbildung 117:	Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2002, nach Transformation der Variablen.....	282
Abbildung 118:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2002, nach Transformation der Variablen.....	282
Abbildung 119:	Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2003, nach Transformation der Variablen.....	283
Abbildung 120:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2003, nach Transformation der Variablen.....	283
Abbildung 121:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Mercedes-Benz SLR.....	283
Abbildung 122:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Mercedes-Benz SL65 AMG.....	284

Abbildung 123:	Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser.....	284
Abbildung 124:	Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser.....	284
Abbildung 125:	Zusammenhang zwischen Breite und Basispreis, 2000.....	286
Abbildung 126:	Zusammenhang zwischen Höhe und Basispreis, 2000.....	286
Abbildung 127:	Zusammenhang zwischen Motorleistung und Basispreis, 2000..	287
Abbildung 128:	Zusammenhang zwischen Gewicht und Basispreis, 2001.....	287
Abbildung 129:	Zusammenhang zwischen Hubraum und Basispreis, 2001.....	287
Abbildung 130:	Zusammenhang zwischen Gewicht und Basispreis, 2003.....	288
Abbildung 131:	Zusammenhang zwischen Drehmoment und Basispreis, 2003....	288
Abbildung 132:	Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression des Preispremiums auf den Markenschwerpunkt, Audi.....	298
Abbildung 133:	Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression der Premiumkompetenz auf den Markenschwerpunkt, Jaguar.....	299
Abbildung 134:	Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression des Preispremiums auf den Markenschwerpunkt, Audi, nach Quadrierung der unabhängigen Variablen.....	300

Abbildung 135:	Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression der Premiumkompetenz auf den Markenschwerpunkt, Jaguar, nach Quadrierung der unabhängigen Variablen.....	301
Abbildung 136:	Streudiagramm: Preispremium BMW und Komponente Markenschwerpunkt Segment 6.....	301
Abbildung 137:	Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 2.....	302
Abbildung 138:	Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 3.....	302
Abbildung 139:	Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 4.....	302
Abbildung 140:	Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 5.....	303
Abbildung 141:	Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 6.....	303

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Veränderungsraten der Produktionsvolumina bei auf dem deutschen Markt vertretenen Automobilmarken, 1997 – 2003.....	3
Tabelle 2:	Bezeichnungen von Automobilen und deren Herstellern – ausgewählte Beispiele.....	14
Tabelle 3:	Der Segmentierungsansatz des Kraftfahrt-Bundesamts.....	35
Tabelle 4:	Kriterium zur Auswahl des Segments für den Preisabgleich.....	36
Tabelle 5:	Input und Ergebnisse des Preisabgleichs und der Regressionsanalyse..	40
Tabelle 6:	Abzugleichende Referenzausstattung.....	43
Tabelle 7:	Preisbestimmende physikalische Eigenschaften.....	49
Tabelle 8:	Matrix der Korrelationen zwischen den physikalischen Eigenschaften..	51
Tabelle 9:	ANOVA-Tabelle.....	62
Tabelle 10:	Leistungsparameter des Regressionsmodells.....	62
Tabelle 11:	Koeffizienten des Regressionsmodells.....	63
Tabelle 12:	Preispremien, näherungsweise lebenszyklusbereinigte Produktionsvolumina und Premiumkompetenzen.....	65
Tabelle 13:	Untersuchungsumfang, Gruppenindices und Ergebnisse der Diskriminanzanalyse.....	78

Tabelle 14: Für die Automobile der Segmente 1-6 erhobene Eigenschaften.....	79
Tabelle 15: Nichtstandardisierte Modellparameter der resultierenden Diskriminanzfunktionen.....	81
Tabelle 16: Aufgenommene Variablen pro Schritt inklusive der Ausprägungen des Aufnahme- und Ausschlusskriteriums.....	82
Tabelle 17: Treffsicherheit des Diskriminanzmodells.....	84
Tabelle 18: Indikatoren der Modellgüte.....	85
Tabelle 19: Treffsicherheit des reduzierten Diskriminanzmodells.....	86
Tabelle 20: Aussagekraft einzelner Diskriminatoren.....	88
Tabelle 21: Markenschwerpunkte Mm^D , Preispremien und Premiumkompetenzen der Marken aus der Untersuchungsgruppe.....	91
Tabelle 22: Matrix der Korrelationen zwischen den normierten Segmentvolumina..	93
Tabelle 23: Koeffizienten des Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	97
Tabelle 24: ANOVA-Tabelle, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	98
Tabelle 25: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium.....	98
Tabelle 26: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz.....	100
Tabelle 27: ANOVA-Tabelle, Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und	

Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	103
Tabelle 28: Koeffizienten des Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	103
Tabelle 29: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar.....	104
Tabelle 30: Leistungskriterien bei einer Regression unter Verwendung der alternativen Markenschwerpunkte Mm^D oder Mm^W	104
Tabelle 31: Anteil Nennungen auf die Frage nach dem Hubraumsegment mit den künftig höchsten Wachstumsraten während einer 1957 durchgeführten Umfrage unter Händlern der BMW AG.....	125
Tabelle 32: Positionierungstableau zur Neuen Klasse von BMW.....	134
Tabelle 33: Positionierungstableau zur Kleinen Baureihe von BMW.....	147
Tabelle 34: Produktionsstückzahl nach Aufbauvariante der Kleinen Baureihe von BMW.....	150
Tabelle 35: Positionierungstableau zur Großen Baureihe von BMW.....	155
Tabelle 36: Positionierungstableau zum Audi 100.....	174
Tabelle 37: Positionierungstableau zum Audi 50.....	181
Tabelle 38: Vergleich positionierungsrelevanter Kriterien des Alfa Romeo Alfasud, des Alfa Romeo 33 und des Alfa Romeo Arna.....	191
Tabelle 39: Positionierungstableau zum Alfa Romeo Alfasud.....	199

Tabelle 40: Positionierungstableau zum Volvo 66 und 343.....	214
Tabelle 41: Positionierungstableau zum Mercedes-Benz 190.....	240
Tabelle 42: Nachweis der weitgehenden Vollständigkeit der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse.....	248
Tabelle 43: $\bar{\Delta}$ ', exemplarisch für die Automobile der Vergleichsgruppen aus Kapitel 3.2.1 und Teilmengen daraus.....	257
Tabelle 44: Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamtes für Kraftfahrzeuge sowie daraus errechneter Gewichtungsfaktor.....	262
Tabelle 45: Leistungsindikatoren der Regressionsmodelle.....	265
Tabelle 46: Univariate funktionale Zusammenhänge zwischen physikalischen Daten und Basispreisen mit dem höchsten BIC-Kriterium, 2000 – 2004.....	275
Tabelle 47: Parameter der Regressionsmodelle.....	285
Tabelle 48: Preispremien von 1991 – 2004.....	290
Tabelle 49: Premiumkompetenzen 1991 – 2004 in Millionen Euro.....	292
Tabelle 50: Markenschwerpunkte der Marken Audi, BMW und Jaguar, 1991 – 2004.....	295
Tabelle 51: Markenschwerpunkte der Marken Mercedes-Benz und Volvo, 1991 – 2004.....	296
Tabelle 52: Güteindikatoren der linearen Regressionsmodelle zwischen Preispremium bzw. Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt.....	299

Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutscher Automobilclub
AG	Aktiengesellschaft
ALFA	Società Anonima Lombarda Fabbrica Automobili (Automobilmarke)
AMA	American Marketing Association
AMG	Aufrecht Melcher Großaspach (Automobilmarke)
ANOVA	Analysis of Variance
APO	Außerparlamentarische Opposition
B.V.	Besloten Venootschap (niederländische Rechtsform)
BMW	Bayerische Motoren-Werke (Automobilmarke)
CAFE	Corporate Average Fuel Standards
ccm	Kubikzentimeter (Maßeinheit für das Motorvolumen eines Automobils)
Cie.	Compagnie (deutsche Gesellschaftsform)
CKD	Completely knocked-down
Co.	Compagnie (deutsche Gesellschaftsform)
CVT	Continuously Variable Transmission
DAF	Van Doorne's Automobilfabriek (Automobilmarke)
DfBeta	Statistische Kennziffer zur Bemessung der Auswirkung des Ausschlusses einzelner Untersuchungsobjekte auf einzelne Modellparameters
DfFIT	Statistische Kennziffer zur Bemessung der Auswirkung des Ausschlusses einzelner Untersuchungsobjekte auf die Schätzwerte
DIN	Deutsches Institut für Normierung
DKW	Deutscher Kraftwagen (Automobilmarke)
DSC	Dynamic Stability Control (Elektronische Stabilitätskontrolle)
E3	Entwicklungsauftrag 3 (BMW-interne Bezeichnung der Großen Baureihe)
ESP	Elektronisches Stabilitätsprogramm
FIAT	Fabbrica Italiana di Automobili Torino (Automobilmarke)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.c.	honoris causae
IAA	Internationale Automobilausstellung
Ing.	Ingenieur

IRI	Instituto Ricostruzione Industriale
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
kw	Kilowatt (Maßeinheit für die Motorleistung eines Automobils)
Ltd.	Limited (angelsächsische Rechtsform)
MG	Morris Garages (Automobilmarke)
mpg	Miles per gallon (Maßeinheit für den Verbrauch eines Automobils)
MPV	Multi purpose vehicle
N.V.	Naamlote vennootschap (niederländische Rechtsform)
Nm	Newtonmeter (Maßeinheit für die Motorleistung eines Automobils)
NSU	Neckarsulm (Automobilmarke)
PAF	Preis-Absatz-Funktion
PKW	Personenkraftwagen
Plc.	Public limited company (britische Rechtsform)
PRV	Peugeot-Renault-Volvo
PS	Pferdestärken (Maßeinheit für die Motorleistung eines Automobils)
S.p.A.	Società per azioni (italienische Rechtsform)
SAAB	Svenska Aeroplan Aktiebolag (Automobilmarke)
SEAT	Sociedad Española de Automóviles de Turismo (Automobilmarke)
SKF	Svenska Kullager-Fabriken (schwedischer Konzern)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SUV	Sports Utility Vehicle
TU	Technische Universität
USA	United States of America
VDA	Verband der Automobilindustrie
VDC	Vehicle Dynamic Control (Elektronische Stabilitätskontrolle)
VDIK	Verband der Importeure von Kraftfahrzeugen
VIF	Varianz-Inflations-Indikator
VSC	Vehicle Stability Control (Elektronische Stabilitätskontrolle)
ZFP	Marketingzeitschrift für Forschung und Praxis

Abkürzungen in Automobilbezeichnungen wurden hier nicht aufgeführt, sofern sie als solche erkannt werden können. Grund hierfür ist, dass Abkürzungen in Automobilbezeichnungen bisweilen keinerlei Bedeutung haben oder umständlich zu recherchieren wären und deren Aufstellung keinen Mehrwert bringen würde.

Quellenübersicht

1 Veröffentlichte Quellen.....	307
1.1 BMW Geschäftsberichte.....	307
1.2 AUDI / Auto Union Geschäftsberichte.....	309
1.3 Literatur.....	310
1.4 Periodika.....	326
1.5 Internetseiten.....	330
2 Unveröffentlichte Quellen.....	331
2.1 BMW Unternehmensarchiv.....	331
2.2 Audi Unternehmensarchiv.....	334
2.3 DaimlerChrysler Unternehmensarchiv.....	335
2.4 Gespräche.....	335
2.5 Vorträge.....	336
2.6 Datenbanken.....	336

Vorwort

Die vorliegende Schrift entstand an den Lehrstühlen für Wirtschaftsgeschichte und Marketing der Universität Regensburg. Sie soll Premiumautomobilherstellern als Entscheidungshilfe bei Produktlinienerweiterungen dienen.

Dank gilt insbesondere meinen beiden Betreuern, Professor Dr. Rainer Gömmel und Professor Dr. Harald Hruschka, erstens für die Möglichkeit zu promovieren und zweitens für die vielfältige Unterstützung im Laufe der Erstellung der Dissertation.

Ganz besonders danke ich meiner Familie für die Hilfe auf vielen Gebieten und insbesondere die aufmunternden Worte sowie sehr viel Geduld. Ohne einen derartigen Rückhalt wäre ein solches Vorhaben auf keinen Fall durchführbar gewesen.

Zudem wäre mir ohne die Hilfe des Archivs der Vereinten Motor-Verlage und insbesondere seiner Mitarbeiter Frau Regine Fuchs-Reinhart und Herrn Winfried Marbach vieles an Informationen verwehrt geblieben. Auch dem Unternehmensarchiv der BMW Group, in persona Herrn Manfred Grunert, gilt mein spezieller Dank. Schließlich möchte ich dem Unternehmensarchiv der Audi AG, in persona Herrn Lothar Franz, und dem DaimlerChrysler Konzernarchiv sowie dem Volvo Museum in Göteborg herzlichen Dank entgegenbringen.

1 Entwicklungen auf dem Premiumautomobilmarkt, Ziele und Aufbau der Arbeit

Die Automobilindustrie zählt zu Deutschlands Schlüsselindustrien. Hierzulande sind mehr unabhängige Automobilhersteller als in jeder anderen Industrienation ansässig.¹ Insbesondere deutsche Premiumautomobilmarken² verfügen über eine hervorragende Marktpositionierung. Sie stehen für zirka 45 % des deutschen Automobilabsatzes und über 90 % der europäischen Produktion an Premiumautomobilen.³ Sie stärken die Innovationskraft unseres Industriestandortes und stehen für bedeutende Steuereinnahmen, von ihrem Erfolg hängt eine Vielzahl an Arbeitsplätzen ab. Angesichts dieser Bedeutung kann die Wissenschaft einen erheblichen Beitrag zum Vorankommen der Wirtschaft unseres Landes leisten, indem sie in der Praxis speziell dieser Industrie entstehende Fragestellungen strategischer wie operativer Natur auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse beantwortet.

Eine Reihe an Trends und Marktkonstellationen kommen den bestehenden Premiumautomobilmarken entgegen. So sind diese, vor allem in Europa, durch Marktzutrittsbarrieren besser geschützt als Basisautomobilmarken.⁴ Wie sich in der gegenwärtigen Wirtschaftsflaute zeigt, ist der Markt für Premiumautomobile im Vergleich zu den anderen Bereichen des Automobilmarkts wesentlich unzyklischer.⁵ Abbildung 1 veranschaulicht, dass sich Kunden von Premiumautomobilmarken zudem über eine höhere und konstantere Markenloyalität⁶ auszeichnen.

¹ Nicht im Mehrheitsbesitz eines anderen Automobilherstellers befinden sich die Automobilunternehmen BMW, DaimlerChrysler, Porsche und Volkswagen.

² Eine Arbeitsdefinition des Begriffs Marke befindet sich in Kapitel 2.2, eine Auslegung des Begriffs Premiumprodukt in Kapitel 2.3.2 und des Begriffs Premiummarke in Kapitel 2.3.3.

³ Abgeleitet aus **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Neuzulassungen 2003, 2004, S.1-7 sowie **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Datenbank: Worldwide Production, Stand April 2004. Die Berechnung erfolgte auf Basis der in Kapitel 3.2.5 definierten Premiumautomobilmarken. Basis war das Jahr 2003.

⁴ Vgl. **Diez, Willi**, Herausforderungen, 2001, S. 38-39. Auf Basis der Erkenntnisse in Kapitel 2.3.3 sind Automobilmarken in Premiummarken, Basismarken und Luxusmarken einzuteilen. Auf dem europäischen Markt für Premiumautomobile gab es abgesehen von der Marke Audi in den letzten 40 Jahren keinen Marktneueintritt, der langfristig zu einem Marktanteil von mehr als 1 % geführt hätte.

⁵ Vgl. **Diez, Willi**, Herausforderungen, 2001, S. 2. Dies rührt daher, dass potenzielle Kunden von Premiumfahrzeugen tendenziell auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten über ein relativ konstantes und disponibles Einkommen verfügen. Andererseits unterliegen Premiumfahrzeuge im Gegensatz zu Luxusfahrzeugen dem Alltagsnutzen und sind somit bei Wirtschaftsflauten nicht unbedingt verzichtbar.

⁶ Der Begriff Markenloyalität wird hierbei definiert als der prozentuale Anteil an Käufern eines Premiumautomobils, die sich als Ersatz für dieses Automobil wieder ein Automobil derselben Marke kauft.

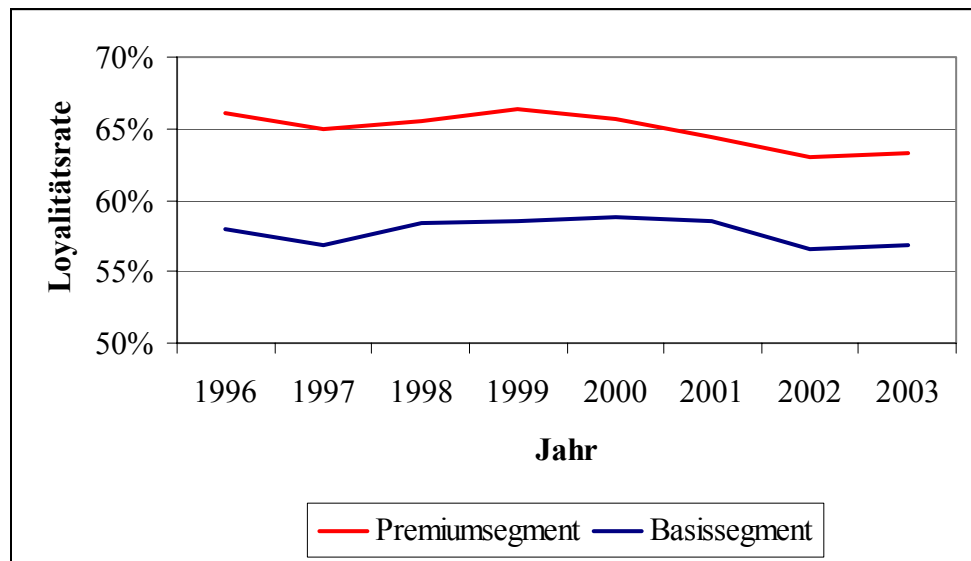


Abbildung 1: Die Markenloyalität bei Premium- und Basismarken der Automobilindustrie⁷

Auch wird seit Jahren ein Polarisieren des Preisinteresses seitens der Konsumenten beschrieben.⁸ Dieses „Verlust-der-Mitte-Phänomen“ kommt Herstellern, die sich entweder auf eine Preis- oder eine Produktdifferenzierungsstrategie festgelegt haben, wie den Premium- und Luxusherstellern, entgegen. Zwar fehlt bisher der empirische Beweis für eine Validität dieses Phänomens speziell für den Automobilmarkt, ein Vergleich der Absatzvolumina in Deutschland angebotener Marken über die Jahre 1997 bis 2003 deutet dies jedoch an (siehe Tabelle 1).⁹

Marke	Veränderung Produktionsvolumen in %	Marke	Veränderung Produktionsvolumen in %
Rover	38,42%	SAAB	135,49%
Lancia	66,55%	Toyota	135,94%
Fiat	72,52%	SEAT	136,54%
Isuzu	77,05%	Ferrari	142,50%
Mitsubishi	89,17%	Honda	150,89%
Bentley	89,57%	Chrysler	151,89%
Ford	93,79%	Hyundai	155,35%

⁷ Studie des Zentralen Marketings der BMW Group.

⁸ Vgl. **Diller**, Hermann, Preispolitik, 2000, S. 123 sowie **Diez**, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 109-110.

⁹ Die in Kapitel 2.3.3 als Luxusmarken bezeichneten Marken Aston Martin, Lamborghini, Lotus, Maserati und Porsche, die in Kapitel 3.2. definierten Premiummarken Audi, BMW, Mercedes-Benz und Volkswagen sowie die sich durch einen im Vergleich zu Konkurrenten überaus niedrigen Preis auszeichnenden Marken Citroen, Hyundai, Kia, Peugeot und Skoda (siehe Tabelle 12) verzeichneten in den Jahren 1997 bis 2003 ein überdurchschnittliches Wachstum ihres Produktionsvolumens.

Rolls-Royce	97,29%	BMW	158,47%
Opel	103,33%	Peugeot	161,97%
Nissan	105,69%	Kia	164,57%
Subaru	107,85%	Audi	177,05%
Volvo	107,89%	Mercedes-Benz	181,38%
Daihatsu	110,07%	Citroen	183,24%
Chevrolet	112,68%	Lotus	205,34%
Daewoo	114,68%	Skoda	208,69%
Suzuki	116,36%	Aston Martin	226,73%
Alfa Romeo	118,55%	Maserati	299,69%
Renault	121,54%	Jaguar	307,44%
Mazda	123,70%	Porsche	431,02%
Volkswagen	126,10%	Lamborghini	626,92%
Land Rover	128,45%		

Tabelle 1: Veränderungsraten der Produktionsvolumina bei auf dem deutschen Markt vertretenen Automobilmarken, 1997 - 2003¹⁰

Dementsprechend sind die Wachstumspotenziale auf dem Markt für Premiumautomobile in Relation zum Gesamtmarkt gesehen hoch. Eine Studie der BMW Group in Zusammenarbeit mit Polk Automotive Intelligence prognostiziert das Volumenwachstum in den automobilen Basissegmenten zwischen 2002 und 2015 auf 30 %, in den Premiumsegmenten auf 54 % (siehe Abbildung 2).

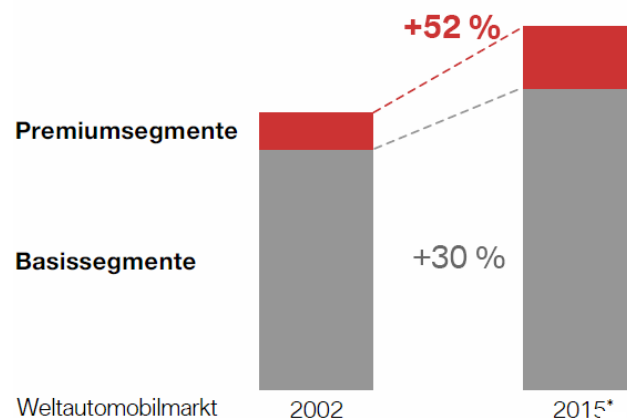


Abbildung 2: Wachstumsprognose für den automobilen Premiummarkt im Vergleich zum Restmarkt¹¹

¹⁰ Abgeleitet aus **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Datenbank: Worldwide Production, Stand April 2004.

¹¹ Studie des Zentralen Marketings der BMW Group.

In den Basismärkten sind zudem im Gegensatz zu den Premiummärkten kaum mehr annehmbare Renditen zu erzielen. Die derzeitigen Kostensenkungsprogramme bei Ford, Opel und Volkswagen und die seit längerem anhaltenden Probleme bei FIAT unterstreichen dies. Der zunehmende technologische Reifegrad des Automobils bewirkt, dass nur noch mit erheblichem finanziellen Aufwand produkttechnisch bedingte Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können.¹² Preis und Image treten als Kaufkriterien immer weiter in den Vordergrund. Die im Jahre 2001 unter Basisautomobilmarken in den USA ausgebrochenen und 2005 noch anhaltenden „Preiskriege“ deuten eine hohe Bedeutung des Preises als Wettbewerbsfaktor an. Zur Erzielung von Kostenvorteilen sind jedoch erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in die Produktionstechnologie nötig.¹³ Mit einer immer stärkeren Betonung imagerrelevanter Kommunikationsmittel soll ein durch die Produktangleichung bedingtes und in verschiedenen Branchen nachweisbares „Brand-Parity-Phänomen“¹⁴ verhindert werden.

Die sich durch die genannten Zusammenhänge abzeichnende höhere Attraktivität des Premiummarkts in Relation zum Basismarkt hat auch in ersterem in den letzten Jahren zu einer zunehmenden Verschärfung der Wettbewerbssituation geführt. Verursacht wurde diese durch Neugründungen oder Wiederbelebungen von Premium- und Luxusmarken, die Intensivierung des Wettbewerbs bei bestehenden Premiummarken sowie Erweiterungen der Produktportfolien von Basis- und Luxusmarken in bisher von Premiummarken dominierte Produktsegmente.¹⁵

Während man seit der Erfindung des Automobils bis in die frühen Achtziger Jahre meist in Krisen auftretende Marktaustrittswellen von Premiumautomobilmarken beobachten konnte, ist Mitte der Achtziger Jahre eine Trendwende zu erkennen. Mit Triumph ist 1984 die letzte Premiummarke nach dem Verständnis dieser Arbeit eingestellt worden. Ab 1986 haben japanische Automobilkonzerne ihre Produktportfolien nach oben

¹² Vgl. **Meffert**, Heribert, Marketing - Grundlagen, 1998, S. 318 sowie **Zetsche**, Dieter, Die Automobilindustrie im Wandel, Vortrag anlässlich der 6. Handelsblatt Jahrestagung Automobilindustrie am 22. 9.1998.

¹³ Vgl. **Abernathy**, William, **Utterback**, James, Patterns of Industrial Evolution, 2001, S. 149.

¹⁴ Vgl. **Becker**, Jochen, Marketing-Konzeption, 2002, S. 187-188.

¹⁵ Segmentierungsansätze unterscheiden sich unter anderem durch die zu strukturierende Beurteilungsdimension, wozu beispielsweise Produkte und Nachfrager gehören, vgl. **Gaul**, Wolfgang, **Baier**, Daniel, Marktforschung, 1994, S. 86. Bei Strukturierung der Nachfrager eines Marktes spricht man in der Regel von Marktsegmentierung, bei Strukturierung der auf einem Markt angebotenen Produkte von Produktsegmentierung. Ergebnis sind Marktsegmente bzw. Produktsegmente. Im Folgenden wird der Begriff „Segment“ im Sinne des Begriffs „Produktsegment“ verwendet. Sollte von einem Markt- oder anderweitigen Segment die Rede sein, so ist dies explizit hervorgehoben.

erweitert¹⁶ und dazu die Marken Acura, Infiniti und Lexus gegründet. Immer öfter wurden und werden auch alte Luxusmarken wieder belebt oder neu aufgebaut. DaimlerChrysler lancierte im Herbst 2002 ein Automobil der Marke Maybach. BMW führte 2003 einen neuen Rolls-Royce ein, nachdem die Marke am Markt fast bedeutungslos geworden war.¹⁷ Die Marke Bugatti wurde im Jahre 1954 eingestellt,¹⁸ genießt immer noch einen hohen Bekanntheitsgrad und wird derzeit von Volkswagen wieder etabliert.¹⁹

Auch von bestehenden Premiummarken geht eine Intensivierung des Wettbewerbs aus. Bei Audi, BMW, Jaguar, Lexus und Mercedes-Benz sind umfangreiche Erweiterungen der Produktportfolien vollzogen worden. Der Automobilkonzern Nissan plant, seine bisher lediglich auf amerikanische Märkte beschränkte Premiummarke Infiniti 2008 auf dem europäischen Markt einzuführen.²⁰ Die derzeit in Europa bedeutungslose Premiummarke Lexus soll mit einem stark ausgeweiteten und auf europäische Kunden abgestimmten Produktportfolio hier zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten aufgebaut werden.²¹

Zudem ist in den letzten Jahren ein Vordringen von Basismarken in Premiumsegmente zu verzeichnen. Ehrgeizige Höherpositionierungsstrategien werden insbesondere bei Basismarken wie Renault²² und Volkswagen²³ deutlich.²⁴ Auf der anderen Seite führen ihr Produktportfolio nach unten erweiternde Luxusmarken²⁵ zu erhöhter Konkurrenz in den oberen Premiumsegmenten. Aston Martin, Bentley und Lamborghini haben

¹⁶ Eine genauere Definition dessen, was unter einer „Erweiterung des Produktportfolios nach unten“ bzw. einer „Produktlinienerweiterung nach unten“ zu verstehen ist, findet sich in Kapitel 2.2.

¹⁷ Die Marke wurde im Jahr 2002 lediglich in einer Stückzahl von 147 Einheiten abgesetzt, die niedrigste Stückzahl seit den Sechziger Jahren, vgl. **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Datenbank: Worldwide Production, Stand April 2004 sowie die Publikationen „Die Auto Modelle“, „Auto Modelle Katalog“ bzw. „Auto Katalog“ der Jahre 1961 bis 1995.

¹⁸ Vgl. **Gloor**, Roger, Nachkriegswagen, 1982, S. 92.

¹⁹ Vgl. **Vereinte Motor Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 2005, 2004, S. 274.

²⁰ Vgl. **Soares de Oliveira**, Pedro, Infiniti comes to Europe in 2008, in: Automotive News Europe, Volume 19, 2004, S. 1.

²¹ Vgl. **Fischer**, Thomas, Tolle Breitseite, in: Auto Motor und Sport, 2004, Heft 1, S. 72.

²² Der Renault Safrane wurde durch den höher positionierten Vel Satis ersetzt. Auch beim Renault Espace ist entsprechend des Verständnisses der Arbeit eine Höherpositionierung zu verzeichnen.

²³ Mit dem Volkswagen Phaeton und dem Volkswagen Touareg wurde das Produktportfolio der Marke 2002 mit zwei Produkten nach oben erweitert. In der Preisklasse zwischen dem Passat W8 und dem Phaeton soll ein zusätzliches Modell lanciert werden, vgl. **Weernink**, Wim Oude, Volkswagen plans a BMW 5-Series rival, in: Automotive News Europe, Volume 3, 2003, S. 1.

²⁴ Erkennbar ist, dass insbesondere Hersteller aus dem „mittleren Markt“ vom Verlust-der-Mitte-Phänomen am stärksten bedroht sind und auch deshalb oftmals eine Höherpositionierungsstrategie verfolgen.

²⁵ Eine genauere Definition dessen, was unter einer „Erweiterung des Produktportfolios nach oben“ bzw. einer „Produktlinienerweiterung nach oben“ zu verstehen ist, findet sich in Kapitel 2.2.

zwischen 2003 und 2004 unterhalb des bisherigen Produktportfolios angesiedelte Baureihen eingeführt.

Eine nennenswerte Produktdifferenzierung von Premium- gegenüber Basismarken ist in Zeiten, in denen auch zweite bis in hohe Motorleistungs-, Produkt- und Servicequalitätsbereiche vorstoßen, lediglich noch bei Ausstattungsinnovationen möglich, wobei auch hier das Aneignungspotenzial der Innovatoren durch die abnehmende zeitliche Verzögerung zwischen Innovation und der Übernahme durch einen Volumenhersteller sowie durch die immer stärkere Rolle strategischer Zulieferer weiter schrumpft. Für Premiummarken ist dies ein Nachteil, da positive Imageeffekte durch herausragende Produkteigenschaften kaum mehr möglich sind, sondern nur noch negative Imageeffekte durch das Nichterreichen der allgemein erlangten technischen wie qualitativen Standards.²⁶ Das Markenimage der etablierten Premiummarken fungiert einerseits als Markteintrittsbarriere für neue Wettbewerber, andererseits als Garant für hohe Produktpreise, welche wiederum die zum Erhalt des Markenimages notwendigen hohen Investitionen in Produkt, und zunehmend vor allem in Distribution und Kommunikation, erwirtschaften. Der Fokus der Automobilkäufer wandte sich in den letzten Jahren immer weiter ab von rational-technischen hin zu symbolisch-emotionalen Produkteigenschaften,²⁷ was den Premiummarken aufgrund ihrer höheren emotionalen Aufladung ebenfalls entgegenkommt.²⁸ Allerdings bemühen sich auch Volumenhersteller vermehrt um eine Anreicherung ihrer Marken um emotionale Werte, was mit einer Angleichung kommunikationspolitischer Maßnahmen einhergeht.²⁹ Eine zunehmende Preisorientierung sowie ein allseits, vor allem durch das Internet, steigendes Informationsniveau erodieren zusätzlich deren imagebedingtes Aufpreis-potenzial.³⁰

Eine Differenzierung von Premiumautomobilmarken durch produkt- distributions- und kommunikationspolitische Maßnahmen zur Rechtfertigung der höheren Preise wird somit immer schwieriger. Großen Stellenwert besitzt noch die Auswahl an bedienten Segmenten. Einige Quellen gehen davon aus, dass die Marktpräsenz von

²⁶ Vgl. **Dudenhöffer**, Ferdinand, Abschied vom Massenmarketing, 1998, S. 124. Ein Beispiel hierfür ist die weit größere öffentliche Wirkung von Rückrufaktionen im Verhältnis zur Auszeichnung mit Qualitätspreisen.

²⁷ Vgl. **Becker**, Jochen, Marketing-Konzeption, 2002, S. 578.

²⁸ Vgl. **Diez**, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 578.

²⁹ Bezeichnend ist das vermehrte Engagement von Basismarken wie Honda, Renault und Toyota in der Formel 1.

³⁰ Vgl. **Diez**, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 111-112, 236.

Automobilmarken in bestimmten Segmenten deren Premiumimage stärkt.³¹ In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Erweiterungen des Produktangebots nach unten in vielen Fällen mit einer Markenerosion einher gingen.³² Deren Ausbleiben hatte andererseits des öfteren eine Nischenstellung zur Folge, welche die Renditeträchtigkeit und längerfristig die Unabhängigkeit der Marke nicht sicherte.³³

All dies macht deutlich, dass exakte, belegbare Erkenntnisse der Auswirkungen von Erweiterungen der Produktportfolien bei Premiumautomobilmarken auf renditerelevante Kriterien für die deutsche Wirtschaft von großem Wert sein können. Angesichts der Notwendigkeit und Bedeutung von Produktlinienerweiterungen sind für einen Premiumautomobilhersteller, der vor der Entscheidung zu einer Erweiterung des Produktportfolios und gegebenenfalls der vertikalen Positionierung³⁴ des neuen Produkts steht, Antworten auf folgende Fragestellungen interessant:

I. Was sind Premiumprodukte und Premiumautomobilmarken?

Die Antwort auf diese Frage ermöglicht es dem Hersteller, sein neues Produkt als Premiumprodukt zu gestalten oder abzuschätzen, ob ein vorhandenes Produktkonzept als Premiumprodukt gelten würde.

II. Welche Produkteigenschaften definieren die Positionierung eines Automobils beziehungsweise des gesamten Produktportfolios einer Automobilmarke?

³¹ So spricht Diez von einem für jedes Marktsegment des Automobilmarkts geltenden „Premiumgrad“, welcher von den Konsumenten wahrgenommen werde, vom „Technologie- und Qualitätsniveau“ der im Segment vertretenen Automobile abhängig sei und somit in Segmenten mit teureren / größeren Automobilen höher sei als in den anderen. Der Premiumgrad der Segmente, in denen eine Automobilmarke vertreten sei, korreliere mit deren Premiumimage, vgl. **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 43-44, 50.

³² So haben die Marken Alfa Romeo und Lancia in den Siebziger Jahren, der Zeit der Erweiterung ihrer Produktportfolien nach unten, bedeutend an Marktanteil sowie preislicher Positionierung verloren.

³³ Beispiele wären die Marken Bentley, Jaguar, Rolls-Royce und SAAB, welche sich durch eine über Jahrzehnte hinweg konstante Auswahl an bedienten Segmenten auszeichnen, und die in dieser Zeit hinsichtlich ihrer Absatzvolumina weit hinter denen anderer zurückgeblieben sind.

³⁴ In der Automobilindustrie wird unter der vertikalen Positionierung eines Automobils oder einer Marke in der Regel die Einordnung im Spektrum der Fahrzeuggröße / Leistung / Preis verstanden. Unter horizontaler Positionierung versteht man entweder die Einordnung im Eigenschaftsfeld zwischen konservativ / rational und sportlich / emotional oder die Zuordnung zu einer der Aufbauvarianten. Ein Überblick über die Aufbauvarianten von Automobilen findet sich in Kapitel 2.2. Im Folgenden ist unter der „Positionierung“ eines Automobils oder einer Marke die „vertikale Positionierung“ zu verstehen. Sollte von horizontaler oder einer anderen Form der Positionierung die Rede sein, so wird dies explizit erwähnt.

Mithilfe dieser Kriterien kann der Hersteller entweder die für eine bestimmte Positionierung eines neuen Produkts notwendigen Eigenschaften festlegen, oder die Positionierung bestehender Konzepte abschätzen.

III. Was sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Erweiterung des Produktportfolios einer Premiumautomobilmarke?

Eine Antwort hierauf hilft dem Hersteller, in der Vergangenheit selbst oder von anderen Herstellern gemachte Fehler zu vermeiden und Erfolg versprechende Konzepte oder Vorgehensweisen zu adaptieren.

IV. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Gesamtheit an Segmenten, in denen eine Automobilmarke tätig ist, und ihrer Preispositionierung?

V. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Gesamtheit an Segmenten, in denen eine Automobilmarke tätig ist, und ihrer Preis-Absatz-Positionierung?

Eine positive Antwort auf mindestens eine dieser zeitpunktbezogenen Fragen dient als Voraussetzung für eine weitergehende Untersuchung und die Beantwortung der Fragen IV. und V.

VI. Welche Auswirkungen haben Erweiterungen des Produktportfolios auf die Preispositionierung und das Absatzvolumen der gesamten Marke?

VII. Wie hoch ist der Einfluss der Marktpräsenz in einzelnen Marktsegmenten auf die Preispositionierung und das Absatzvolumen einzuschätzen?

Erst Antworten auf diese zeitraumbezogenen Fragen können Aufschluß darüber geben, welchen Einfluss die geplante Produktlinienerweiterung eines Herstellers auf Preispremium und Absatzvolumen haben wird, beziehungsweise wie ein Produkt positioniert sein muss, um einen geplanten Effekt zu erwirken.

Im Zuge der definitorischen Vorarbeit in Kapitel 2 sowie der Ausarbeitung von Grundlagenkenntnissen in Kapitel 3 sollen die Fragen I, II, IV und V beantwortet werden. Zur Adressierung der Frage VI dienen erstens die in Kapitel 4 dargestellte

wirtschaftsgeschichtliche Analyse der wesentlichen Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken in den Jahren 1960 bis 1990, welche zusätzlich auf Frage III eingeht. Zweitens dient hierzu der in Kapitel 5 dargestellte Aufbau eines Marketingmodells, welches auf einer statistischen Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken in den Jahren 1991 bis 2004 basiert und zudem Frage VII beantwortet.

Diese Kombination wirtschaftsgeschichtlicher und statistischer Methodiken mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, ist bei genauerer Betrachtung jedoch logisch. Zur Evaluierung der Auswirkungen von Erweiterungen der Produktportfolien bei Premiumautomobilmarken im zeitlichen Ablauf ist eine vergangenheitsbezogene, empirische Sicht nötig. Die relative Seltenheit von Erweiterungen der Produktportfolien bei Premiumautomobilmarken, die Tatsache, dass aufgrund von Randeffekten nur eine Auswahl daraus die erhofften Einsichten bieten, sowie die oftmals sehr langfristige Wirkung produktpolitischer Maßnahmen auf wesentliche Erfolgsfaktoren erfordert einen breiten Beobachtungshorizont. Je länger dieser aber ist, desto weniger vergleichbar sind ökonomische Rahmenbedingungen und analytische Prämissen zu Beginn mit denen zu Ende des Zeitraums.³⁵ Je weiter er zurückliegt, desto schwieriger ist eine vollständige Zusammenstellung aller relevanten Daten. Die Kombination einer die Jahre 1960 bis 1990 umfassenden wirtschaftsgeschichtlichen mit einer die Jahre 1991 bis 2004 umfassenden statistischen Analyse wird hierbei als optimal gesehen. Erstere ermöglicht aufgrund ihrer Langfristigkeit eine Auswahl aus einem breiten Portfolio an Erweiterungen der Produktportfolien von Premiumautomobilmarken und erlaubt aufgrund ihrer Reichweite bis 1989 Einsicht in langfristige Auswirkungen.³⁶ Zweitere ermöglicht aufgrund der umfangreichen Datenverfügbarkeit, der aufgrund des kürzeren Betrachtungshorizonts bestehenden Vergleichbarkeit der Voraussetzungen und der dadurch möglichen Anwendung exakter statistischer Verfahren eine Nachweisbarkeit und eine Rekonstruierbarkeit der Ergebnisse.

³⁵ Beispiele hierfür sind die Einordnungen von Automobilen oder deren Vorgängerprodukte in einzelne Segmente beziehungsweise im Konkurrenzumfeld, die Relevanz und Vergleichbarkeit von Ausstattungsumfängen oder das Maß des Einflusses verschiedener physikalischer Eigenschaften auf die Preis- und Volumenpositionierung einzelner Baureihen beziehungsweise des gesamten Produktportfolios einer Marke.

³⁶ Die Lehrfunktion der Wirtschaftsgeschichte steht hierbei im Vergleich zur Dokumentationsfunktion im Vordergrund.

2 Definitionen und Basisüberlegungen

Das folgende Kapitel liefert eine Diskussion von Kernbegriffen dieser Arbeit speziell im Hinblick auf deren zweckgebundene Anwendung im Bereich der Automobilindustrie, ohne die eine präzise Beantwortung der zu beantwortenden Fragestellungen nicht möglich wäre. Ein kompletter Überblick über die unüberschaubare Vielzahl an Definitionen insbesondere der Begriffe „Automobil“ und „Marke“ brächte jedoch keinen Mehrwert. Daher sollen im Folgenden zur Darstellung wesentlicher definitorischer Unterschiede jeweils nur einzelne Beispiele aufgeführt werden.

2.1 Definition des Begriffs Automobil

Eine exakte Definition des Begriffs Automobil ist notwendig, da unter einer Reihe von Automobilmarken neben Automobilen auch andere Verkehrsmittel angeboten werden³⁷ und eine Abgrenzung des zu untersuchenden Produktportfolios vorgenommen werden muss. Definitionen des Begriffs Automobil sind breit gefächert und veränderten sich im Zeitablauf entsprechend der zur jeweiligen Zeit evaluierten technologischen wie konstruktiven Optionen bei motorisierten Beförderungsmitteln. So schrieb Salzmann 1928: „Unter Automobil versteht man heute durchwegs eine mindestens dreirädrige, gewöhnlich vierrädrige Verkehrsmaschine, welche, nicht an ein Geleise gebunden, durch einen auf dem Fahrzeug selbst befindlichen Explosionsmotor angetrieben wird. Ein durch Dampfkraft, Rückstoßwirkung von Raketen, Elektrizität oder durch eine andere Energieform bewegtes Straßenfahrzeug nennt man nicht einfachhin Automobil, sondern Dampfwagen, Raketenauto, Elektromobil usw.“³⁸

Der Duden sieht den Begriff Automobil als veraltete Form des Begriffs „Auto“, welcher ein „durch einen Motor angetriebenes Straßenfahrzeug mit gummiereiften Rädern und offener oder geschlossener Karosserie zum Transportieren von Personen oder Gütern“³⁹ darstelle. Hierunter fallen auch Lastwagen und Busse. Der Verband der Automobilindustrie (VDA) gliedert seine Mitglieder in drei Gruppen. Die Gruppe der

³⁷ So bieten viele Automobilmarken beispielsweise Fahrräder (die meisten europäischen Marktteilnehmer), Lastwagen (unter den europäischen Marken insbesondere Mercedes-Benz, Renault, Volkswagen und Volvo) oder Motorräder (BMW, Honda und Suzuki) an.

³⁸ **Salzmann**, Aubert, Das Auto, 1928, S. 8. In den Zwanziger Jahren hatte sich der Verbrennungsmotor als dominante, jedoch nicht wie bis vor kurzem als alleinige Antriebsform für Kraftfahrzeuge durchgesetzt.

³⁹ **Duden Verlag (Hrsg.)**, Deutsches Universalwörterbuch, 2003, S. 222.

Automobilhersteller umfasst Produzenten von motorgetriebenen Personenkraftwagen, aber auch von Nutzfahrzeugen,⁴⁰ Autoveredler⁴¹ sowie Dienstleistungsunternehmen^{42, 43}. Beim Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) findet der Begriff Automobil keinerlei Verwendung, beim ADAC ist keine Definition bekannt.

Angesichts dieser Vieldeutigkeit wird innerhalb dieser Arbeit der Begriff Automobil wie folgt definiert: „Motorgetriebenes Fahrzeug mit dem hauptsächlichen Zweck der Beförderung von Personen, mit über drei Rädern und bis zu acht Sitzen“. Dies umfasst auch die in den USA als „light utility vehicles“ bezeichneten Geländewagen und Pick-ups, schließt jedoch Motorräder (auch mit Beiwagen), Busse und Nutzfahrzeuge aus. Auch Fahrzeuge mit Elektro-, Hybrid, Wasserstoff-, Brennstoffzellen- oder Gasantrieb können Automobile sein.

2.2 Auslegung der Begriffe Marke und Produktlinie

Zur Definition des Begriffs „Premiummarke“ soll zunächst der Begriff „Marke“ speziell im Hinblick auf die Automobilindustrie erörtert werden. Im Zuge dessen wird sich auch die Bedeutung des Begriffs „Produktlinie“ in der Automobilindustrie erschließen.

Die inhaltliche Bedeutung des Begriffs Marke hat sich in den letzten Jahrhunderten stark verändert. Abbildung 3 zeigt die einer automobilen Fachzeitschrift des Jahres 1924 entnommene Definition der Begriffe Marke und „Kennzeichen“.

⁴⁰ Am 20.3.2005 zählten hierzu namentlich die Marken Evobus, Iveco Magirus, MAN und Setra.

⁴¹ Am 20.3.2005 zählten hierzu namentlich die Marken Alpina und Irmscher.

⁴² Am 20.3.2005 zählten hierzu namentlich die BMW AG Service/Informationsmanagement, die BMW Zuliefererintegration und DaimlerChrysler Power Systems.

⁴³ Vgl. **VDA (Hrsg.)**, Links, Herstellergruppe I (Automobilhersteller), in: <http://www.vda.de/de/vda/links/hersteller.html>, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Marken und Kennzeichen

Jede bedeutende Motorfahrzeuge — seien es Automobile, Motorräder, Motorboote oder Flugzeuge — bauende Firma hat ein bestimmtes Zeichen, das ihre Erzeugnisse tragen. Dem Nichtfachmann — denn der Kenner hat viele dem Laien verborgene Anhaltspunkte, ein Fahrzeug zu erkennen — gibt diese „Marke“ die einzige Möglichkeit zu erkennen, was Name und Art ein Auto, ein Motorrad usw. ist. Der Platz des Kennzeichens ist beim Wagen meist am Kühler, beim Motorrad das Gabelrohr, beim Motorboot die Cockpits. Um unseren Lesern das Erkennen der einzelnen Typs zu erleichtern, bringen wir die Marken einer Reihe von Motorfahrzeugen im Bilde. Heute das Kennzeichen der Firma:



*Alba-Werk,
Stettin - Möhringen.
Fabrik für Motoren
und Motorfahrzeuge.*

Abbildung 3: Der Begriff „Marke“ im Jahre 1924⁴⁴

Wie zu erkennen ist, rührte das damalige begriffliche Verständnis noch stark von ihrer im 17. Jahrhundert entstandenen Bedeutung der Marke als „Herkunftskennzeichnung“ mit „Ausweis- und Belegcharakter“ zu Abgrenzungszwecken her. Erst später gewann mit einer stärkeren Merkmalsorientierung das Qualitätsversprechen immer mehr an Bedeutung.⁴⁵ Marken wurden nicht mehr nur als Kennzeichen, sondern immer mehr als Konglomerat aus akustischen, visuellen, taktilen und olfaktorischen Merkmalen gesehen.

Kotler definiert den Begriff Marke als „Namen, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zur Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten“.⁴⁶ Die American Marketing Association (AMA) definiert den Begriff Marke als „A name, term, sign, symbol or design, or a combination of them intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors“.⁴⁷ Beide Definitionen adressieren die Abgrenzungsfunktion der Marke zu

⁴⁴ Vgl. o.V., Marken und Kennzeichen, in: Motor und Sport, 1924, Heft 7, S. 36.

⁴⁵ Vgl. Schütz, Petra, Die Macht der Marken, 2002, S. 22-23.

⁴⁶ Kotler, Philip, Marketing-Management, 1989, S. 379.

⁴⁷ Alexander, R.S., A Glossary of Marketing Terms, 1960, S. 10.

Konkurrenzprodukten. Laut Meffert ist eine Marke ein „in der Psyche des Menschen verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung, das in einem möglichst großen Absatzraum über einen längeren Zeitraum in gleichartigem Auftritt und in gleichbleibender oder verbesserter Qualität angeboten wird“.⁴⁸ Diese Definition entspricht eher der merkmalsorientierten Sicht.

Alle Definitionen umfassen über den Markennamen, den verbal artikulierbaren Teil einer Marke hinaus weitere Markenbestandteile. Die Definition des Begriffs Marke soll dennoch im weiteren Verlauf über die Abgrenzung des Markennamens erfolgen, welcher somit auch die nicht verbal artikulierbaren Markenkomponenten repräsentiert.⁴⁹

Automobilnamen bestehen stets aus mehreren Bezeichnungen. Laut Becker besteht ein Automobilname aus der Bezeichnung für eine Dachmarke, welche durch ein „Untermarkensystem“ ergänzt werde. Letzteres setze sich zusammen aus Familienmarken und Einzelmarken (siehe auch Abbildung 4).⁵⁰

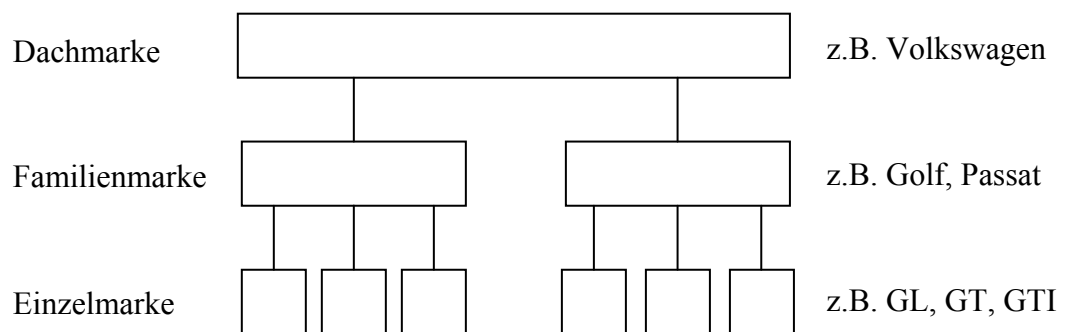


Abbildung 4: Die Kombination von Einzel-, Familien- und Dachmarken nach Becker⁵¹

Auch Kotler beschreibt eine dreischichtige Markenstruktur, bei welcher ein Produkt zur Differenzierung durch drei Markenebenen gekennzeichnet werde.⁵² Meffert schlägt zur Differenzierung die Unterteilung von Automobilnamen in die Bezeichnungen für Dach- und Produktmarken und somit eine zweischichtige Markenstruktur vor.⁵³

Zur Abgrenzung der verschiedenen Bezeichnungskategorien eines Automobils dient die unter Verwendung der Markenstruktur nach Becker gestaltete beispielhafte, in Tabelle 2 dargestellte Übersicht.

⁴⁸ Meffert, Heribert, Marketing - Grundlagen, 1998, S. 785.

⁴⁹ Der Markenname Mercedes-Benz repräsentiert somit beispielsweise auch den Mercedesstern, die charakteristische Gestaltung von Werbematerialien sowie das Vorstellungsbild eines Produktes der Marke Mercedes-Benz.

⁵⁰ Vgl. Becker, Jochen, Marketing-Konzeption, 2002, S. 201, 237.

⁵¹ Vgl. Becker, Jochen, Marketing-Konzeption, 2002, S. 201, 237.

⁵² Vgl. Kotler, Philip, Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management, 1999, S. 706-707.

⁵³ Vgl. Meffert, Heribert, Marketing, 2000, S. 1330.

Automobilname			Bezeichnung der Hersteller
Dachmarke	Familienmarke	Einzelmarke	
Audi	A6	Avant 2.5 TDI Quattro	Volkswagen AG / Audi AG
Ferrari	360 Modena	V8	Fiat S.p.A. / Ferrari S.p.A.
Porsche	911	Carrera Cabriolet	Dr. Ing. h.c. Ferry Porsche AG
Lotus	Elise	-	Lotus Group plc.
Mini	-	Cooper S	BMW AG
-	Range Rover	V8 4.4 4x4	Ford Motor Company / Land Rover Ltd.
BMW	750iL		BMW AG

Tabelle 2: Bezeichnungen von Automobilen und deren Herstellern – ausgewählte Beispiele⁵⁴

Abgesehen vom Range Rover tragen alle auf dem deutschen Markt angebotenen Automobile die Bezeichnung einer Dachmarke. Nicht jede Automobilname trägt die Bezeichnung einer Familien- bzw. Einzelmarke. Nicht immer sind die Bezeichnungen der Familien- und der Einzelmarke klar trennbar. Die Bezeichnung des Herstellers umfasst meist neben dem sehr oft aus dem Nachnamen des Gründers abgeleiteten Firmennamen auch eine den Geschäftsinhalt beschreibende Bezeichnung wie beispielsweise „Auto“, „Automobile“, oder „Motor(s)“ sowie die Gesellschaftsform. Oftmals sind Dachmarken in ein Eigentümersystem eingelassen, sodass mehrere Herstellernamen zu nennen sind. Nicht immer findet sich die Bezeichnung der Dachmarke in einer der Herstellerbezeichnungen wieder.

Unter Verwendung der genannten Definitionen würden neben Dachmarken- auch einzelne Familien- und Einzelmarkenbezeichnungen als Markennamen gelten, sofern sie zur Abgrenzung von Produkten dienen oder ein unverwechselbares Vorstellungsbild hervorrufen. Diez sieht sogar Herstellerbezeichnungen als Marken.⁵⁵ Angesichts dessen, dass abgesehen vom Range Rover alle Automobilnamen die Bezeichnung einer Dachmarke, nicht immer jedoch einer Familien- bzw. Einzelmarke tragen und entsprechend des Verständnisses in der Öffentlichkeit, in der Automobilliteratur und bei Automobilherstellern wird im Folgenden jedoch lediglich die Dachmarkenbezeichnung

⁵⁴ Illustrative Beispiele, abgeleitet aus o.V., Verkaufspreise der Personenwagen in der Bundesrepublik Deutschland, Beilage in: Büchler Grafino AG (Hrsg.), Katalog der Automobil Revue 2002, 2002, o.S.

⁵⁵ Vgl. Diez, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 588.

als Markenname definiert. Unter dem Begriff Marke ist somit im Folgenden eine Dachmarke zu verstehen.

Eine Familienmarke wird in der Automobilliteratur und bei Automobilherstellern meist als **Baureihe** bezeichnet, wobei hierunter eine Gruppe an Produkten einer Marke zu verstehen ist, die sich bei weitgehend identischer technischer Basis durch unterschiedliche Kundennutzwerte auszeichnen.⁵⁶

Der in der Automobilliteratur und -industrie übliche, eine Einzelmarke beschreibende Begriff lautet **Variante**, wobei zwischen einer Antriebs-, Aufbau-, Ausstattungs- oder / und Motorisierungsvariante zu unterscheiden ist. Bezeichnungen von **Antriebsvarianten** wie „quattro“ oder „4x4“ weisen meist auf einen Allradantrieb hin. Die folgende detaillierte Definition der verschiedenen **Aufbauvarianten** ist aufgrund einer notwendigen Zuordnung der in Kapitel 4 analysierten Automobile erforderlich. Erläuterungen hierzu liefert die DIN 70010 „Systematik der Straßenfahrzeuge“ vom Mai 1990. Sie unterscheidet Personenkraftwagen in die Kategorien Limousine, Kabrio-Limousine, Pullman-Limousine, Coupé, Kabriolett, Kombi, Nutzfahrzeugwagen-Kombi, Spezial-Personenkraftwagen und Mehrzweck-Personenkraftwagen. In Serie gefertigte Kabrio-Limousinen und Pullman-Limousinen entsprechend der Definitionen nach DIN 70010 werden derzeit auf dem deutschen Markt nicht angeboten und liegen somit ebenso außer Betracht wie Spezial-Personenkraftwagen, welche als Nutzfahrzeuge nicht unter die Definition des Begriffs Automobil fallen. Bei einer **Limousine** handelt es sich um einen Personenkraftwagen mit „geschlossenem Aufbau mit oder ohne mittlere Säule (B-Säule) zwischen den Seitenfenstern“, welche sich durch ein „festes, starrverbundenes Dach“ auszeichnet, wobei ein Teil des Daches auch geöffnet werden könne,⁵⁷ und welche „2 oder 4 seitliche Türen“ habe. Die Definition der Aufbauvariante **Coupé** entspricht der der Limousine, wobei im Gegensatz zu dieser ein „verminderter hinterer Innenraum“ zu verzeichnen sei und lediglich zwei seitliche Türen möglich wären. Auch die Definition der Aufbauvariante **Kombi** entspricht der der Limousine, abgesehen von einem Heck, das derart ausgelegt sei, „dass der Innenraum des Kombis gegenüber dem der Limousine vergrößert“ sei. Zudem müsse sie über „klappbare oder herausnehmbare Rückenlehnen zur Vergrößerung der

⁵⁶ Die technischen Gemeinsamkeiten beziehen sich i. W. auf eine gleiche Plattform, ein identisches Fahrwerk, die gemeinsame Verwendung einer Auswahl an Motoren und einer Reihe weiterer technischer Module und Systeme. Die gleiche technische Basis wird durch ein ähnliches Erscheinungsbild insbesondere in der Frontansicht und im Innenraum reflektiert.

⁵⁷ Unter dem teilweise zu öffnenden Dach ist kein Cabriolet-Verdeck, sondern ein Schiebedach zu verstehen.

Ladefläche“ verfügen. Der Begriff Kabriolett taucht zumeist in der Schriftweise **Cabriolet** auf und zeichnet sich durch einen offenen Aufbau mit einem Dach aus, welches „fest oder flexibel“ sei mit „mindestens 2 Positionen: 1. geschlossen und 2. geöffnet oder entfernt“. Der Innenraum zeichne sich durch „2 oder mehr Sitze mit mindestens einer Sitzreihe“ aus, die Karosserie habe „2 oder 4 seitliche Türen“. Die Aufbauvariante „Nutzkraftwagen-Kombi“ wird beschrieben als „Personenkraftwagen abgeleitet vom Nutzkraftwagen“ mit „geschlossenem Aufbau“ und „festem Dach“, wobei ein Teil des Daches geöffnet werden könne. Die Karosserie habe „2, 3 oder 4 seitliche Türen“, der Innenraum zeichne sich aus durch „4 oder mehr Sitze mit mindestens 2 Sitzreihen. Der Mehrzweck-Personenwagen zeichne sich durch einen geschlossenen, offenen oder zu öffnenden Aufbau aus, der derartig ausgelegt sei, dass auch der gelegentliche Transport von Gütern erleichtert werde.⁵⁸

Im Folgenden werden die Begriffe Limousine, Coupé, Cabriolet und Kombi entsprechend der obigen Definitionen verwendet. Cabriolets mit lediglich einer Sitzreihe werden im Folgenden als **Roadster** bezeichnet. Der Begriff **Van** soll entsprechend der Definition für die Aufbauvariante Nutzkraftwagen-Kombi verwendet werden. Die Definition der Aufbauvariante Mehrzweck-Personenkraftwagen wird abgelehnt, da sie keine Abgrenzung zu den anderen Aufbauvarianten, insbesondere zum Kombi, zulässt. Die in der DIN 70010 abgebildete exemplarische Zeichnung für die Aufbauvariante Mehrzweck-Personenkraftwagen macht deutlich, dass hierunter ein **Geländewagen** zu verstehen sei. Die Definition wird daher ergänzt um die „tatsächliche oder optisch suggerierte Befähigung zum Einsatz abseits befestigter Straßen“.⁵⁹ Die meisten Automobilhersteller verwenden eigens kreierte Begriffe zur Bezeichnung ihrer Aufbauvarianten, so „Avant“, „Twin Top“ oder „Verso“. **Ausstattungsvarianten** wie „Comfort“ oder „Sport“ beschreiben meist ein fest definiertes, bisweilen zielgruppenspezifisch angepasstes Maß an serienmäßiger Ausstattung. Unter **Motorisierungsvarianten** ist die mittels verschiedenster Bezeichnungen dargestellten Motorleistungsvarianten oder Hubraumvarianten (wie zum Beispiel „Turbo“, oder „4.4“) und Kraftstoffzuführungsvarianten (wie „Injection“) sowie die Kraftstoffversionen (wie „Turbodiesel“) zu verstehen.

⁵⁸ Vgl. **Deutsches Institut für Normierung (DIN) (Hrsg.)**, DIN 70010, 1990, S. 4-6.

⁵⁹ Geländewagen werden in entwickelten Ländern sehr selten abseits befestigter Straßen eingesetzt. In letzter Zeit auf den Markt eingeführte Geländewagen entbehren bisweilen der konstruktiven Voraussetzung hierzu, wie zum Beispiel Allradantrieb, Getriebeuntersetzungen oder ausreichende Bodenfreiheit.

Wie oben bereits erwähnt wurde, verfügen Automobilmarken oft über ein Produktangebot außerhalb des Automobilmarkts. Zur Abgrenzung dient der Begriff **Produktlinie**, worunter alle Produkte einer Marke zu verstehen sind, die in einem definierten Anwendungsgebiet als Substitute fungieren.⁶⁰ Unter der Produktlinie einer Marke, die auch auf dem Automobilmarkt tätig ist, ist im Folgenden die Produktlinie auf dem Automobilmarkt zu verstehen. Der Begriff **Produktlinienerweiterung** bezeichnet die Einführung eines neuen Produkts innerhalb einer bestehenden Produktlinie unter Verwendung des bisherigen Markennamens, im Gegensatz zum Begriff **Markenerweiterung**, welcher die Einführung eines neuen Produkts in einer neuen Produktlinie unter Verwendung des bisherigen Markennamens darstellt.⁶¹ Mit Hinblick auf die Automobilindustrie stellt eine Produktlinienerweiterung die Aufnahme einer neuen Baureihe in ihr Produktportfolio dar, nicht jedoch die Aufnahme einer neuen Variante einer bereits eingeführten Baureihe. Diez spricht in diesem Zusammenhang von „Produktproliferation“ und sieht darin eine „Ausdehnung der Produktprogramme und (...) Erweiterung der Produktbreite (...) durch Einführung zusätzlicher Baureihen“,⁶² und stellt diese der **Produktdifferenzierung** gegenüber, worunter die „Auffächerung einer Baureihe in verschiedene, nach Motorleistung, Antriebsart, Aufbau und Ausstattungspaketen unterschiedliche Typen“⁶³ zu verstehen sei. Trading-up bedeute in diesem Zusammenhang die „Verstärkung der Marktposition in den oberen Marktsegmenten“, Trading-down die Erschließung von Wachstumschancen in den unteren Marktsegmenten.⁶⁴ Bei einer „Produktlinienerweiterung nach unten / oben“ bzw. einer „Erweiterung des Produktportfolios nach unten / oben“ handelt es sich um die Markteinführung einer Baureihe, die hinsichtlich ihrer Dimensionen und ihres Preises unterhalb / oberhalb der bisher angebotenen Baureihen positioniert ist.

Im Folgenden sollen der Begriff Dachmarke zugunsten des Begriffs Marke, der Begriff Familienmarke zugunsten des Begriffs Baureihe und der Begriff Einzelmarke sowie die häufig in der Automobilliteratur verwendeten Begriffe Typ und Version zugunsten des Begriffs Variante keine Verwendung mehr finden. Dadurch leidet zwar die stilistische Perfektion, der begrifflichen Verwirrung beim Leser wird aber Einhalt geboten.

⁶⁰ Somit bilden alle unter einer Marke angebotenen Automobile eine Produktlinie, wobei die unter derselben Marke angebotenen Motor- oder Fahrräder zwei andere Produktlinien darstellen würden.

⁶¹ Vgl. **Esch**, Franz-Rudolf, **Fuchs**, Marcus, **Bräutigam**, Sören, Konzeption, 1999, S. 671-672.

⁶² **Diez**, Willi, Grundlagen der Automobilwirtschaft, 2001, S. 104.

⁶³ **Diez**, Willi, Grundlagen der Automobilwirtschaft, 2001, S. 104.

⁶⁴ Vgl. **Diez**, Willi, Grundlagen der Automobilwirtschaft, 2001, S. 104.

2.3 Erörterung des Begriffs Premiummarke

Aufbauend auf der Definition des Begriffs Marke soll im Folgenden der Begriff Premiummarke erörtert und abschließend ebenfalls definiert werden. Der Begriff Premiummarke ist Teil eines Begriffsbündels um das Attribut „premium“, welches im Wesentlichen die Substantive Premiummarke, Premiumartikel, Premiumprodukt sowie spezifische Produkte und Dienstleistungen mit „Premium“ als Affix⁶⁵ umfasst. Da in den wenigen in der Literatur auffindbaren Definitionen meist nicht zwischen den Begriffen Premiummarke und Premiumprodukt unterschieden wird, finden sich in der nun folgenden Erörterung Definitionen für beide Begriffe. In Kapitel 2.3.2 wird sodann eine Arbeitsdefinition des Begriffs Premiumprodukt abgeleitet, in Kapitel 2.3.3 der Zusammenhang zum Begriff Premiummarke hergestellt.

2.3.1 Bestehende Definitionen des Begriffs Premiumprodukt

Der Begriff Premiummarke wird nicht auf Basis einer Leistungs- oder Qualitätsprüfung zuerkannt. Ein Premiumprodukt bedarf nicht der Deklaration als solches, um eines zu sein. Die Deklaration alleine macht ein Produkt nicht automatisch zum Premiumprodukt. Eine Definition des Begriffs Premiummarke und die darauffolgende Anwendung dieser Definition auf den deutschen Automobilmarkt ist daher nötig.

Etymologisch gesehen entstand der Begriff aus dem lateinischen Wort „praei-emiom“, später „praemium“, was zunächst „Vorteil, Vorrecht“ oder „Gunst“, aber auch „Belohnung“, „Preis“ und „Auszeichnung“ bedeutet.⁶⁶ Letztere Bedeutung trägt auch der entsprechende Begriff im Spanischen und Italiensichen, „premio“.⁶⁷ Im Englischen bedeutet der Begriff „premium“ „Prämie“ beziehungsweise „Bonus“, jedoch auch „Versicherungsprämie“, „Kreditgebühr“, „Aufgeld“ oder „Aufpreis“.⁶⁸ Der Duden setzt das Adjektiv „premium“ mit „von besonderer, bester Qualität“ gleich.⁶⁹

⁶⁵ In den letzten Jahren war eine starke Zunahme derartiger Begriffe festzustellen. Beispiele hierfür sind Ausdrücke wie „Premiumspeiseeis“, „Premiumkatzenfutter“ oder „Premiumwaschmittel“.

⁶⁶ Vgl. **Langenscheidt Verlag (Hrsg.)**, Lateinisch, 2001, S. 980.

⁶⁷ Vgl. **Langenscheidt Verlag (Hrsg.)**, Spanisch, 2002, S. 522 sowie **Langenscheidt Verlag (Hrsg.)**, Italienisch, 2002, S. 456.

⁶⁸ Vgl. **Langenscheidt Verlag (Hrsg.)**, Englisch, 2001, S. 869.

⁶⁹ Vgl. **Duden Verlag (Hrsg.)**, Deutsches Universalwörterbuch, 2003, S. 1238.

Das Begriffsbündel „Premium“ fand erstmals in den 50er Jahren auf dem Biermarkt in den USA Verwendung.⁷⁰ Interessanterweise in der Zeit der ersten deutschen Rezession nach dem Zweiten Weltkrieg, in der die Bevölkerung zur Sparsamkeit angehalten wurde, griff hierzulande ebenfalls die Braubranche den Begriff zur Produktpositionierung bestimmter Produkte oberhalb von Exportbieren auf.⁷¹ Ab dieser Zeit fand er immer mehr Verwendung in anderen Branchen, anfangs in anderen Teilen des Lebensmittelmarkts (und hier zunächst auf dem Getränkemarkt), später zunehmend auch in Bereichen wie der Modebranche und in den späten 80er Jahren auch in der Automobilbranche. Derzeit gibt es nicht mehr viele Branchen ohne Wettbewerber, die ihre Produkte als „premium“ deklarieren.⁷²

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur findet der Begriff häufige Verwendung, die wenigen zu findenden Definitionen sind jedoch oftmals unscharf. Nach Münch bezeichnet man als Premiummarke eine „innerhalb eines Produktfeldes hoch angesiedelte Marke“.⁷³ Laut Haedrich zeichnet sich eine Premiummarke im Vergleich zu einem Markenartikel durch ein höheres Präferenzniveau aus.⁷⁴ Laut Becker könnte man viele Märkte in drei Preisklassen einordnen: Gehobene Preisklasse, Konsumpreisklasse und Niedrigpreisklasse, wobei die Premiummarken in der erstgenannten Klasse anzusiedeln wären.⁷⁵

Ein Ansatz geht bei Premiummarken von einem im Vergleich zu Nicht-Premiummarken ähnlichen Preis-Leistungs-Verhältnis aus, dem höheren Preis der Produkte stünde ein höheres Leistungsniveau gegenüber. Nach Münch sind Premiumprodukte „in allen Bereichen nicht schlechter als die Produkte, die bereits auf dem Markt sind“, würden aber „zumindest in einem Bereich (...) deutlich besser beurteilt“. Da die Premiumprodukte teurer als Referenzprodukte seien, müssten sie „einen deutlichen Vorteil haben, damit die Preis-Wert-Relation stimmt“.⁷⁶ Laut Stachel beschreibt der Begriff Produkte, „die sich durch ein herausragendes Leistungsniveau und eine wahrnehmbare Differenzierung gegenüber ihrem Wettbewerbsumfeld auszeichnen, die

⁷⁰ Brauereien wie Anheuser-Busch, Miller, Coors und Heileman boten Premium-Biere an, vgl. o.V., Premium-Premiere bei Hopfen und Malz, in: Nadel, Era (Hrsg.), Dokumentation Premium. Trends, Konzepte, Strategien, 1990, S. 58-60.

⁷¹ Dabei handelte es sich vornehmlich um Pilsener Biere. Heineken und Becks vermarkteten ihre Biere sogar unter der Bezeichnung „Super-Premium“; vgl. **Nadel**, Era, Dokumentation Premium, 1990, S. 5 sowie o.V., Premium-Premiere, 1990, S. 58-60.

⁷² Darüber kann eine Internetrecherche, beispielsweise über Eingabe des Begriffs „Premium“ in einer Suchmaschine, Aufschluss geben.

⁷³ **Münch**, Armin, Viele Köche prämiieren den Brei, 1990, S. 6-9.

⁷⁴ Vgl. **Haedrich**, Günther, Strategische Markenführung, 1990, S. 152.

⁷⁵ Vgl. **Becker**, Jochen, Marketing-Konzeption, 2002, S. 71.

⁷⁶ **Münch**, Armin, Viele Köche prämiieren den Brei, 1990, S. 6-9.

vom Konsumenten regelrecht gesucht werden und wegen ihres Prestigewerts begehrt sind“.⁷⁷ Seiner Ansicht nach müssten Premiummarken nicht nur hinsichtlich der Produktqualität niedriger angesiedelte Marken übertreffen, sondern auch bei nicht direkt produktbezogenen Leistungen wie der Beratungsleistung, konfliktfreien Geschäftsbeziehungen, Kontinuität bei der strategischen Führung, dem Innovationsniveau sowie dem „kontinuierlichen Einsatz effizienter Kommunikation“. Premiummarken böten „hohe Qualität in allen Unternehmensbereichen und bei allen Aktivitäten, im Auftreten gegenüber Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit“.⁷⁸

Entsprechend eines weiteren Ansatzes zeichnen sich die Produkte von Premiummarken durch ein im Verhältnis zu denen anderer Marken höheres Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Nach Diller ist eine Premiummarke ein „in objektiv-rationaler (z.B. technischer) oder subjektiv-emotionaler (z.B. ästhetischer, modischer, prestigemäßiger) Hinsicht über das übliche Leistungs- und Qualitätsniveau auch angesehener Marken hinausgehender, jedoch unterhalb von Luxusmarken angesiedelter Markenartikel“, wobei die Zielsetzung einer entsprechenden Strategie es ist, „im relevanten Markt ein Preispremium zu erzielen, das (deutlich) über das Äquivalent für die funktionale Überlegenheit hinausgeht“.⁷⁹ Nach Diez ist eine Premiumautomobilmarke eine Marke, „der es gelingt, bei ihren Produkten einen höheren Preis im Markt durchzusetzen als andere Marken mit Produkten, die vergleichbare tangible Funktionen aufweisen“.⁸⁰ Diese Definition geht auf einen McKinsey Bericht aus dem Jahre 1990 zurück, in dem diejenigen Marken als „Luxusmarken“ definiert wurden, welche „über einen längeren Zeitraum einen gehobenen Preis rechtfertigen konnten, d.h. einen Preis, der spürbar über dem Preis von Produkten mit vergleichbaren tangiblen Funktionen liegt“.⁸¹ Ein Zitat dieses Berichts findet sich bei vielen Definitionen der Begriffe Premiummarke und Luxusmarke, so auch bei Kapferer.⁸²

Als tangible Eigenschaften sind bei Automobilen die messbaren physikalischen Eigenschaften zu verstehen. Da sich auf dem Automobilmarkt bei gleichen physikalischen Eigenschaften dennoch sehr unterschiedliche Preise ergeben, kann eine wie im ersten Ansatz implizierte annähernde Gleichheit von Preis-Leistungs-Niveaus nicht angenommen werden. Daher soll hier der zweite Ansatz weiter verfolgt werden,

⁷⁷ **Stachel**, Detlef, Geltung durch Haltung, 1990, S. 10-12.

⁷⁸ **Stachel**, Detlef, Geltung durch Haltung, 1990, S. 10-12.

⁷⁹ **Diller**, Hermann, Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2001, S. 1380-1382.

⁸⁰ **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 3.

⁸¹ Vgl. **McKinsey Corp. (Hrsg.)**, The Luxury Industry, 2000, o.S.

⁸² Vgl. **Kapferer**, Jean-Noël, Luxusmarken, 1999, S.320.

wonach sich die Produkte von Premiummarken im Verhältnis zu vergleichbaren Produkten von Nicht-Premiummarken durch höhere Preise auszeichnen.

Daraus ergibt sich die Frage, wann eine Vergleichbarkeit von Produkten verschiedener Marken speziell in der Automobilindustrie vorliegt. Laut Diez kann sich „das Preispremium (...) sowohl auf die positive Preisdifferenz zum Durchschnittspreis auf dem Gesamtmarkt als auch zum Durchschnittspreis in einzelnen Marktsegmenten beziehen“.⁸³ Der erstgenannten Option zufolge hätten alle Automobile vergleichbare tangible Eigenschaften. Es ergäbe sich eine Preisschwelle, oberhalb derer ein Automobil ungeachtet dessen Ausstattung und physikalischer Eigenschaften als Premiumautomobil gälte. Eine solche Preisschwelle sei im Folgenden als „Premiumschwelle“ bezeichnet. Ein Artikel in der amerikanischen Fachzeitschrift *Automotive News* befasste sich mit der Anwendung eines derartigen Ansatzes zur Definition des Begriffs „Luxusautomobil“,⁸⁴ und kam zur Erkenntnis, dass bei Anwendung einer Schwelle von 30,000 \$⁸⁵ erstens ein Teil der Modellpalette von Marken wie BMW und Mercedes-Benz nicht als Luxusautomobile bezeichnet werden dürfte, und zweitens die Marken Ford und Chevrolet als die volumengrößten Luxusautomobilmarken auf dem US-amerikanischen Markt zu betrachten seien.⁸⁶ Dies entspricht keinesfalls dem in der Öffentlichkeit, der Automobilliteratur und bei Automobilherstellern vorherrschenden Verständnis, weshalb der zugrunde liegende Ansatz abgelehnt wird. Somit wird im Folgenden der zweite Ansatz von Diez weiterverfolgt, wonach innerhalb von Segmenten des Automobilmarkts eine Vergleichbarkeit tangibler Funktionen vorliegen müsste. Auf die verschiedenen Ansätze zur Segmentierung des Automobilmarkts sowie Methodiken zum Abgleich dieser noch bestehenden physikalischen Unterschiede soll in Kapitel 3 eingegangen werden. Da sich auch innerhalb von Automobilsegmenten teils deutliche Unterschiede bei der Ausstattung und den physikalischen Eigenschaften ergeben, wird neben der Beschränkung der Betrachtung auf die Produkte einzelner Segmente zusätzlich ein Abgleich der Ausstattung und der physikalischen Unterschiede nötig.

Die sich ergebende Definition des Begriffs Premiumprodukt würde lauten: „Ein Premiumprodukt kann im Vergleich zu Produkten, die hinsichtlich Ausstattung und

⁸³ Diez, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 3.

⁸⁴ Ungeachtet der Tatsache, dass nicht der Begriff „Premiummarke“ erörtert wurde, gälten die resultierenden Erkenntnisse auch für die Anwendung dieses Ansatzes zur Definition der Premiummarken.

⁸⁵ Dieser Wert stamme aus dem „Wards Automotive Report“, welcher für den US-Markt alle Automobile mit einem Preis über 30,000 \$ als Luxusprodukte deklariere.

⁸⁶ Vgl. Higgins, James, These days, it's not easy to judge a luxury vehicle by brand name, in: <http://www.detnews.com/2002/insiders/0208/11/c01-558962.htm>, 2002, letzter Aufruf: 16.11.2005.

physikalischen Eigenschaften vergleichbar sind, zu deutlich höheren Preisen abgesetzt werden“. Es ergäbe sich die Größe

(1) Δp_i = Preis des Produkts i minus Durchschnittspreis der Produkte im selben Segment nach Abgleich des Ausstattungsniveaus und der physikalischen Eigenschaften

als Unterscheidungskriterium von Premiumprodukten, wobei

p_i = Preis des Produkts i nach Abgleich der Ausstattung und der physikalischen Eigenschaften und

i = Index der im Segment befindlichen Produkte $1, \dots, n$.

Alle Produkte mit einem p_i über einer zu definierenden Premiumschwelle

(2) $S = f(p_1, \dots, p_n)$

gälten als Premiumprodukte. Diese Premiumschwelle ist auf Basis der p_i der verglichenen Produkte festzulegen und befindet sich bei Vorhandensein deutlicher Preisunterschiede zwischen dem p_{\min} und p_{\max} ,⁸⁷ möglichst über dem arithmetischen Mittel der p_i und idealerweise in einem Bereich, in dem der Abstand zwischen dem am nächsten darunter - und dem am nächsten darüber liegenden Preis maximal ist.

2.3.2 Der Volumenaspekt bei der Definition des Begriffs Premiumprodukt

Der Absatzvolumenaspekt ist in dieser Definition nicht enthalten. Jeder Markenartikel unterliegt jedoch einer Preis-Absatz-Funktion. Diez sieht demnach im Premiumautomobilmarkt die doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion von Gutenberg für zutreffend an.⁸⁸ Hierbei wäre innerhalb eines quasimonopolistischen Bereichs die Mengenwirkung von Preisvariationen eingeschränkt. Berry / Levinson / Pakes haben nachgewiesen, dass auf dem US-Automobilmarkt die Automobilnachfrage für alle

⁸⁷ Die in dieser Arbeit verwendete Definition des Begriffs Premiumprodukt impliziert bei deutlichen Preisunterschieden das Vorhandensein mindestens eines Premium- und mindestens eines nicht-Premiumprodukts. Bei einer S unter p_{\min} gäbe es jedoch keine nicht-Premiumprodukte, bei einer S über p_{\max} gäbe es keine Premiumprodukte.

⁸⁸ Vgl. Diez, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 252-254.

untersuchten 2217 Automobile preiselastisch ist, und dass in „mittleren“ Preislagen eine hohe Preiselastizität der Nachfrage herrscht, während diese in „höheren“ geringer ausfällt.⁸⁹ Dies klingt auch für den deutschen Markt plausibel, da in den äußeren Preislagen Sättigungseffekte einerseits und hohe Loyalitätsraten andererseits zu weniger preiselastischen Nachfragesituationen führen dürften, und andererseits in den mittleren Preislagen aufgrund der dort höchsten Dichte des Kundeninteresses die weiterverfolgt.

Abbildung 5 veranschaulicht die bei ausschließlicher Betrachtung des Δp_i als Kriterium zur Definition von Premiumprodukten entstehende Problematik.

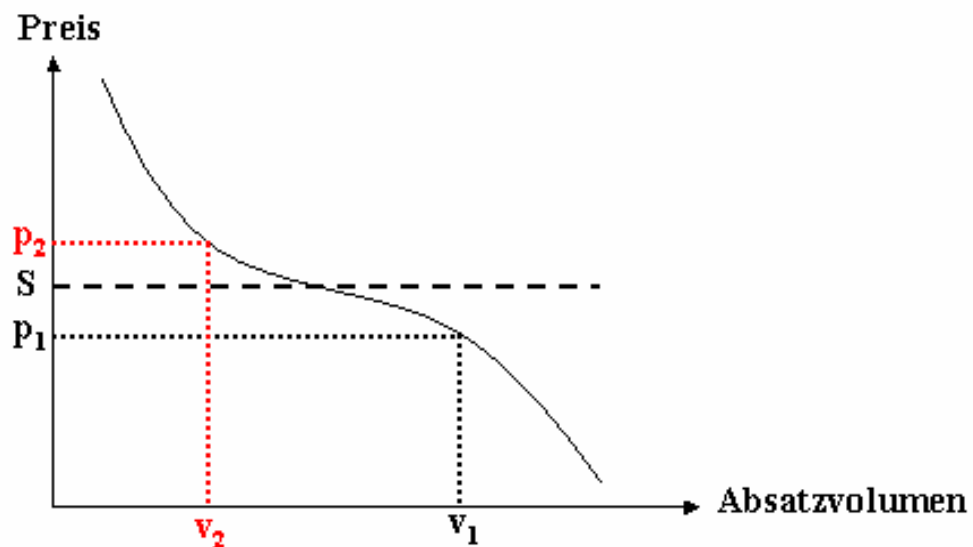


Abbildung 5: Darstellung der Premiumdefinition im Zusammenhang mit dem Preis-Mengen-Mechanismus⁹⁰

Bei einer hypothetischen Premiumschwelle S würde ein exemplarisches Automobil bei einem Preis p_1 nicht als Premiumprodukt gelten, nach einer Preiserhöhung auf p_2 unter Inkaufnahme eines Volumenverlustes⁹¹ von v_1 auf v_2 hingegen schon, da die Premiumschwelle S überschritten würde. Nach wie vor handelt es sich jedoch um ein und dasselbe Produkt mit unveränderter Preis-Absatz-Funktion.

Die in Abbildung 6 dargestellte zusätzliche Betrachtung zusammen mit der weiter rechts liegenden Preis-Absatz-Funktion eines Referenzproduktes 2 zeigt, dass sich bei gleichem Preis p_1 das Produkt 2 in höherer Stückzahl vertreiben lässt (v_{12} im Vergleich zu v_{11}).

⁸⁹ Vgl. **Berry**, Steven, **Levinsohn**, James und **Pakes**, Ariel, Automobile Prices in Market Equilibrium, Part II, S. 15, Tabelle 7.

⁹⁰ Eigene Darstellung.

⁹¹ Dieser Volumenverlust ist aufgrund des konstatierten hohen Volumeneffektes preispolitischer Maßnahmen im mittleren Preisbereich als hoch zu erachten.

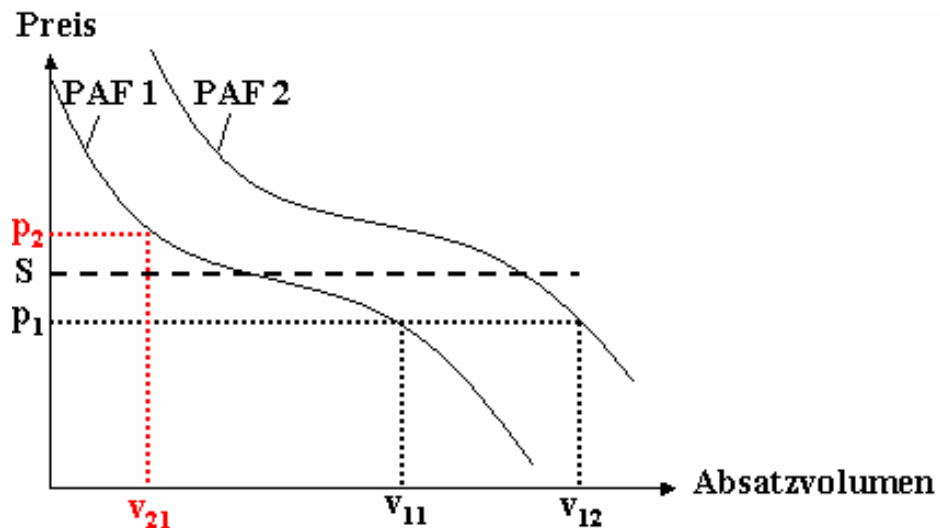


Abbildung 6: Darstellung der Premiumdefinition im Zusammenhang mit dem Preis-Mengen-Mechanismus (Vergleich zweier Produkte)⁹²

Erhöhte man den Preis von Produkt 1 auf p_2 , so verringerte sich dessen Absatzvolumen auf v_{21} . Produkt 1 gälte in dieser Konstellation als Premiumprodukt, Produkt 2 nicht, obwohl die Preis-Absatz-Funktion von Produkt 2 (PAF 2) rechts von der zu Produkt 1 gehörigen (PAF 1) liegt.

Der Absatzpreis und somit das Preispremium ist vom anbietenden Unternehmen weitestgehend frei wählbar.⁹³ Eine Definition des Begriffs Premiumprodukt, welche ausschließlich auf dem Preispremium und somit auf dem vom Hersteller definierten Absatzpreis basiert, würde bewirken, dass die Durchsetzung dieses Preises auf dem Markt völlig unbeachtet bleiben und die Einstufung eines Produkts als Premiumprodukt lediglich von einer Preisentscheidung des Herstellers und weder vom Image des Produkts noch von der Marktreaktion abhängen würde. Eine ausschließliche Betrachtung des Preispremiums Δp_i als Determinante zur Bestimmung von Premiumprodukten ist somit abzulehnen. Das Produkt des Δp_i mit dem Absatzvolumen v_i des Produktes i ist als Indikator zur Bestimmung von Premiumprodukten besser geeignet und wird im Folgenden als „Premiumkompetenz“⁹⁴ P_i bezeichnet. Die sich ergebende Definition lautet:

⁹² Eigene Darstellung.

⁹³ Der Einzelhandelsvertrieb von Automobilen erfolgt zwar weitgehend über unabhängigen Händler oder Importeure, und die unverbindlichen Preisempfehlungen der Hersteller werden aufgrund von monetären wie nicht monetären Nachlässen meist unterschritten. Relativ konstante Einzelhandelskosten bewirken jedoch, dass die Hersteller über konstante wie leistungsabhängige Händlermargen sowie monetäre Sonderanreize den realisierten Durchschnittsverkaufspreis zielgerichtet steuern können.

⁹⁴ Diese Bezeichnung eines kardinalen Maßes für den Premiumanspruch einer Marke findet sich in verschiedenen Publikationen, so bei Haas, vgl. **Haas**, Alexander, Premiummarke – quo vadis?, in: Markenartikel, 2000, Ausgabe 3, S. 36 – 42.

„Ein Premiumprodukt kann zu einer signifikant höheren Preis-Volumen-Konstellation als andere hinsichtlich Ausstattung und physikalischer Eigenschaften vergleichbare Produkte abgesetzt werden“. Die mathematische Definition der P_i lautet:

$$(3) P_i = \Delta p_i \cdot v_i$$

mit P_i = Premiumkompetenz des Produkts i nach Abgleich der Ausstattung und physikalischer Eigenschaften und

Δp_i = Preispremium des Produkts i

v_i = Absatzvolumen des Produkts i ,

i = Index der im Segment befindlichen Produkte $1, \dots, n$.

Die Premiumschwelle S hat dementsprechend die Form:

$$(4) S = f(P_1, \dots, P_n).^{95}$$

2.3.3 Auslegung des Begriffs, Abgrenzung zu anderen Markenbegriffen

Unter den meisten Automobilmarken werden mehrere Produkte beziehungsweise Baureihen angeboten, die je nach deren Abgrenzung in den gleichen oder verschiedenen Segmenten angesiedelt sein können. Bisweilen wird darauf hingewiesen, dass einige Segmente des Automobilmarkts über kein Premiumangebot verfügten. Wie bereits angedeutet, beschreibt Diez einen „Premiumgrad“, welcher von der Kundenwahrnehmung abhängt und direkt durch das „durchschnittliche segmentspezifische Technologie- und Qualitätsniveau“ sowie indirekt durch das aggregierte Segmentvolumen definiert sei. Auch die in den Segmenten angebotenen Aufbauvarianten seien Einflussfaktoren. Der Premiumgrad der Marktsegmente, in denen eine Automobilmarke vertreten sei, beeinflusse deren „Stärke“. Andererseits erhöhten in Segmenten mit niedrigem Premiumgrad eintretende Premiummarken denselben.⁹⁶ Auch Vishwanath/Mark sprechen von einem produktgruppenabhängigen Premiumgrad, welcher in hohem Maße die Rentabilität der Marktteilnehmer beeinflusse. Ein hoher Premiumgrad herrsche beispielsweise auf dem Markt für

⁹⁵ Zur Lage dieser Premiumschwelle sei auf Kapitel 2.3.1 verwiesen.

⁹⁶ Vgl. Diez, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 43-47.

Gesichtspflegemittel, ein überaus niedriger auf dem Markt für Fertigfleischgerichte. Auf eine genaue Definition wird jedoch verzichtet.⁹⁷

Bei den Automobilherstellern ist jedoch die Ansicht, dass in jedem Segment des Automobilmarkts Raum für ein Premiumprodukt sei, weit verbreitet. Dies geht beispielhaft aus dem Segmentierungsansatz eines deutschen Premiumautomobilherstellers hervor (siehe Abbildung 7).

		Sedan	Wagon	Hatch	Coupé	Cabrio	Roads.	MPV	SUV
GKL	PlusPlus								
	Premium								
	Basis								
MKL	Premium								
	Basis								
KKL	Premium								
	Basis								
UKL2	Premium								
	Basis								
UKL1	Premium								
	Basis								
UKL0	Premium								
	Basis								

Abbildung 7: Der Segmentierungsansatz eines deutschen Premiumautomobilherstellers

In jedem vertikalen Segment befinden sich zwei Subsegmente, ein Basissegment und ein Premiumsegment. Aufgrund der in dieser Arbeit verfolgten quantitativen und nicht qualitativen (beispielsweise verhaltenspsychologischen) Definition des Begriffs Preispremium und der Tatsache, dass sich im Verhältnis zum Konkurrenzumfeld positive Preispremiumen in allen Segmenten einstellen können, wird im Folgenden die von den Premiumherstellern verfolgte Sicht geteilt und zur Erlangung der Premiumkompetenzen auf Markenebene die sich auf Baureihenebene ergebenden Premiumkompetenzen über alle Baureihen einer Marke aufsummiert. Eine Gewichtung der Premiumkompetenzen nach Segmenten erfolgt nicht.

Die Definition des Begriffs Premiummarke wäre dementsprechend: „Eine Premiummarke kann in Summe die Varianten ihrer Baureihen zu signifikant höheren Preis-Volumen-Konstellationen absetzen als andere Marken ihre hinsichtlich Ausstattung und physikalischer Eigenschaften vergleichbaren Varianten“.

⁹⁷ Vgl. **Vishwanath, Vijay, Mark, Jonathan**, Premiummarken richtig führen, in: Harvard Business Manager, 1997, Ausgabe 4, S. 31.

Der formale Ausdruck hierzu lautet:

$$(5) P_m = \sum_{i=1}^n P_{mi} = \sum_{i=1}^n \Delta p_{mi} * v_{mi}$$

mit

P_m	= Premiumkompetenz der Marke m
P_{mi}	= Premiumkompetenz der Baureihe i der Marke m
Δp_{mi}	= Preispremium der Baureihe i der Marke m
v_{mi}	= Absatzvolumen der Baureihe i der Marke m
m	= Index für die betrachteten Marken 1,...,l
i	= Index der Baureihen 1,...,n der Marke.

Die sich ergebende, noch zu konkretisierende Premiumschwelle S lautet:

$$(6) S = f(P_1, \dots, P_l).$$

Hierbei ist auch die Anzahl an Baureihen einer Marke ein Bestimmungsfaktor der Premiumkompetenz. Bei hypothetisch gleicher, positiver Premiumkompetenz ihrer Produktlinien hätten Marken mit einem breiteren Produktportfolio eine größere Premiumkompetenz als andere mit einem geringeren. Genauso wie der Volumenaspekt auf Absatzbasis innerhalb einer Baureihe ein Einflußfaktor für die Premiumkompetenz ist, verhält es sich auch mit dem Volumenaspekt innerhalb der gesamten Produktlinie. Eine Marke, die im Vergleich zu einer anderen über hypothetisch gleiche Preispremiumen verfügt, diese aber auf dem Markt mit einer höheren Anzahl an Baureihen durchsetzen kann, verfügt somit über eine höhere Premiumkompetenz.

Obwohl in vielen Publikationen die Begriffe Premiummarke und Luxusmarke als Synonyme verwendet werden, gehen neuere Quellen von strategischen Unterscheiden aus. Laut Diez zeichnet sich ein Premiumprodukt durch höchste Qualität aus, sei aber auf die zu erfüllende Funktion ausgerichtet. Ein Luxusprodukt hingegen zeichne sich durch das Element der Verschwendung aus.⁹⁸ Laut Kapferer erlaubt eine rein ökonomische Betrachtung der Preisunterschiede keine Differenzierung der Luxusmarken von den Premiummarken, er spricht aber explizit von „bestimmten wesentlichen Unterschiede zwischen dem Management einer Luxusmarke und dem Management einer Premiummarke“, welche nicht in Zahlen zu fassen seien.⁹⁹ Laut

⁹⁸ Vgl. **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 10-13.

⁹⁹ **Kapferer**, Jean-Noël, Luxusmarken, 1999, S. 319-320.

Baumgarth bedienten Premiummarken den „Massenbedarf“ mit Produkten von höchster Qualität und höchstem Preis, Luxusmarken zeichneten sich hingegen durch eine Begehrlichkeit erzeugende hohe Relation aus Bekanntheitsgrad und Markenbesitz aus.¹⁰⁰ Haas beschreibt ein in den vergangenen Jahren erfolgtes Aufgliedern des Markensystems, in Folge dessen sich aus der strategischen Gruppe der Premiummarken zwei neue strategische Gruppen gebildet hätten, die der Premiummarken und die der Luxusmarken. Er spricht sogar von einem zwischen beiden Märkten bestehenden „strategisches Vakuum“.¹⁰¹ Diese Sicht wird in dieser Arbeit geteilt.

Laut Diez müsse die „Luxusklasse“ in Luxuslimousinen und Luxusportwagen eingeteilt werden. Als Luxusmarken werden die Automobilmarken Rolls-Royce, Bentley, Maybach sowie die „Sportwagenspezialisten“ Aston Martin, Ferrari, Lamborghini, Maserati und Porsche bezeichnet.¹⁰² Diese Marken werden dementsprechend in dieser Arbeit nicht mehr als potenzielle Premiummarken betrachtet. Der häufig in der automobilen Fachliteratur Verwendung findende Begriff „Volumenmarke“ zur Bezeichnung von Marken, die keine Luxusmarken darstellen und „unterhalb der Premiummarken“ angesiedelt sind,¹⁰³ wird abgelehnt. Zwar ist ein hohes Produktionsvolumen aufgrund der dadurch möglichen Skaleneffekte für stärker dem Preiswettbewerb ausgesetzte Produkte von höherer Bedeutung und zudem deren Charakteristikum, jedoch suggeriert der Begriff eine Unvereinbarkeit hoher Absatzvolumina mit der Einstufung als Premiummarke, was im Widerspruch zu den Erkenntnissen in Kapitel 2.3.2 steht. Für den häufig Verwendung findenden Begriff „Massenmarke“ gilt ähnliches, wobei dieser zudem eine wertende Prägung aufweist. Im weiteren Verlauf werden unterhalb von Premiummarken angesiedelte Marken als „Basismarken“ bezeichnet.

¹⁰⁰ Vgl. **Baumgarth**, Carsten, Markenpolitik, 2001, S. 121.

¹⁰¹ Vgl. **Haas**, Alexander, Premiummarke – quo vadis?, in: Markenartikel, 2001, Nr. 3, 2001, S. 36 – 42.

¹⁰² **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 53, 61-67. Unter der auch aufgeführten Marke Bugatti wurde 2003 und 2004 keine Automobile abgesetzt.

¹⁰³ Vgl. **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 3-6.

3 Der Zusammenhang zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz sowie Preispremium

Im weiteren Verlauf soll auf Basis der erlangten Arbeitsdefinitionen geklärt werden, ob zwischen der Premiumkompetenz einer Automobilmarke und der zu einem „Markenschwerpunkt“ zusammengefassten vertikalen Positionierung ihres Produktportfolios eine Korrelation besteht. Die umfangreiche Vorarbeit hierfür umfasst einen breit angelegten Preisabgleich auf dem Automobilmarkt, die Bestimmung der Premiumautomobilmarken auf dem deutschen Markt, die Eruiierung auch in Kapitel 4 und 5 benötigter, die Positionierung eines Automobils und einer Automobilmarke definierender Größen sowie die zweidimensionale Segmentierung des Automobilmarkts. Somit übernimmt Kapitel 3 auch einen Großteil der Spezifikation¹⁰⁴ für das in Kapitel 5 erarbeitete Marketingmodell.

Erster Schritt zur Beantwortung der Fragestellung, ob und falls ja wie Produktlinien-erweiterungen den Markenwert von Premiumautomobilmarken beeinflussen, ist eine Darstellung des bisherigen Kenntnisstandes. Zweiter Schritt ist eine Korrelationsanalyse zwischen den in Kapitel 3.2 berechneten Premiumkompetenzen ausgewählter Automobilmarken und der in Kapitel 3.3 mathematisch verdichteten (durch Produktlinienerweiterungen veränderbaren) Positionierung ihres Produktangebots. Abbildung 8 zeigt den zur Beantwortung dieser Fragestellung notwendigen Berechnungs- und Argumentationsfluss.

¹⁰⁴ Die Spezifikation umfasst die operationale Definition von Variablen, deren Beziehungen zueinander und die funktionale Gestaltung dieser Beziehungen, vgl. **Hruschka**, Harald, Marketing-Entscheidungen, 1996, S. 5-6.

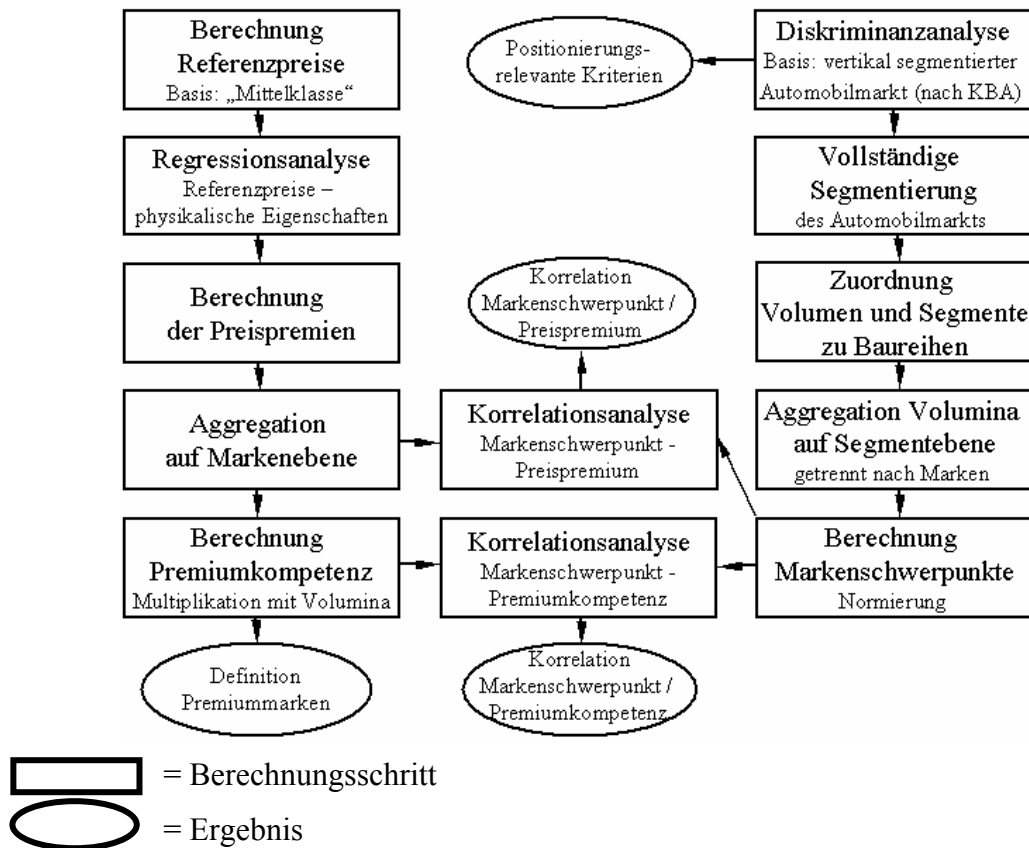


Abbildung 8: Der Argumentations- und Berechnungsfluss in Kapitel 3¹⁰⁵

3.1 Bisheriger Kenntnisstand

Aaker sieht bei Produktlinienerweiterungen nach unten das Problem, dass die gesamte Marke mit dem neu eingeführten „Billigangebot“ assoziiert werden und somit „ihr Format als hochpreisige Marke“ verlieren könne, selbst wenn der preisliche und qualitative Unterschied des neuen zu den bisherigen Produkten gering wäre. Ein Beispiel hierfür sei die erfolglose Erweiterung des Produktportfolios von Cadillac um die Baureihe Cimarron in den Achziger Jahren. Ein erfolgreiches Beispiel für eine Produktlinienerweiterung nach unten sei die in Kapitel 4 analysierte Einführung des Mercedes-Benz 190¹⁰⁶ im Jahre 1982. Der Erfolg habe sich erstens aufgrund der hohen Produktqualität, zweitens wegen „intensiver Bemühungen, das Image der Stammmarke

¹⁰⁵ Eigene Darstellung.

¹⁰⁶ Aaker spricht von der „in den Achziger Jahren eingeführten Mercedes-Benz C-Klasse“ und meint hiermit den Mercedes-Benz 190, deren Vorgängerbaureihe.

(...) zu übertragen“ und drittens aufgrund einer Fokussierung auf eine neue, jüngere Zielgruppe eingestellt.¹⁰⁷

Bei einer Produktlinienerweiterung nach oben zur Positionierung der Marke in einem margenträchtigeren Markt sieht Aaker die Gefahr des Mangels an Glaubwürdigkeit und dem Zweifel potenzieller Kunden an der Fähigkeit der Marke, die erforderlichen qualitativen und emotionalen Produkteigenschaften darzustellen. Er schlägt als Alternativstrategie die Gründung einer Submarke vor. Erfolgreiche Beispiele wären die von Honda gegründete Premiummarke Acura, die von Nissan aufgebaute Marke Infiniti und insbesondere die von Toyota etablierte Marke Lexus.¹⁰⁸

Esch verweist darauf, dass die Unzufriedenheit von Konsumenten mit dem „Erweiterungsprodukt“ die Assoziationen der Konsumenten zur etablierten Marke negativ beeinflussen können. Insbesondere könne eine Produktlinienerweiterung zu einer „Imageverwässerung“ oder einer „Positionierungsaufweichung“ führen.¹⁰⁹

Wie bereits in Kapitel 2.3.3 geschildert, spricht Diez von einem segmentspezifischen Premiumgrad. Dieser sei in den oberen Segmenten des Automobilmarkts höher als in unteren, und in den Segmenten der Klein- und Kompaktfahrzeuge nicht vorhanden. Ein im Zuge eines Down-Tradings erfolgter Aufbau eines Produktangebots einer Premiummarke in unteren Marktsegmenten gefährde das Premiumimage der Marken, Automobilmarken können jedoch versuchen, dort ein Premiumimage aufzubauen. Andererseits würden Trading-Up-Strategien das Premiumimage stärken.¹¹⁰

3.2 Berechnung der Premiumkompetenz

Für die Berechnung der Premiumkompetenzen P_m ist gemäß Formel (5) die Errechnung von Preispremien Δp_{mi} hinsichtlich ihrer tangiblen Eigenschaften vergleichbarer Automobile nötig. Erster Schritt hierzu ist die in Kapitel 3.2.1 erfolgende Definition einer solchen Vergleichsgruppe. Zweiter Schritt ist der in Kapitel 3.2.2 erfolgende Abgleich der Ausstattung der darin enthaltenen Automobile. Ergebnis sind hypothetische „Abgleichspreise“ bei gleichem Ausstattungsniveau. Dritter Schritt ist die in Kapitel 3.2.3 erfolgende Rückführung dieser Abgleichspreise auf die physikalischen

¹⁰⁷ Vgl. **Aaker**, David, Mit der Marke in einen neuen Markt, in: Harvard Business Manager, 1998, Ausgabe 3, S. 43-45, 48.

¹⁰⁸ Vgl. **Aaker**, David, Mit der Marke in einen neuen Markt, in: Harvard Business Manager, 1998, Ausgabe 3, S. 48-50.

¹⁰⁹ Vgl. **Esch**, Franz-Rudolf, **Fuchs**, Marcus, **Bräutigam**, Sören, Konzeption, 1999, S. 680.

¹¹⁰ Vgl. **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 43-47.

Eigenschaften der zugrunde liegenden Automobile. Methodik hierzu ist eine hedonische Regression. Ergebnis sind hypothetische „Regressionspreise“ bei gleicher Ausstattung, die vollständig durch diese physikalischen Eigenschaften erklärt sind. Zwar erfolgt hierdurch keine Angleichung der physikalischen Eigenschaften der verglichenen Fahrzeuge. Der Regressionspreis eines einzelnen Automobils gibt jedoch den durchschnittlichen Preis an, der sich bei hypothetischer Gleichheit der physikalischen Eigenschaften der Automobile der Vergleichsgruppe mit denen des betrachteten Automobils ergäbe. Preispremiën sind in Kapitel 2.3.1 definiert als Unterschiede zwischen den Preisen von Fahrzeugen mit vergleichbarem Ausstattungsniveau und vergleichbaren physikalischen Eigenschaften. Dementsprechend stellen die Unterschiede zwischen Abgleichspreis und Regressionspreis, also die Residuen der Regressionsanalyse, die Preispremiën dar. Die in Kapitel 2.3.2 erfolgte Gewichtung der Preispremiën mit den durch die Produktionsvolumina angeglichenen Absatzvolumina der betrachteten Fahrzeuge führt zu den Premiumkompetenzen. Anhand dieser ist die für Kapitel 4 und 5 notwendige Bestimmung der Premiummarken möglich.

3.2.1 Definition einer Vergleichsgruppe

Auf dem Automobilmarkt herrscht ein überaus hohes Maß an Preisintransparenz. Diese rührt zunächst von starken Unterschieden bei physikalischen Eigenschaften her, die durch die Feinstufigkeit ihrer Merkmalsräume bedingt sind. Ein Automobil besteht aus Tausenden von Teilen, von denen die wenigsten leistungsirrelevant sind. Darüber hinaus ist die Anzahl an Ausstattungsdetails in den letzten Jahren rapide angestiegen. Alleine in den Preislisten der später dargestellten Vergleichsgruppe wurden insgesamt 134 unterschiedliche serienmäßige Ausstattungsmerkmale beschrieben. Auch bei diesen Ausstattungsmerkmalen handelt es sich fast niemals um leistungsirrelevante Gleichteile.¹¹¹

Die in Kapitel 2.3.3 vorgestellte Definition des Begriffs Premiummarke erfordert aufgrund der beschriebenen Markenrelevanz zur Berechnung der Premiumkompetenz einer Marke einen Preisabgleich bei allen ihren Baureihen. Dies würde erstens aufgrund

¹¹¹ So unterscheidet sich ein elektrischer Sitz durch die Anzahl an Richtungen, in die er verstellt werden kann (derzeit bis zu 12), die Anzahl an Memoryfunktionen, Lautstärke und Leistung der elektrischen Verstellkinematik, die Lebensdauer, die Geschwindigkeit, die Anfassqualität der Bedienungseinheiten und so weiter. Eine Leseleuchte kann sich beispielsweise durch Haltbarkeit, Lichtleistung, Verstellmöglichkeiten, das Design (ob chromumrandet oder nicht, ob mit Klarglasabdeckung oder nicht etc.) von denen anderer Anbieter unterscheiden

der beschriebenen Preisintransparenz und zweitens aufgrund der Größe des deutschen Automobilmarkts¹¹² den Rahmen dieser Arbeit bei Weitem sprengen. Daher ist die Annahme zu treffen, dass die Premiumkompetenz einer Baureihe ausschließlich durch die Marke definiert ist, unter der sie angeboten wird. Dies ermöglicht die Beschränkung des Preisabgleichs auf eine Untermenge an unter den betrachteten Marken angebotener Produkte und erfordert die Definition einer Vergleichsgruppe zum Preisabgleich herangezogener Automobile. Je umfangreicher diese Vergleichsgruppe ist, desto unschärfer wird der Preisabgleich aufgrund der unterschiedlichen physikalischen Eigenschaften und Ausstattungsdetails. Sie soll andererseits eine möglichst große Anzahl verschiedener Marken und unbedingt alle potenziellen Premiumautomobilmarken umfassen. Das in dieser Arbeit als Optimum angesehene Maß an Einschränkung wurde erstens durch die Auswahl des Produktsegments und zweitens durch die Auswahl an Automobilen innerhalb dieses Produktsegments erreicht.

Segmentierungsansätze widerspiegeln zur jeweiligen Zeit entscheidende Differenzierungskriterien auf dem Automobilmarkt, teilweise mit großem zeitlichem Versatz. In der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg war eines der wichtigsten Unterscheidungskriterien der Hubraum eines Automobils. Die dementsprechend in dieser Zeit entstandene Segmentierung nach Hubraumklassen war bis in die Achtziger Jahre üblich,¹¹³ obwohl sie durch die zunehmende Auffächerung des Hubraumangebots innerhalb der Baureihen sowie die Entkoppelung der Hubraumleistungen von der Fahrzeuggröße zunehmend obsolet wurde. Sie war schon 1928 als „ziemlich willkürlich“ und nicht mehr neuzeitlichen Anforderungen entsprechend bewertet worden.¹¹⁴

Die Segmentierung nach Hubraumklassen wurde von einer Produktsegmentierung abgelöst, deren „Klassen“ nicht mehr starr vertikal, also nach physikalischen Größen

¹¹² Im Jahre 2003 wurden auf dem deutschen Markt von 44 Automobilmarken 274 Baureihen angeboten, vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 28-33.

¹¹³ Sie wurde beispielsweise von den Vereinten Motor Verlagen bis 1984 für die jährlich durch die Automobilzeitschrift „Auto Motor und Sport“ durchgeführte Leserbefragung „Die besten Autos der Welt“ verwendet, vgl. o.V., Zur Wahl – die besten Autos der Welt, in: Auto Motor und Sport, 1984, Heft 22, S. 206-211. Sie findet hier Erwähnung, da sie seit 1976 durchgeführt wird, mit zuletzt etwa 108.000 Teilnehmern zu den größten Erhebungen auf dem europäischen Automobilmarkt zählt, und weil der verwendete Segmentierungsansatz zu einem hohen Bekanntheitsgrad geführt hat.

¹¹⁴ Vielmehr wurde die vom ADAC bei der „Gebrauchs- und Wirtschaftlichkeitsprüfung“ erstmals angewandte Segmentierung nach der Anzahl der Sitzplätze, somit in Zwei-, Vier und Sechssitzer empfohlen, wobei das Segment der Zweisitzer wiederum in „Kleinwagen“ (unter 0,4 Liter Hubraum pro Sitz) und „normale Zweisitzer“ sowie das Segment der Sechssitzer in normale und repräsentative Sechssitzer (über 4,8 Liter Hubraum) weiter zu untergliedern gewesen sei. Sich entwickelnde Korrelationen zwischen diesen fünf Kategorien und den Größen Gewicht, Größe und Leistung wurden nachgewiesen, vgl. **Hugo, Otto**, Die Grundlagen des deutschen Automobilwesens, 1928, S. 4.

geordnet waren, sondern im wesentlichen die Fahrzeuglänge widerspiegeln und anfangs eindimensional waren, also nicht zusätzlich nach Aufbauversion differierten.

Im Zuge der „Horizontalisierung“¹¹⁵ des Automobilmarkts mit zunehmendem Angebot an Roadstern, Cabriolets, Vans oder Geländewagen entstanden semi-zweidimensionale Produktsegmentierungsansätze, bei denen Limousinen, Coupés und Kombis zusammengefasst und auch weiterhin nach der Fahrzeuggröße geordnet waren, die anderen Aufbauvarianten jedoch nicht.¹¹⁶

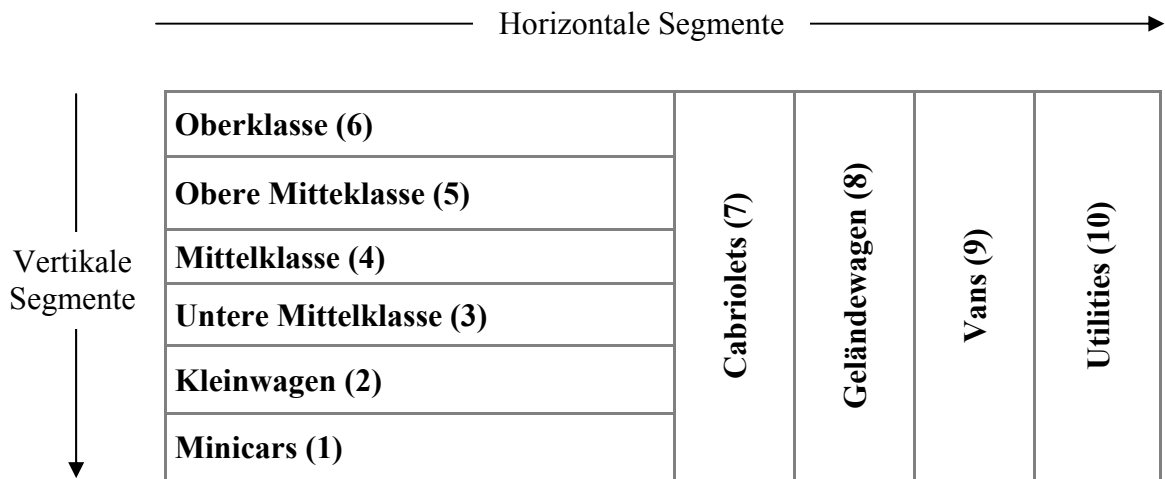
In den letzten Jahren kamen vollständig zweidimensionale Segmentierungsansätze auf, welche dem sich weiterhin ausweitenden Angebot an Roadstern, Cabriolets, Vans und Geländewagen Rechnung tragen und auch diese Aufbauvarianten der Fahrzeuggröße nach segmentieren. Ein Beispiel hierzu findet sich bei Diez.¹¹⁷ Auch die deutschen Automobilhersteller BMW, DaimlerChrysler und Volkswagen verwenden diesen vollständig zweidimensionalen Ansatz. Abbildung 7 zeigt als Beispiel den Segmentierungsansatz eines deutschen Premiumautomobilherstellers. Hierbei sind auch die horizontalen Segmente (rot umrandet) vertikal untergliedert.

Für die weiteren Berechnungen soll der Segmentierungsansatz des Kraftfahrtbundesamtes verwendet werden. Wie Tabelle 3 zeigt, ist dieser semi-zweidimensional und besteht aus 10 Segmenten (Segmentindices 1-10), wobei es sich bei den Segmenten 1-6 um vertikale und bei den Segmenten 7-10 um horizontale Segmente handelt.

¹¹⁵ Hierunter ist eine Abkehr von einer vertikalen, auf Fahrzeugdimensionen fokussierten hin zu einer horizontalen, auf Aufbauvarianten fokussierten Marktdifferenzierung zu verstehen, vgl. **Diez, Willi**, Automobil-Marketing, 2000, S. 53.

¹¹⁶ Semi-zweidimensional sind die Segmentierungsansätze deshalb, weil alle Automobile in horizontale, die Aufbauvariante unterscheidende Segmente eingeteilt sind, nur eine Teilmenge jedoch zusätzlich in vertikale Segmente, sogenannte „Klassen“. Ein Beispiel hierfür ist die vom Kraftfahrt-Bundesamt verwendete Segmentierung, die sich auch in der monatlich veröffentlichten statistischen Mitteilung „Neuzulassungen von Personenkraftwagen nach Herstellern und Typgruppen in Deutschland“ widerspiegelt, vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 28-33. Auch die Vereinten Motor Verlage verwenden in ihrer jährlichen Umfrage „Die besten Autos der Welt“ seit 1985 einen derartigen Segmentierungsansatz, vgl. o.V., Zur Wahl – die besten Autos der Welt, in: Auto Motor und Sport, 1985, Heft 22, S. 145-169.

¹¹⁷ Vgl. **Diez, Willi**, Herausforderungen, 2001, S. 44.



**Tabelle 3: Der Segmentierungsansatz des Kraftfahrt-Bundesamts¹¹⁸
(in Klammern: Segmentindizes)¹¹⁹**

Die sechs vertikalen Segmente umfassen im Wesentlichen Limousinen, Coupés und Kombis und basieren, wie später auch bewiesen werden wird, auf physikalischen Dimensionen. Die vier weiteren, horizontalen Dimensionen umfassen, ungeachtet deren physikalischer Dimensionen, alle Fahrzeuge der Aufbauvarianten Cabriolets, Geländewagen, Vans sowie Utilities.

Der Segmentierungsansatz des Kraftfahrt-Bundesamtes bietet im Gegensatz zu allen anderen Ansätzen den Vorteil, dass er zwar lediglich in Deutschland angebotene Fahrzeuge umfasst, diese jedoch vollumfänglich. Er wird monatlich aktualisiert, ist öffentlich einsehbar und findet durch die gemeinsame Ausarbeitung mit dem VDA und dem Verband der Importeure von Kraftfahrzeugen (VDIK) breite Akzeptanz.

Die „Utilities“ (Segment 10) stellen Nutzfahrzeuge und somit keine Automobile nach der in Kapitel 2.1 dargestellten Arbeitsdefinition dar und bleiben im Folgenden daher unbetrachtet. Die bei den Segmenten 7-9 nicht erfolgte vertikale Segmentierung führt zu einer zu starken Streuung der enthaltenen Automobile hinsichtlich ihrer physikalischen Dimensionen. Die Segmente 7-9 können daher für den Preisabgleich nicht verwendet werden. Innerhalb der verbleibenden Segmente ist eine Auswahl hinsichtlich des potenziellen Untersuchungsumfangs zu treffen. Es sind lediglich Fahrzeuge mit

¹¹⁸ Vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 28-33. Die Praxis, vertikale Segmente horizontal und horizontale Segmente vertikal darzustellen, mag zunächst ungewöhnlich erscheinen. Sie entspricht jedoch der Darstellungsform in der Automobilliteratur und bei Automobilherstellern (siehe hierzu auch Abbildung 7). Hierbei werden die die Fahrzeuggröße beschreibenden (also die vertikalen) Segmente auf der vertikalen Ebene dargestellt. Es ergeben sich somit horizontale Schnitte. Die die Aufbauvariante beschreibenden (also die horizontalen) Segmente werden auf der horizontalen Ebene dargestellt, wodurch sich vertikale Schnitte ergeben.

¹¹⁹ Abgeleitet aus vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 40-44.

identischem Aufbau (die Anzahl an Türen sei hierbei eingeschlossen)¹²⁰ und identischer Kraftstoffart¹²¹ vergleichbar. Wie oben erwähnt wurde, ist die Anzahl an in der Vergleichsgruppe vertretenen Marken zu maximieren. Relevant bei der Auswahl des Vergleichssegments ist somit die maximale Anzahl an vertretenen Marken, die ein Produktangebot in der maximalen Aufbau-/Kraftstoffart-Konstellation aufweisen.¹²² Wie Tabelle 4 zeigt, ist die „Mittelklasse“ (Segment 4) hierbei optimal.

Segment (nach KBA)	Anzahl verschiedener Marken mit einem Produktangebot in der maximalen Aufbau-/Kraftstoffart-Kombination
Mini	10
Kleinwagen	23
Untere Mittelklasse	19
Mittelklasse	27
Obere Mittelklasse	15
Oberklasse	10

Tabelle 4: Kriterium zur Auswahl des Segments für den Preisabgleich¹²³

Nicht vertreten in diesem Segment sind zunächst die oben als Luxusmarken definierten Marken Aston Martin, Bentley, Ferrari, Lamborghini, Maserati, Porsche und Rolls-Royce. Zudem fehlen die Marken Alpina, Cadillac, Chevrolet, Daihatsu, Fiat, Jeep, Lada, Land Rover, Mini, Seat, Smart, Suzuki. Die Marken Alpina, Cadillac, Chevrolet, Jeep und Land Rover zeichnen sich durch eine überaus geringe Präsenz auf dem deutschen Markt aus,¹²⁴ im weiteren Verlauf wären daher weder wesentliche Einflüsse auf die Ergebnisse der statistischen Analyseverfahren noch Erkenntnisse für die eingangs gestellte Fragestellungen zu erwarten gewesen. Bei den restlichen handelt es sich durchweg um Marken, die sich durch ein sehr geringes Preis-Leistungs-Verhältnis

¹²⁰ So befinden sich beispielsweise im Segment der Kleinwagen hochbauende Kombis mit seitlichen Schiebetüren und Fließheck sowie Steilhecklimousinen mit drei oder fünf Türen.

¹²¹ Dieselaufomobile sind meist bei gleicher Leistungsfähigkeit teurer als Automobile mit Ottomotor. Eine Bereinigung dieses Effekts wäre lediglich durch eine vorgeschaltete, zusätzliche Regressionsanalyse möglich gewesen, welche den Preisabgleich unschärfer gemacht hätte. Die Grundgesamtheit im ausgewählten Segment war groß genug, sodass ein Aussondern der Dieselfahrzeuge nicht zu einer zu geringen Grundgesamtheit geführt hat.

¹²² Manche Marken bieten mehrere Varianten unterschiedlicher Baureihen im selben Segment mit identischer Aufbauart und gleicher Kraftstoffart an.

¹²³ Abgeleitet aus vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 40-44.

¹²⁴ Im Jahr 2004 verfügte keine der Marken über einen Marktanteil von über 0,2 %, abgeleitet aus **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2004, 2005, S. 8.

auszeichnen. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine dieser Marken von einem der Leser als potenzielle Premiummarke betrachtet, hält der Autor somit für gering.

Auch innerhalb des genannten Segments werden weitere Limitierungen vorgenommen. Entsprechend der in Kapitel 3.2.1 vorgenommenen Einschränkung auf die hinsichtlich der vertretenen Marken maximale Kombination an Aufbau- und Kraftstoffvariante werden nur Fahrzeuge mit Ottomotor und viertürige Limousinen betrachtet. Allradantrieb wird als Ausstattungsdetail angesehen. Von jeder Motorisierungsvariante wurde lediglich die Ausstattungsvariante mit dem niedrigsten Preis in Betracht gezogen.¹²⁵ Stichtag für die Definition der Vergleichsgruppe war der 30. April 2004. Der im Segmentierungsansatz des Kraftfahrt-Bundesamtes im Segment der Mittelklasse enthaltene Mitsubishi Galant konnte nicht mit aufgenommen werden, da er zum genannten Zeitpunkt nicht mehr im Angebot war und daher auch keine Preislisten verfügbar waren.¹²⁶ Spalte 1 der Tabelle 5 zeigt die in der Vergleichsgruppe enthaltenen Automobile.

Varianten in der Vergleichsgruppe	Basispreis	Abgleichspreis	Regressionspreis	Residuum
Einheit	Euro	Euro	Euro	Euro
Alfa Romeo 156 1.6 16V T. S. Impression	20100	33149	33236	-87
Alfa Romeo 156 1.8 16V T. S. Impression	21600	34649	35010	-362
Alfa Romeo 156 2.0 16V JTS Impression	23300	36349	37519	-1170
Alfa Romeo 156 2.5 V6 24V Distinctive	28200	37997	40682	-2685
Audi A4 1.6	22500	35062	30255	4807
Audi A4 2.0	25800	36247	32935	3312
Audi A4 2.0 FSI	27000	37447	35114	2333
Audi A4 1.8T ¹²⁷	27600	38047	36689	1358
Audi A4 1.8T ¹²⁸	29150	39597	39250	347
Audi A4 2.4	29100	39547	38065	1482

¹²⁵ Bei Betrachtung aller Ausstattungsvarianten würde die Vergleichsgruppe unüberschaubar groß werden.

¹²⁶ Die Tatsache, dass er trotz erfolgter Eliminierung aus dem Produktangebot in der Zulassungsstatistik des Kraftfahrt-Bundesamtes auftauchte, kann auf mögliche zeitliche Verzögerungen zwischen Bestellung und Auslieferung sowie zwischen Auslieferung und Zulassung zurückzuführen sein.

¹²⁷ Variante mit 120 KW.

¹²⁸ Variante mit 140 KW.

Audi A4 3.0	33700	44147	42310	1837
BMW 316i	24150	39655	36626	3029
BMW 318i	25950	41455	39123	2332
BMW 320i	29800	44035	42469	1566
BMW 325i	31800	46035	44688	1347
BMW 330i	35500	49375	48249	1126
Chrysler Sebring LX 2.0	25850	32577	33202	-626
Chrysler Sebring LX 2.7	28990	35717	38786	-3070
Citroen C5 1.8 16V SX Automatik	23230	31640	33823	-2183
Citroen C5 2.0 16V SX Automatik	25230	33640	35964	-2324
Citroen C5 3.0 V6 Exclusive Automatik	31680	37863	44233	-6370
Daewoo Evanda 2.0 CDX Automatik	22390	28794	31859	-3065
Ford Mondeo 1.8 l Duratec HE Ambiente ¹²⁹	20400	32117	31062	1055
Ford Mondeo 1.8 l Duratec HE Ambiente ¹³⁰	21400	33117	32323	794
Ford Mondeo 1.8 l Duratec SCi Ambiente	22450	34167	33058	1109
Ford Mondeo 2.0 l Duratec HE Ambiente	22350	34067	34202	-135
Ford Mondeo 2.5 l V6 24V Duratec Trend	25075	35475	37312	-1837
Honda Accord 2.0i Comfort	22600	34407	34394	13
Honda Accord 2.4i Type S	26800	37108	38293	-1185
Hyundai Elantra 1.6 GLS	16990	26961	29545	-2584
Hyundai Elantra 2.0 GLS	18890	28204	33445	-5241
Hyundai Sonata 2.0 GLS	20050	29543	32393	-2850
Hyundai Sonata 2.7 V6 GLS	22050	31543	36125	-4582
Jaguar X-Type 2.1 V6	29550	44051	36212	7839
Jaguar X-Type 2.5 V6	33200	47511	41015	6495
Jaguar X-Type 3.0 V6	36900	50741	43972	6769
Kia Magentis 2.0 EX	20660	32737	32989	-253
Kia Magentis 2.5 EX H-Matic	25390	34088	36116	-2027
Lancia Lybra 2.0 20V LX	24900	36026	36710	-684
Lexus IS 200	26900	37359	40899	-3540
Lexus IS 300	35700	43759	47554	-3795
Mazda 6 1.8 i MZR Comfort	19700	32778	30526	2252
Mazda 6 2.0 i MZR Comfort	21400	33654	32484	1171
Mazda 6 2.3 MZR Top	25800	33360	35332	-1971
Mercedes-Benz C180 Kompressor	27898	42232	38618	3613

¹²⁹ Variante mit 81 KW.

¹³⁰ Variante mit 92 KW.

Mercedes-Benz C200 Kompressor	29464	43798	40392	3405
Mercedes-Benz C230 Kompressor	31784	46118	43203	2915
Mercedes-Benz C200 CGI	30624	44958	41311	3647
Mercedes-Benz C240	32944	47278	41768	5509
Mercedes-Benz C320	37120	51454	45908	5546
Mitsubishi Carisma 1.6 Motion	18350	30586	28843	1743
Mitsubishi Carisma 1.8 GDI Autom. Motion	21940	31386	31350	36
MG ZT 190	32450	41047	39972	1076
Nissan Primera 1.8 visia	20450	32328	32764	-437
Nissan Primera 2.0 visia plus	22500	33885	35508	-1623
Opel Vectra 1.8 ECOTEC	21745	34080	33493	587
Opel Vectra 2.2 DIRECT ECOTEC	23395	35730	37117	-1386
Opel Vectra 2.0 Turbo ECOTEC	24545	36880	39348	-2468
Opel Vectra 3.2 V6 ECOTEC	26495	38830	43117	-4286
Peugeot 406 Esplanade 115	19950	30047	33008	-2961
Peugeot 406 Premium 135 Automatik	23750	31291	35239	-3949
Peugeot 406 Premium V6 210 Automatik	28500	35831	43024	-7194
Peugeot 407 115 Esplanade	20600	30137	33162	-3025
Peugeot 407 135 Automatik Esplanade	23100	30781	35133	-4352
Renault Laguna 1.6 16V Dynamique	21650	30034	33475	-3441
Renault Laguna 1.8 16V Dynamique	22600	30984	35128	-4144
Renault Laguna 2.0 16V Dynamique	23100	31934	35840	-3906
Renault Laguna 2.0 16V Turbo Dynamique	25100	33934	38978	-5044
Renault Laguna 3.0 V6 24V Autom. Initiale	31600	34755	40417	-5662
Rover 75 1.8 Classic	23950	38476	31133	7343
Rover 75 1.8T Charme	26650	41176	36024	5152
Rover 75 2.5 V6 Charme	31050	42493	38258	4235
SAAB 9-3 1.8i Linear	23300	37290	37511	-221
SAAB 9-3 1.8t Linear	25300	38305	37874	431
SAAB 9-3 2.0t Linear	27250	40255	40121	133
SAAB 9-3 2.0T Aero	32450	44035	43536	499
Skoda Superb 2.0	21490	32992	32827	165
Skoda Superb 1.8 Turbo	23690	35192	36124	-932
Skoda Superb 2.8 V6 30V Classic	27190	37765	40733	-2968
Subaru Legacy 2.0	24130	33264	31636	1627
Subaru Legacy 2.5	27030	36103	34263	1840
Subaru Legacy 3.0	40130	39784	42288	-2504

Toyota Avensis Sol 1.8 VVT-i Automatik	23900	31440	32857	-1417
Toyota Avensis Sol 2.0 VVT-i Automatik	24900	32440	35310	-2870
Toyota Avensis Sol 2.4 VVT-i Automatik	26200	33740	37253	-3513
Volkswagen Passat ¹³¹	22425	31665	28499	3166
Volkswagen Passat ¹³²	22700	32715	30113	2602
Volkswagen Passat 5V	23400	33415	31754	1661
Volkswagen Passat 5V Turbo	24725	34740	33515	1225
Volkswagen Passat V6 4motion Comfortline	30475	39715	39497	218
Volkswagen Passat W8	42475	48725	48171	554
Volvo S40 1.8	21250	34711	34598	113
Volvo S40 2.4	22850	36311	36161	150
Volvo S40 2.4i	24350	37811	38828	-1017
Volvo S40 T5	32450	45311	43649	1662
Volvo S60 2.4 ¹³³	25470	40492	37590	2902
Volvo S60 2.4 ¹³⁴	27070	42092	40192	1900
Volvo S60 2.0T	28700	43722	41438	2283
Volvo S60 2.5T	30100	45122	44053	1068
Volvo S60 T5 Comfort	35250	48202	47641	561

Tabelle 5: Input und Ergebnisse des Preisabgleichs und der Regressionsanalyse¹³⁵

3.2.2 Durchführung des Preisabgleichs

Den nächsten Schritt zur Berechnung der Preispremiën stellt ein Preisabgleich innerhalb dieser Vergleichsgruppe dar, welcher zu „Abgleichspreisen“ führt. Hinweise auf Vorgehensweisen hierzu sind in der Literatur vereinzelt vorzufinden. Der Informationsgehalt in der automobilen Fachpresse dargebrachter Preisabgleiche beschränkt sich auf den Vergleich der Basispreise ohne Rabatte sowie einen Abgleich um wenige Ausstattungsdetails, wobei man von einer der Zielgruppe der jeweiligen Veröffentlichung gerechten Auswahl dieser Ausstattungsdetails ausgehen kann. Ein vollumfänglicher Preisabgleich wird lediglich suggeriert. So kommen verschiedene

¹³¹ Variante mit 75 KW.

¹³² Variante mit 85 KW.

¹³³ Variante mit 103 KW.

¹³⁴ Variante mit 125 KW.

¹³⁵ Die Basispreise sind der in Verkaufsräumen der Automobilmarken erhältlichen Verkaufsliteratur entnommen.

Automobilzeitschriften in Vergleichen derselben Fahrzeuge bisweilen zu verschiedenen preislichen Rangordnungen.

Ergebnisse relativ fundierter Preisabgleiche finden sich vereinzelt in der Fachliteratur. Aus dem Ergebnis eines Preisabgleichs der Unternehmensberatung McKinsey aus dem Jahre 1997 im „Lower Executive Segment“ des deutschen Automobilmarkts ergibt sich ein „price premium“ genannter Aufpreis des teuersten gegenüber dem billigsten Vergleichsfahrzeug von 55 % und eine auf der Höhe des Preispremiums basierende Einteilung der erfassten Automobile in ein „Premiumsegment“, ein „Qualitätssegment“ und ein „Basissegment“.¹³⁶ Ein Preisabgleich bei Diez im selben Automobilsegment stellt die Automobilpreise in Relation zur Motorleistung grafisch zweidimensional dar und teilt anhand einer Trenngeraden das sich ergebene Diagramm in die Bereiche „Premium“ und „Volumen“ ein.¹³⁷ Bei Haubner / Richartz werden ebenfalls für Automobile des selben, hier „C-Segment“ genannten Segments die Durchschnittstransaktionspreise in Relation zur Durchschnittsmotorleistung dargestellt, wobei die Ausprägungen pro Untersuchungsobjekt durch das Absatzvolumen in Deutschland charakterisierende Kreisdiagramme dargestellt werden.¹³⁸ Die Gründe für die Auswahl des in allen drei Fällen selben Vergleichssegments,¹³⁹ die Prozedere bei der Festlegung der Vergleichsgruppe an Fahrzeugen und der Referenzausstattung sowie Selektionskriterien zur Festlegung der Premiummarken sind in keinem der Fälle angegeben. Auch die bei den letzten, zweidimensionalen Beispielen vorzufindende Beschränkung der Darstellung auf die Motorleistung als einzige unabhängige, den Preis definierende physikalische Größe wird hier abgelehnt, da nicht erkenntlich wird, warum die Vielzahl abzugleichender physikalischer Eigenschaften ausschließlich durch die Motorleistung repräsentiert werden könnte.

Grundlage für den folgenden Preisabgleich sind die in der Verkaufsliteratur der Marken hinterlegten Basispreise bei Standardausstattung. Das korrektere Ansetzen von Transaktionspreisen ist unmöglich, da oftmals nicht einmal den Automobilherstellern die genauen durchschnittlichen Transaktionspreise ihrer Fahrzeuge bei einer fest

¹³⁶ Vgl. **Kluge**, Jürgen, Automobil-Industrie, 1999, S. 8.

¹³⁷ Vgl. **Diez**, Willi, Herausforderungen, 2001, S. 4.

¹³⁸ Vgl. **Haubner**, Björn, **Richartz**, Jörg, Polarisierungstendenzen bei der Markenpositionierung deutscher OEM, in: <http://www.automobil-competence-center.de/automobil.nsf/0/4f7d793f8129db78c1256e67005635f8?OpenDocument>, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

¹³⁹ Interessanterweise wurde in allen drei Quellen die Mittelklasse als Vergleichssegment ausgewählt.

definierten Ausstattungskombination bekannt sind.¹⁴⁰ Die zu treffende Annahme ist somit, dass die durchschnittliche absolute Höhe monetärer wie nicht monetärer Preisnachlässe für jedes Automobil der Vergleichsgruppe gleich hoch ist.

Erster Schritt zum Preisabgleich ist die Definition der Referenzausstattung. Hierzu werden zunächst alle Ausstattungsdetails erfasst, die in mindestens einem der Automobile der Vergleichsgruppe serienmäßig sind. Nach der hierzu notwendigen Aufnahme der serienmäßigen Ausstattungsdetails jedes Automobils¹⁴¹ müssen diese auf eine einheitliche Terminologie gebracht werden.¹⁴² Es ergeben sich 134 theoretisch abzugleichende Ausstattungsdetails. Ein Großteil dieser Ausstattungsdetails braucht beziehungsweise kann in der Referenzausstattung keine Berücksichtigung finden. Es handelt sich hierbei um

1. Ausstattungsdetails, die in allen Fahrzeugen serienmäßig sind,¹⁴³ insbesondere gesetzlich vorgeschriebene,¹⁴⁴
2. Ausstattungsdetails, welche in allen Fahrzeugen der Vergleichsgruppe entweder serienmäßig sind oder gar nicht angeboten werden, und bei denen kein Preis hergeleitet werden kann,¹⁴⁵ was einen Preisabgleich unmöglich macht¹⁴⁶ sowie
3. Ausstattungsdetails, welche nicht der Funktion des Fahrzeuges zuträglich sind, insbesondere Designelemente,¹⁴⁷ Innenbeleuchtungseinrichtungen und Ablagemöglichkeiten.¹⁴⁸

Wie Tabelle 6 zeigt, verbleiben 38 abzugleichende Ausstattungsdetails.

¹⁴⁰ Die Transaktionspreise werden durch das Maß an Preisnachlass bei den Händlerbetrieben oder Importeuresellschaften bestimmt. Zudem sind in der Automobilindustrie eine Vielzahl weiterer monetärer (beispielsweise Inzahlungnahmen von Gebrauchtwagen zu Preisen oberhalb der Marktpreise) oder nicht monetärer Nachlässe (wie Dreingaben von Ausstattungsdetails, Kraftstoff, Inspektionsleistungen etc.) in Gebrauch; vgl. **Diez** Willi, Automail-Marketing, 2000, S. 237-241. Sie sind von den Herstellern zwar steuerbar, aber nicht für bestimmte Ausstattungsumfänge definierbar.

¹⁴¹ Quelle hierzu ist die in den Vertriebsstätten frei verfügbare Verkaufsliteratur, in allen Fällen Preislisten und Verkaufskataloge, in einigen Fällen zusätzlich Listen mit serienmäßigen Ausstattungsumfängen beziehungsweise Extraausstattungen. In vielen Fällen hat die Verkaufsliteratur nicht eindeutig das Ausstattungsniveau beschrieben, was Telefonate mit Händlern notwendig machte.

¹⁴² Eine elektronische Stabilitätskontrolle beispielsweise heißt bei Volkswagen und den meisten Automobilmarken ESP, bei Alfa Romeo aber VDC, bei BMW, Jaguar und Mazda DSC und bei Toyota VSC.

¹⁴³ Dazu zählen beispielsweise Servolenkung, Fahrer- und Beifahrerairbag oder Zentralverriegelung.

¹⁴⁴ Beispiele hierfür sind Nebelschlussleuchten oder eine Leuchtweitenregulierung für die Scheinwerfer.

¹⁴⁵ Das Prozedere hierzu wird unten genauer erläutert.

¹⁴⁶ Beispiele wären Gurtkrafttraffer und -begrenzer an den hinteren Sitzen, Bremsassistent oder ein Durchtauchschutz an den vorderen Sitzen.

¹⁴⁷ Zu nennen wären Details wie Holzdekor, lackierte Stoßfänger oder Auspuffblenden

¹⁴⁸ Die bloße Nennung von Innenbeleuchtungseinrichtungen und Ablagemöglichkeiten in der Liste serienmäßige Ausstattungsdetails gibt keinerlei Aufschluss auf den daraus gewonnenen Mehrnutzen.

Audio- und Fahrerinformationssystem
Bordcomputer
CD-Player
CD-Wechsler
Navigationsystem
Radio
Komfort
Außenspiegel elektrisch einstellbar und beheizbar
Fensterheber elektrisch für die vorderen und hinteren Seitenscheiben
Innenspiegel automatisch abblendend
Klimaautomatik
Lederausstattung
Lichtsensoren
Mittelarmlehne auf der Rücksitzbank
Regensensor
Schiebedach elektrisch bedienbar
Tempomat
Sicherheit
Antriebsschlupfregelung
Elektronische Stabilitätskontrolle
Isofix Kindersitzbefestigung
Kopfairbags für die vorderen Sitze
Kopfairbags für die hinteren Sitze
Kopfstütze hinten auf dem Mittelsitz
Scheinwerferreinigungsanlage
Seitenairbags für die hinteren äußeren Sitze
Sitzbelegungserkennung für den Beifahrersitz
Xenonscheinwerfer
Sitze
Beifahrersitz elektrisch verstellbar
Fahrersitz elektrisch verstellbar
Lendenwirbelstütze für den Beifahrer
Lendenwirbelstütze für den Fahrer
Sitzheizung für die vorderen Sitze
Sonstiges
Allradantrieb
Automatikgetriebe
Durchlademöglichkeit zwischen Fahrgast- und Kofferraum
Ersatzrad vollwertig
Leichtmetallfelgen
Nebelscheinwerfer
Rücksitzlehne geteilt umklappbar
Staub- oder Pollenfilter

Tabelle 6: Abzugleichende Referenzausstattung

Zu den Basislistenpreisen der Fahrzeuge werden für den Fall, dass bestimmte Ausstattungsdetails nicht serienmäßig sind, aber als Sonderausstattung angeboten werden, Sonderausstattungspreise addiert. In den Fällen, in denen ein nicht serienmäßiges Ausstattungsdetail auch nicht als Sonderausstattung angeboten wird, wird versucht, eine Preisherleitung durchzuführen. Falls das Ausstattungsdetail in einer anderen Variante derselben Baureihe gegen Aufpreis angeboten wird, wird dieser Aufpreis angesetzt. Falls auch dies nicht der Fall ist, aber das Ausstattungsdetail bei mindestens einem anderen Fahrzeug der Vergleichsgruppe gegen Aufpreis erhältlich ist, wird der Durchschnittsaufpreis über alle Fahrzeuge angesetzt, bei denen das Ausstattungsdetail gegen Aufpreis angeboten wird. Der Allradantrieb war ausschließlich bei den Automobilen der Marke Subaru serienmäßig. Anstatt eines Ansetzens des durchschnittlichen Aufpreises bei den weitaus meisten Automobilen der Vergleichsgruppe wurde bei den Subaru-Automobilen der durchschnittliche Aufpreis für den Allradantrieb als Minderpreis veranschlagt.

Ergebnis ist für jedes Fahrzeug ein so genannter „Abgleichspreis“. Die ursprünglichen Basispreise sowie die Abgleichspreise finden sich in den Spalten 2 und 3 der Tabelle 5. Eine Quantifizierung der Unterschiede findet sich in Kapitel 5. Auf eine Darstellung des Preisabgleichs muß aus Platzgründen verzichtet werden, es würde sich um eine Matrix mit $101 \cdot 38 = 3.838$ Werten handeln

3.2.3 Abgleich physikalischer Eigenschaften mittels hedonischer Regression

3.2.3.1 Ziele und Annahmen sowie Vorgehensweise bei der Modellbildung

Mit dem Errechnen der Abgleichspreise ist der erste Schritt zur Herstellung einer Vergleichbarkeit innerhalb der Vergleichsgruppe an Automobilen, der Abgleich der Ausstattung, erfolgt. Als nächster Schritt erfolgt der Abgleich der physikalischen Eigenschaften. Methodik hierzu ist ein lineares Regressionsmodell, bei dem die Abgleichspreise auf physikalische Eigenschaften zurückgeführt werden. Ergebnis sind durch ebendiese physikalischen Eigenschaften erklärte Regressionspreise.

Das hierzu aufzubauende multiple Regressionsmodell soll einfach gestaltet sein. Überkalibrierung, aber auch Unterkalibrierung sollen verhindert werden. Ziel ist es, eine ausgewogene Relation zwischen dem Erklärungswert der einzelnen Modellvariablen und der Modellkomplexität zu finden.

Annahmen zu den unabhängigen Variablen:¹⁴⁹

- (1) Sie sind deterministisch, beeinflussen also die abhängige Variable
- (2) Ihr Zusammenhang zur abhängigen Variablen, dem Abgleichspreis, ist linear
- (3) Sie sind nichtstochastisch, also fest vorgegeben und
- (4) Ihre Ausprägungen sind fehlerfrei gemessen.

Annahmen zu den sich ergebenden Residuen:¹⁵⁰

- (5) Sie enthalten keine systematische, nicht in den x-Werten enthaltene, für die Bestimmung der y-Werte nutzbare Information
- (6) Sie sind annähernd normalverteilt
- (7) Sie haben den Erwartungswert 0
- (8) Sie verfügen über eine homogene Varianz (Homoskedastizität)
- (9) Ihre Kovarianz ist 0, es besteht also keine Interaktion zwischen den Residuenwerten.

Alle Annahmen sind bei dem im Folgenden errechneten Modell zutreffend, ihre Einhaltung wird sukzessive nachgewiesen, ein Hinweis hierauf erfolgt an entsprechender Stelle. Zur Berechnung der zur Modellbildung nötigen partiellen Regressionskoeffizienten und zu Auswertungszwecken dient das Statistikprogramm SPSS.

Die für die Regression als erklärende Variablen herangezogenen physikalischen Eigenschaften und deren Ausprägungen sind in Tabelle 7 ersichtlich.¹⁵¹

Varianten in der Vergleichsgruppe	Gewicht	Länge	Breite	Höhe	Radstand	Drehmoment	Motorleistung	Hubraum
Einheit	kg	mm	mm	mm	mm	nm	kw	ccm
Alfa Romeo 156 1.6 16V T. S. Impression	1340	4435	1743	1390	2595	146	88	1598
Alfa Romeo 156 1.8 16V T. S. Impression	1340	4435	1743	1390	2595	163	103	1747

¹⁴⁹ Vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 60, 68-69.

¹⁵⁰ Vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 60, 62.

¹⁵¹ Quelle für die physikalischen Eigenschaften waren weitestgehend die Publikation „Auto Katalog“ der Vereinten Motor-Verlage und die Verkaufsliteratur, aus der auch die Preise entnommen wurden. In einigen Fällen war eine Kontaktierung von Verkaufsstätten nötig.

Alfa Romeo 156 2.0 16V JTS Impression	1360	4435	1743	1390	2595	206	122	1970
Alfa Romeo 156 2.5 V6 24V Distinctive	1430	4435	1743	1390	2595	218	141	2492
Audi A4 1.6	1295	4547	1772	1428	2650	148	75	1595
Audi A4 2.0	1310	4547	1772	1428	2650	195	96	1984
Audi A4 2.0 FSI	1350	4547	1772	1428	2650	200	110	1984
Audi A4 1.8T (120 KW)	1380	4547	1772	1428	2650	225	120	1781
Audi A4 1.8T (140 KW)	1395	4547	1772	1428	2650	240	140	1781
Audi A4 2.4	1440	4547	1772	1428	2650	230	125	2393
Audi A4 3.0	1430	4547	1772	1428	2650	300	162	2976
BMW 316i	1385	4471	1739	1415	2725	175	85	1796
BMW 318i	1395	4471	1739	1415	2725	200	105	1995
BMW 320i	1470	4471	1739	1415	2725	210	125	2172
BMW 325i	1495	4471	1739	1415	2725	245	141	2495
BMW 330i	1505	4471	1739	1415	2725	300	170	2979
Chrysler Sebring LX 2.0	1555	4844	1792	1394	2743	188	104	1996
Chrysler Sebring LX 2.7	1575	4844	1792	1394	2743	262	149	2736
Citroen C5 1.8 16V SX Automatik	1365	4617	1770	1476	2750	160	85	1749
Citroen C5 2.0 16V SX Automatik	1393	4617	1770	1476	2750	190	100	1997
Citroen C5 3.0 V6 Exclusive Automatik	1555	4617	1770	1476	2750	285	152	2946
Daewoo Evanda 2.0 CDX Automatik	1497	4770	1815	1440	2700	181	96	1998
Ford Mondeo 1.8 l Duratec HE Ambiente ¹⁵²	1378	4731	1812	1415	2754	165	81	1798
Ford Mondeo 1.8 l Duratec HE Ambiente ¹⁵³	1375	4731	1812	1415	2754	170	92	1798
Ford Mondeo 1.8 l Duratec SCi Ambiente	1395	4731	1812	1415	2754	175	96	1798
Ford Mondeo 2.0 l Duratec HE Ambiente	1383	4731	1812	1415	2754	190	107	1999
Ford Mondeo 2.5 l V6 24V Duratec Trend	1458	4731	1812	1415	2754	220	125	2495
Honda Accord 2.0i Comfort	1393	4665	1760	1445	2680	190	114	1998
Honda Accord 2.4i Type S	1456	4665	1760	1445	2680	223	140	2354
Hyundai Elantra 1.6 GLS	1278	4525	1725	1425	2610	146	77	1599
Hyundai Elantra 2.0 GLS	1323	4525	1725	1425	2610	186	105	1975
Hyundai Sonata 2.0 GLS	1498	4747	1820	1422	2700	178	96	1997
Hyundai Sonata 2.7 V6 GLS	1503	4747	1820	1422	2700	245	127	2656

¹⁵² Variante mit 81 KW.

¹⁵³ Variante mit 92 KW.

Jaguar X-Type 2.1 V6	1465	4672	1789	1423	2710	196	115	2099
Jaguar X-Type 2.5 V6	1570	4672	1789	1423	2710	241	144	2495
Jaguar X-Type 3.0 V6	1570	4672	1789	1423	2710	279	169	2967
Kia Magentis 2.0 EX	1478	4730	1820	1410	2700	180	100	1997
Kia Magentis 2.5 EX H-Matic	1500	4730	1820	1410	2700	230	124	2493
Lancia Lybra 2.0 20V LX	1465	4466	1743	1462	2593	181	110	1998
Lexus IS 200	1455	4400	1725	1420	2670	195	114	1988
Lexus IS 300	1575	4400	1725	1420	2670	288	157	2997
Mazda 6 1.8 i MZR Comfort	1370	4680	1780	1435	2675	165	88	1798
Mazda 6 2.0 i MZR Comfort	1375	4680	1780	1435	2675	181	104	1999
Mazda 6 2.3 MZR Top	1430	4680	1780	1435	2675	207	122	2261
Mercedes-Benz C180 Kompressor	1475	4526	1728	1426	2715	220	105	1796
Mercedes-Benz C200 Kompressor	1475	4526	1728	1426	2715	240	120	1796
Mercedes-Benz C230 Kompressor	1500	4526	1728	1426	2715	260	141	1796
Mercedes-Benz C200 CGI	1500	4526	1728	1426	2715	260	125	1796
Mercedes-Benz C240	1535	4526	1728	1427	2715	240	125	2597
Mercedes-Benz C320	1535	4526	1728	1427	2715	310	160	3199
Mercedes-Benz C55 AMG	1690	4611	1728	1427	2715	700	270	5439
Mitsubishi Carisma 1.6 Motion	1287	4475	1710	1405	2550	141	76	1597
Mitsubishi Carisma 1.8 GDI Autom. Motion	1334	4475	1710	1405	2550	174	92	1834
MG ZT 190	1560	4740	1778	1417	2746	240	140	2500
Nissan Primera 1.8 visia	1361	4567	1760	1482	2680	163	85	1769
Nissan Primera 2.0 visia plus	1408	4567	1760	1482	2680	192	103	1998
Opel Vectra 1.8 ECOTEC	1375	4596	1798	1460	2700	167	90	1796
Opel Vectra 2.2 DIRECT ECOTEC	1435	4596	1798	1460	2700	203	114	2198
Opel Vectra 2.0 Turbo ECOTEC	1470	4596	1798	1460	2700	265	129	1998
Opel Vectra 3.2 V6 ECOTEC	1523	4596	1798	1460	2700	370	155	3175
Peugeot 406 Esplanade 115	1390	4600	1765	1412	2700	160	85	1749
Peugeot 406 Premium 135 Automatik	1425	4600	1765	1412	2700	190	100	1997
Peugeot 406 Premium V6 210 Automatik	1550	4600	1765	1412	2700	285	152	2946
Peugeot 407 115 Esplanade	1475	4676	1811	1445	2725	160	85	1749
Peugeot 407 135 Automatik Esplanade	1490	4676	1811	1445	2725	190	100	1997

Renault Laguna 1.6 16V Dynamique	1345	4576	1772	1429	2740	148	79	1598
Renault Laguna 1.8 16V Dynamique	1390	4576	1772	1429	2740	168	88	1783
Renault Laguna 2.0 16V Dynamique	1345	4576	1772	1429	2740	191	99	1998
Renault Laguna 2.0 16V Turbo Dynamique	1395	4576	1772	1429	2740	270	120	1998
Renault Laguna 3.0 V6 24V Autom. Initiale	1505	4576	1772	1429	2740	280	120	2946
Rover 75 1.8 Classic	1370	4749	1778	1424	2746	160	88	1800
Rover 75 1.8T Charme	1545	4749	1778	1424	2746	215	110	1800
Rover 75 2.5 V6 Charme	1535	4749	1778	1424	2746	240	130	2500
SAAB 9-3 1.8i Linear	1635	4535	1762	1434	2675	220	90	1796
SAAB 9-3 1.8t Linear	1655	4635	1762	1434	2675	240	110	1998
SAAB 9-3 2.0t Linear	1655	4635	1762	1434	2675	265	129	1998
SAAB 9-3 2.0T Aero	1690	4635	1762	1434	2675	300	154	1998
Skoda Superb 2.0	1487	4803	1765	1469	2803	172	85	1984
Skoda Superb 1.8 Turbo	1513	4803	1765	1469	2803	210	110	1781
Skoda Superb 2.8 V6 30V Classic	1576	4803	1765	1469	2803	280	142	2771
Subaru Legacy 2.0	1465	4720	1695	1415	2650	184	101	1994
Subaru Legacy 2.5	1485	4720	1695	1415	2650	223	121	2457
Subaru Legacy 3.0	1565	4720	1695	1415	2650	300	180	3000
Toyota Avensis Sol 1.8 VVT-i Automatik	1340	4630	1760	1480	2700	170	95	1794
Toyota Avensis Sol 2.0 VVT-i Automatik	1410	4630	1760	1480	2700	196	108	1998
Toyota Avensis Sol 2.4 VVT-i Automatik	1450	4630	1760	1480	2700	230	120	2362
Volkswagen Passat ¹⁵⁴	1307	4703	1746	1462	2703	148	75	1595
Volkswagen Passat ¹⁵⁵	1340	4703	1746	1462	2703	172	85	1984
Volkswagen Passat 5V	1366	4703	1746	1462	2703	195	96	1984
Volkswagen Passat 5V Turbo	1374	4703	1746	1462	2703	210	110	1781
Volkswagen Passat V6 4motion Comfortline	1542	4703	1746	1462	2703	280	142	2771
Volkswagen Passat W8	1665	4703	1746	1461	2702	370	202	3999
Volvo S40 1.8	1360	4468	1770	1452	2640	180	92	1798
Volvo S40 2.4	1380	4468	1770	1452	2640	220	103	2435
Volvo S40 2.4i	1385	4468	1770	1452	2640	230	125	2435
Volvo S40 T5	1419	4468	1770	1452	2640	320	162	2521

¹⁵⁴ Variante mit 75 KW.

¹⁵⁵ Variante mit 85 KW.

Volvo S60 2.4 ¹⁵⁶	1501	4576	1804	1428	2715	220	103	2435
Volvo S60 2.4 ¹⁵⁷	1501	4576	1804	1428	2715	230	125	2435
Volvo S60 2.0T	1533	4576	1804	1428	2715	240	132	1984
Volvo S60 2.5T	1534	4576	1804	1428	2715	320	154	2521
Volvo S60 T5 Comfort	1537	4576	1804	1428	2715	330	184	2319

Tabelle 7: Preisbestimmende physikalische Eigenschaften¹⁵⁸

An Automobilen können aufgrund deren in Kapitel 3.2.1 beschriebener Komplexität tausende physikalischer Daten gemessen werden. Die ausgewählten Größen sind die einzigen, die sich in annähernd allen der unzähligen in der Automobilliteratur auffindbaren Vergleichsübersichten physikalischer Daten vorfinden. Sie sind somit als die weitaus prominentesten auch die das Preisempfinden auf dem Markt am stärksten beeinflussenden. Alle außer den ausgewählten Größen sind entweder wenig aussagekräftig,¹⁵⁹ oder das vorhandene Datenmaterial reicht nicht für eine annähernd vollumfängliche Erfassung aus.¹⁶⁰ Wie später auch bei der Modellbildung festzustellen sein wird, bestehen zwischen der Vielzahl an meßbaren physikalischer Eigenschaften meist enge deterministische Zusammenhänge.¹⁶¹ Selbst die ausgewählten physikalischen Eigenschaften weisen Interkorrelationen auf, von den neun Größen finden später lediglich vier Verwendung im Modell. Die Automobilzeitschrift Auto Motor und Sport beschreibt in ihren Vergleichstests eine umfangreiche Auswahl physikalischer Eigenschaften.¹⁶² Alle dort angegebenen Größen zeichnen sich durch einen intensiven physikalisch erklärbaren Zusammenhang mit mindestens einer der in Tabelle 7 aufgeführten aus. Zudem ist auf die in Kapitel 3.2.3.1 aufgeführte Prämisse (5) der Abwesenheit systematischer Information in den Residuen verwiesen, welche sich im späteren Verlauf der Modellbildung als valide herausstellen wird. Das resultierende Regressionsmodell weist einen hohen Erklärungswert aus. Insgesamt ist somit von einer Repräsentativität der angesetzten Größen auszugehen.

¹⁵⁶ Variante mit 103 KW.

¹⁵⁷ Variante mit 125 KW.

¹⁵⁸ Vgl. o.V., Daten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 2004, 2003, S. 208-281.

¹⁵⁹ So ist zum Beispiel die Höchstgeschwindigkeit oftmals elektronisch abgeregelt und entspricht somit nicht dem physikalischen Potenzial.

¹⁶⁰ So liegen zum Beispiel beim Bremsweg, dem Innenraummaß oder der Crashfestigkeit nicht für alle Automobile der Vergleichsgruppe Datensätze vor.

¹⁶¹ So ist beispielsweise das Maß „Innenraumgröße in Kubikmetern“ weitgehend von den ihrerseits enthaltenen Größen Fahrzeughöhe, Fahrzeuglänge und Fahrzeugbreite bestimmt.

¹⁶² Vgl. exemplarisch **König**, Wolfgang Good Vibrations, in: Auto Motor und Sport, 2004, Heft 22, S. 42.

Orthogonalität, also die Abwesenheit jeglicher linearer Beziehungen zwischen den erklärenden Variablen, ist wie beschrieben im vorliegenden Beispiel höchst unwahrscheinlich. Dies stellt kein Problem dar, falls die Verbindung zwischen erklärenden Variablen nicht so intensiv ist, dass die Regressionsergebnisse nicht mehr eindeutig sind, eine separate Schätzung des Einflusses einzelner Variablen auf die Regressionsergebnisse unmöglich wird und es zu hohen Stichprobenfehlern bei den resultierenden Korrelationskoeffizienten kommt.¹⁶³ Ein Blick auf Tabelle 8 zeigt die angedeuteten hohen Kovarianzen zwischen den erklärenden Variablen, insbesondere den Größen Gewicht, Drehmoment, Motorleistung und Hubraum.

¹⁶³ Vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 183.

Korrelationen

	gewicht	laenge	breite	hoehe	radstand	drehmome	motorlei	hubraum
gewicht	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1 ,274** 101	,069 ,495 101	-,037 ,710 101	,334** ,001 101	,662** ,000 101	,675** ,000 101	,603** ,000 101
laenge	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	1 ,274** 101	,438** ,000 101	,154 ,124 101	,573** ,000 101	-,029 ,777 101	-,032 ,752 101	,057 ,571 101
breite	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,069 ,495 101	1 ,000 101	,065 ,518 101	,420** ,000 101	-,100 ,322 101	-,111 ,270 101	-,073 ,467 101
hoehe	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	-,037 ,710 101	,154 ,124 101	1 ,518 101	,238* ,017 101	,014 ,886 101	-,070 ,488 101	-,002 ,983 101
radstand	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,334** ,001 101	,420** ,000 101	,238* ,017 101	1 ,214 101	,125 ,214 101	,065 ,517 101	,122 ,224 101
drehmome	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,662** ,000 101	-,100 ,322 101	,014 ,886 101	,125 ,214 101	1 ,000 101	,924** ,000 101	,876** ,000 101
motorlei	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,675** ,000 101	-,111 ,270 101	-,070 ,488 101	,065 ,517 101	,924** ,000 101	1 ,000 101	,865** ,000 101
hubraum	Korrelation nach Pearson Signifikanz (2-seitig) N	,603** ,000 101	-,073 ,467 101	-,002 ,983 101	,122 ,224 101	,876** ,000 101	,865** ,000 101	1 ,000 101

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 8: Matrix der Korrelationen zwischen den physikalischen Eigenschaften

Abbildungen 9 - 11 verdeutlichen einen offensichtlichen linearen Zusammenhang.

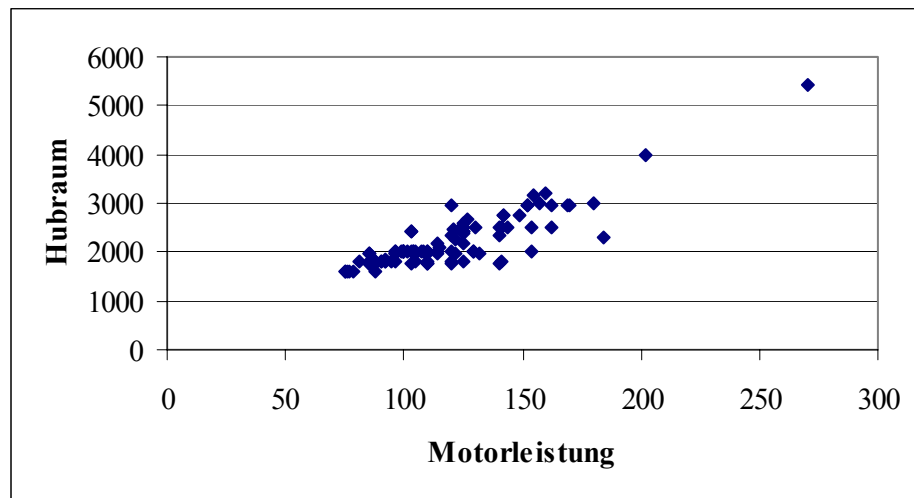


Abbildung 9: Der Hubraum in Abhängigkeit von der Motorleistung

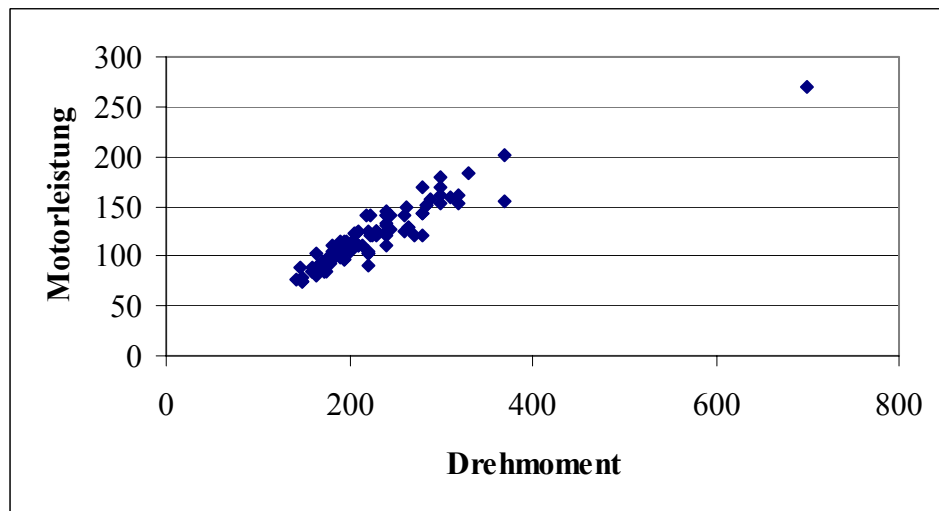


Abbildung 10: Die Motorleistung in Abhängigkeit vom Drehmoment

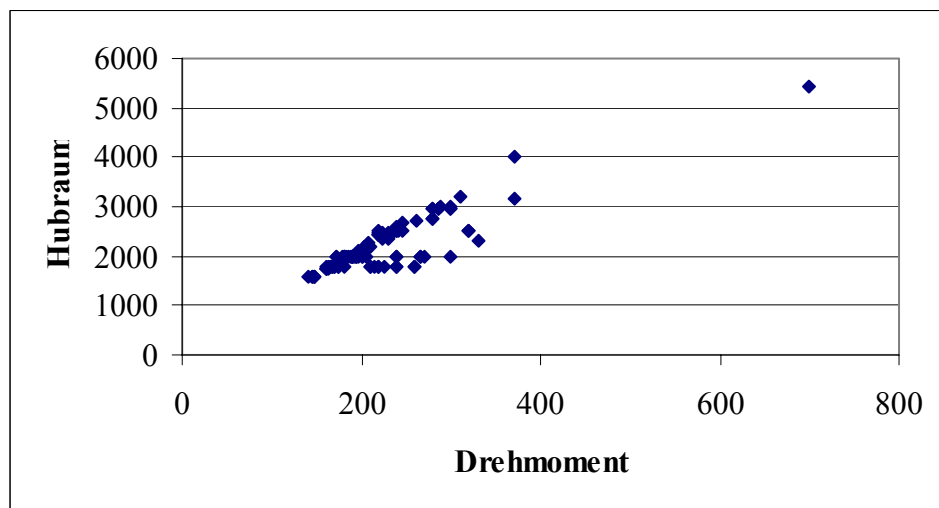


Abbildung 11: Der Hubraum in Abhängigkeit vom Drehmoment

Bei Aufnahme aller genannten erklärenden Variablen in das Modell besteht somit die Gefahr der Multikollinearität. Diese kann durch die Eingeschränktheit der Stichprobe „zufällig“ oder durch einen den Variablen inhärenten Zusammenhang entstehen. In ersterem Fall würde eine Vergrößerung des Stichprobenumfangs helfen. Aus logischen Gründen wird dies jedoch nicht weiterverfolgt. Die in Tabelle 8 angedeuteten Korrelationen sind, wie eingangs angedeutet, allesamt physikalisch erklärbar.¹⁶⁴ Eine Suche nach physikalischen Basisfaktoren, deren Anzahl geringer ist als die beschriebenen unabhängigen Variablen und die diese erklären, ist auszuschließend. So werden beispielsweise die Größen Drehmoment, Hubraum und Motorleistung von einer unüberblickbaren Vielzahl an teils nicht zur Verfügung stehenden Faktoren wie der Anzahl an Ventilen, den Ventilsteuerzeiten, dem Verdichtungsverhältnis, innermotorischen Reibungsverlusten oder der Ladegeometrie bei Fahrzeugen mit Turbolader bestimmt.

Eine Methode zur Unterbindung von Multikollinearität ist das Vorschalten einer Hauptkomponentenanalyse, bei der die zur Verfügung stehenden potenziellen erklärenden Variablen oder eine Teilmenge daraus über Linearkombinationen zu neuen erklärenden Variablen, sogenannten Hauptkomponenten, zusammengefasst werden, wobei diese untereinander orthogonal sind. Die Gleichungen, die die linearen Beziehungen zwischen den ursprünglichen Variablen und den Hauptkomponenten darstellen, werden in Form einer „Ladungsmatrix“ dargestellt. Der Nachteil der Verwendung der Hauptkomponentenanalyse, dass man anhand der Parameter nicht eindeutig auf die hedonischen Preise der einzelnen physikalischen Eigenschaften schließen kann, ist hier wenig relevant, da die hedonische Preisregression primär nicht zur Gewinnung der hedonischen Preise, sondern der Residuen durchgeführt wird. Aus demselben Grund wiegt der Nachteil der Multikollinearität, die ohne Verwendung der Hauptkomponentenanalyse auftauchen könnte, nämlich die mangelnde Interpretierbarkeit der Modellparameter, weniger schwer. Zudem ist auf eine Einfachheit des in diesem Kapitel erarbeiteten Konzepts zur Errechnung der Premiumkompetenzen zu achten. Erstens soll das dargestellte Verfahren in Kapitel 5 vierzehn Mal (für die Jahre 1991 bis 2004) und für alle in diesen Jahren angebotenen

¹⁶⁴ So ist beispielsweise angesichts der Tatsache, dass der Hubraum ein bedeutender Einflussfaktor sowohl für die Motorleistung als auch für das Drehmoment ist, die Korrelation der drei Größen leicht verständlich. Der Umstand, dass mit wachsenden Außenmaßen (bei Verwendung gleicher Materialien) das Gewicht eines Fahrzeug zunimmt, erklärt den starken Zusammenhang zwischen Fahrzeuglänge, -breite und -höhe einerseits und dem Gewicht andererseits. Ähnliche Erklärungen lassen sich auch für die anderen Zusammenhänge finden.

Automobile durchgeführt werden. Auch soll das Konzept für Praktiker unter Einsatz nicht allzu hoher Zeitressourcen anwendbar sein.

SPSS bietet die Möglichkeit der schrittweisen Aufnahme von erklärenden Variablen in das Modell. Das gewählte Verfahren mindert Multikollinearität. Je stärker eine in das Modell übernommene Variable mit einer schon im Modell befindlichen korreliert, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie auf Grund eines stark abnehmenden Erklärungswerts wieder aus dem Modell entnommen wird.

Bei erstmaliger Anwendung dieses schrittweisen Verfahrens ergibt sich zwar eine auf eine gute Modellspezifikation und die Repräsentativität der ausgewählten potenziellen physikalischen Eigenschaften hinweisende, gleichmäßige Verteilung der Residuen über die Bandbreite der Regressionspreise, jedoch deutet sich die Anwesenheit möglicher Ausreisserwerte an (siehe Abbildung 12).

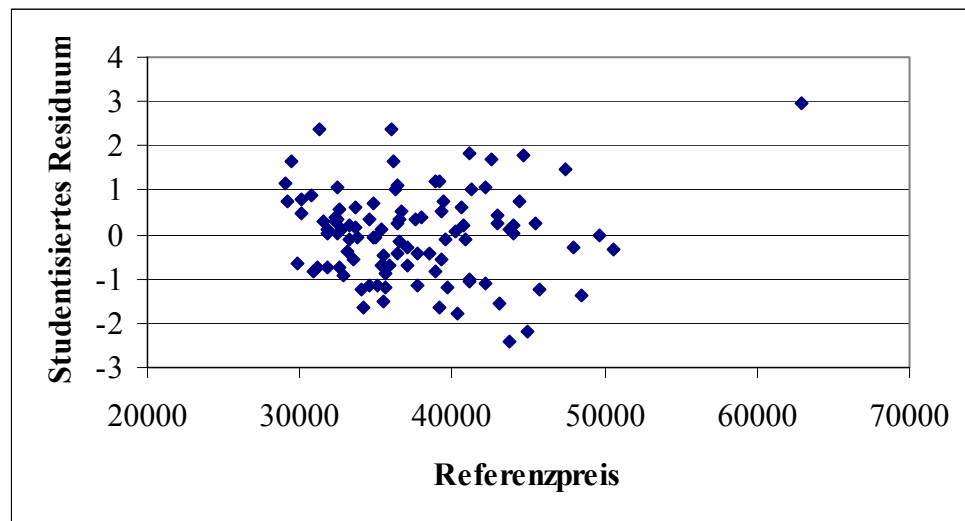


Abbildung 12: Residuenplot: Abgleichspreis und studentisiertes Residuum

Aufgrund dessen wird ein Vergleich der standardisierten DfFIT-Werte¹⁶⁵ für alle Untersuchungsobjekte durchgeführt, welcher den Verdacht bestätigt (Abbildung 13).

¹⁶⁵ Dieses Influenzmaß beschreibt die standardisierte Änderung der Schätzwerte bei Ausschluss eines einzelnen Untersuchungsobjekts. Somit besteht für jedes Untersuchungsobjekt genau ein DfFit-Wert.

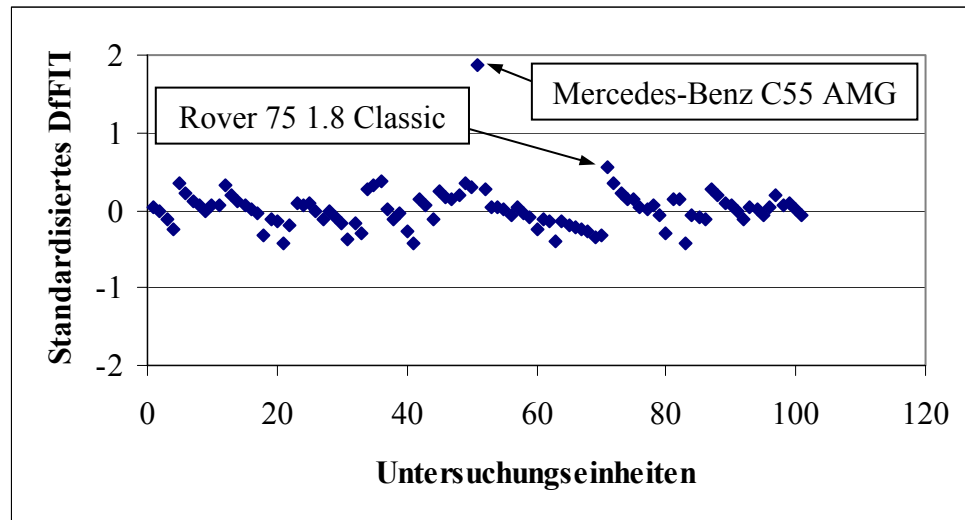


Abbildung 13: Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit

Fehlmessungen liegen nicht vor. Die Ausprägungen der physikalischen Größen entstammen der Verkaufsliteratur und der Publikation „Auto Katalog“ der Vereinten Motor-Verlage, welche ihre Informationen wiederum von den Automobilherstellern selbst bezieht. Sie stimmen mit den beim TÜV festgestellten Werten überein. Die modernen Produktionsmethoden in der Automobilindustrie erlauben hohe Präzision und führen zur weitgehenden Abwesenheit von Unterschieden bei den physikalischen Größen von Automobilen. Modellannahmen 3 und 4 sind somit erfüllt. Die Ausreisserwerte sind daher modellinhärent.

Als Ausreisser hat zunächst der Mercedes-Benz C55 AMG zu gelten. Die Betrachtung der standardisierten DfBeta-Werte¹⁶⁶ zeigt, dass er im Vergleich zu allen anderen Untersuchungsobjekten insbesondere auf die Koeffizienten für die unabhängigen Variablen Gewicht, Motorvolumen, Drehmoment und Motorleistung einen weitaus höheren Einfluss ausübt. Eine Berechnung des Modells unter dessen Ausschluss zeigt, dass er auch einen erheblichen Einfluss auf die Ausprägung der Preispremiere hat. Er wird somit aus dem Beobachtungsumfang herausgenommen. Auch der Rover 75 1.8 Classic fällt in Abbildung 13 auf. Der überproportionale Einfluss bezieht sich bei ihm auf die Parameter für die Größen Länge, Breite und Höhe, wie ein Blick auf die standardisierten DfBeta-Werte zeigt. Sein Einfluss auf die Premiumkompetenz ist marginal, eine Entnahme wird daher abgelehnt.

¹⁶⁶ Es bemisst die standardisierte Änderung eines einzelnen Modellparameters durch Ausschluss einzelner Untersuchungsobjekte. Somit bestehen bei einem Regressionsmodell mit β_0 für jedes Untersuchungsobjekt genau $n+1$ DfBeta-Werte, mit n = Anzahl an erklärenden Modellvariablen.

3.2.3.2 Darstellung der Ergebnisse

Bei dem sich unter Ausschluss des Mercedes-Benz C 55 AMG ergebenden Modell bestätigen sich alle Modellannahmen. Die Summe der standardisierten Residuen und somit deren arithmetisches Mittel beträgt $-4,25 \cdot 10^{15}$, also annäherungsweise 0, was ein Indikator dafür ist, dass der Erwartungswert der Residuen null beträgt, was wiederum die Validität der Modellannahme 7 andeutet. Es deutet sich wie schon zuvor eine gleichmäßige Verteilung der Residuen über die Bandbreite der Regressionspreise an (siehe Abbildung 14), was einer Erfüllung der Modellannahme 5 entspricht.

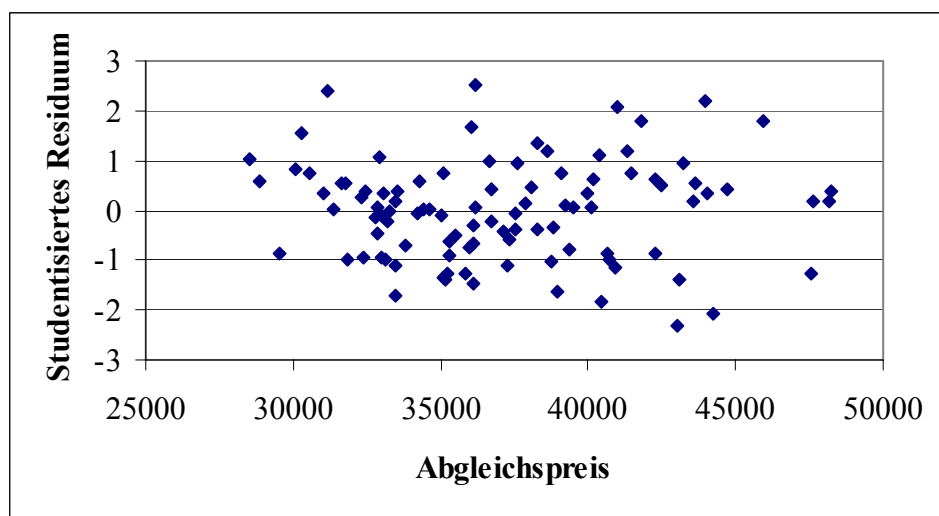


Abbildung 14: Residuenplot: Abgleichspreis und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

Ein Blick auf Abbildungen A15 – A22 lässt keine Regelmäßigkeiten erkennen, was auf eine korrekte Spezifikation hinweist.

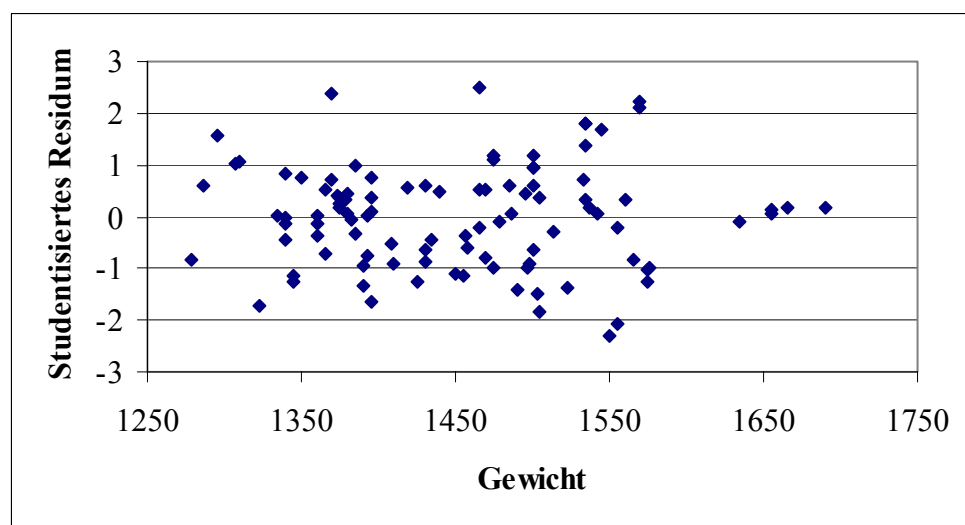


Abbildung 15: Residuenplot: Gewicht und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

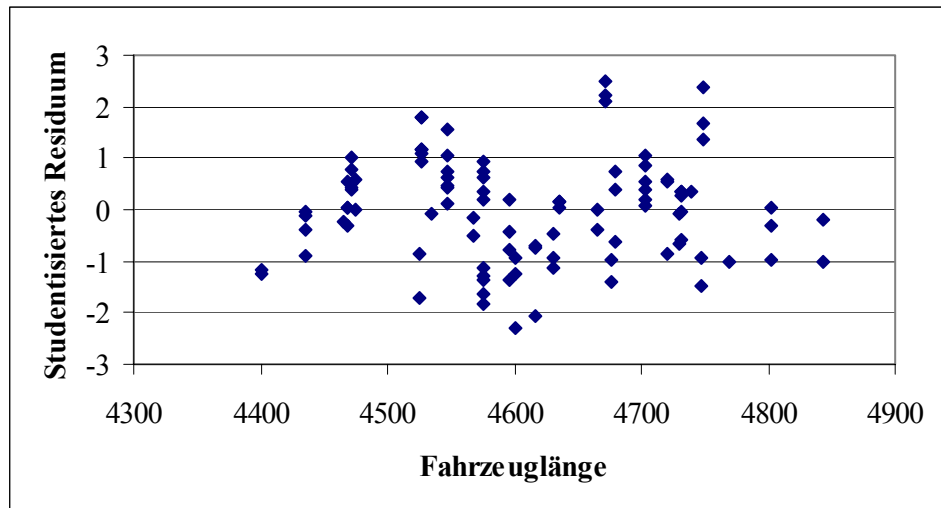


Abbildung 16: Residuenplot: Fahrzeuglänge und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

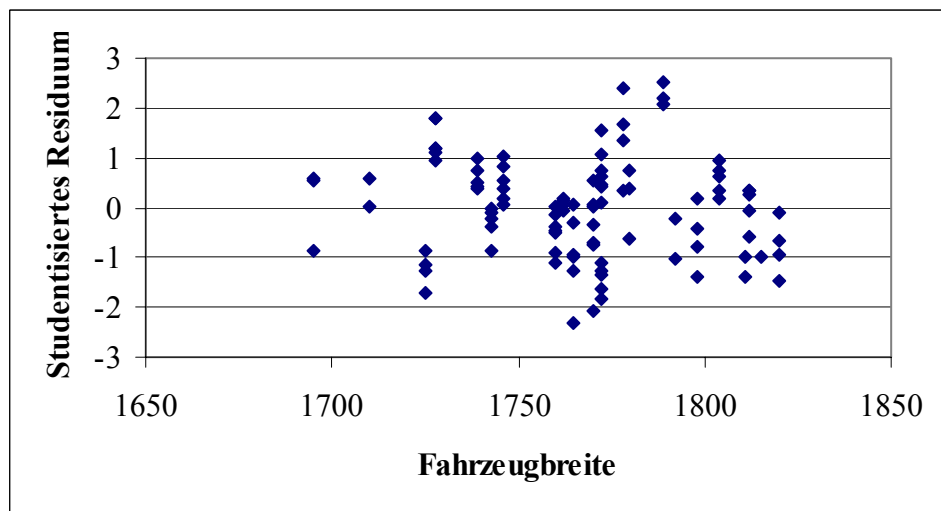


Abbildung 17: Residuenplot: Fahrzeugbreite und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

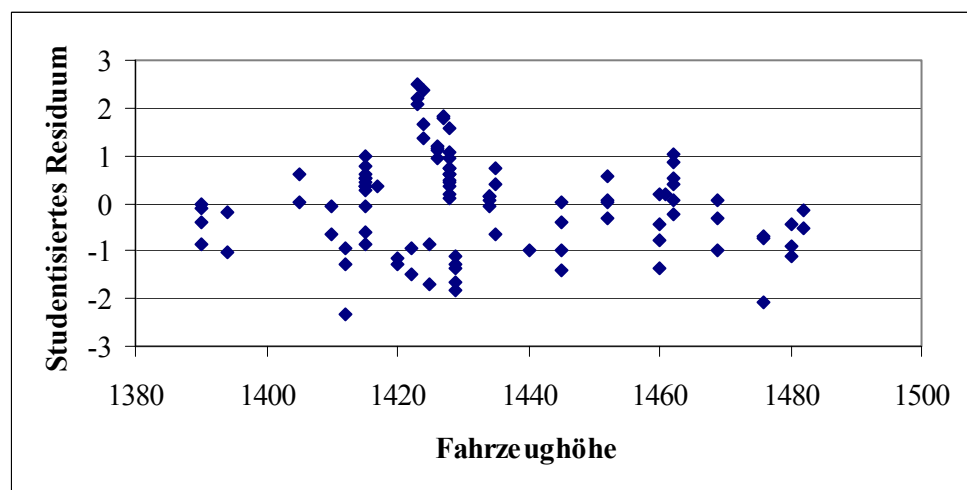


Abbildung 18: Residuenplot: Fahrzeughöhe und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

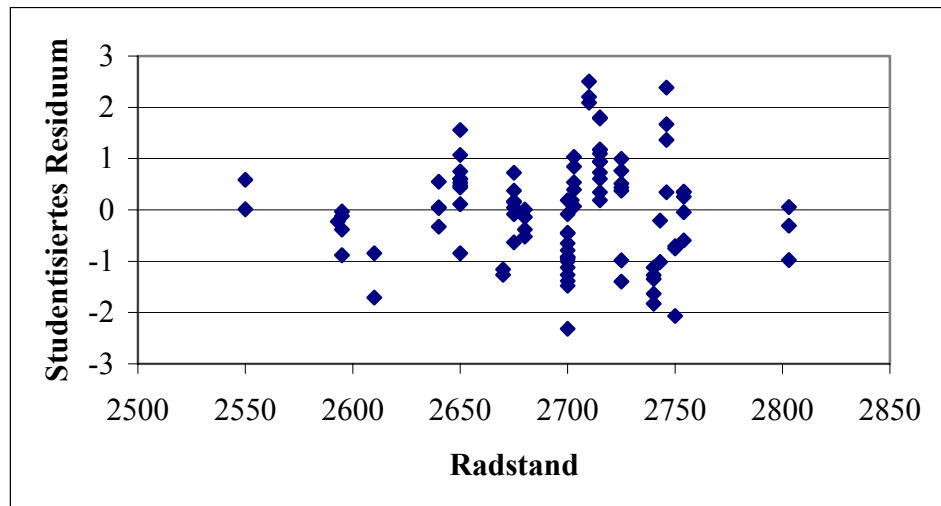


Abbildung 19: Residuenplot: Radstand und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

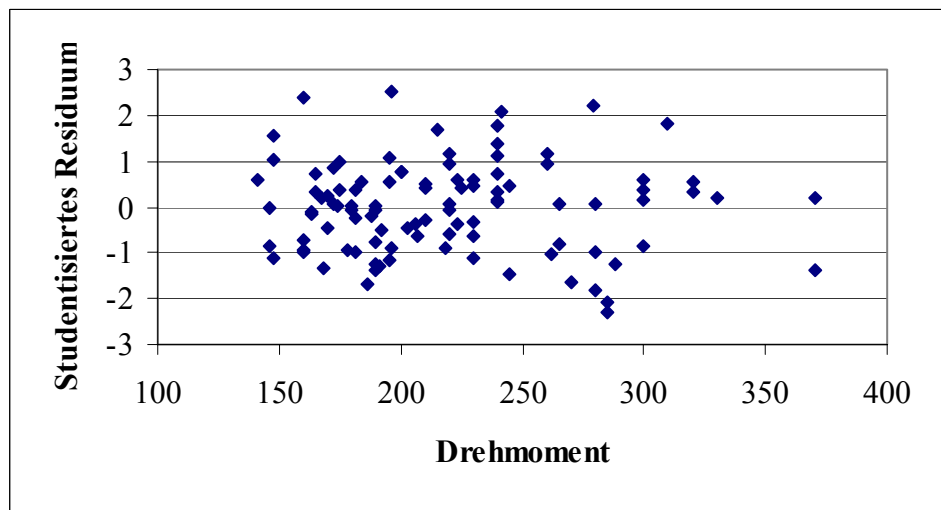


Abbildung 20: Residuenplot: Drehmoment und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

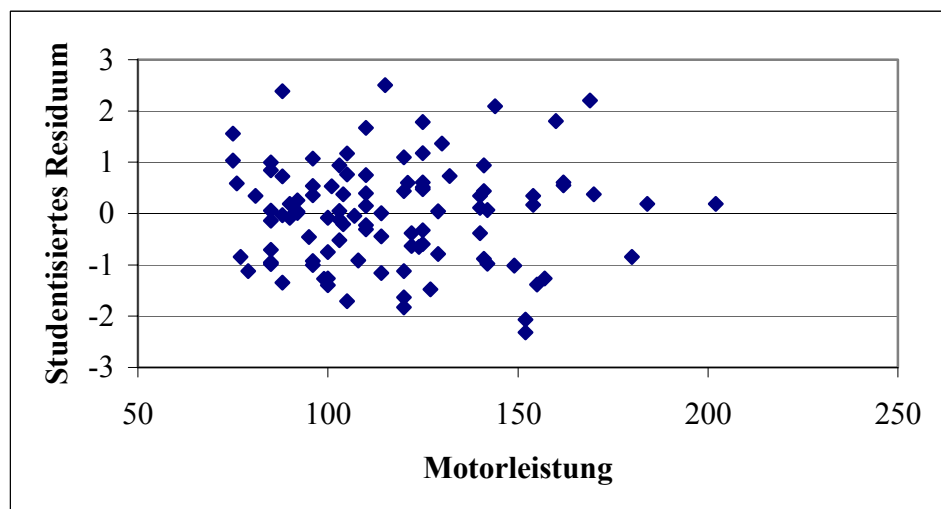


Abbildung 21: Residuenplot: Motorleistung und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

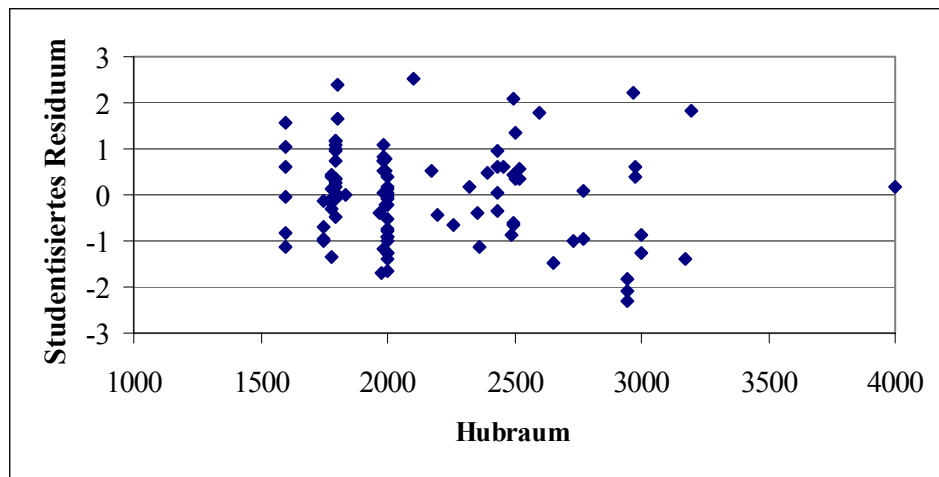


Abbildung 22: Residuenplot: Hubraum und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

Die in Abhängigkeit der physikalischen Eigenschaften angetragenen studentisierten Residuen deuten keine systematischen Nichtlinearitäten und somit einen näherungsweisen linearen Zusammenhang an, Annahme 2 ist erfüllt. Die Residuen streuen über die Bandbreiten der Ausprägungen der unabhängigen Variablen ähnlich weit. Lediglich bei Abszissenabschnitten mit vielen Beobachtungswerten zeigen sich größere Bandbreiten bei den Residuenwerten. Dies ist jedoch aufgrund der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Residuen unbedenklich. Heteroskedastizität, also die Abhängigkeit der Residuenvarianz von der Ausprägung der unabhängigen Variablen, zeichnet sich somit nicht ab, was einer Einhaltung von Modellannahme 8 entspricht. Ausreisser treten nun nicht mehr auf (siehe Abbildung 23).

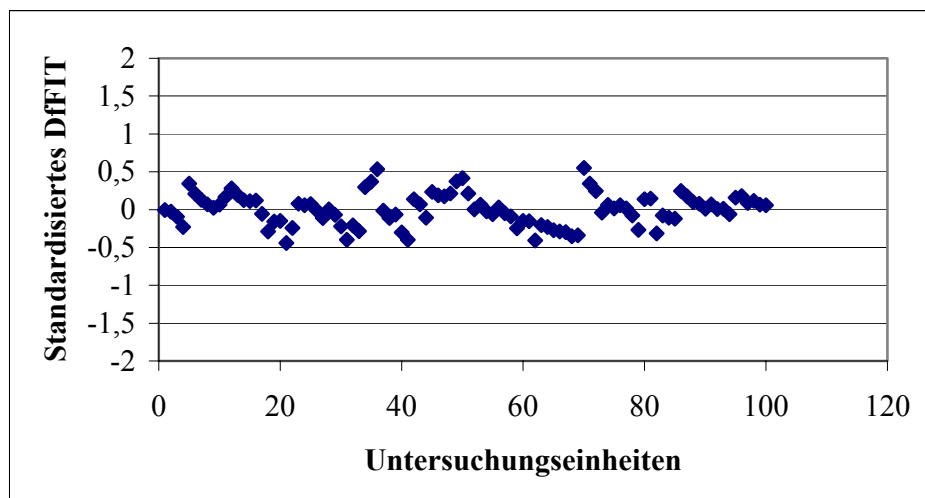


Abbildung 23: Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit nach Bereinigung um Ausreisser

Die geforderte näherungsweise Normalverteilung der Residuen wird in den Abbildungen 24 und 25 deutlich, Modellannahme 6 ist somit ebenfalls erfüllt.

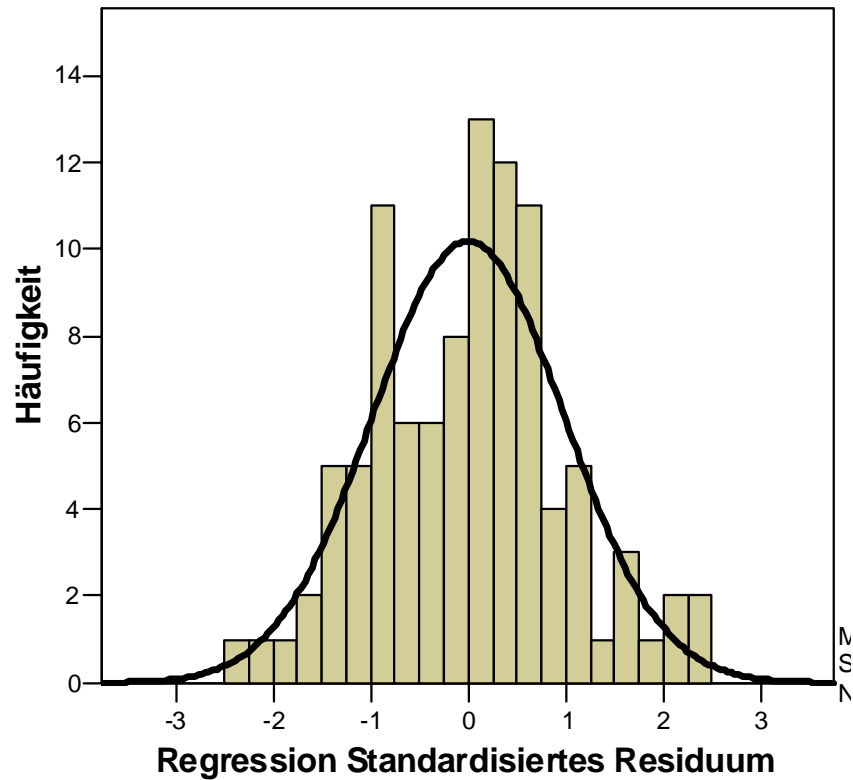


Abbildung 24: Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen

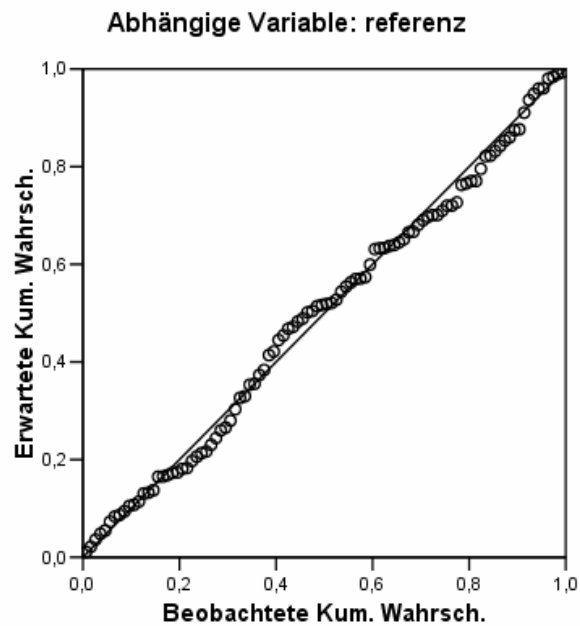


Abbildung 25: P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen

Das im Anschluss zu überprüfende Maß an Interkorrelation deutet ebenfalls eine Unbedenklichkeit der oben festgestellten Interdependenzen an. Die sich bei Aufnahme der Variable Radstand in das Modell abzeichnende starke Veränderung des unstandardisierten Parameters der Variable Länge sowie das den Erwartungen widersprechende negative Vorzeichen des letzteren deuten zwar theoretisch auf eine hohe Korrelation zwischen beiden Variablen hin. Auch die starke Veränderung des unstandardisierten Parameters der Variable Motorleistung bei Aufnahme der Variablen Gewicht ist auffällig. Dennoch sei darauf verwiesen, dass eine Entnahme der Variablen Radstand und Gewicht aus dem Modell einen resultierenden korrigierten R^2 von lediglich 0,598 bedingen würde. Auch bleiben die VIF-Werte¹⁶⁷ der Modellvariablen weit unter dem in der Literatur als kritischen betrachteten Wert 10.¹⁶⁸ Das negative Vorzeichen des Parameters der Variablen Länge kann zudem nicht mit Korrektoreffekten des Einflusses einer stark korrelierenden Variable Radstand begründet werden, weil die Größe Länge vor der Größe Radstand in das Modell aufgenommen wurde. Länge und Preis eines Fahrzeugs der Vergleichsgruppe verhalten sich somit tatsächlich diametral.¹⁶⁹ Auch steht im vorliegenden Modell nicht ein sehr hoher F-Wert für das Gesamtmodell sehr kleinen t-Werten für die einzelnen Parameter gegenüber.¹⁷⁰

Die Ergebnisse der zuletzt durchzuführenden Hypothesentests sind ebenfalls erfreulich. Der F-Wert beträgt 53,33 bei 4 und 95 Freiheitsgraden und einem Signifikanzwert $< 0,001$ (siehe Tabelle 9).

¹⁶⁷ Beim Varianzinflationsfaktor handelt es sich um das Quadrat des multiplen Regressionskoeffizienten, falls man eine Regression der Gesamtheit der anderen unabhängigen Variablen auf die betrachtete Variable durchführt, vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 202. Es ist somit ein Maß für die Interdependenz zwischen der betrachteten erklärenden Variablen und den anderen, sprich für die durch Aufnahme der betrachteten Variablen entstehenden Interkorrelation.

¹⁶⁸ Vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 202.

¹⁶⁹ Dies kann damit erklärt werden, dass teurere Automobile im Vergleichssegment, wie etwa die BMW Dreier-Reihe, der Jaguar X-Type oder die Mercedes-Benz C-Klasse, meist über Heckantrieb verfügt, einer technischen Anordnung, die einen längeren Radstand ermöglicht. Zudem ist zu beobachten, dass ebendiese Automobile sowie der ebenfalls teure Audi A4 über eine unterdurchschnittliche Fahrzeuglänge verfügen.

¹⁷⁰ Dies kann ein Zeichen für hohe Interkorrelationen sein, vgl. **Chatterjee**, Samprit, **Price**, Bertram, Praxis der Regressionsanalyse, 1995, S. 188-189. Die Gesamtheit der erklärenden Variablen sind hierbei zwar signifikant erklärend. Die Entnahme einzelner Variablen führt jedoch zu einer geringen Einbuße an Erklärungswert, da ihr Einfluss aufgrund der Korrelationen mit verbleibenden Variablen von diesen kompensiert werden kann.

ANOVA^e

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	1,7E+09	1	1,71E+09	124,618	,000 ^a
	Residuen	1,3E+09	98	13747452		
	Gesamt	3,1E+09	99			
2	Regression	1,9E+09	2	9,27E+08	74,588	,000 ^b
	Residuen	1,2E+09	97	12431853		
	Gesamt	3,1E+09	99			
3	Regression	2,1E+09	3	6,84E+08	65,231	,000 ^c
	Residuen	1,0E+09	96	10491898		
	Gesamt	3,1E+09	99			
4	Regression	2,1E+09	4	5,29E+08	53,330	,000 ^d
	Residuen	9,4E+08	95	9926095,1		
	Gesamt	3,1E+09	99			

a. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei

b. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge

c. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge, radstand

d. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge, radstand, gewicht

e. Abhängige Variable: referenz

Tabelle 9: ANOVA-Tabelle

Die Nullhypothese, nach der das Modell als Ganzes nicht signifikant ist, kann also verworfen werden. Ein Blick auf die t-Werte in Tabelle 10 deutet an, dass das Modell dem Sparsamkeitspostulat entspricht und keine Überkalibrierung vorliegt.

Modellzusammenfassung^e

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Änderungsstatistiken					Durbin-Watson-Statistik
					Änderung in R-Quadrat	Änderung in F	df1	df2	Änderung in Signifikanz von F	
1	,748 ^a	,560	,555	3707,756	,560	124,618	1	98	,000	
2	,778 ^b	,606	,598	3525,883	,046	11,371	1	97	,001	
3	,819 ^c	,671	,661	3239,120	,065	18,935	1	96	,000	
4	,832 ^d	,692	,679	3150,571	,021	6,472	1	95	,013	

a. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei

b. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge

c. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge, radstand

d. Einflußvariablen : (Konstante), motorlei, laenge, radstand, gewicht

e. Abhängige Variable: referenz

Tabelle 10: Leistungsparameter des Regressionsmodells

Lediglich bei der unabhängigen Variable Gewicht ergibt sich ein Signifikanzniveau von 0,013, bei den anderen unabhängigen Variablen beträgt er <0,002. Bei einem α von 5 % können somit auch alle Nullhypothesen, nach denen einzelne partielle Korrelationskoeffizienten = 0 seien, zurückgewiesen werden. Dies entspricht einer Erfüllung der Modellannahme 1.

Im vorliegenden Fall handelt es sich um eine Querschnittsanalyse. Autokorrelation ist somit auszuschließen, Modellannahme (9) ist ebenfalls eingehalten.

Das sich ergebende Regressionsmodell lautet (siehe Tabelle 11):

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz	Korrelationen			Kollinearitätsstatistik	
		B	Standardfehler	Beta			Nullter Ordnung	Partiell	Teil	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	19295,162	1642,382		11,748	,000					
	motorlei	153,287	13,731	,748	11,163	,000	,748	,748	,748	1,000	1,000
2	(Konstante)	70739,959	15335,900		4,613	,000					
	motorlei	151,668	13,067	,740	11,607	,000	,748	,763	,740	,999	1,001
	laenge	-11,117	3,297	-,215	-3,372	,001	-,242	-,324	-,215	,999	1,001
3	(Konstante)	19707,703	18330,991		1,075	,285					
	motorlei	146,956	12,053	,717	12,193	,000	,748	,780	,714	,991	1,010
	laenge	-20,421	3,707	-,395	-5,508	,000	-,242	-,490	-,323	,666	1,500
	radstand	35,054	8,056	,312	4,351	,000	,123	,406	,255	,666	1,503
4	(Konstante)	26427,827	18024,477		1,466	,146					
	motorlei	118,274	16,265	,577	7,272	,000	,748	,598	,414	,515	1,943
	laenge	-22,640	3,710	-,438	-6,102	,000	-,242	-,531	-,348	,630	1,588
	radstand	30,552	8,033	,272	3,803	,000	,123	,364	,217	,633	1,579
	gewicht	13,078	5,141	,215	2,544	,013	,560	,253	,145	,455	2,199

a. Abhängige Variable: referenz

Tabelle 11: Koeffizienten des Regressionsmodells

$$\text{Regressionspreis} = (26427,83; 118,27; -22,64; 30,55; 13,08) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{Motorleistung} \\ \text{Fahrzeuglänge} \\ \text{Radstand} \\ \text{Gewicht} \end{pmatrix}$$

Wie Tabelle 10 zeigt, ergibt sich ein korrigiertes R^2 von 0,679. Es ist zu bemerken, dass das korrigierte R^2 in diesem Fall nur am Rande als Indikator für die Anpassungsgüte taugt. Hohe Unterschiede bei den Preisen von Fahrzeugen mit gleicher Ausstattung und vergleichbaren physikalischen Eigenschaften wurden schon in Kapitel 2.1.3.1 konstatiert, der Zusammenhang hat die Definition des Begriffs Premiumprodukt maßgeblich beeinflusst. Ein nicht annähernd bei 100 % liegendes korrigiertes R^2 stand somit von vorne herein fest.

Die Regressionspreise sowie die Residuen, also gemäß Definition die Preispremiën, sind in den Spalten 4 und 5 der Tabelle 5 einsehbar. Es zeigt sich, dass bis auf wenige Ausnahmen die Residuen aller Varianten der Baureihen einer Marke entweder positiv oder negativ sind.

3.2.4 Errechnung der Preispremiën auf Markenebene

Wie ersichtlich ist, sind die Preispremiën noch nicht auf Markenebene aggregiert. Eine Aggregation zu früheren Zeitpunkten, beispielsweise vor der Regressionsanalyse, wurde nicht realisiert, um für die Regressionsanalyse einen möglichst großen

Stichprobenumfang zu erhalten. Die Aggregation erfolgt über die Bildung des arithmetischen Mittels über alle Preispremiën einer Marke. Eine Gewichtung der Preispremiën mit den Absatz- oder Produktionsvolumina der einzelnen Varianten und die anschließende Teilung durch das Gesamtvolumen der Marke ist aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit nicht möglich, da auf Grund von unterschiedlichen Benennungen der untersuchten Varianten und insbesondere wegen unterschiedlicher Ausstattungsumfänge auf verschiedenen geographischen Märkten ein Generieren der globalen Absatzvolumina der untersuchten Varianten nicht durchführbar ist. Selbst die Absatzvolumina auf dem deutschen Markt auf Variantenebene sind nicht verfügbar. Aus gleichem Grund muss die Aggregation auf Markenebene auf der Ebene der Preispremiën und somit vor Bildung der Premiumkompetenzen stattfinden. Für eine Aggregation auf Markenebene auf Basis der Premiumkompetenzen wäre ebenfalls eine Gewichtung der Preispremiën auf Variantenebene mit den Absatz- oder Produktionsvolumina auf Markenebene nötig.

Die weit verbreitete Errechnung von Preispremiën mit Hilfe markenspezifischer Dummyvariablen wird abgelehnt. Zwar würden die Parameter der entsprechenden Variablen ebenfalls Preispremiën auf Markenebene ergeben. Jedoch würde die Möglichkeit bestehen, dass im Zuge der stufenweisen Aufnahme von Parametern in das Modell einige dieser Dummyvariablen nicht in das Modell aufgenommen werden bzw. wieder entfallen. Zudem ergibt das gewählte im Vergleich zu dem Verfahren mit Dummyvariablen theoretisch dasselbe Ergebnis.

Die in Tabelle 5, Spalte 5 dargestellten Residuen, also die Unterschiede zwischen den Regressionspreisen und den Abgleichspreisen, stellen nach ihrer Aggregation auf Markenebene die Δp_{mi} dar. Die Ergebnisse dieser Aggregation finden sich in Tabelle 12, Spalte 2.

Marke	Δpmi^{171}	vi^{172}	Pm^{173}
Alfa Romeo	-1.076	86.935	-93.541.666
Audi	2.211	290.620	642.574.122
BMW	1.880	433.177	814.327.003
Chrysler	-1.848	65.948	-121.846.725
Citroen	-3.626	133.196	-482.910.148
Daewoo	-3.065	163.772	-501.922.825
Ford	197	280.536	55.342.824
Honda	-586	595.066	-348.666.846
Hyundai	-3.718	197.452	-734.104.175
Jaguar	7.034	65.334	459.573.108
Kia	-1.140	67.595	-77.055.606
Lancia	-684	24.698	-16.888.758
Mazda	484	189.527	91.684.705
Mercedes-Benz	4.106	286.610	1.176.801.528
Mitsubishi	889	46.876	41.689.869
Nissan	-1.030	136.133	-140.237.738
Opel	-1.888	241.564	-456.157.661
Peugeot	-4.696	196.028	-920.485.434
Renault	-4.439	219.104	-972.674.098
SAAB	210	72.029	15.149.737
Skoda	-1.245	21.859	-27.217.755
Subaru	321	189.905	60.942.114
Toyota	-2.600	146.125	-379.942.648
Volkswagen	1.571	463.092	727.443.159
Volvo	1.151	329.372	379.107.651

Tabelle 12: Preispremiën, näherungsweise lebenszyklusbereinigte Produktionsvolumina und Premiumkompetenzen

Sie entsprechen im Großen und Ganzen dem Bild in der Öffentlichkeit. Die Automobilmarken Audi, BMW, Mercedes-Benz, Volvo und insbesondere Jaguar erzielen hohe positive Preispremiën, Marken wie Citroen, Daewoo, Hyundai, Kia, Peugeot, Renault oder Toyota sehr hohe negative Werte. In einigen Details sind die

¹⁷¹ Durchschnittliches Preispremium in Euro über alle im Preisabgleich aufgenommener Automobile einer Marke.

¹⁷² Angenähert durch das durchschnittliche Produktionsvolumen 1997-2003.

¹⁷³ Premiumkompetenz in Euro.

Ergebnisse jedoch überraschend. Die Marke Alfa Romeo erzielt negative Werte. Die Marke Volkswagen hingegen erreicht ein deutlich positives Ergebnis.

3.2.5 Überleitung zur Premiumkompetenz und Definition der Premiummarken

Der letzte Schritt zur Gewinnung der Premiumkompetenzen P_m ist gemäß Formel (3) die Gewichtung der gewonnenen Δp_{mi} mit den Absatzvolumina v_i . Die v_i werden durch die durchschnittlichen weltweiten Produktionsvolumina der relevanten Produktlinien über die Jahre 1997-2003 angenähert. Aufgrund der von Land zu Land stark schwankenden Marktanteile von Automobilmarken hätte eine Gewichtung mit den Absatzvolumina eines Landes, beispielsweise Deutschlands, zu einer starken Verzerrung geführt.¹⁷⁴ Wegen des hohen Werts eines Automobils würden durch lange Lagerreichweiten bei Automobilherstellern sowie Händlern hohe Kapitalbindungskosten entstehen. Aus diesem Grunde weichen weltweite Produktions- und Absatzzahlen bei Automobilherstellern nur marginal voneinander ab und gleichen sich zudem längerfristig aus.¹⁷⁵ Beide Werte sind daher annähernd substituierbar. Die lückenlose Datenverfügbarkeit beschränkt sich ausschließlich auf Produktionsvolumina, woraufhin die postulierten Absatzvolumina durch diese angenähert werden. Das Ansetzen des Absatzvolumens eines einzelnen Jahres würde das Außerachtlassen von Lebenszykluseffekten bedeuten. Produkte, die sich in der Einführungs- oder Degenerationsphase befänden, hätten hierbei gegenüber Produkten in der Wachstums- oder Reifephase bei gleichem Preispremium und hypothetisch gleichem Produktlebenszyklus eine geringere Premiumkompetenz. In der Automobilindustrie hat sich ein etwa sieben Jahre dauernder Produktlebenszyklus als Norm eingestellt.¹⁷⁶ Zum Ausgleich der beschriebenen Lebenszykluseffekte werden somit die Preispremiën mit dem Durchschnitt der Produktionsvolumina der betrachteten Automobile oder deren Vorgängerprodukte über die Jahre 1997 bis 2003 gewichtet. Abbildung 26 zeigt anhand des Beispiels dreier Produkte mit zeitlich verlagerten, aber ansonsten komplementären Lebenszyklen, dass dadurch jedes Stadium des Lebenszyklus abgebildet wird. Während

¹⁷⁴ Annähernd alle Automobilmarken haben auf ihren Heimatmärkten weit höhere Marktanteile als auf dem Weltmarkt. Bei Ansatz der Absatzvolumen auf dem deutschen Markt hätten sich alle in Deutschland ansässigen Marken mit positivem Preispremium, jedoch keine einzige „Importmarke“ als Premiummarke herausgestellt.

¹⁷⁵ Verluste während der Distribution sind extrem selten.

¹⁷⁶ Vgl. Diez, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 156. Unter allen Baureihen der in Kapitel 3.5 definierten Premiumautomobilmarken, deren Produktlebenszyklus zwischen 1990 und 2005 begann und endete, hatten 84,8 % einen Lebenszyklus von zwischen 6,5 und 7,5 Monaten. Zugrundegelegt wurden jeweils die Produktlebenszyklen der volumenstärksten Varianten.

die das Volumen 2003 kennzeichnenden rot schraffierten Flächen nicht die gleiche Größe aufweisen, ist dies bei den das Volumen 1997-2003 kennzeichnenden rot oder schwarz markierten Flächen der Fall. Die angenäherten v_i finden sich in Tabelle 12, Spalte 3.

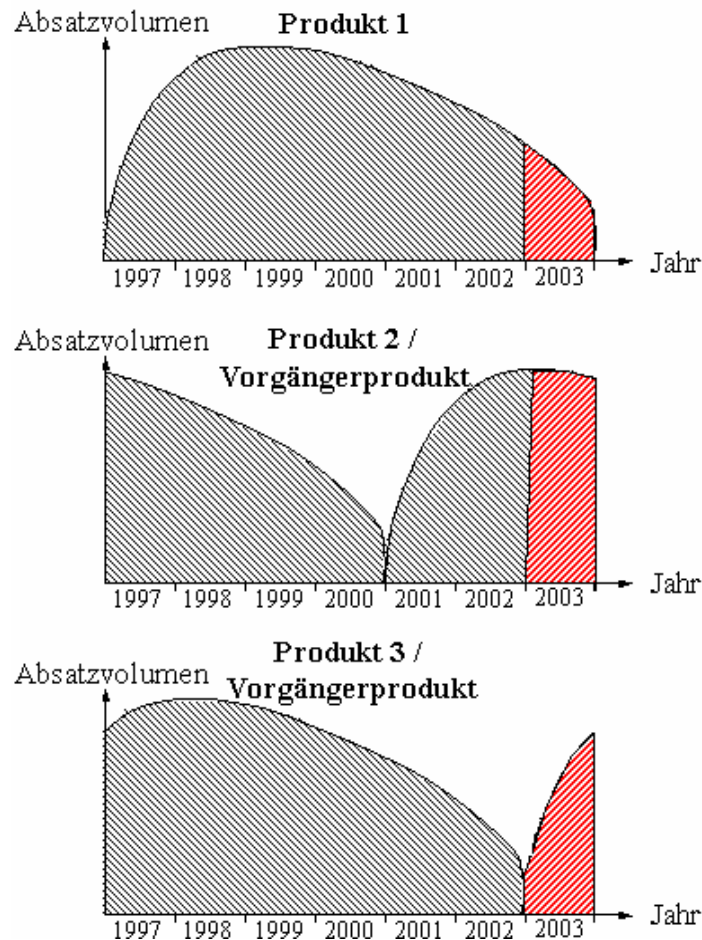


Abbildung 26: Ausgleich von Lebenszykluseffekten bei Ansetzen des durchschnittlichen Volumens über sieben Jahre¹⁷⁷

Die resultierenden Premiumkompetenzen sind in Tabelle 12, Spalte 4 einzusehen. Auch diese Ergebnisse widerspiegeln im wesentlichen die schon bei den Preispremiën auf Markenebene aufgetretenen Konstellationen. Die Marken Audi, BMW, Jaguar, Volvo, insbesondere Mercedes-Benz und wiederum Volkswagen verfügen über deutlich positive Premiumkompetenzen, die Marken Citroën, Daewoo, Hyundai, Kia, Peugeot, Renault oder Toyota über deutlich negative.

Abbildung 27 zeigt die Premiumkompetenzen dargestellt in Abhängigkeit vom Preispremium in Euro.

¹⁷⁷ Eigene Darstellung.

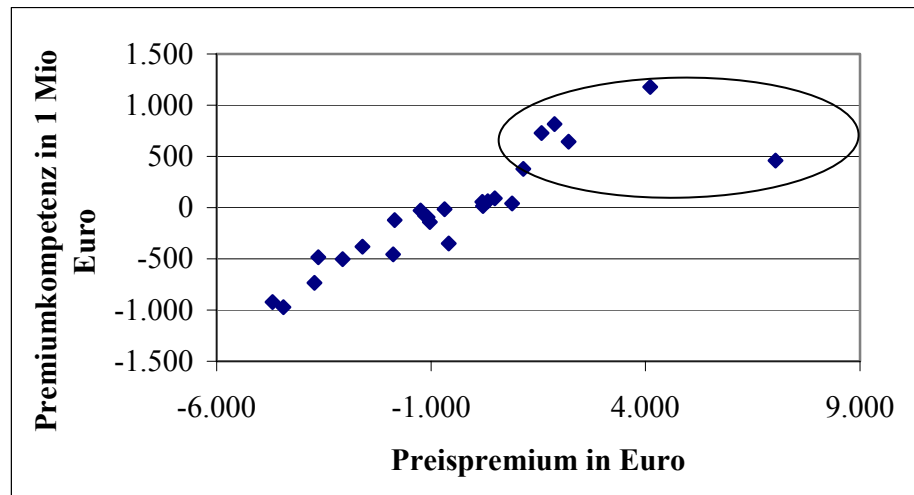


Abbildung 27: Premiumkompetenz in Abhängigkeit des Preispremiums

Deutlich zu erkennen ist eine größere Gruppe an Marken mit schwach positiven bis hin zu einem deutlich negativen Premiumkompetenzen. Die restlichen Marken zeigen deutlich positive Premiumkompetenzen. In der Bandbreite einer Premiumkompetenz von 91 Millionen bis 379 Millionen ist keine Marke vertreten. Es liegt nahe, die Premiumschwelle S in diesem Bereich anzusiedeln. Bei Ansetzen von S beispielsweise bei $P_m = 100$ Millionen resultieren die Marken Audi, BMW, Jaguar, Mercedes-Benz, Volkswagen und Volvo als Premiummarken. Dies entspricht abgesehen von der Marke Volkswagen den Erwartungen des Autors. Nachdem alle Modellannahmen vertretbar, physikalische Größen und Preisdaten fehlerfrei erfasst, der Preisabgleich korrekt durchgeführt und die Modellbildung entsprechend der hierfür geltenden Anforderungen realisiert wurde, ist dieses Ergebnis jedoch so zu akzeptieren. Das Widerspiegeln der öffentlichen Meinung ist weder ein Indikator für gute noch für schlechte wissenschaftliche Arbeit. Bei der Suche nach neuen Erkenntnissen ist kommentarloses Adaptieren von „unzweifelhaftem Allgemeinwissen“ gefährlich, deren Hinterfragen sogar absolut notwendig. Die Tatsache, dass auf Basis der Ergebnisse von Kapitel 3.2 Volkswagen als Premiumautomobilmarke gilt, ist somit bei Akzeptanz des Berechnungs- und Argumentationsflusses ebenfalls zu akzeptieren, auch wenn es der öffentlichen Überzeugung widerspricht.

3.3 Berechnung des Markenschwerpunkts

Nach der Berechnung der Premiumkompetenzen der Automobilmarken auf dem deutschen Markt ist als zweiter Schritt zur Beantwortung der Fragestellung, ob und falls

ja welcher statistische Zusammenhang zwischen den Positionierungen der Produktportfolien dieser Marken und deren Preis- und Volumenpositionierung herrscht, die mathematische Verdichtung der durch Produktlinienerweiterungen veränderbaren Positionierung ihrer Produktportfolien notwendig. Die Positionierung einer Baureihe wird im Folgenden mit der Einstufung in eines der horizontalen Segmente nach KBA gleichgesetzt. Zur Darstellung der Positionierung des Produktportfolios einer Marke soll der sogenannte „Markenschwerpunkt“ M_m dienen, mit

$$M_m = \begin{pmatrix} v1_m \\ v2_m \\ v3_m \\ v4_m \\ v5_m \\ v6_m \end{pmatrix}$$

wobei

$v1_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Minicars positionierten Baureihen der Marke m

$v2_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Kleinwagen positionierten Baureihen der Marke m

$v3_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Untere Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m

$v4_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m

$v5_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Obere Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m

$v6_m$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Oberklasse positionierten Baureihen der Marke m

und m = Index der für die Berechnung herangezogene Marken 1,...,n.

Eine Normierung der Form $\sum_{i=1}^6 v_{im} = 1$ für alle Marken

mit i = Index für die vertikale Segmente 1,...,6 nach KBA

ist notwendig, da zur Darstellung der Positionierung des Produktportfolios einer Marke die relative und nicht die absolute Verteilung der Absatzvolumina pro vertikalem

Segment entscheidend ist und auf diese Weise eine Bereinigung um Marktanteileffekte des gesamten Produktportfolios erfolgen kann.

Nach Gewinnung eines derartigen Markenschwerpunkts für jede untersuchte Marke kann in Kapitel 3.4 zwischen diesen und den in Kapitel 3.2 errechneten Premiumkompetenzen eine Regressionsanalyse durchgeführt werden.

3.3.1 Vollständige vertikale Segmentierung des Automobilmarkts

Wie beschrieben, teilt der Segmentierungsansatz nach KBA lediglich Automobile der Aufbauvarianten Limousine, Kombi und Coupé in die oben genannten vertikalen Segmente ein, siehe Tabelle 3, Segmentindices 1-6. Automobile der Aufbauvarianten Cabriolet, Van, Geländewagen und Sportwagen sind in die horizontalen Segmente mit den Indices 7-9 eingeteilt. Es gibt keine Hinweise darauf, dass für alle untersuchten Marken die vertikale Positionierungen der in den Segmenten 1-6 enthaltenen Teile ihrer Produktportfolios repräsentativ für die gesamten Produktportfolios sind. Dies macht eine Einteilung der in den Segmenten 7-9 enthaltenen Automobile, es handelt sich hierbei um 116 von insgesamt 274, in jeweils eines der Segmente 1-6 nötig. Leider sind die Kriterien, nach denen das KBA zusammen mit dem VDA die Segmentierung durchgeführt hat, nicht zu erfahren. Daher soll die vollständig vertikale Segmentierung mittels einer Diskriminanzanalyse mit den bisher schon in den vertikalen Segmenten befindlichen Baureihen als Lernstichprobe erfolgen. Ergebnisse sind neben einem vollständig vertikal segmentierten deutschen Automobilmarkt auch die vertikale Positionierung einer Produktlinie definierende Größen (mithin eine Beantwortung der Fragestellung II in Kapitel 1). Diese Größen dienen in Kapitel 4 als wissenschaftlich fundierte Vergleichskriterien für die Positionierung neuer Baureihen von Premiumautomobilmarken. Basis für die Diskriminanzanalyse ist die Segmentierung durch das Kraftfahrt-Bundesamtes vom Juli 2003.¹⁷⁸

3.3.1.1 Selektion potenzieller Positionierungskriterien

Die Spalte 2 der Tabelle 13 zeigt die zu diesem Zeitpunkt auf dem deutschen Markt angebotenen 274 Baureihen.

¹⁷⁸ Vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 40-43.

Fall	Produktlinie	Segmentzugehörigkeit gemäß KBA, 2003	Segmentzuordnung unter Verwendung der Diskriminanzfunktionen 1-5	Segmentzuordnung unter Verwendung der Diskriminanzfunktion 1
1	Daewoo Matiz	1	1	1
2	Daihatsu Cuore	1	1	1
3	Daihatsu Move	1	1	1
4	Fiat Seicento	1	1	1
5	Ford Ka	1	1	1
6	Hyundai Atos	1	1	1
7	Opel Agila	1	1	1
8	Peugeot 106	1	1	1
9	Renault Twingo	1	1	1
10	Seat Arosa	1	1	1
11	Smart	1	1	1
12	Suzuki Alto	1	1	1
13	Suzuki Wagon R	1	1	1
14	Volkswagen Lupo	1	1	1
15	Audi A2	2	2	2
16	Mini	2	1	2
17	Citroen Berlingo	2	2	2
18	Citroen C2	2	2	2
19	Citroen Saxo	2	2	2
20	Daewoo Kalos	2	2	2
21	Daewoo Lanos	2	2	2
22	Daihatsu Sirion	2	2	2
23	Daihatsu YRV	2	2	2
24	Fiat Doblo	2	2	2
25	Fiat Punto	2	2	2
26	Ford Fiesta	2	2	2
27	Ford Fusion	2	2	3
28	Ford Puma	2	2	2
29	Honda Jazz	2	2	2

30	Hyundai Getz	2	2	2
31	Lancia Y10	2	2	2
32	Mazda 2	2	2	2
33	Mazda Demio	2	2	3
34	MG ZR	2	3	2
35	Mitsubishi Colt	2	2	2
36	Nissan Micra	2	2	2
37	Opel Corsa	2	2	2
38	Peugeot 206	2	2	2
39	Peugeot Partner	2	2	2
40	Renault Clio	2	2	2
41	Renault Kangoo	2	2	2
42	Seat Ibiza, Cordoba	2	2	2
43	Skoda Fabia	2	2	2
44	Subaru Justy	2	2	2
45	Suzuki Ignis	2	1	2
46	Suzuki Swift	2	2	2
47	Toyota Yaris	2	2	2
48	Toyota Yaris Verso	2	2	2
49	Volkswagen Polo	2	2	2
50	Rover 25	2	2	2
51	Alfa Romeo 147	3	3	3
52	Audi A3, S3	3	3	3
53	Chrysler Neon	3	3	3
54	Citroen Xsara	3	3	3
55	Daewoo Nubira	3	4	4
56	Fiat Stilo	3	3	3
57	Ford Focus	3	3	3
58	Honda Civic	3	3	3
59	Hyundai Accent	3	3	3
60	Kia Rio	3	3	3
61	Kia Shuma	3	4	4
62	Lada 110,111,112	3	3	3
63	Mazda 323	3	3	3
64	Mercedes-Benz A-Klasse	3	1	2
65	MG ZS	3	4	4
66	Mitsubishi Lancer	3	4	4

67	Mitsubishi Space Star	3	2	2
68	Nissan Almera	3	3	3
69	Opel Astra	3	3	3
70	Peugeot 306	3	3	3
71	Peugeot 307	3	3	3
72	Renault Megane	3	3	3
73	Seat Toledo, Leon	3	3	4
74	Skoda Octavia	3	4	3
75	Subaru Impreza	3	4	4
76	Suzuki Baleno	3	2	4
77	Suzuki Liana	3	3	2
78	Toyota Corolla	3	3	3
79	Toyota Prius	3	3	3
80	Volkswagen Golf, Bora	3	3	3
81	Volkswagen New Beetle	3	3	3
82	Rover 45	3	4	3
83	Alfa Romeo 156	4	4	4
84	Alfa Romeo GTV	4	4	4
85	Audi A4, S4	4	4	5
86	Audi TT	4	3	3
87	BMW Dreier-Reihe	4	4	4
88	BMW Z3	4	4	4
89	Chrysler Sebring	4	5	5
90	Citroen C5	4	4	4
91	Daewoo Espero	4	4	4
92	Daewoo Evanda	4	4	4
93	Fiat Marea	4	4	4
94	Ford Mondeo	4	4	4
95	Honda Accord	4	4	4
96	Hyundai Coupé	4	4	4
97	Hyundai Elantra	4	4	4
98	Hyundai Sonata	4	4	4
99	Jaguar X-Type	4	4	4
100	Kia Magentis	4	5	5
101	Lancia Lybra	4	4	4
102	Mazda 6	4	4	4
103	Mercedes-Benz C-Klasse	4	4	4

104	MG ZT	4	5	5
105	Mitsubishi Carisma	4	4	4
106	Mitsubishi Galant	4	4	4
107	Nissan Primera	4	4	4
108	Opel Vectra, Signum	4	4	4
109	Peugeot 406	4	4	4
110	Renault Laguna	4	4	4
111	SAAB 9-3	4	4	4
112	Skoda Superb	4	4	4
113	Subaru Legacy	4	4	4
114	Toyota Avensis, Carina	4	4	4
115	Toyota Celica	4	4	4
116	Volvo S40, V40	4	4	4
117	Volvo S60	4	4	4
118	Volkswagen Passat	4	4	4
119	Rover 75	4	4	4
120	Alfa Romeo 166	5	4	5
121	Alpina B10	5	6	6
122	Alpina B3	5	6	5
123	Audi A6, S6	5	5	5
124	BMW Fünfer-Reihe	5	5	5
125	Chrysler 300M	5	6	6
126	Hyundai XG 25, 30, 250, 300	5	5	5
127	Jaguar S-Type	5	5	5
128	Kia Opirus	5	5	5
129	Mazda Xedos 9	5	5	5
130	Mercedes-Benz CLK	5	5	5
131	Mercedes-Benz E-Klasse	5	4	4
132	Nissan Maxima	5	5	5
133	Opel Omega	5	5	5
134	Peugeot 607	5	5	5
135	Renault Avantime	5	4	4
136	Renault Vel Satis	5	5	5
137	SAAB 9-5	5	5	5
138	Toyota Camry	5	5	5
139	Volvo C70	5	5	5
140	Volvo S80	5	5	5

141	Volvo V70	5	4	4
142	Audi A8, S8	6	5	6
143	BMW Siebener-Reihe	6	6	6
144	Cadillac CTS	6	5	5
145	Cadillac Seville	6	6	6
146	Ferrari F140 Enzo	6	6	6
147	Ferrari F360	6	6	6
148	Ferrari F550, 575 Maranello	6	6	6
149	Chevrolet Corvette	6	6	6
150	Jaguar XJ	6	6	6
151	Jaguar XK	6	6	6
152	Lancia Thesis	6	5	5
153	Maserati Coupé	6	6	6
154	Maybach	6	6	6
155	Mercedes-Benz S-Klasse	6	6	6
156	Porsche 911	6	6	6
157	Toyota Lexus LS 430	6	6	6
158	Volkswagen Phaeton	6	6	6
159	BMW X3	7	5	4
160	BMW X5	7	5	5
161	Chevrolet Tahoe	7	6	6
162	Daihatsu Terios	7	2	6
163	Ford Maverick	7	4	2
164	Chevrolet Trailblazer	7	6	4
165	Honda CR-V	7	4	4
166	Honda HR-V	7	3	3
167	Hyundai Santa Fe	7	4	4
168	Hyundai Terracan	7	5	4
169	Isuzu Trooper, Monterey	7	4	5
170	Jeep Cherokee	7	4	4
171	Jeep Grand Cherokee	7	4	4
172	Jeep Wrangler	7	3	3
173	Kia Sorento	7	4	4
174	Lada Niva	7	2	2
175	Land Rover Defender	7	2	2
176	Land Rover Discovery	7	4	5
177	Land Rover Freelander	7	3	4

178	Land Rover Range Rover	7	5	5
179	Mazda Tribute	7	4	4
180	Mercedes-Benz G-Klasse	7	4	4
181	Mercedes-Benz ML-Klasse	7	5	5
182	Mitsubishi L200	7	4	4
183	Mitsubishi Outlander	7	4	4
184	Mitsubishi Pajero Pinin	7	2	2
185	Mitsubishi Pajero Sport	7	3	4
186	Mitsubishi Pajero, Montero	7	3	3
187	Nissan Pathfinder	7	5	5
188	Nissan Patrol	7	5	5
189	Nissan Terrano II	7	4	5
190	Nissan X-Trail	7	4	4
191	Opel Frontera	7	4	4
192	Porsche Cayenne	7	6	6
193	Ssangyong Rexton	7	5	4
194	Subaru Forester	7	4	4
195	Suzuki Grand Vitara	7	3	3
196	Suzuki Jimny	7	2	2
197	Suzuki Samurai	7	2	2
198	Suzuki Vitara	7	2	2
199	Toyota Land Cruiser	7	4	4
200	Toyota RAV 4	7	3	3
201	Volvo XC90	7	5	5
202	Volkswagen Touareg	7	5	5
203	Alfa Romeo Spider	8	4	4
204	Alpina B3	8	6	5
205	Audi A4, S4	8	4	4
206	Audi TT	8	3	3
207	BMW Dreier-Reihe	8	4	4
208	BMW Z3	8	4	4
209	BMW Z4	8	3	3
210	BMW Z8	8	6	6
211	Chrysler Sebring	8	5	6
212	Citroen C3	8	2	5
213	Ferrari F360	8	6	2
214	Fiat Barchetta	8	3	6

215	Ford Streetka	8	1	3
216	Chevrolet Corvette	8	6	2
217	Honda S2000	8	4	4
218	Jaguar XK	8	6	6
219	Jeep Wrangler	8	3	3
220	Maserati Spyder	8	6	6
221	Mazda MX-5	8	3	3
222	Mercedes-Benz CLK	8	5	5
223	Mercedes-Benz SL	8	6	6
224	Mercedes-Benz SLK	8	4	4
225	MGF, MG TF	8	3	3
226	Opel Astra	8	3	3
227	Opel Speedster	8	3	3
228	Peugeot 206	8	2	2
229	Peugeot 306	8	3	3
230	Porsche 911	8	6	6
231	Porsche Boxster	8	4	5
232	Renault Megane	8	3	3
233	SAAB 9-3	8	4	4
234	Smart	8	1	1
235	Smart Roadster	8	1	1
236	Suzuki Grand Vitara	8	3	3
237	Suzuki Jimny	8	2	2
238	Suzuki Samurai	8	2	2
239	Toyota Lexus SC 430	8	6	5
240	Toyota MR-2	8	2	2
241	Volvo C70	8	5	5
242	Volkswagen Golf, Bora	8	3	3
243	Volkswagen New Beetle	8	2	2
244	Chevrolet Trans Sport	9	5	5
245	Chrysler PT Cruiser	9	3	3
246	Chrysler Voyager	9	4	4
247	Citroen C8	9	4	4
248	Daewoo Rezzo	9	3	3
249	Daihatsu Gran Move	9	3	3
250	Fiat Multipla	9	2	2
251	Fiat Ulysse	9	4	4

252	Ford Focus C-Max	9	3	3
253	Ford Galaxy	9	4	4
254	Honda Stream	9	4	4
255	Hyundai H1 Starex	9	3	4
256	Hyundai Matrix	9	2	2
257	Hyundai Trajet	9	4	4
258	Kia Carens	9	4	4
259	Kia Carnival	9	5	5
260	Mazda MPV	9	4	4
261	Mazda Premacy	9	3	3
262	Mercedes-Benz Vaneo	9	2	2
263	Mitsubishi Space Wagon	9	4	4
264	Nissan Almera Tino	9	3	3
265	Opel Meriva	9	2	2
266	Opel Zafira	9	3	3
267	Peugeot 807	9	4	4
268	Renault Espace	9	4	4
269	Renault Scenic	9	3	3
270	Seat Alhambra	9	4	4
271	Toyota Avensis Verso	9	4	4
272	Toyota Previa	9	4	4
273	Volkswagen Sharan	9	4	4
274	Volkswagen Touran	9	3	3

Tabelle 13: Untersuchungsumfang, Gruppenindices und Ergebnisse der Diskriminanzanalyse¹⁷⁹

In Spalte 3 ist der jeweilige Segmentindex entsprechend der Aufteilung nach Tabelle 3 zu sehen. Die bei der Diskriminanzanalyse verwendeten Variablen sind in Tabelle 14 aufgeführt.

¹⁷⁹ Als Quelle für die Segmenteinstufungen gemäß KBA gilt vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.), Neuzulassungen 2003, 2004, S. 40-43**. Es wurden die in Tabelle 3 eingeführten Indices für die Segmente nach KBA verwendet.

Name	Erklärung	Einheit	Art
seg_kba	Index der Segmentierung nach KBA	-	Abhängig
pre_min	Basispreis der billigsten Variante	Euro_1	Unabhängig
pre_max	Basispreis der teuersten Variante	Euro_2	Unabhängig
gew_min	Gewicht der leichtesten Variante	kg	Unabhängig
laen_min	Minimale Fahrzeuglänge aller Varianten	mm_1	Unabhängig
brei_min	Minimale Fahrzeugbreite aller Varianten	mm_2	Unabhängig
hoeh_min	Minimale Fahrzeughöhe aller Varianten	mm_3	Unabhängig
rads_min	Minimaler Radstand aller Varianten	mm_4	Unabhängig
dreh_min	Minimales Drehmoment aller Varianten	nm_1	Unabhängig
dreh_max	Maximales Drehmoment aller Varianten	nm_2	Unabhängig
leis_min	Minimale Leistung aller Varianten	kw_1	Unabhängig
leis_max	Maximale Leistung aller Varianten	kw_2	Unabhängig
hubr_min	Minimaler Hubraum aller Varianten	ccm_1	Unabhängig
hubr_max	Maximaler Hubraum aller Varianten	ccm_2	Unabhängig
pre_ari	$\frac{\text{pre_min} + \text{pre_max}}{2}$	Euro_3	Unabhängig
dreh_ari	$\frac{\text{dreh_min} + \text{dreh_max}}{2}$	nm_3	Unabhängig
leis_ari	$\frac{\text{leis_min} + \text{leis_max}}{2}$	kw_3	Unabhängig
hubr_ari	$\frac{\text{hubr_min} + \text{hubr_max}}{2}$	ccm_3	Unabhängig

Tabelle 14: Für die Automobile der Segmente 1-6 erhobene Eigenschaften

Die potenziellen unabhängigen Variablen umfassen zunächst die auch schon in der Regressionsanalyse verwendeten physikalischen Eigenschaften Gewicht, Fahrzeuglänge, Fahrzeugbreite, Fahrzeughöhe, Radstand, Drehmoment, Motorleistung und Hubraum. Im Gegensatz zur Regressionsanalyse, die die einzelnen Automobile der Vergleichsgruppe mit fest definiertem Ausstattungsumfang und eindeutiger Motorisierung behandelte, handelt es sich bei den nun betrachteten Fällen um Baureihen, innerhalb derer verschiedene Aufbau-, Antriebs-, Ausstattungs- und Motorisierungsvarianten angeboten werden. Diese sind hinsichtlich der Fahrzeugaußenmaße relativ homogen, hinsichtlich ihrer Motorisierungsdaten und ihres Gewichtes jedoch höchst heterogen. Aus diesem Grunde sollen für die Größen Drehmoment, Motorleistung und Hubraum jeweils neben den Werten für die Variante mit der minimalen Ausprägung auch die für die Variante mit der maximalen Ausprägung sowie das arithmetische Mittel aus beiden Werten als potenzielle

Positionierungskriterien angegeben werden. Die maximale Ausprägung des Kriteriums Gewicht hätte aufgrund ihrer Abhängigkeit von unterschiedlichsten Größen, insbesondere dem frei wählbaren Ausstattungsniveau, keine Aussagekraft.

Bei der Regressionsanalyse ist die Angabe des Basispreises als potenzieller Regressor nicht möglich, da dies die Suche nach auf lediglich tangible Eigenschaften zurückzuführenden Regressionspreisen konterkariert hätte. Bei der nun folgenden Diskriminanzanalyse könnte der Preis jedoch sehr wohl als die Positionierung erklärend determiniert werden. Daher wird der Kreis der potenziellen Determinanten der Positionierung um den Preis der billigsten und den Preis der teuersten Variante sowie das arithmetische Mittel hieraus erweitert.

Die sich ergebende Gesamtmenge potenzieller Diskriminatoren ist in Tabelle 14 dargestellt. Eine Aufnahme weiterer Diskriminatoren wird als nicht notwendig erachtet. Es sei auf die in Kapitel 3.2.3.1 erwähnte Rückführbarkeit anderer potenzieller erklärender Größen auf die bereits berücksichtigten 17 Variablen verwiesen. Zudem sei der sich ergebende, unten dargestellte sehr hohe Erklärungswert des Modells bei einem Rückgriff auf nur wenige dieser 17 Variablen erwähnt.

Für die physikalischen Dimensionen und Preise der entsprechenden Automobile gilt der 22.7.2003 als Stichtag. Bei Fahrzeugen, die zu diesem Zeitpunkt nicht mehr oder noch nicht offiziell angeboten wurden,¹⁸⁰ werden die Preise / physikalischen Dimensionen am dem 22.7.2003 nächsten Zeitpunkt angesetzt. Fehlende Werte tauchen nicht auf.¹⁸¹ Auf eine Angabe der Ausprägungen der genannten Werte im Anhang muß aus kapazitativen Gründen verzichtet werden, es würde sich um eine Matrix mit $274 \cdot 17 = 4.658$ Werten handeln.

3.3.1.2 Vorgehen und Ergebnisse der Diskriminanzanalyse

Zur Berechnung des Diskriminanzmodells wird die Software SPSS verwendet. Eine stufenweise Aufnahme der erklärenden Variablen in das Modell erscheint aufgrund der

¹⁸⁰ Der Abverkauf von Automobilen kann sich speziell gegen oder nach Ende des Produktlebenszyklus bisweilen über Monate hinziehen. Entsprechende Fahrzeuge erscheinen oftmals nicht mehr offiziell im Produktangebot des Herstellers. Auf der anderen Seite werden oftmals Vorserienfahrzeuge vor der Markteinführung zu Erprobungs- oder Händlerpräsentationszwecken zugelassen. In beiden Fällen tauchen die Automobile in den Statistiken des Kraftfahrt-Bundesamtes auf, wobei technische Daten und Preise nicht mehr beziehungsweise noch nicht verfügbar sind.

¹⁸¹ Quelle für die physikalischen Daten und Preise waren die jährlich erscheinenden Auto Kataloge, vgl. **Vereinte Motor Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 2002, 2001, S. 230-301, 324-332; **Vereinte Motor Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 2003, 2002, S. 218-291, 314-322 sowie **Vereinte Motor Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 2004, 2003, S. 208-281, 302-310. Bisweilen wurde auch Verkaufsliteratur der Automobilhersteller zu Rate gezogen.

schon in Kapitel 3.1.3.2 festgestellten Interkorrelationen sinnvoll. Als Selektionskriterium für die Aufnahme oder den Ausschluss von Variablen in das Modell dient das Wilks-Lambda, als Kriterium für die Abschätzung der Signifikanz des Wilks-Lambda wird der F-Wert herangezogen. Eine Verwendung der nicht erklärten Varianz oder des Rao-V statt des Wilks-Lambda als Kriterium für die Aufnahme oder den Ausschluss von Variablen ergeben keine Veränderung, eine Verwendung der Mahalanobisdistanz oder des kleinsten F-Quotienten eine Verschlechterung der Leistungskriterien des Modells. Eine Anpassung der Ausprägungen des F-Werts als Kriterium für die Abschätzung der Signifikanz des Wilks-Lambda bringt genauso wie ein Austausch des F-Werts durch die F-Wahrscheinlichkeit keine veränderten Ergebnisse.

Im Zuge der Suche nach dem optimalen Modell wird diese stufenweise Diskriminanzanalyse zuerst ohne die in Tabelle 14 aufgeführten vier derivativen Größen als potenzielle unabhängige Varianten durchgeführt, sie werden Schritt für Schritt aufgenommen. Durch die Aufnahme der Größen *dreh_ari* und *pre_ari* in die Auswahl potenzieller unabhängiger Variablen lässt sich keinerlei Veränderung der Leistungsdaten des sich jeweils ergebenden Modells, durch Aufnahme von *leis_ari* eine Verbesserung und von *hubr_ari* interessanterweise eine wesentliche Verschlechterung feststellen. Die Größe *hubr_ari* wird daher nicht weiter betrachtet.

Wie Tabelle 15 zeigt, besteht das sich ergebende Diskriminanzmodell bei sechs Gruppen (den vertikalen Segmenten) aus fünf Diskriminanzfunktionen.

Kanonische Diskriminanzfunktionskoeffizienten

	Funktion				
	1	2	3	4	5
Euro_2	-1,378	-,040	-1,112	2,490	,364
mm_1	632,607	-551,952	-369,096	20,697	-131,375
mm_4	-530,730	711,591	1202,867	317,431	383,874
ccm_1	16,269	148,870	47,097	65,108	-204,438
kw_3	2916,531	447,879	-304,804	-3108,002	2476,253
(Konstant)	-16,711	2,031	-15,345	-7,633	-3,504

Nicht-standardisierte Koeffizienten

Tabelle 15: Nichtstandardisierte Modellparameter der resultierenden Diskriminanzfunktionen (bei Multiplikation der Ausprägungen der unabhängigen Variablen um 100.000)

Tabelle 16 zeigt die pro Iterationsschritt im Modell befindlichen erklärenden Variablen, die Ausprägungen des Aufnahmekriteriums, des Wilks-Lambda und des Ausschlusskriteriums, der F-Wahrscheinlichkeit.

Variablen in der Analyse

Schritt		Toleranz	F-Wert für den Ausschluß	Wilks-Lambda
1	mm_1	1,000	157,781	
2	mm_1	,996	77,083	,241
	kw_3	,996	41,726	,162
3	mm_1	,318	48,953	,142
	kw_3	,983	42,298	,130
	mm_4	,319	7,759	,068
4	mm_1	,310	46,255	,111
	kw_3	,394	36,979	,097
	mm_4	,318	7,520	,054
	Euro_2	,398	7,148	,054
5	mm_1	,291	47,643	,095
	kw_3	,310	14,271	,054
	mm_4	,301	8,729	,047
	Euro_2	,398	7,020	,045
	ccm_1	,594	5,892	,043

Tabelle 16: Aufgenommene Variablen pro Schritt inklusive der Ausprägungen des Aufnahme- und Ausschlusskriteriums

Von den verbleibenden 16 potenziellen erklärenden Variablen sind lediglich vier in das Modell aufgenommen. Die minimale Fahrzeuglänge, die mittlere Motorleistung, der minimale Radstand, der Basispreis der teuersten Variante sowie das minimale Motorvolumen erweisen sich als die die Positionierung am trennschärfsten definierenden Größen. In der Gruppe der ausgewählten unabhängigen Variablen sind sowohl die (minimale) Fahrzeuglänge als auch der minimale Radstand enthalten. Es zeigt sich wiederum, dass der Radstand und die Fahrzeuglänge entgegen der Erwartungen sehr wenig miteinander korrelieren.

Die Koeffizienten der Diskriminanzfunktionen sind sehr klein und werden in der SPSS-Ausgabe in zu stark gerundeter Form dargestellt. Um dennoch nichtstandardisierte Diskriminanzparameter zu erlangen, wird die oben beschriebene Diskriminanzanalyse mit um 100.000 geteilten Ausprägungen der in Tabelle 11 dargestellten unabhängigen Variablen durchgeführt. Leistungsparameter und Klassifizierungen sind identisch. Um die nichtstandardisierten Parameter der eigentlichen Diskriminanzfunktionen zu

erlangen, müssen die in Tabelle 15 dargestellten Parameterwerte ebenfalls um 100.000 geteilt werden. Die sich ergebenden 5 Diskriminanzfunktionen Df(1) bis Df(5) lauten wie folgt:

$$Df(1) = (-0,00016711; -0,00001378; 0,00632607; -0,00530730; 0,00016269; 0,02916531) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{pre_max} \\ \text{laen_min} \\ \text{rads_min} \\ \text{hubr_min} \\ \text{leis_ari} \end{pmatrix}$$

$$Df(2) = (0,00002031; -0,00000004; -0,00551952; 0,00711591; 0,00148870; 0,00447879) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{pre_max} \\ \text{laen_min} \\ \text{rads_min} \\ \text{hubr_min} \\ \text{leis_ari} \end{pmatrix}$$

$$Df(3) = (-0,00015345; -0,00001112; -0,00369096; 0,01201867; 0,00047097; -0,00304804) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{pre_max} \\ \text{laen_min} \\ \text{rads_min} \\ \text{hubr_min} \\ \text{leis_ari} \end{pmatrix}$$

$$Df(4) = (-0,00007633; 0,0000249; 0,00020697; 0,00317431; 0,00065108; -0,03108002) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{pre_max} \\ \text{laen_min} \\ \text{rads_min} \\ \text{hubr_min} \\ \text{leis_ari} \end{pmatrix}$$

$$Df(5) = (-0,000035405; 0,00000364; -0,00131375; 0,00383874; -0,00204438; -0,02476253) \begin{pmatrix} 1 \\ \text{pre_max} \\ \text{laen_min} \\ \text{rads_min} \\ \text{hubr_min} \\ \text{leis_ari} \end{pmatrix}$$

Die resultierenden Segmenteinstufungen sind in Spalte 4 der Tabelle 13 aufgeführt. Wie Tabelle 17 zeigt, ergibt sich eine Übereinstimmung zwischen Segmentzugehörigkeit nach KBA und Segmentzuordnung gemäß Diskriminanzmodell von 82,9 %.

Klassifizierungsergebnisse^a

SEG_KBA		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit						Gesamt
		Mini	Kleinwagen	Untere Mittelklasse	Mittelklasse	Obere Mittelklasse	Oberklasse	
Original	Anzahl	14	0	0	0	0	0	14
	Mini	2	33	1	0	0	0	36
	Kleinwagen	1	2	22	7	0	0	32
	Untere Mittelklasse	0	0	1	33	3	0	37
	Mittelklasse	0	0	0	4	15	3	22
	Obere Mittelklasse	0	0	0	0	3	14	17
	Oberklasse	3	17	29	40	15	12	116
	Ungruppierte Fälle							
%		100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Mini	5,6	91,7	2,8	,0	,0	,0	100,0
	Kleinwagen	3,1	6,3	68,8	21,9	,0	,0	100,0
	Untere Mittelklasse	,0	,0	2,7	89,2	8,1	,0	100,0
	Mittelklasse	,0	,0	,0	18,2	68,2	13,6	100,0
	Obere Mittelklasse	,0	,0	,0	,0	17,6	82,4	100,0
	Oberklasse	2,6	14,7	25,0	34,5	12,9	10,3	100,0
	Ungruppierte Fälle							

a. 82,9% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Tabelle 17: Treffsicherheit des Diskriminanzmodells

Abweichungen können sowohl auf mangelnde Modellgüte als auch auf eine Verwendung nicht zur Verfügung stehender Kriterien bei der Segmentzuordnung durch das KBA und deren Partnerorganisationen zurückzuführen sein. So ist nicht ersichtlich, warum laut KBA die Mercedes-Benz A-Klasse in das Segment „Untere Mittelklasse“ und der Audi A2 in das Segment „Kleinwagen“ eingestuft sind, obwohl beide Fahrzeuge sich hinsichtlich ihrer Motorisierung fast identisch sind und der Audi hinsichtlich seiner Außenmaße den Mercedes-Benz sogar übertrifft. Die nicht der Segmenteinstufung des Kraftfahrtbundesamtes entsprechenden Klassifizierungen sind somit nicht immer auf eine Suboptimalität des Diskriminanzmodells zurückzuführen. Tabelle 18 zeigt, dass der Eigenwert, die Quadratsumme der Streuung zwischen den Segmenten im Verhältnis zur Quadratsumme der Streuung innerhalb der Segmente, schon bei der ersten Diskriminanzfunktion mit 11,969 sehr hoch ist.

Eigenwerte

Funktion	Eigenwert	% der Varianz	Kumulierte %	Kanonische Korrelation
1	11,969 ^a	91,7	91,7	,961
2	1,050 ^a	8,0	99,7	,716
3	,033 ^a	,2	100,0	,178
4	,004 ^a	,0	100,0	,061
5	,001 ^a	,0	100,0	,036

a. Die ersten 5 kanonischen Diskriminanzfunktionen werden in dieser Analyse verwendet.

Tabelle 18: Indikatoren der Modellgüte

Die zweite Diskriminanzfunktion bringt noch eine signifikante Erhöhung der genannten Leistungsindikatoren mit sich, nicht mehr jedoch die drei weiteren Funktionen. Auch bei der Diskriminanzanalyse ist eine Erhöhung der Komplexität des Modells nur bei deutlicher Verbesserung des Erklärungswerts zu vertreten.¹⁸² Bei Ausschluss der Funktionen 3 bis 5 ergibt sich eine minimal um 0,6 % verschlechterte Trefferquote von 82,3 %. Bei zusätzlichem Ausschluss der zweiten Diskriminanzfunktion resultiert eine auf 84,8 % gesteigerte Trefferquote (siehe Tabelle 19).¹⁸³

¹⁸² Vgl. Brosius, Felix, SPSS 8.0, 1998, S. 615.

¹⁸³ Diese liegt weit über der sich bei Zufallsauswahl zu erwartende statistische Trefferquote von 16,7 %

¹
($\frac{1}{n}$ mit $n = 6$ =Anzahl Klassen).

Klassifizierungsergebnisse^a

		Vorhergesagte Gruppenzugehörigkeit						Gesamt
		Mini	Kleinwagen	Untere Mittelklasse	Mittelklasse	Obere Mittelklasse	Oberklasse	
Original	Anzahl	14	0	0	0	0	0	14
	Mini	0	34	2	0	0	0	36
	Kleinwagen	0	3	22	7	0	0	32
	Untere Mittelklasse	0	0	1	32	4	0	37
	Mittelklasse	0	0	0	3	17	2	22
	Obere Mittelklasse	0	0	0	0	2	15	17
	Oberklasse	2	18	26	42	18	10	116
	Ungruppierte Fälle							
%	Mini	100,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Kleinwagen	,0	94,4	5,6	,0	,0	,0	100,0
	Untere Mittelklasse	,0	9,4	68,8	21,9	,0	,0	100,0
	Mittelklasse	,0	,0	2,7	86,5	10,8	,0	100,0
	Obere Mittelklasse	,0	,0	,0	13,6	77,3	9,1	100,0
	Oberklasse	,0	,0	,0	,0	11,8	88,2	100,0
	Ungruppierte Fälle	1,7	15,5	22,4	36,2	15,5	8,6	100,0

a. 84,8% der ursprünglich gruppierten Fälle wurden korrekt klassifiziert.

Tabelle 19: Treffsicherheit des reduzierten Diskriminanzmodells

Deutlich wird hierbei, dass zur Generierung von Diskriminanzfunktionen Trennmaße und nicht Trefferquoten optimiert werden. Das nunmehr resultierende Diskriminanzmodell besteht somit ausschließlich aus der ersten Diskriminanzfunktion und lautet gemäß Tabelle 15 wie folgt:

$$Df(1) = (-0,00016711, -0,00001378; 0,00632607; -0,00530730; 0,00016269; 0,02916531) \begin{pmatrix} 1 \\ pre_max \\ laen_min \\ rads_min \\ hubr_min \\ leis_ari \end{pmatrix}$$

Die sich ergebenden Segmenteinstufungen sind in Spalte 5 der Tabelle 13 ersichtlich. Entsprechend der hohen Trefferquote zeigt sich in den für die Modellbildung verwendeten Segmenten 1-6 (Fälle 1-158) eine weitgehende Übereinstimmung der Segmentzugehörigkeit gemäß KBA mit der aus dem Diskriminanzmodell resultierenden. In den Segmenten 7-9 nach KBA (Fälle 159-274) wurde durch die Diskriminanzanalyse eine Zuordnung auf die Segmente 1-6 unternommen. Tabelle 19 zeigt zudem, dass Automobile der Segmente 1, 2 und 4 sehr zielgerichtet zugeordnet werden konnten, und Automobile des Segments 3 häufig in Segment 4 und Fahrzeuge des Segments 5 häufig dem Segment 6 zugeordnet wurden. Eine Differenz zwischen KBA-Segment und Prognosesegment von mehr als einer Segmentstufe trat im Gegensatz zur Verwendung des oben genannten vollumfänglichen Modells nicht mehr auf.¹⁸⁴

Für Kapitel 4 ist der Aussagewert der einzelnen im Diskriminanzmodell Verwendung findenden unabhängigen Variablen von Bedeutung. Standardisierte Koeffizienten sowie Korrelationskoeffizienten der in der Funktion enthaltenen unabhängigen Variablen mit der Diskriminanzfunktion sind hierbei aufgrund der zu vermutenden starken Kovarianz zwischen den Modellparametern wenig aussagekräftig, da der Einfluss nicht trennscharf einer der korrelierenden Variablen zugeschrieben werden kann.¹⁸⁵ Grundlage sollen daher univariate Diskriminanzanalysen bei Verwendung der jeweiligen unabhängigen Variablen als ausschließlichem Diskriminator sein. Da hierbei jeweils lediglich ein einziger Diskriminator die Klasseneinstufung schätzt, sind die Multikollinearitäten kein Problem. Leistungsindikatoren wie der Erklärungswert und die Trefferquote sind voll

¹⁸⁴ Wie in einem Vergleich der Spalten 3 und 4 der Tabelle 13 deutlich wird, wurde die Mercedes-Benz A-Klasse (Fall 64) durch das Kraftfahrt-Bundesamt in die Klasse 3 und durch das vollständige Diskriminanzmodell mit fünf Diskriminanzfunktionen in die Klasse 1 eingeordnet.

¹⁸⁵ Vgl. **Brosius**, Felix, SPSS 8.0, 1998, S. 624.

dem einzigen Diskriminator zuzurechnen, die Leistungsindikatoren sind untereinander vergleichbar und zeigen das Maß deren Trennpotenziale, eine „Rangordnung“ des Trennpotenzials und somit der Bedeutung des jeweiligen physikalischen Kriteriums bzw. des Preises für die Segmenteinstufung ist bemessbar. Wie Tabelle 20 zeigt, besitzen die (minimale) Fahrzeuglänge, das arithmetische Mittel der Motorleistung sowie der minimale Hubraum den größten Eigenwert sowie die größte Trefferquote.

Diskriminator	Eigenwert	Trefferquote
mm_1	5,19	67,1%
kw_3	3,15	62,7%
mm_4	1,732	54,4%
Euro_2	0,575	53,2%
ccm_1	3,061	63,3%

Tabelle 20: Aussagekraft einzelner Diskriminatoren

Eine alleinige Verwendung eines dieser Kriterien würde somit im Vergleich zum oben angegebenen Gesamtmodell weit schlechtere Trefferquoten liefern. Dies unterstreicht die in Kapitel 3.2.1 beschriebene, fehlende Nachvollziehbarkeit der Verwendung des Hubraums als einziges Positionierungskriterium.

3.3.2 Darstellung der Markenschwerpunkte

Zur Darstellung der in 3.3 beschriebenen M_m muss in einem ersten Schritt jeder Baureihe ein Volumen („Baureihenvolumen“) zugeordnet werden. In einem zweiten Schritt müssen für jede Marke die Volumina aller Baureihen innerhalb jedes einzelnen Segments addiert werden („Segmentvolumina“). In einem dritten Schritt müssen diese Segmentvolumina über jede Marke auf 1 normiert werden.

Als Volumengrößen stehen folgende Werte zur Verfügung:

$V_{i_m}^w$ = Produktionsvolumen weltweit, 2003¹⁸⁶

$\overline{V_{i_m}^w}$ = Durchschnittliches Produktionsvolumen weltweit über einen

¹⁸⁶ Als Quelle für die Produktionsvolumina weltweit dient **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Datenbank: Worldwide Production, Stand April 2004. Zur Repräsentativität der Produktionsvolumina zur Darstellung der Absatzvolumina sei auf Kapitel 3.2.5 verwiesen.

durchschnittlichen Produktlebenszyklus¹⁸⁷

$V_{i_m}^D$ = Anzahl Neuzulassungen auf dem deutschen Markt, 2003¹⁸⁸

$\overline{V_{i_m}^D}$ = Durchschnittliche Anzahl Neuzulassungen auf dem deutschen Markt
über einen durchschnittlichen Produktlebenszyklus¹⁸⁹

mit i = Index für die horizontalen Segmente 1,...,6 nach KBA

und m = Index für die zur Berechnung herangezogenen Marken 1,...,n.

Je nach Verwendung der unterschiedlichen Volumendaten ergäben sich die Markenschwerpunkte

Mm^W = Markenschwerpunkt der Marke m auf dem Weltmarkt, 2003

\overline{Mm}^W = Markenschwerpunkt der Marke m auf dem Weltmarkt,
näherungsweise lebenszyklusbereinigt durch Bildung des
Volumendurchschnitts über eine durchschnittliche Lebenszykluslänge

Mm^D = Markenschwerpunkt der Marke m auf dem deutschen Markt, 2003

\overline{Mm}^D = Markenschwerpunkt der Marke m auf dem deutschen Markt,
näherungsweise lebenszyklusbereinigt durch Bildung des
Volumendurchschnitts über eine durchschnittliche Lebenszykluslänge

Für den Zweck des Nachvollziehens eines statistischen Zusammenhangs zwischen Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt ist es nicht nötig, eine Herleitung der Markenschwerpunkte für Marken durchzuführen, für die in Kapitel 3.2.5 aufgrund der Abwesenheit eines Produktangebotes im für den Preisabgleich herangezogenen

¹⁸⁷ Wie schon in Kapitel 3.2.5 beschrieben, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten bei europäischen Automobilherstellern ein durchschnittlicher Produktlebenszyklus von sieben Jahren eingebürgert. Als Quelle für die Produktionsvolumina weltweit dient **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Datenbank: Worldwide Production, Stand April 2004. Zur Repräsentativität der Produktionsvolumina zur Darstellung der Absatzvolumina sei ebenfalls auf Kapitel 3.2.5 verwiesen.

¹⁸⁸ Als Quelle für die Neuzulassungsvolumina auf dem deutschen Markt 2003 dient die Kraftfahrzeugstatistik des KBA für das Jahr 2003; vgl. **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2003, 2004, S. 28-33.

¹⁸⁹ Wie schon in Kapitel 3.2.5 beschrieben, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten bei europäischen Automobilherstellern ein durchschnittlicher Produktlebenszyklus von sieben Jahren eingebürgert. Als Quelle für die Absatzvolumina auf dem deutschen Markt 1997-2003 dienen die Kraftfahrzeugstatistiken des KBA für die entsprechenden Jahre; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Neuzulassungen 2003, 2004, S. 1-7; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Neuzulassungen 2002, 2003, S. 1-7; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2001, 2002, S. 2-4; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2000, 2001, S. 2-4; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1999, 2000, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1998, 1999, S. 1-3 sowie **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1997, 1998, S. 1-3.

Segment keine Premiumkompetenz errechnet wurde.¹⁹⁰ Da sowohl in der Datenbank „Worldwide Production of Passenger Cars and Light Trucks“ von Polk Automotive Intelligence, der Quelle für die Produktionsvolumina 2003, als auch in der Kraftfahrzeugstatistik des KBA, der Quelle für die Zulassungszahlen auf dem deutschen Markt, die Automobile der Marke Lexus in der Rubrik Toyota aufgeführt und nicht nach Baureihen unterteilt sind, kann für sie ebenfalls kein Markenschwerpunkt errechnet werden. Die Kraftfahrzeugstatistik trennt nicht zwischen Automobilen der Marken MG und Rover, sodass für diese beide Marken lediglich der Mm^W und der \overline{Mm}^W gewonnen werden können.

Ein Vergleich zwischen Mm^W und Mm^D zeigt starke Unterschiede zwischen der Markenpositionierung weltweit und der auf dem deutschen Markt, insbesondere bei den japanischen Automobilherstellern. Die Premiumkompetenzen leiten sich aus den Preisen auf dem deutschen und den Absatzvolumina auf dem Weltmarkt her (eine Begründung dazu erfolgte in Kapitel 3.2.5), eine Gegenüberstellung sowohl mit dem Mm^W als auch mit dem Mm^D wäre somit aufgrund einer weltweiten und einer auf den deutschen Markt bezogenen Komponente zu vertreten.

Die Mm^D unterscheiden sich von den \overline{Mm}^D nur minimal. Die Frage, ob eine näherungsweise Lebenszyklusbereinigung vorzunehmen ist, hängt davon ab, wie kurzfristig der mögliche Einfluss von Änderungen des Markenschwerpunkts auf die Premiumkompetenz beziehungsweise das Preispremium ist.

Da die Frage, welche Volumendaten verwendet werden sollen, theoretisch nicht geklärt werden kann, werden für jede untersuchte Marke der Mm^W , Mm^D sowie der \overline{Mm}^D berechnet. Nachfolgende Regressionsanalysen zwischen diesen Markenschwerpunkten als unabhängige und den Premiumkompetenzen beziehungsweise den Preispremiën als abhängige Variablen ergeben für die Regressionsmodelle mit Mm^D als Markenschwerpunkt den höchsten Erklärungswert. Aus diesem Grunde wird im folgenden Kapitel der Aufbau der Regressionsmodelle mit Mm^D als Markenschwerpunkt beschrieben. Eine Darstellung und Interpretation der Leistungsdaten für die entsprechenden Modelle mit Mm^W und \overline{Mm}^D als Markenschwerpunkte erfolgt im Anschluss daran.

¹⁹⁰ Ein zur Vereinfachung des Berechnungsflusses vor der Diskriminanzanalyse durchgeführtes Aussortieren der Baureihen von Marken, für die keine Premiumkompetenz berechnet wurde, erschien als nicht gerechtfertigt, da erstens die Diskriminanzanalyse auch zur Eruiierung von Positionierungskriterien dient und zweitens zur Erlangung einer möglichst genauen Diskriminanzfunktion eine möglichst umfangreiche Lernstichprobe herangezogen werden sollte.

3.4 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz sowie Preispremium

Mit Generierung der Preispremiën in Kapitel 3.2.4, der Premiumkompetenzen in Kapitel 3.2.5 und der Markenschwerpunkte in Kapitel 3.3.2 sind alle Daten für die geplante Dependenzanalyse gewonnen worden. Sie sind in Tabelle 21 zusammenfassend dargestellt.

Marke	Normiertes Volumen pro Segment						Preis-Premium in Euro	Premiumkompetenz in Euro
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5	Segment 6		
Alfa Romeo	0	0	0,510	0,453	0,037	0	-1.076	-93.541.666
Audi	0	0,066	0,259	0,458	0,188	0,029	2.211	642.574.122
BMW	0	0	0,051	0,669	0,239	0,040	1.880	814.327.003
Chrysler	0	0	0,541	0,353	0,106	0	-1.848	-121.846.725
Citroen	0	0,319	0,219	0,182	0,279	0	-3.626	-482.910.148
Daewoo	0,292	0,434	0,120	0,154	0	0	-3.065	-501.922.825
Ford	0,078	0,214	0,447	0,261	0	0	197	55.342.824
Honda	0	0,365	0,255	0,380	0	0	-586	-348.666.846
Hyundai	0,011	0,498	0,063	0,428	0	0	-3.718	-734.104.175
Jaguar	0	0	0	0,407	0,302	0,292	7.034	459.573.108
Kia	0	0	0,275	0,455	0,269	0	-1.140	-77.055.606
Lancia	0	0,590	0	0,227	0,183	0	-684	-16.888.758
Mazda	0	0,124	0,378	0,498	0	0	484	91.684.705
Mercedes-Benz	0	0,223	0	0,616	0,114	0,046	4.106	1.176.801.528
Mitsubishi	0	0,262	0,287	0,451	0	0	889	41.689.869
Nissan	0	0,336	0,262	0,350	0,052	0	-1.030	-140.237.738
Opel	0,037	0,335	0,441	0,165	0,023	0	-1.888	-456.157.661
Peugeot	0,033	0,557	0,330	0,067	0,013	0	-4.696	-920.485.434
Renault	0,167	0,272	0,380	0,173	0,008	0	-4.439	-972.674.098
SAAB	0	0	0	0,658	0,342	0	210	15.149.737
Skoda	0	0,529	0,416	0,055	0	0	-1.245	-27.217.755
Subaru	0	0,172	0	0,828	0	0	321	60.942.114
Toyota	0	0,246	0,503	0,245	0,006	0	-2.600	-379.942.648
Volvo	0	0	0	0,823	0,177	0	1.571	727.443.159
Volkswagen	0,041	0,189	0,478	0,273	0,014	0,005	1.151	379.107.651

Tabelle 21: Markenschwerpunkte Mm^D , Preispremiën und Premiumkompetenzen der Marken aus der Untersuchungsgruppe

Durch die Tatsache, dass bei der Berechnung der Premiumkompetenzen die physikalischen Eigenschaften der Automobile als unabhängige Variablen des Regressionsmodells und bei der Berechnung des Markenschwerpunkts als unabhängige Variablen des Diskriminanzmodells herangezogen wurden, wäre ein möglicher Zusammenhang nicht zu erklären. Auch die Tatsache, dass der Basislistenpreis sowohl bei der Berechnung der Premiumkompetenzen als auch der Markenschwerpunkte Verwendung fand, bei ersterer als Grundlage zur Berechnung der Preispremiën und bei zweiterer als unabhängige Variable zur Erklärung der Segmenteinstufungen nach KBA, ist bedenkenlos. Die physikalischen Eigenschaften wie die Preise gingen im Diskriminanzmodell nicht in die Markenschwerpunkte ein, sondern fungierten lediglich als Diskriminatoren zur Segmenteinstufung eines Teils der Automobile auf dem deutschen Markt.

Die sowohl bei der Berechnung der Premiumkompetenzen als auch der Markenschwerpunkte Verwendung findenden näherungsweise lebenszyklusbereinigten Volumina sind ebenso bedenkenlos. Zwar gingen im Gegensatz zu den physikalischen Eigenschaften und Preisen die Volumina durch Gewichtung direkt in den Markenschwerpunkt ein. Jedoch wurden zur Berechnung der Premiumkompetenzen weltweite Volumina der Automobile nur des betrachteten Segments und bei der Berechnung der Markenschwerpunkte Volumina auf dem deutschen Markt, und zwar aller Baureihen der untersuchten Marken, verwendet.¹⁹¹ Eine Addition der Volumina aller Baureihen einer Marke in identischen Segmenten ist nur bei der Berechnung der Markenschwerpunkte erfolgt. Die Erklärungswerte der Regression der Markenschwerpunkte auf die Preispremiën sind hiervon ohnehin nicht tangiert, weil bei der Berechnung letzterer keine Volumina verwendet wurden.

Für die Regressionsanalysen wurde wiederum SPSS verwendet. Tabelle 22 zeigt, dass die Interkorrelationen zwischen den normierten Segmentvolumina relativ hoch sind.

¹⁹¹ Die Tatsache, dass bei der Berechnung der Premiumkompetenzen Produktions- und bei der Berechnung der Markenschwerpunkte Absatzvolumina verwendet wurden, ist irrelevant, da beide Größen weitestgehend substituiert werden können (siehe Kapitel 3.2.5).

Korrelationen		vol_seg1	vol_seg2	vol_seg3	vol_seg4	vol_seg5	vol_seg6
vol_seg1	Korrelation nach Pearson	1	,264	,056	-,396	-,317	-,113
	Signifikanz (2-seitig)		,202	,791	,050	,122	,589
	N	25	25	25	25	25	25
vol_seg2	Korrelation nach Pearson	,264	1	,015	-,653	-,491	-,297
	Signifikanz (2-seitig)	,202		,943	,000	,013	,150
	N	25	25	25	25	25	25
vol_seg3	Korrelation nach Pearson	,056	,015	1	-,556	-,509	-,335
	Signifikanz (2-seitig)	,791	,943		,004	,009	,102
	N	25	25	25	25	25	25
vol_seg4	Korrelation nach Pearson	-,396	-,653	-,556	1	,339	,099
	Signifikanz (2-seitig)	,050	,000	,004		,098	,639
	N	25	25	25	25	25	25
vol_seg5	Korrelation nach Pearson	-,317	-,491	-,509	,339	1	,425
	Signifikanz (2-seitig)	,122	,013	,009	,098		,034
	N	25	25	25	25	25	25
vol_seg6	Korrelation nach Pearson	-,113	-,297	-,335	,099	,425	1
	Signifikanz (2-seitig)	,589	,150	,102	,639	,034	
	N	25	25	25	25	25	25

Tabelle 22: Matrix der Korrelationen zwischen den normierten Segmentvolumina

Zwischen den Segmenten 2 und 4, den Segmenten 3 und 4 sowie den Segmenten 3 und 5 beträgt die Kovarianz über 0,5. Aus diesem Grunde wurde bei beiden Regressionsanalysen auf ein stufenweises Verfahren zurückgegriffen. Einstufige Regressionsanalysen haben in beiden Fällen zu ebenso hochsignifikanten Modellen mit geringfügig höheren Leistungswerten geführt, jedoch hätten sich bei einigen Modellparametern Irrtumswahrscheinlichkeiten von bis zu 9,4 % (Regressionsmodell zwischen Preispremium und Markenschwerpunkt) beziehungsweise 34 % (Regressionsmodell zwischen Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt) ergeben. Die bei der Modellbildung verwendete F-Wahrscheinlichkeit als Selektionskriterium mit einer Aufnahmeschwelle von 0,05 und einer Ausschlusschwelle von 0,1 hat bei Versuchen zu Regressionsmodellen mit den höchsten Erklärungswerten geführt. Hinsichtlich der Modellannahmen sei auf das Kapitel 3.2.3.1 verwiesen.

3.4.1 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Erster Schritt ist die Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium. Ein Blick auf Abbildung 28 zeigt über die Bandbreite der Preispremienschwach systematisch verteilte studentisierte Residuen.

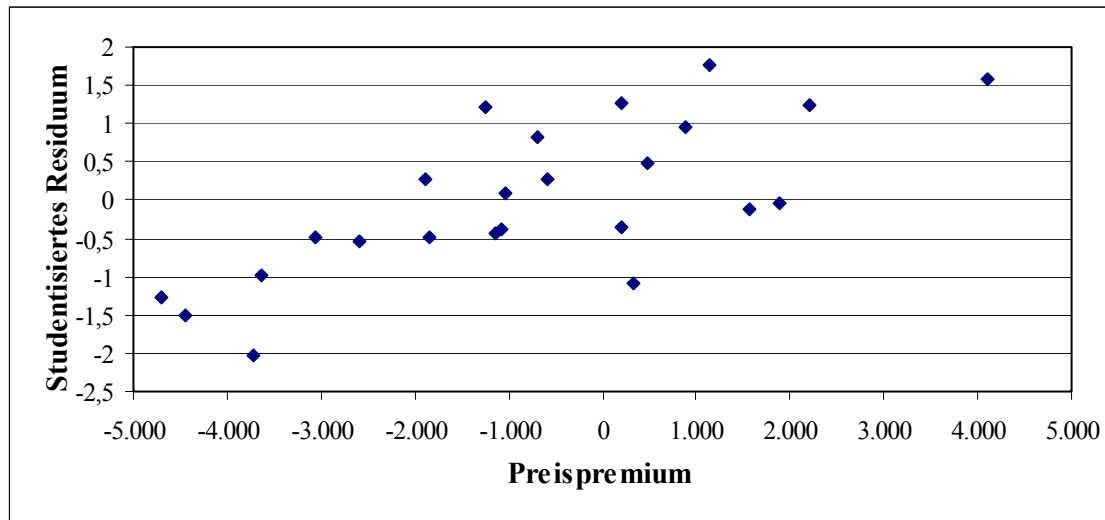


Abbildung 28: Residuenplot: Preispremium und studentisiertes Residuum

Dies ist ein Hinweis auf eine Suboptimalität des errechneten Regressionsmodell, welches beispielsweise durch Methodiken zur Gewinnung nichtlinearer Methodiken eine noch größere Anpassungsgüte erlangen könnte. Nachdem das Ziel der Regressionsanalyse in diesem Kapitel nicht ein perfektes Regressionsmodell, sondern der Nachweis eines Zusammenhangs zwischen Preispremium und Markenschwerpunkt ist, ist die sich im Residuenplot abzeichnende Sytematik unbedenklich und als Hinweis darauf zu verstehen, dass die später dargestellten Parameter der Anpassungsgüte des Modells den Zusammenhang zwischen Preispreim und Markenschwerpunkt unterschätzen. In Kapitel 5, in dem die Preispremien, Premiumkompetenzen im Zeitablauf betrachtet werden und wo nicht nur die Tatsache, sondern auch das Maß des statistischen Zusammenhangs und von Bedeutung ist, wird auf nichtlineare Modelle zurückgegriffen werden.

Die in Abbildung 29 dargestellten standardisierten DfFit-Werte deuten an, dass die Marke Jaguar einen erheblichen Einfluss auf die geschätzten Y-Werte hat.

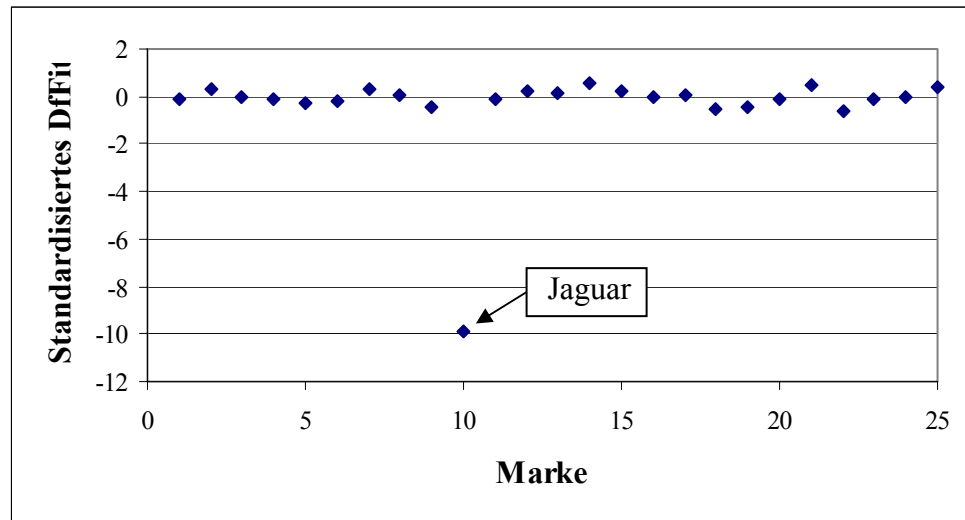


Abbildung 29: Standardisiertes DfFIT pro Marke, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Da sich die Abweichungen nicht durch Fehlmessungen erklären lassen, werden die Daten der Marke Jaguar nicht weiter betrachtet. Auch im Residuenplot für das ohne Jaguar entstehende Regressionsmodell treten die bereits oben beschriebenen geringfügigen Regelmäßigkeiten auf, siehe Abbildung 30.

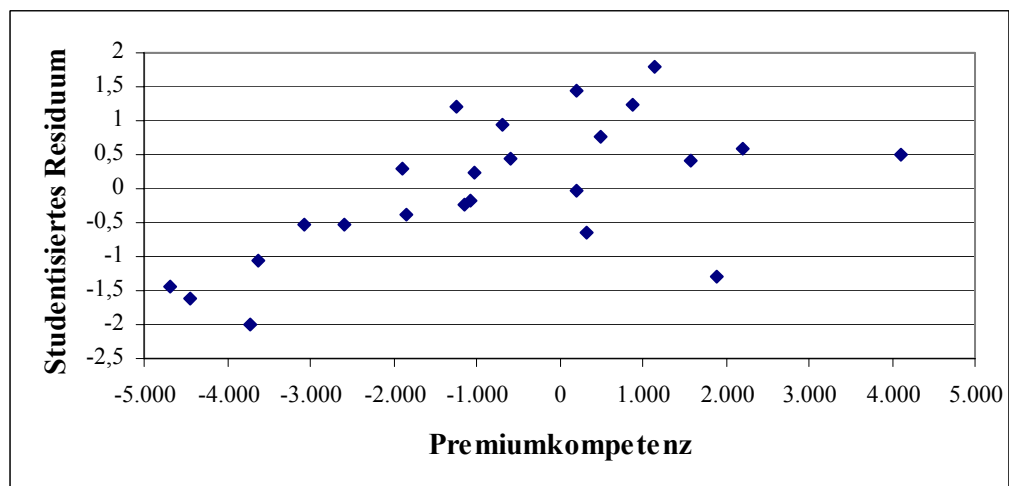


Abbildung 30: Residuenplot: Preispremium und studentisiertes Residuum, nach Bereinigung um Ausreisser

Alle DfFit-Werte sind dieses Mal unauffällig, (siehe Abbildung 31).

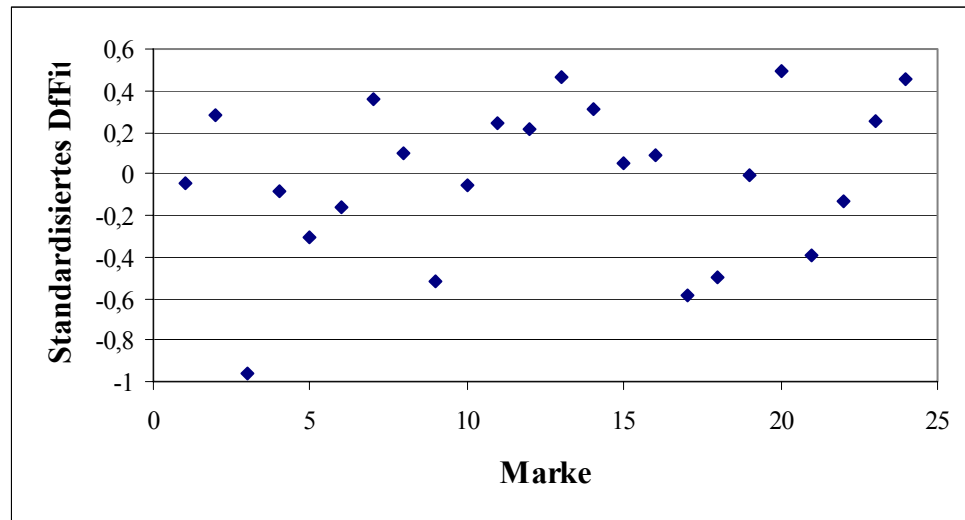


Abbildung 31: Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit, nach Bereinigung um Ausreisser, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Die geforderte näherungsweise Normalverteilung kann ebenfalls als gegeben erachtet werden (siehe Abbildungen 32 und 33).

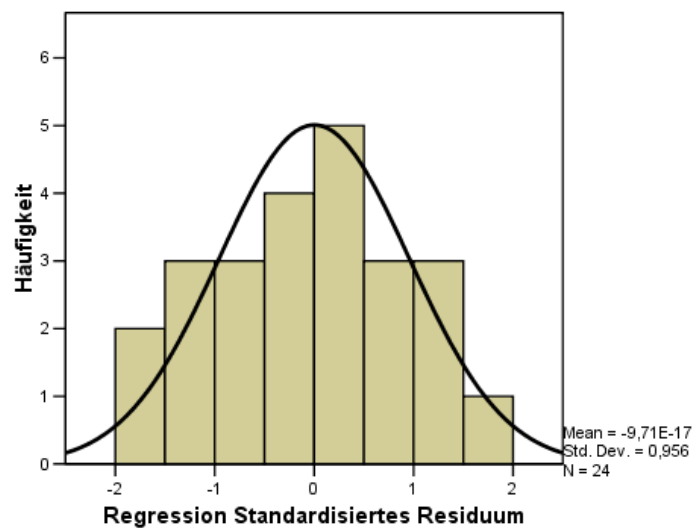


Abbildung 32: Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

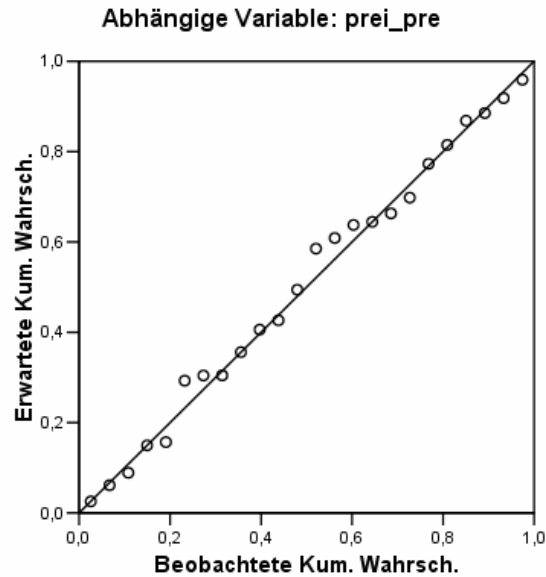


Abbildung 33: P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Dass die festgestellten Interkorrelationen unbedenklich sind, zeigen die für alle unabhängigen Variablen weit unter 10 liegenden VIF-Werte (siehe Tabelle 23).

Koeffizienten ^a								
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik	
		B	Standardfehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	-3366,557	711,127		-4,734	,000		
	vol_seg4	6741,140	1615,810	,665	4,172	,000	1,000	1,000
2	(Konstante)	-3118,857	601,946		-5,181	,000		
	vol_seg4	5089,370	1451,416	,502	3,506	,002	,873	1,145
	vol_seg6	77095,931	24113,928	,457	3,197	,004	,873	1,145

a. Abhängige Variable: prei_pre

Tabelle 23: Koeffizienten des Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Das sich ergebende Modell ist signifikant mit einem F-Wert von 17,462 bei zwei beziehungsweise 21 Freiheitsgraden. Das Modell ist mit einer Wahrscheinlichkeit von unter 0,001 nicht signifikant (siehe Tabelle 24).

ANOVA^c

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	5,0E+07	1	50168469	17,405	,000 ^a
	Residuen	6,3E+07	22	2882338,7		
	Gesamt	1,1E+08	23			
2	Regression	7,1E+07	2	35464462	17,462	,000 ^b
	Residuen	4,3E+07	21	2030999,8		
	Gesamt	1,1E+08	23			

a. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg4

b. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg4, vol_seg6

c. Abhängige Variable: prei_pre

Tabelle 24: ANOVA-Tabelle, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Die p-Werte für die Signifikanz einzelner Parameter liegen für alle im Modell aufgenommenen Parameter unter 0,5 %.

Das sich ergebende Regressionsmodell zur Erklärung des Preispremiums Δp_m mit dem Markenschwerpunkt lautet, um Dezimalstellen gerundet, wie folgt (siehe auch Tabelle 23):

$$\Delta p_m = (-3119; 0; 0; 0; 5089; 0; 77.096) \begin{pmatrix} 1 \\ v1_m \\ v2_m \\ v3_m \\ v4_m \\ v5_m \\ v6_m \end{pmatrix}$$

Der Erklärungswert des entstandenen Modells ist hoch, wie Tabelle 25 zeigt.

Modellzusammenfassung^c

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,665 ^a	,442	,416	1697,745
2	,790 ^b	,624	,589	1425,132

a. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg4

b. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg4, vol_seg6

c. Abhängige Variable: prei_pre

Tabelle 25: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium

Mit der daraus ablesbaren Erkenntnis, dass ein Zusammenhang zwischen der Positionierung des Produktportfolios einer Premiumautomobilmarke und den für deren Produkte generierbaren Preispremiën besteht, kann die in Kapitel 1 formulierte Frage IV positiv beantwortet werden.

Neben der Konstante finden sich lediglich die normierten Volumina der Segmente 4 und 6 im Modell wieder. Dies bedeutet nicht, dass die Volumina in den anderen Segmenten keinen signifikanten Erklärungswert für das Preispremium liefern könnten. Es bedeutet aber, dass die Volumina in beiden Segmenten die Preispositionierung der Marke am besten repräsentieren können.

3.4.2 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz

Wie schon im sich vor Bereinigung um Ausreißer ergebenden Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium tauchen beim Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz Regelmäßigkeiten auf (siehe Abbildung 34).

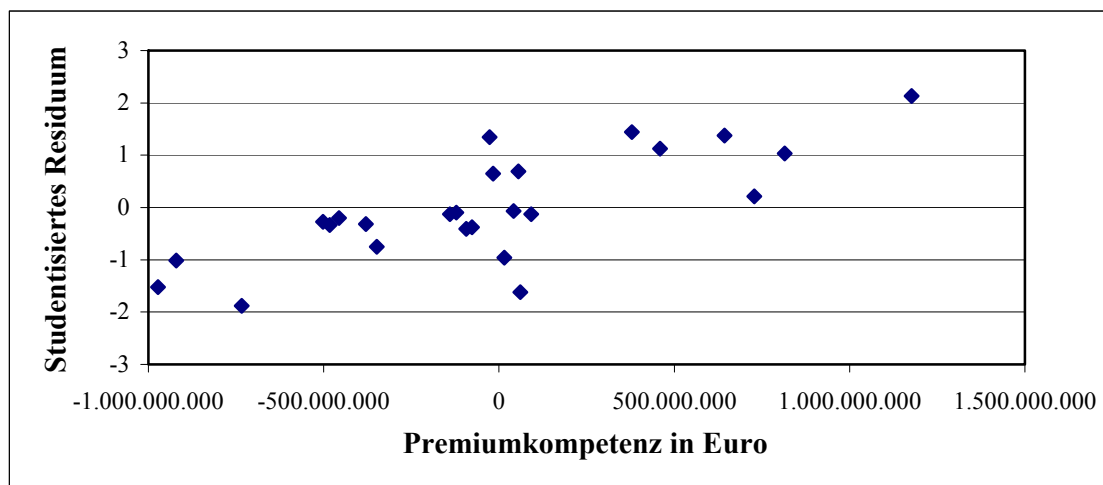


Abbildung 34: Residuenplot: Premiumkompetenz und studentisiertes Residuum

Es sei auf die Begründung in Kapitel 3.4.1 verwiesen. Im Gegensatz zu ersterem deuten sich auch keine Ausreißerwerte an (siehe Abbildung 35).

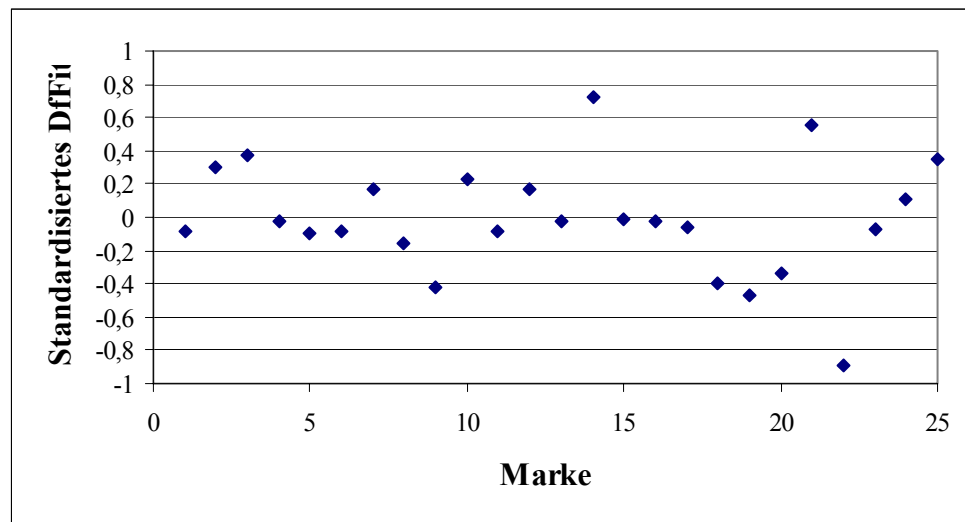


Abbildung 35: Standardisiertes DfFIT pro Marke, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz

Zweiteres Modell besteht im Gegensatz zu ersterem Modell aus nur einer erklärenden Variablen, dem normierten Volumen im Segment 4. Der Erklärungswert des zweiten Modells ist weit geringer als des ersten, siehe Tabelle 26.

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,633 ^a	,401	,375	4,2E+08

a. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg4

Tabelle 26: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz

Die Durchführung der Analyse unter Ausschluss der auch schon im ersten Modell nicht berücksichtigten Marke Jaguar ergibt ein Modell mit erheblich höherem Erklärungswert. Dies deutet darauf hin, dass die Marke Jaguar einen hohen Einfluss auf die im Zuge des stufenweisen Verfahrens erfolgende Auswahl an unabhängigen Variablen hat. DfBeta und DfFit quantifizieren lediglich den Einfluss eines Falles auf die Parameter eines Modells mit festgelegter Auswahl an unabhängigen Variablen. Ob bei Anwendung eines stufenweisen Verfahrens ein Fall die Auswahl im Modell enthaltener Variablen beeinflussen kann, ist bei Betrachtung dieser Werte nicht ersichtlich. Falls ein solcher Fall nicht zufällig auch die Ausprägung von resultierenden Werten oder Modellparametern beeinflusst, bleibt er selbst nach Betrachtung seiner DfFit- und DfBeta-Werte unbeachtet. Nachdem die Influenzanalyse jedoch Fälle mit zu hohem Einfluss auf das Modell und nicht auf die Höhe der ihre Influenz anzeigenden

Kennziffern identifizieren soll, ist eine Entnahme der Marke Jaguar dennoch gerechtfertigt.

Das sich sodann ergebende Modell entspricht allen Modellannahmen. In Abbildungen 36 und 37 sind wiederum schwache Regelmäßigkeiten bei den Ausprägungen der Residuen, jedoch keine Ausreisserwerte zu erkennen.

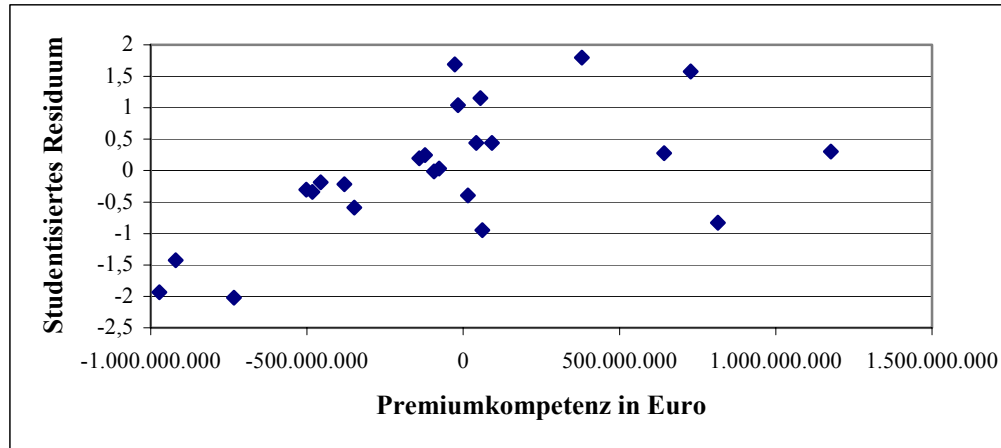


Abbildung 36: Residuenplot: Premiumkompetenz und studentisiertes Residuum, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

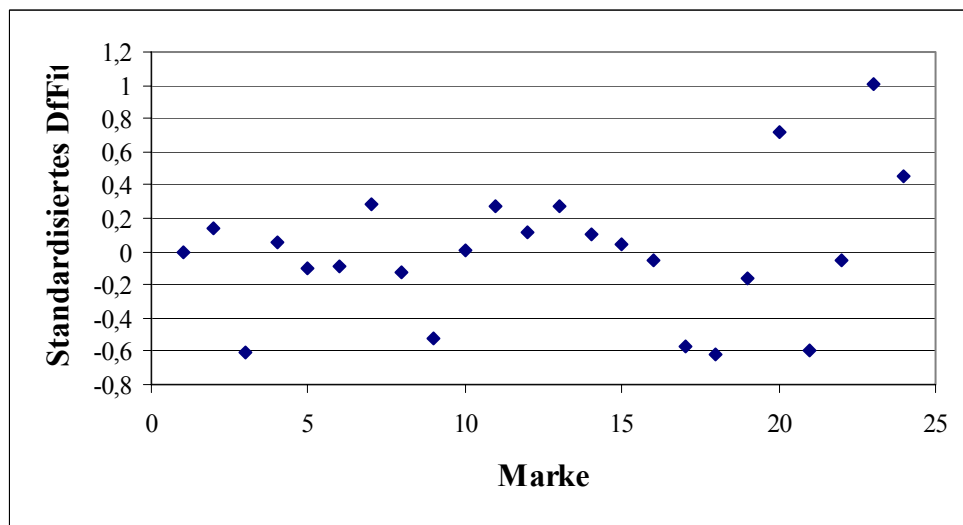


Abbildung 37: Standardisiertes DfFIT pro Untersuchungseinheit, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

Abbildungen 38 und 39 zeigen, dass gemäß Prämissen die Normalverteilung der Residuen angenommen werden kann.

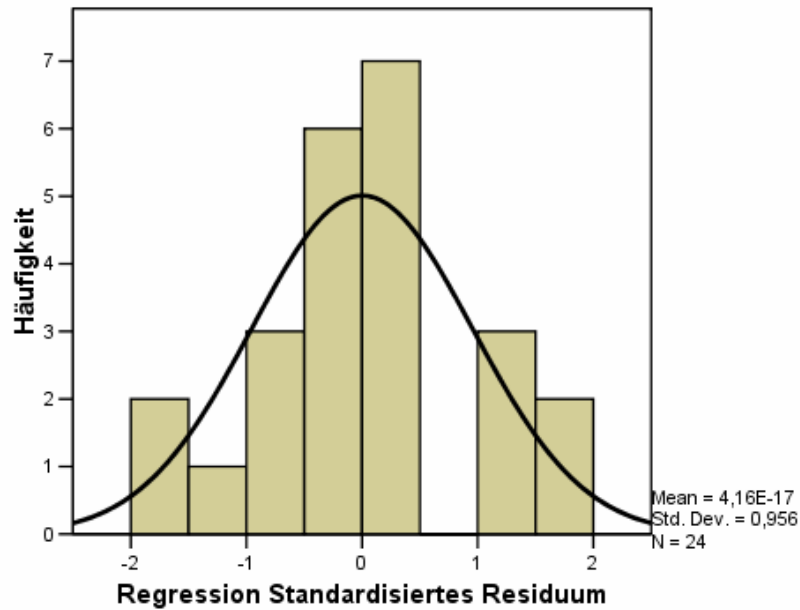


Abbildung 38: Histogramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

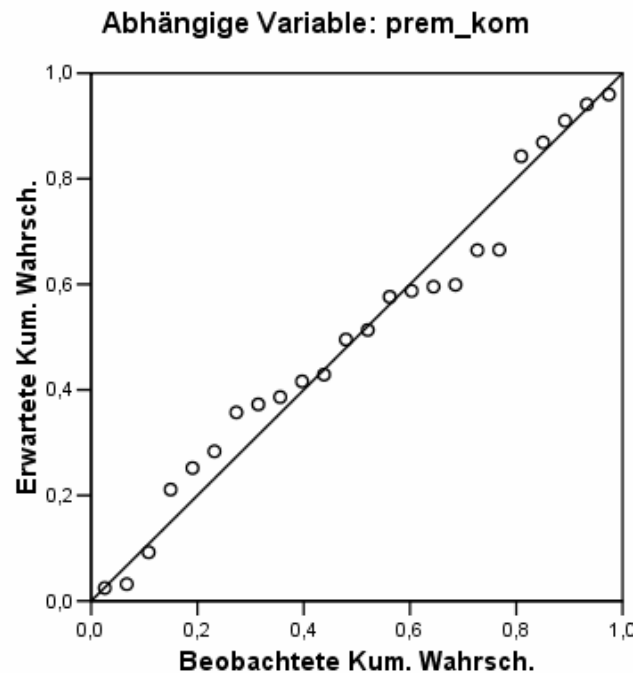


Abbildung 39: P-P-Diagramm zur Darstellung der näherungsweisen Normalverteilung der Residuen, Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

Tabellen 27 und 28 weisen darauf hin, dass Hypothesen, wonach das gesamte Modell oder einzelne Parameter nicht signifikant sind, fallengelassen werden können.

ANOVA^c

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	3,2E+18	1	3,25E+18	22,462	,000 ^a
	Residuen	3,2E+18	22	1,45E+17		
	Gesamt	6,4E+18	23			
2	Regression	4,4E+18	2	2,18E+18	22,119	,000 ^b
	Residuen	2,1E+18	21	9,85E+16		
	Gesamt	6,4E+18	23			

a. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg6

b. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg6, vol_seg4

c. Abhängige Variable: prem_kom

Tabelle 27: ANOVA-Tabelle, Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz	Kollinearitätsstatistik	
		B	Standardfehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	-2,0E+08	8,3E+07		-2,353	,028		
	vol_seg6	2,8E+10	6,0E+09	,711	4,739	,000	1,000	1,000
2	(Konstante)	-5,8E+08	1,3E+08		-4,350	,000		
	vol_seg6	2,2E+10	5,3E+09	,552	4,169	,000	,873	1,145
	vol_seg4	1,1E+09	3,2E+08	,445	3,359	,003	,873	1,145

a. Abhängige Variable: prem_kom

Tabelle 28: Koeffizienten des Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

Das resultierende Modell lautet wie folgt (siehe Tabelle 28):

$$P_m = (-5,8E+08; 0; 0; 0; 1,1E+09; 0; 2,2E+10) \begin{pmatrix} 1 \\ v1_m \\ v2_m \\ v3_m \\ v4_m \\ v5_m \\ v6_m \end{pmatrix}$$

Wie bereits angedeutet, weist es einen hohen Erklärungswert auf (siehe Tabelle 29).

Modellzusammenfassung^c

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,711 ^a	,505	,483	3,8E+08
2	,823 ^b	,678	,647	3,1E+08

a. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg6

b. Einflußvariablen : (Konstante), vol_seg6, vol_seg4

c. Abhängige Variable: prem_kom

Tabelle 29: Indices der Anpassungsgüte, Regressionsmodells zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz nach Bereinigung um die Marke Jaguar

Fragestellung V in Kapitel 1 kann somit ebenfalls positiv beantwortet werden. Analog zum Regressionsmodell zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium wurden nur die normierten Volumina in den Segmenten 4 und 6 in das Modell aufgenommen.

Insgesamt hat sich in Kapitel 3.4 gezeigt, dass zwischen dem Markenschwerpunkt einer Automobilmarke und deren Preispremium beziehungsweise deren Premiumkompetenz ein deutlicher statistischer Zusammenhang besteht. Noch kein Aufschluss ergibt sich darauf, ob sich etwa durch Produktlinienerweiterungen vorgenommene Schwerpunktverschiebungen das Preispremium oder die Premiumkompetenz verändern können. Sollte jedoch der Markenschwerpunkt einen Einfluss auf die Premiumkompetenz haben, dann hat eine Produktlinienerweiterung nur einen Einfluss auf die Premiumkompetenz, falls die Produktlinienerweiterung den Markenschwerpunkt beeinflusst.

Wie oben schon beschrieben, zeigen die nach derselben Methodik durchgeführten Regressionsmodelle mit \overline{Mm}^D beziehungsweise Mm^W als Markenschwerpunkt geringere Erklärungswerte als die Regressionsmodelle mit Mm^D als Markenschwerpunkt (siehe Tabelle 30).

Verwendeter Markenschwerpunkt	R	R ²	Korrigiertes R ²	Aufgenommene Variablen
Regression zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz				
\overline{Mm}^D	0,772	0,577	0,513	vol_seg 6, vol_seg1
Mm^W	0,507	0,257	0,225	vol_seg 4
Regression zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium				
\overline{Mm}^D	0,759	0,577	0,513	vol_seg 4, vol_seg1, vol_seg6
Mm^W	0,739	0,546	0,505	vol_seg 4, vol_seg6

Tabelle 30: Leistungskriterien bei einer Regression unter Verwendung der alternativen Markenschwerpunkte \overline{Mm}^D oder Mm^W

Sofern sich in den Kapiteln 4 und 5 herausstellen sollte, dass ein Markenschwerpunkt einen Einfluss auf das Preispremium oder die Premiumkompetenz hat, würde dies bedeuten, dass dieser Einfluss erstens durch den jeweils nationalen Markenschwerpunkt sowie zweitens eher kurzfristig wäre.

4 Wirtschaftsgeschichtliche Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken

4.1 Einleitende Überlegungen und Definitionen

4.1.1 Ziele der Untersuchungen

Nachdem in Kapitel 2 definitorische und inhaltliche Grundlagen erarbeitet und in Kapitel 3 eine Korrelation zwischen dem Markenschwerpunkt und der Premiumkompetenz der untersuchten Automobilmarken festgestellt werden konnte, stellt sich nun die Frage nach einem möglichen Wirkungszusammenhang zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz. Mit der Korrelationsanalyse als zeitpunktbezogener Methodik kann zwar ein statistischer Zusammenhang zwischen beiden Größen nachgewiesen werden, nicht jedoch ein Einfluss der einen auf die andere. So ist nicht erkennbar, ob beispielsweise der Markenschwerpunkt die Premiumkompetenz positiv beeinflusst, oder ob der Zusammenhang durch die gleichgerichtete Abhängigkeit beider Größen von einer oder mehreren anderen oder gar „durch Zufall“ entstanden ist.¹⁹² Die für einen Premiumhersteller, der vor produktpolitischen Entscheidungen steht, entscheidende Frage ist jedoch, ob die mögliche Verlagerung des Markenschwerpunkts durch eine mögliche Produktlinienerweiterungen Preispremium und Premiumkompetenz beeinflussen, und falls ja in welchem Umfang und mit welchem Zeitverzug. Zur Beantwortung dieser Frage ist eine zeitpunktbezogene Betrachtung nicht ausreichend, eine zeitraumbezogene Methodik ist notwendig.

Die Darstellung der Auswirkung von Produktlinienerweiterungen ausgewählter Premiumautomobilmarken auf deren Markenschwerpunkte sowie die Beobachtung der Preispremiumen und Premiumkompetenzen über einen längeren Zeitraum kommt dieser Anforderung entgegen. Mit der Länge des Beobachtungszeitraums steigt die Qualität der Erkenntnisse,¹⁹³ andererseits sinkt neben der Verfügbarkeit auch die

¹⁹² Zwar kann man insbesondere bei Regressionszusammenhängen, die auf Basis von hohen Untersuchungsumfängen errechnet wurden, nicht mehr davon aus, dass diese sich durch Zufall einstellen können. Im vorliegenden Fall bestand der Untersuchungsumfang jedoch aus lediglich aus 25 Marken.

¹⁹³ Dies ist hauptsächlich deshalb der Fall, weil dadurch sehr langfristig wirkende Effekte mit in Betracht gezogen werden können und die Grundgesamtheit untersuchter Produktlinienerweiterungen und somit die Auswahlmöglichkeiten zunehmen.

Vergleichbarkeit der Daten zwischen Beginn und Schluss des Betrachtungszeitraums, und die Anzahl an zur Aufrechterhaltung einer Vergleichbarkeit notwendiger Annahmen nimmt zu. Um sich keinen Erkenntnissen zu erwehren wird in diesem Kapitel eine längerfristige, wirtschaftsgeschichtliche Untersuchung und im darauf folgenden eine statistische Analyse mit kürzerem Betrachtungszeitraum durchgeführt. Erstere soll den Zeitraum von 1960 bis 1989, letztere den Zeitraum zwischen 1990 und 2003 untersuchen.

Die wirtschaftsgeschichtliche Analyse umfasst für eine Auswahl an Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken erstens eine Beschreibung des Entscheidungsprozesses, der zur letztendlichen Positionierung der jeweiligen Baureihe geführt hat. Um diesen Entscheidungsfindungsprozess besser verstehen zu können, wird jeweils eine Skizzierung unternehmensspezifischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen vorgeschaltet. Die Vorgehensweisen bei der Markteinführung der neuen Baureihe, Reaktionen der Öffentlichkeit und die Veränderung der Positionierung innerhalb des ersten Produktlebenszyklus der Baureihe werden hierzu ebenfalls erläutert.¹⁹⁴

All diese Informationen dienen hauptsächlich zur Zusammenstellung von markenspezifischen Erfolgsanalysen, welche den Einfluss von Produktlinienerweiterungen erstens auf den Unternehmenserfolg und zweitens auf die Premiumkompetenz darstellen. Darüber hinaus dienen sie zur geschichtlichen Aufarbeitung der untersuchten Produktlinienerweiterungen und als Grundlage für eine vergleichende Betrachtung von Motiven, Vorgehensweisen, Zusammenhängen und insbesondere Erfolgsfaktoren.

4.1.2 Festlegung und Begründung des Analyseumfangs

Der oben schon angedeutete, die Jahre 1960 – 1990 umfassende Betrachtungszeitraum erklärt sich wie folgt: die Zeit vor 1960 wird als Markenaufbauphase gesehen. Die Konstellationen in den Fünfziger Jahren sind aufgrund der Wiederaufbautätigkeit und der häufig aus Vorkriegsprodukten bestehenden Produktportfolien weit weniger als die der Sechziger Jahre mit der heutigen Zeit vergleichbar. Die Zeit nach 1990 entfällt, da bei einer nach diesem Zeitpunkt erfolgten Produktlinienerweiterung nicht genügend Zeit

¹⁹⁴ Es wird sich zeigen, dass die Positionierungen neuer Baureihen zu Beginn ihrer Lebenszyklen bisweilen erheblich von denen in anderen Stadien abweichen.

für eine unten genauer beschriebene, langfristig ausgelegte Erfolgsanalyse bleibt.¹⁹⁵ Zudem bietet sich für die Jahre nach 1990 aufgrund der guten Datenverfügbarkeit und der Vergleichbarkeit mit der aktuellen Situation die Möglichkeit einer statistisch Analyse des Zusammenhangs zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz. Der Zeitraum zwischen 1960 und 1990 umfasst eine unüberschaubare Vielzahl an Produktlinienerweiterungen. Dadurch kann die folgende wirtschaftsgeschichtliche Analyse auf Produktlinienerweiterungen begrenzt werden, die zur Beantwortung der in Kapitel 1 definierten Fragen V und VI besonders aussagekräftig sind. Diese Auswahl soll zunächst durch Definition eines Portfolios an zu betrachtenden Marken und anschließend durch Festlegung des Umfangs an Produktlinienerweiterungen innerhalb dieser Marken erfolgen. Ersteres erfolgt in diesem Kapitel, letzteres in den folgenden markenspezifischen Kapiteln 4.2 bis 4.6.

Eine Beschränkung auf Automobilmarken, die während dieses gesamten Auswahlzeitraums als Premiummarken galten, ist erstens aufgrund der dann notwendigen Definition der Premiummarken zu bestimmen Zeitpunkten und zweitens aufgrund der Tatsache abzulehnen, dass Marken außer Betracht fallen würden, die möglicherweise sogar durch ihre Produktlinienerweiterungen zu Premiummarken wurden oder diese Qualität verloren haben. Die Marke Audi beispielsweise war nach ihrer Neugründung auf Basis des Produktportfolios der Automobilmarken DKW und Auto Union im Jahre 1965 den zeitgenössischen Quellen nach keinesfalls als Premiummarke wahrgenommen worden, heutzutage ist sie als solche zu werten (siehe Kapitel 4.2.5). Die Marke Alfa Romeo hingegen zeichnete sich in den Fünfziger und Sechziger Jahren gleichermaßen durch hohe Produktionsstückzahlen wie durch hohe Preise aus, heute kann man von beidem nicht mehr sprechen (siehe Tabelle 12, Spalten 2 und 4). Durch eine Ausgrenzung solcher Marken könnten wertvolle Erkenntnisse über mögliche Einflüsse der Baureihenpolitik auf deren veränderte Positionierungen verwehrt bleiben.

Die in Kapitel 4.2.5 als Premiummarken definierten Marken Audi, BMW, Jaguar, Mercedes-Benz, Volkswagen und Volvo stellen die Ausgangsbasis dar. Die Marke Jaguar hat zwischen 1960 und 1990 keine Produktlinienerweiterungen gemäß weiter unten angeführter Einschränkung durchgeführt. Eine Analyse der Produktlinien-

¹⁹⁵ Wie in Kapitel 4.1.3.2 erklärt werden wird, soll die Erfolgsanalyse den Produktlebenszyklus der ersten Produktgeneration der neuen Baureihe sowie zusätzlich den Zeitraum eines durchschnittlichen Produktlebenszyklus umfassen. Bei einem in der Automobilindustrie durchschnittlichen Lebenszyklus von sieben Jahren müsste zum Zeitpunkt der Erstellung die Produktlinienerweiterung vor dem Jahr 1990 erfolgt sein.

erweiterungen der Marke Volkswagen wird abgelehnt, da es erstens die Vielzahl in kurzen Abständen und aus verschiedensten Gründen durchgeführter Strategieänderungen stark erschwert, ein klares Bild der Geschehnisse abzuzeichnen,¹⁹⁶ und zweitens keine der ex ante absehbaren Gründe Erkenntnisse für die eingangs festgestellte Fragestellung erwarten lassen. Eine extrem umfangreiche Analyse stünde somit der Aussicht auf spärliche Ergebnisse gegenüber. Statt dessen soll, wie oben schon angedeutet, die Marke Alfa Romeo in das Analyseportfolio aufgenommen werden. Der in den Siebziger Jahren erfolgte Verlust eines großen Teils der Premiumkompetenz fand zeitgleich mit der Produktlinienerweiterung um das Produkt „Alfasud“ statt. Eine Untersuchung dieser Produktlinienerweiterung soll über mögliche Zusammenhänge Aufschluss geben. Der Analyseumfang umfasst somit die Marken Alfa Romeo, Audi, BMW, Mercedes-Benz und Volvo. Die Reihenfolge ist durch den Zeitpunkt der ersten untersuchten Produktlinienerweiterung bestimmt.

Die Auswahl analysierter Produktlinienerweiterungen innerhalb jeder Marke wird hier lediglich theoretisch, in den markenspezifischen Abschnitten auch praktisch erläutert. Die Analyse umfasst Erweiterungen des Produktportfolios um Baureihen, die zumindest das Potenzial hatten, den Markenschwerpunkt grundlegend zu verändern. Selbst heute ist dies im wesentlichen lediglich bei Baureihen der Fall, von denen mindestens eine Variante als Limousine angeboten wird. Bei Baureihen, die nur aus Cabriolets, Coupes, Geländewagen, Kombis oder Vans bestanden, ist dies heute nicht und aufgrund des im Vergleich zu Limousinen noch geringeren durchschnittlichen Volumen-/Preis-Beitrags im Analysezeitraum erst recht nicht anzunehmen.

Bisweilen ist in der Automobilindustrie eine Verzögerung zwischen der Einstellung eines Vorgängerprodukts und der Markteinführung eines Nachfolgerprodukts festzustellen. Als Produktlinienerweiterung gilt das Nachfolgeprodukt dann, wenn

¹⁹⁶ Der seit 1938 produzierte Volkswagen Käfer stellte lange Zeit die einzige Baureihe der Marke dar. Auf dessen Basis wurden später auch das Derivat Karmann Ghia sowie eine Cabrioletversion hergestellt. In den Sechziger Jahren erkannte das Unternehmen die Notwendigkeit, das Risiko durch Einführung weiterer Baureihen zu diversifizieren. Hauptsächlich zielte man auf die Generierung eines Produktangebots oberhalb des Käfer und seiner Derivate ab. Dies versuchte man einerseits durch Aufkäufe der Unternehmen Auto Union und NSU, andererseits durch die technisch vom Käfer abgeleiteten Eigenentwicklungen Volkswagen 1600 „Typ 3“ (1961-1973) und 411 bzw. 412 (1968-1974) darzustellen. Beide Konzeptionen fanden keinen Nachfolger. Von 1970 bis 1973 wurde der Volkswagen K 70 hergestellt, ein ursprünglich als NSU entwickeltes Automobil. Auch dieses Konzept wurde nicht weiterverfolgt. Die ab 1973 produzierte Baureihe Passat entsprach bis auf wenige Änderungen dem 1972 vorgestellten Audi 80 und war somit keine Eigenentwicklung der Marke. Sie ist heute noch Teil des Produktportfolios. Nach unten wurde das Produktportfolio mit Volkswagen Polo erweitert, welcher bis auf Motor, Ausstattungsumfang und Markenzeichen dem in Kapitel 4.3.3 analysierten Audi 50 entsprach. Der Volkswagen Golf stellt das Nachfolgeprodukt des Käfer dar; vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 11-67.

zwischen dem Einstellen der Produktion des Vorgänger- und der Aufnahme der Produktion des Nachfolgerprodukts mindestens sieben Jahre, also die für Premiumautomobile durchschnittlich zu beobachtende Produktlebenszykluslänge vergangen ist.¹⁹⁷

Umpositionierungen bestehender Baureihen werden nicht betrachtet, zudem wäre dies aufgrund der Vielzahl an Baureihen bei den betrachteten Marken und der mangelnden Verfügbarkeit der Ausprägungen von Eigenschaften, die die Positionierung einer Baureihe definieren, gar nicht möglich.

Auch nicht im Analyseumfang enthalten sind Baureihen, die aus Derivaten außerhalb des Betrachtungszeitraums entstandener oder ohnehin analysierter Baureihen entstanden sind.¹⁹⁸ Die Variante der bestehenden Baureihe, aus der die später entstehende neue Baureihe entstanden ist, kann aufgrund der Eigenschaft als Variante nicht als Produktlinienerweiterung deklariert werden. Eine Analyse macht auch deshalb keinen Sinn, weil ihre Positionierung derjenigen der Ausgangsbaureihe entspricht. Das erste als eigene Baureihe zu deklarierende Produkt baut auf einem den Erfolg und die Positionierung bestimmenden Vorgängerprodukt auf und stellt somit eine nicht zu untersuchende Umpositionierung dar.

4.1.3 Vorgehensweise bei der Analyse, Analyseinhalte

4.1.3.1 Vorstellung der Markentableaus

Ausgangspunkt für die Analyse der ausgewählten Produktlinienerweiterungen sind grafische Darstellungen der Produkthistorie jeder Marke, sogenannte **Markentableaus** (siehe Markentableaus 1-6). Sie dienen zur Determinierung der zu analysierenden Produktlinienerweiterungen auf Basis der oben beschriebenen Einschränkungen sowie zur Erfassung der Produktpolitik vor der jeweils untersuchten Produktlinienerweiterung. In den Markentableaus deuten Balken den Produktionszeitraum der Aufbauvarianten aller Baureihen an. Die Balkenbeschriftung stellt die Bezeichnung der entsprechenden Varianten dar. Buchstaben über den die Varianten kennzeichnenden Balken beschreiben die produktpolitischen Maßnahmen Produktinnovation (I), Produktvariation (V) und

¹⁹⁷ Siehe Kapitel 3.2.5.

¹⁹⁸ Bisweilen entstanden eigenstehende Baureihen nicht durch Produktlinienerweiterungen, sondern längerfristig durch eine immer stärkere produktpolitische Differenzierung einer einzelnen Variante einer Baureihe von den anderen Varianten.

Produktelimination (E). **Innovationen** sind „Neuerungen für ein Unternehmen in Form von Prozessen im Unternehmen (Prozessinnovationen) oder von Produkten am Markt (Produkt-Innovationen)“.¹⁹⁹ Eine Trennbarkeit zwischen Prozess- und Produktinnovation ist meist nur schwer möglich, insbesondere in der Automobilindustrie. Da in dieser Arbeit die Produktpolitik der behandelten Unternehmen im Vordergrund steht, sollen in den Markentableaus lediglich Produktinnovationen behandelt werden. Eine Produktinnovation stellt somit die Initiierung eines neuen Produktlebenszyklus dar.

Bei einer **Produktelimination** handelt es sich um die „Herausnahme eines Produktes aus der Angebotspalette eines Unternehmens im Rahmen der Programmpolitik zu Zwecken der Programmerneuerung, -straffung und -bereinigung“.²⁰⁰ Hierbei handelt es sich um eine wiederkehrende Aufgabe des Managements im Rahmen der Programmüberwachung.²⁰¹ Bei europäischen Premiumautomobilmarken hat sich hierzu in den letzten Jahrzehnten, wie schon mehrmals angedeutet, ein Regelprozess mit einer üblichen Produktlebenszykluslänge von sieben Jahren etabliert. Durch die Produktelimination wird ein Produktlebenszyklus beendet.

Unter einer **Produktvariation** ist die „Veränderung eines erfolgreich eingeführten Produktes oder dessen Marketing im Laufe des Lebenszyklus des Produktes oder bei Marken im Laufe der Änderungen des Umfeldes“ zu verstehen. „Im Gegensatz zur Neuproduktentwicklung bleibt dabei der Produktkern im wesentlichen oder die Marke als solche unverändert“.²⁰² Eine Produktvariation bei Automobilen wird in der Automobilliteratur üblicherweise als „Facelift“ bezeichnet. Hierbei handelt es sich um eine „Bündelung von Maßnahmen zur optischen, technischen oder kombinierten Produktvariation“.²⁰³ Üblich ist hierbei die Veränderung der Front- oder Heckgestaltung, oftmals verbunden mit einem abgeänderten Motorisierungsangebot. In der Automobilindustrie ist eine Produktvariation von einer Produktinnovation am einfachsten durch Ausbleiben von Veränderungen an der Rohkarosserie sowie zumeist durch einen unveränderten Radstand zu unterscheiden. Bisweilen werden Produktvariationen in der Öffentlichkeit als Produktinnovationen dargestellt. In Einzelfällen war bei Erstellung der Markentableaus daher eine Analyse technischer Daten notwendig. Im Gegensatz zur Produktinnovation wird bei einer Produktvariation

¹⁹⁹ **Diller**, Hermann, Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2001, S. 660.

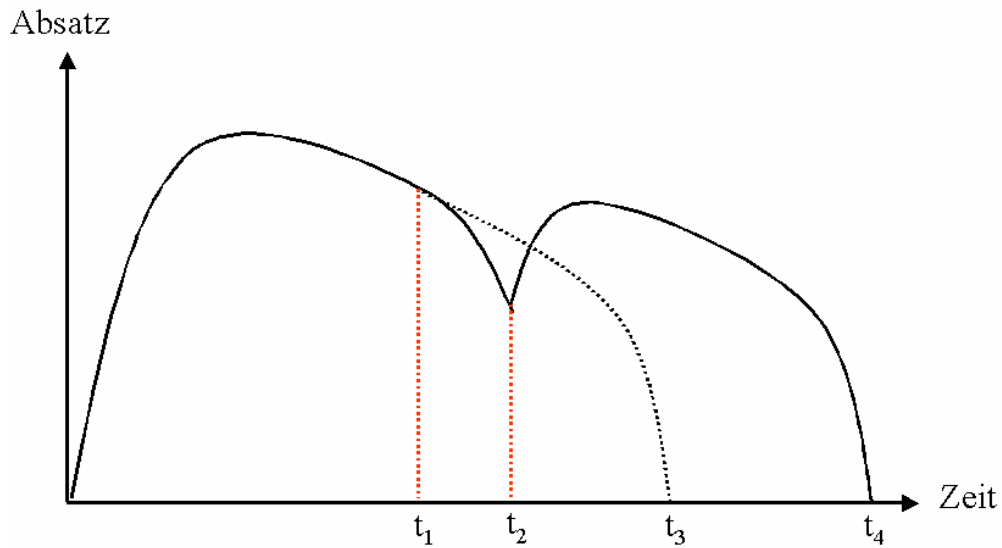
²⁰⁰ **Diller**, Hermann, Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2001, S. 1395.

²⁰¹ Vgl. **Meffert**, Heribert, Marketing, 2000, S. 450-455.

²⁰² **Diller**, Hermann, Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2001, S. 1421.

²⁰³ **Diez**, Willi, Automobil-Marketing, 2000, S. 156-158.

kein neuer Lebenszyklus initiiert, sondern ein bestehender verlängert (siehe Abbildung 40).



t_1 : Zeitpunkt des Bekanntwerdens der Produktvariation

t_2 : Zeitpunkt der Produktvariation

t_3 : Ende des Produktlebenszyklus bei Ausbleiben der Produktvariation

t_4 : Ende des Produktlebenszyklus bei Realisierung der Produktvariation

Abbildung 40: Veränderung des Produktlebenszyklus durch eine Produktvariation²⁰⁴

Im Markentableau ist die **Umbenennung** einer Aufbauvariante an einer Unterbrechungslinie in den Balken zu erkennen, der diese Aufbauvariante kennzeichnet. Wie ersichtlich ist, fanden Umbenennungen nicht immer zum Zeitpunkt von Produktinnovationen oder –variationen statt.

Die Balken zur selben Baureihe gehörender Varianten sind durch Trennungslinien von denen anderer Baureihen getrennt.

Am linken Rand der Markentableaus finden sich für jede Variante die Größen „Anzahl Türen“ und „Aufbauvariante“. Sie dienen zur Abgrenzung zwischen den Varianten einer Baureihe und helfen bei der Identifizierung von Baureihen mit mindestens einer Limousine als Variante.

Ein bedeutender Mehrwert der Markentableaus ist die durch Anordnung innerhalb einer Zeile signalisierte Darstellung von Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen zwischen verschiedenen Automobilen und somit eine Darstellung der Fortschreibung von

²⁰⁴ Eigene Darstellung.

Baureihen. Fallen innerhalb eines Segments Produktelimination und Produktinnovation auf den gleichen Zeitpunkt, so zeichnen sich beide Produkte meist durch eine Vorgänger-Nachfolger-Beziehung aus.²⁰⁵ Insbesondere vor 1990 und vornehmlich bei den Marken Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo kam es jedoch bisweilen zu einem Überschneiden der Produktlebenszyklen von Vorgänger- und Nachfolgerprodukten.²⁰⁶ Manchmal schloss auch der Produktlebenszyklus des Nachfolgerprodukts nicht nahtlos an den des Vorgängerprodukts an.²⁰⁷ Falls, wie in diesen Fällen, die Produktelimination und Produktinnovation nicht zum gleichen Zeitpunkt aufgetreten sind, sind die entsprechenden Produkte nur innerhalb einer Baureihe aufgeführt, falls eine Vorgänger-Nachfolger-Beziehung durch eine gleich bleibende Benennung signalisiert wurde oder in Quellen zu recherchieren war.

4.1.3.2 Darstellung der Analyseinhalte

Zu Beginn der Analyse der Produktlinienerweiterungen einer jeden Marke wird kurz die Geschichte des Markennamens und des sich hinter diesem verbergenden Unternehmens bis zur ersten in dieser Arbeit analysierten Produktlinienerweiterung zusammengefasst. Dies soll dem nicht mit der Thematik vertrauten Leser helfen, die Marke im geschichtlichen Umfeld und hinsichtlich der Positionierung im Verhältnis zu anderen Automobilmarken einzuordnen und zur eigentlichen Analyse hinzuführen.

Diese beginnt mit der anhand des entsprechenden Markentableaus durchgeführten Skizzierung der Produktpolitik der Marke bis zur (ersten) Produktlinienerweiterung. Ohne diese wäre ein später in der Erfolgsanalyse durchgeführter Vergleich zwischen ex-ante und ex-post Positionierung nicht möglich. Es folgt eine Beschreibung der unternehmerischen Rahmenbedingungen zur Zeit der Entscheidungsfindung für die neue Baureihe. Anschließend werden die damit in Verbindung stehenden Gründe für die Entscheidung zur Entwicklung der neuen Baureihe aufgeführt.

²⁰⁵ In der Automobilindustrie spricht man hierbei von einem „Modellwechsel“.

²⁰⁶ Die Produktelimination fand hierbei nach der Produktinnovation statt. Im Markentableau ist dies gekennzeichnet durch das zeitlich vor dem Symbol für die Produktelimination angeordnete Symbol für die Produktinnovation. Zudem sind die Jahre der Überschneidung beider Produktlebenszyklen durch ein dunkelgraues Feld in dem sonst hellgrau gezeichneten Balken für die jeweilige Aufbauvariante dargestellt.

²⁰⁷ Hierbei fand die Produktelimination vor der Produktinnovation statt. Im Markentableau ist dies gekennzeichnet durch das zeitlich vor dem Symbol für die Produktinnovation angeordnete Symbol für die Produktelimination. Zudem wird eine Lücke zwischen den die Produktlebenszyklen der beiden Produkte kennzeichnenden Balken deutlich.

Die Zeit danach teilt sich erstens in die Phase vor sowie zweitens die Phase während und nach der Markteinführung der Baureihe ein. Erstere umschreibt den Produktentwicklungsprozess, welcher sich durch Entscheidungen zu immer spezifischer werdenden Fragestellungen hinsichtlich der Produkteigenschaften auszeichnet. Zunächst wird, sofern vorhanden, auf frühere Versuche zur Besetzung des Segments eingegangen. Danach folgen in Erwägung gezogene Alternativen der Positionierung, anschließend Fragen der Konzeption und schließlich der Gestaltung des Produkts.

Die Beschreibung der zweiten Phase beginnt mit der Vorstellung des Prozedere bei der Markteinführung. Im wesentlichen handelt es sich hierbei um die Nennung von Termin und Ort der Händler- beziehungsweise Presseintroduction. Danach werden Reaktionen der Automobilpresse, potenzieller Kunden und, soweit verfügbar, der Konkurrenz umschrieben werden. Im Anschluss daran folgt die Beschreibung der Positionierung der neuen Baureihe in preislicher Hinsicht, bezogen auf ihre physikalischen Eigenschaften und im Konkurrenzumfeld. Dies erfolgt durch Darstellung der Intention des Unternehmens, durch Darstellung der Reaktionen der Öffentlichkeit und mit Hilfe so genannter **Positionierungstableaus**. Diese umfassen jeweils eine Vergleichsgruppe an Automobilen, die auf der in den auffindbaren Quellen beschriebenen Auswahl an Konkurrenten der neuen Baureihe basiert, und zeigen für diese die im Zuge der Diskriminanzanalyse in Kapitel 3.3.1.2 gewonnenen Kriterien der vertikalen Positionierung auf. Nachdem die Quellen die Konkurrenzumfelder der analysierten Automobile nicht immer zu identischen Zeitpunkten beschreiben, aufgrund der insbesondere in den Siebziger Jahren starken Preissteigerungen im Zeitablauf im Positionierungstableau eine Gegenüberstellung der Preise und technischen Daten von Automobilen zu einem Stichtag jedoch unabdingbar ist, wurden für einige der beschriebenen Konkurrenten deren Vorgänger angesetzt oder diese gar nicht ins Positionierungstableau aufgenommen. In drei Fällen wurde die Aufnahme eines Automobils ins Positionierungstableau trotz Nennung als Konkurrenten in einer Quelle aufgrund zu unterschiedlicher physikalischer Eigenschaften abgelehnt. Als Stichtag gilt der erste Termin nach Markteinführung der neuen Baureihe, zu dem physikalische – und Preisdaten für alle Automobile der Vergleichsgruppe generiert werden konnten, außer ein Recherchezweck stand dagegen oder die Einschränkung der Vergleichsgruppe wäre zu klein gewesen. Alle Abweichungen sind in Fußnoten zu den Vergleichstableaus erläutert.

Oftmals wurden im Laufe des ersten Produktlebenszyklus der neuen Baureihe Aufbau- und Motorisierungsvarianten eliminiert oder andere neu aufgenommen. Die dadurch vollzogenen Positionierungsänderungen werden im Folgenden beschrieben. Zur Unterstützung stehen für jede Produktlinienerweiterung mit den so genannten **Modelltableaus** Übersichten über das Angebot an Aufbau- und Motorisierungsvarianten zur Verfügung. Balken stellen hierbei Motorisierungsvarianten innerhalb durch Linien getrennter Aufbauvarianten dar, sie tragen die Bezeichnung der entsprechenden Motorisierungsvariante. Links sind für jede Motorisierungsvariante das Motorvolumen in Kubikzentimetern (ccm) sowie die Motorleistung in Kilowatt (Kw) angegeben. Der in Kapitel 2.3.2 festgestellte Volumenaspekt bei der Positionierung von Marken besitzt auch bei Baureihen Validität. Somit werden die Modelltableaus um so genannte **Volumentableaus**, grafische Darstellungen der Produktionsvolumina pro Motorisierungsvariante oder zur Vereinfachung der Darstellung für Gruppen ähnlich positionierter Motorisierungsvarianten, ergänzt.

Als Resümee der Ergebnisse dienen die oben angedeuteten **Erfolgsanalysen**. Unter der Vielzahl potenzieller objektiver Erfolgsindikatoren für Produktlinienerweiterungen seien zunächst die klassischen Indikatoren Umsatz- und Gewinnentwicklung angeführt. Die Betrachtung beginnt hierbei sieben Jahre vor dem Beginn und mit dem Ende des Produktlebenszyklus des jeweils untersuchten Automobils.

Anschließend folgt ein Vergleich der in Kapitel 1 identifizierten, die Premiumkompetenz definierenden Indikatoren Volumen und Preispositionierung sowie der Markenschwerpunkte, jeweils vor und nach der Produktlinienerweiterung.

Zeitliche Volumenvergleiche beginnend sieben Jahre vor der ersten untersuchten Produktlinienerweiterung bis sieben Jahre danach sind problemlos möglich und umfassen neben den untersuchten Baureihen auch die anderen Baureihen einer Marke, um Kreuzeffekte darstellen zu können. Sie ermöglichen zudem einen Vergleich des tatsächlichen Unternehmenserfolgs mit vor der Markteinführung verlauteten Zielsetzungen des Unternehmens, sofern letztere verfügbar sind.²⁰⁸

Preispremien aller untersuchten Marken für das Jahr 2003 sind in Kapitel 3.2.4 erhoben worden. Auf Basis von Preisabgleichen berechnete Preispremien vor den jeweils untersuchten Produktlinienerweiterungen sind jedoch erstens aufgrund der nicht

²⁰⁸ Zwar sind Unternehmenszielsetzungen subjektiv und der Grad ihrer Realisierung somit kein eindeutiges Erfolgskriterium. Sie helfen aufgrund der mangelnden Vergleichbarkeit der analysierten Produktlinienerweiterungen jedoch, das Maß der Umsatz- und Volumenentwicklung einordnen zu können.

vorhandenen Segmentierungen und zweitens der nicht durchgehend verfügbaren Preise (insbesondere für Sonderausstattungen) unmöglich. Statt dessen werden zur Ermöglichung eines Preisabgleichs die in den Positionierungstableaus angedeuteten Basispreispositionierungen zu Beginn der jeweiligen Produktlinienerweiterung mit den in Spalte 2 der Tabelle 12 dargestellten Preispremiën für das Jahr 2003 vergleichen. Auf die in Kapitel 3.2.1 begründete Annahme der alleinigen Abhängigkeit der Preispremiën von der Marke sei verwiesen. Als weitere Annahme tritt hinzu, dass die in den Positionierungstableaus notierten Basispreise dieselbe Rangfolge wie hypothetisch für den gleichen Zeitpunkt berechnete Referenzpreise haben. Ein mit weniger Annahmen verbundener Vergleich der Preispositionierungen vor und nach der Produktlinienerweiterung ist nicht möglich. Die durch die genommenen Annahmen verursachte Unschärfe deutet eine Eignung der Ergebnisse lediglich als Anhaltspunkt an.

Die Markenschwerpunkte aller im Folgenden untersuchten Marken für das Jahr 2003 sind in Kapitel 3.3.2 bereits erhoben worden. Eine Berechnung der Markenschwerpunkte nach gleichem Prozedere für vergangene Zeitpunkte wurde aufgrund der nicht durchgehenden Verfügbarkeit von Produktions- und Absatzvolumina sowie der nicht vorhandenen Segmentierung des Automobilmarkts für die entsprechenden Jahre abgelehnt.²⁰⁹ Daher wird als Annäherung ein Vergleich der Markenbilder vor und nach dem genannten Zeitpunkt als Indikator für die Entwicklung des Markenschwerpunkts herangezogen. Hierzu werden die entsprechenden Marken direkt vor und nach den Produktlinienerweiterungen hinsichtlich der Segmente, in denen Sie vertreten sind, verglichen und anderen Premiummarken, welche im selben Zeitraum eine konstante Baureihenpolitik verfolgten, gegenübergestellt.²¹⁰ Dies erfolgt auf Basis der Markentableaus. Die Volumenentwicklung pro Baureihe (siehe oben) unterstützt bei der Generierung einer volumengewichteten Sichtweise.

Die aufgeführten Erfolgsindikatoren sind teilweise produkt- und teilweise auch markenbezogen. Bei Marken mit mehreren untersuchten Produktlinienerweiterungen

²⁰⁹ Zwar sind Vorgänger-Nachfolger-Beziehungen auf dem Automobilmarkt meist eindeutig. Dennoch würde eine auf der heutigen Segmentierung nach KBA erfolgte Rückverfolgung bis zum relevanten Zeitpunkt die nicht vertretbare Annahme bedingen, dass Konkurrenzkonstellationen im Zeitablauf konstant sind. Ein Ansetzen der in Kapitel 3.3.1.2 erlangten Diskriminanzfunktionen würde die Annahme der Konstanz der Positionierungskriterien in sich bergen und wird daher ebenfalls abgelehnt.

²¹⁰ Bei allen Marken mit mehr als einer untersuchten Produktlinienerweiterung ist eine Teilkongruenz bei den Produktlebenszyklen der ersten Produktgenerationen dieser Produktlinienerweiterungen festzustellen. Eine Analyse der Veränderung der Markenschwerpunkte für jede einzelne Produktlinienerweiterung war somit nicht möglich. Die Analyse des Erfolgsfaktors Markenschwerpunkt ist daher auf Markenebene zusammengefasst.

werden sie im Anschluss an die Analyse der letzten Baureihe angeführt, um eine geschlossene Sicht zu ermöglichen.

4.1.3.3 Informationsverfügbarkeit und Methodik der Informationsgewinnung

Wie ersichtlich ist, hat in der folgenden wirtschaftsgeschichtlichen Analyse nicht die Informationsverfügbarkeit die Analyseinhalte und somit indirekt die Ziele der Untersuchung bestimmt, sondern umgekehrt die Ziele der Untersuchung und die daraus abgeleiteten Analyseumfänge und –inhalte die Informationsbedarfe generiert.

Die bei Unternehmensarchiven übliche Sperrfrist von 30 Jahren, der Fokus der breit verfügbaren Automobilliteratur auf technische Inhalte²¹¹ und, im Falle der Produktlinien-erweiterungen der Marken Volvo und Alfa Romeo, sprachliche Barrieren und die beschränkte Verfügbarkeit ausländischer Literatur waren hierbei häufig hinderlich.

Dies hat in erster Linie zu hohem Suchaufwand geführt. Besuche der Unternehmensarchive von Audi, BMW und DaimlerChrysler, das Konsultieren englischer, niederländischer und schwedischer Literatur waren nötig. Die beschränkte Informationsverfügbarkeit führte dazu, dass sich Informationsinhalte oftmals auf verhältnismäßig kurze Passagen innerhalb einer vergleichsweise hohen Anzahl an Quellen beziehen. Ein „Lesen zwischen den Zeilen“ wurde jedoch vermieden, Rückschlüsse aus Quelleninhalten werden stets als solche dargestellt. Das mit zunehmendem Alter schwerer aufzufindende Datenmaterial wurde während zweier Besuche des Archivs der Vereinten Motor Verlage in Stuttgart beschafft.

Da auch diese Informationsquellen nicht den Informationsbedarf vollständig decken konnten, waren Befragungen von sechs früheren Führungskräften der Unternehmen Audi und Volvo nötig.²¹²

In der Automobilindustrie ist aufgrund der ansonsten entstehenden hohen Kapitalbindungskosten selten ein großer Unterschied zwischen Produktion- und Absatzstückzahl festzustellen. Zudem gleichen sich beide langfristig aus. Aufgrund der

²¹¹ Hierbei entfiel eine Reihe an Quellen, da sie offensichtlich von Liebhabern der beschriebenen Automobile verfasst wurden und daher eine verklärte Prägung aufwiesen.

²¹² Da sich die Inhalte der Befragungen nach dem markenspezifisch unterschiedlichen remanenten Informationsbedarf orientierte, kann kein Musterfragebogen angegeben werden. Die Antworten sind sukzessive in den Text eingeflossen.

Datenverfügbarkeit²¹³ wird daher im Folgenden durchgehend das Absatzvolumen durch das Produktionsvolumen angeglichen. Die wirtschaftsgeschichtliche Analyse ist in der Regel nicht so kurzfristig ausgelegt, dass durch diesen Effekt ein verfälschtes Bild entstehen würde.

4.2 Die Neupositionierung der Marke BMW in den Sechziger Jahren

Das folgende Kapitel der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse behandelt die Firma BMW, welche in den späten Fünfziger Jahren als Sanierungsfall galt und in den Sechziger Jahren den Weg zu einem schnell wachsenden Unternehmen mit einem modernen und attraktiven Produktportfolio zurücklegte. Thema im Folgenden sind die drei in diesen Jahren eingeführten Baureihen, welche bis in die Neunziger Jahre die Basis des Produktportfolios der Marke bildeten. Ein Blick auf das Markentableau BMW (Abbildung 41) zeigt, dass hierzu zunächst die 1961 eingeführte Baureihe mit den von der Motorisierungsvariante abhängigen Bezeichnungen „1500 / 1600 / 1800 / 2000“ zählte.

²¹³ Produktionsvolumina sind fast durchgängig auf Variantenebene verfügbar, während Absatzstückzahlen bisweilen gar nicht oder nur für wenige geografische Märkte zu erlangen gewesen wären.

- 1) LS Coupe
- 2) Einser Reihe
- 3) 1600 / 1800 / 2000 Touring
- 4) 2002 Cabriolet
- 5) 501 / 502 Coupe
- 6) 501 / 502 Cabriolet 2 Türen
- 7) 501 / 502 Cabriolet 4 Türen
- 8) Sechser-Reihe Coupe
- 9) 503 Cabriolet
- 10) Sechser-Reihe Cabriolet

²¹⁴ Eigene Darstellung, abgeleitet aus Oswald, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 270-311; Gloor, Roger, Nachkriegswagen, 1982, S. 81-84; Gloor, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 79-84 sowie den Auto Katalogen der Jahrgänge 1975 bis 2004.

Um Verwirrung beim Leser zu vermeiden, wird diese Baureihe im Folgenden als „Neue Klasse“²¹⁵ bezeichnet. Die sich daraus entwickelnde Baureihe wird entsprechend ihrer späteren Positionierung im Produktportfolio als „Mittlere Baureihe“ benannt. Im Jahre 1966 folgte eine weitere Baureihe mit den ebenfalls von der jeweiligen Motorvariante abhängigen, im ersten Produktlebenszyklus verwendeten Bezeichnungen „1502 / 1602 / 1600-2 / 1802 / 2002“. Im Folgenden sei sie als „Kleine Baureihe“ bezeichnet. Die dritte Produktlinienerweiterung stellt die 1968 vorgestellte „Große Baureihe“ dar, welche in ihrem ersten Produktlebenszyklus die Bezeichnungen „2500 / 2800 / 2,8 / 3,0 / 3,3“ trug. Wie Abbildung 41 zeigt, wurden alle anderen Baureihen der Marke entweder vor 1960 oder nach 1990 eingeführt oder nicht als Limousine angeboten.

Wesentliche Entscheidungsprozesse für die Neue Klasse wurden in einem nicht realisierten und daher in Abbildung 41 nicht auftauchenden, 1956-1959 verfolgten Vorkonzept für ein Fahrzeug der Mittelklasse vollzogen. Aufgrund dessen Bedeutung für die Konzeption der Neuen Klasse und zur Förderung des Verständnisses für die Schnelligkeit produktpolitischer Entscheidungen insbesondere in den frühen Sechziger Jahren soll es ebenfalls kurz analysiert werden. Entsprechend der damaligen BMW-internen Bezeichnung soll es „Mittelwagen“ genannt werden.

In den Sechziger und Siebziger Jahren beauftragte BMW das Institut für Marktpsychologie der Universität Mannheim mit einer Reihe von Imagestudien, die den produktpolitischen Entscheidungsprozess bei BMW beeinflussten. Auch deren Ergebnisse werden in einem Kapitel dargestellt.

Generell ist bei Automobilunternehmen zu beobachten, dass Länge und Intensität der Strategiefindungsprozesse für neue Baureihen stark von der Konstanz wirtschaftlicher, finanzieller und marktseitiger Rahmenbedingungen abhängen. Je reibungsloser und kürzer diese Prozesse ablaufen, desto geringer ist auch der Abstimmungs- und Dokumentationsbedarf. So ist nicht verwunderlich, dass zum Strategiefindungsprozess der Neuen Klasse bei BMW wesentlich mehr Material verfügbar ist als zur Strategiefindung der Kleinen und insbesondere der Großen Baureihe.

²¹⁵ Dieser zunächst intern verwendete Begriff wurde von BMW-Werbeleiter Lummert kreiert und fand nach der Vorstellung des BMW 1800 auf der IAA im Jahre 1963 auch in der Öffentlichkeit Verwendung; vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 183.

4.2.1 Die Geschichte von BMW bis 1960

Die BMW AG wurde 1917 gegründet und ging aus der im Jahr zuvor gegründeten Firma „Bayerische Flugzeugwerke“ hervor. Sie stellte nach dem Kriegsende 1918 von der Flugzeugmotoren- auf die Lastwagen- und Motorradmotorenproduktion um und nahm 1923 die Herstellung von Motorrädern auf. 1928 stieg sie mit der Übernahme der Fahrzeugfabrik Eisenach²¹⁶ in die Automobilproduktion ein. Die anfangs produzierten Kleinfahrzeuge ließen das Unternehmen die wirtschaftlich schwierige Zeit zwischen 1929 und 1932 ohne Schwierigkeiten überstehen. Die Zeit bis zum Zweiten Weltkrieg war gekennzeichnet durch die Einführung immer größerer Fahrzeuge und eine Vielzahl imagebildender Rennsiege.²¹⁷

Die Wiederaufnahme der Produktion nach dem Zweiten Weltkrieg gestaltete sich für BMW schwieriger als für die meisten anderen Maschinenbauunternehmen. Die im thüringischen Eisenach gelegenen Fabrikanlagen waren enteignet worden. Das Werk in Milbertshofen bei München war bei Kriegsende ein Entwicklungswerk für Flugmotoren und wurde als solches vollständig demontiert, genauso wie das Flugzeugmotorenwerk mit Raketenversuchsabteilung in Allach. Das Flugmotorenwerk in Spandau war in Folge der Kriegseinwirkungen vollkommen zerstört worden.

Mit der 1947 aufgenommenen Motorradproduktion konnte man zunächst an die Erfolge vor dem Krieg anknüpfen, bis Mitte der Fünfziger Jahre konnte mit den 500- und 600-ccm-Maschinen auf dem Inlandsmarkt im entsprechenden Segment nahezu eine Monopolstellung erlangt werden. Ins Segment der kleineren Motorräder mit 125 – 200 ccm, dem damals größten Segment, trat man wegen fehlender Fertigungsmöglichkeiten und der starken Konkurrenz nicht ein. Aufgrund einer Nachfrageverschiebung hin zu ebendiesen Motorrädern war der Umsatz des Motorradgeschäfts ab 1955 stark rückgängig, gleiches galt für die Gewinne aus dem Motorradgeschäft.²¹⁸

Der durch die anfänglichen Erfolge im Motorradgeschäft ermöglichte Wiedereinstieg in den Automobilmarkt wurde erst 1953 mit dem BMW 501 vollzogen, einem Fahrzeug der Oberklasse, welches im Vergleich zum entsprechenden Mercedes-Benz „Typ 300“

²¹⁶ Diese stellte ab 1903 Automobile unter der Marke Dixi her.

²¹⁷ Zur Geschichte der Marke BMW vor dem II. Weltkrieg vgl. **Lin**z, Harald, **Schrader**, Halwart, Die große Automobil-Enzyklopädie, 1986, S. 22-23; Oswald, Werner, Deutsche Autos 1920-1945, 1983, S. 52-54 sowie **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 2-5.

²¹⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 2-5, 13, 19-23.

zwar höhere Produktionszahlen²¹⁹, jedoch lediglich einen in etwa halb so hohen Verkaufspreis²²⁰ erzielte und nicht zu finanziellem Erfolg führte. Die Entscheidung, mit dieser intern „Großwagen“ genannten Limousine wieder in den Automobilmarkt einzutreten, fiel trotz des Bewusstseins darüber, dass die traditionelle BMW-Zielgruppe einen „Gebrauchswagen der mittleren Klasse“ bevorzugt hätte.²²¹ Geringe Leistung, Qualitätsprobleme und das kleinere Marktvolumen für Repräsentationslimousinen führten zu niedrigen Absatzzahlen. Der Anteil von BMW im entsprechenden Segment sank zwischen 1954 und 1956 von 31 % auf 16 %.²²² Dennoch wurden in den Jahren 1956-1958 eine Reihe an auf dem Großwagen basierender Derivate eingeführt.²²³

So erweiterte man 1955 das Produktangebot um den Kleinstwagen „Isetta“. Dieser stellte sich als Markterfolg dar, und sein Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens betrug schon 1956 etwa 43%. Auf wirtschaftlicher Seite stellte sich jedoch kein Erfolg ein. Die Isetta generierte in den späten Fünfziger Jahren hohe Verluste, genauso wie das Segment der Großwagen (mit stark steigender Tendenz).²²⁴

Im Jahre 1957 zeigte sich folgendes Bild: Neben drei Motorradtypen und der Isetta wurden vier Varianten des Großwagens und zwei daraus abgeleitete Sportwagen angeboten. Das Produktportfolio auf dem Automobilmarkt war somit mit einem Kleinstwagen und mehreren Luxusfahrzeugen extrem bipolar gestaltet. Man war sich über die daraus erwachsenden Probleme bewusst und beabsichtigte, durch die Einführung neuer Baureihen dieses strategische Problem zu beseitigen.

4.2.2 Das Konzept eines Mittelwagens

Ein im Juni 1957 von der Unternehmensleitung erstelltes Zukunftsprogramm adressierte die schwierige finanzielle Situation und das unbefriedigende Produktportfolio. Es Beschrieb ein Konzept, welches zur Überwindung dieser das Überleben des Unternehmens bedrohenden Situation führen sollte. Die aktuelle Unternehmensstrategie würde keine „ökonomische Vollausslastung der Fertigungskapazität gewährleisten und

²¹⁹ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 459-461. Zugrunde gelegt wurden die Volumina des Mercedes-Benz Typ 300 im Vergleich zu den BMW Sechs- und Achtzylindermodellen der Jahre 1952 – 1961.

²²⁰ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 208, 273.

²²¹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 6.

²²² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 5-10, 16-17.

²²³ Hierzu zählten die in Abbildung 41 dargestellten Baureihen 503 und 507 sowie mehrere Motorvarianten auf Basis des 501.

²²⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 19-23.

bei marktgerechten Preisen Gewinne abwerfen“,²²⁵ ein unterbleibender Strategiewechsel würde zu Umsatzrückgang und weiterhin hohen Verlusten führen.

Kernbestandteil der neuen Strategie war ein Produktprogramm, welches die Lücke zwischen der Großen und Kleinen Baureihe füllen sollte. Aufgrund des in der Automobilindustrie durch lange Entwicklungszeiten bedingten großen zeitlichen Versatzes zwischen Investitionen und Rückfluss wurde als „Übergangslösung“ ein schnell auf den Markt zu bringendes kleines Automobil und als „Endlösung“ ein längere Entwicklungszeit in Anspruch nehmender Mittelwagen vorgeschlagen.²²⁶ Unter der Zwischenlösung war der BMW 600 zu verstehen, im Kleinstwagensegment angesiedelt und auf der Isetta aufbauend.²²⁷ Mit ihm als „Übergangsmodell“ wollte man kurzfristig für Umsatz und Auslastung sorgen. Nachdem sich später herausgestellt hatte, dass der BMW 600 nicht den erwarteten Erfolg bringen würde, entwickelte man auf dessen Basis den anfangs mit 0,6 Liter Hubraum geplanten, später auf Basis von Marktstudien auf 0,7 Liter Hubraum erweiterten BMW 700.²²⁸ Dieser wurde in drei Karosserievarianten angeboten und war technisch, preislich sowie hinsichtlich seiner Dimensionen ebenfalls im Kleinwagensegment einzuordnen.²²⁹ Beide Baureihen waren zu nahe an der Isetta positioniert, als dass sie die Lücke zwischen dieser und den Großwagen hätte schließen können.²³⁰

Der als „Endlösung“ beschriebene Mittelwagen befand sich zur Zeit der Erstellung des Zukunftsprogramms bereits in Entwicklung. Seine Konzeption wurde im Zukunftsprogramm umfangreich beschrieben und begründet. Vorab sei jedoch ein kurzer Umriss der bis dahin erfolgten Entwicklungstätigkeit geboten.

Schon 1953 hatten Entwicklungsinitiativen für einen sogenannten Mittelwagen begonnen,²³¹ mit dem das damals aus dem Großwagen bestehende Produktportfolio nach unten erweitert werden sollte. Wie auch heute noch bei angeschlagenen Automobilherstellern zu beobachten, hatte man in den Jahren danach versucht, durch

²²⁵ **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 11, 49-50.

²²⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 51-55.

²²⁷ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 280.

²²⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Review der Unternehmensereignisse bis 1960 durch den Vorstand Erich Kämpfer in der Aufsichtsratssitzung vom 13.10.1960, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 13.10.1960, o.S.; **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 13.10.1960, S. 12-13.

²²⁹ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 284.

²³⁰ Die sich abzeichnende Aufgliederung eines relativ unattraktiven Produktportfolios mit kostengünstig und kurzfristig zu entwickelnden Varianten bestehender Produkte ist ein auch heute noch bei kriselnden Automobilherstellern häufig zu beobachtendes Phänomen. Ein umfangreicheres, aber nach wie vor eine kleine Zielgruppe ansprechendes Produktangebot bewirkt umfangreiche Kannibalisierungseffekte und ein nur marginal wachsendes Absatzvolumen. Geringe Volumina pro Variante führen zu hohen Stückkosten.

²³¹ Vgl. **Lange**, Karlheinz, Geschichte des Motors, 1999, S. 182.

Modifikation der Komponenten bestehender Fahrzeuge weitere Zielgruppen abzudecken, die Lücke zwischen den Großwagen und den Kleinwagen zu füllen und gleichzeitig Entwicklungskosten einzusparen. So versuchte man beispielsweise, durch „Halbierung“ des bisher im Großwagen verwendeten Achtzylindermotors einen Vierzylindermotor zu generieren, was jedoch aufgrund eines zu hohen Gewichts wieder verworfen wurde.²³²

Im April 1957 beschäftigte sich die Aufsichtsratssitzung intensiv mit dem Mittelwagenprojekt, welches mittlerweile ein eigenständiges Produkt werden sollte. Es sollte die Maße 4250 x 1550 x 1380 mm aufweisen, also im Mittelfeld zwischen Isetta und Großwagen positioniert sein. Der 1,6 Liter Motor sollte 70-75 PS leisten. Das Leergewicht von zirka 1.000 Kilogramm sollte für eine „Lebendigkeit im unteren Drehzahlbereich“ sorgen. Der Zielpreis lag bei 8500 Mark. Das jährliche Absatzpotenzial wurde mit 24.000 Einheiten beziffert, bei einem prognostizierten Lebenszyklus von fünf Jahren hätte das einer Gesamtstückzahl von 120.000 Einheiten entsprochen.²³³

Das Zukunftsprogramm enthielt neben einer Beschreibung dieses Konzepts auch dieses begründende Marktstudien und eine Beschreibung des Konkurrenzumfeldes.²³⁴ Obwohl in den vergangenen Jahren das Segment der Kleinwagen am schnellsten gewachsen war (siehe Abbildung 42), ergab eine Umfrage bei BMW-Händlern im Bundesgebiet, dass das größte Potenzial im Bereich zwischen 1500 und 1600 ccm liegt (siehe Tabelle 31).

²³² Vgl. **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 13-14.

²³³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 4/57 der Vorstandssitzung vom 10., 15., 16.4.1957, S. 2-7.

²³⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 61.

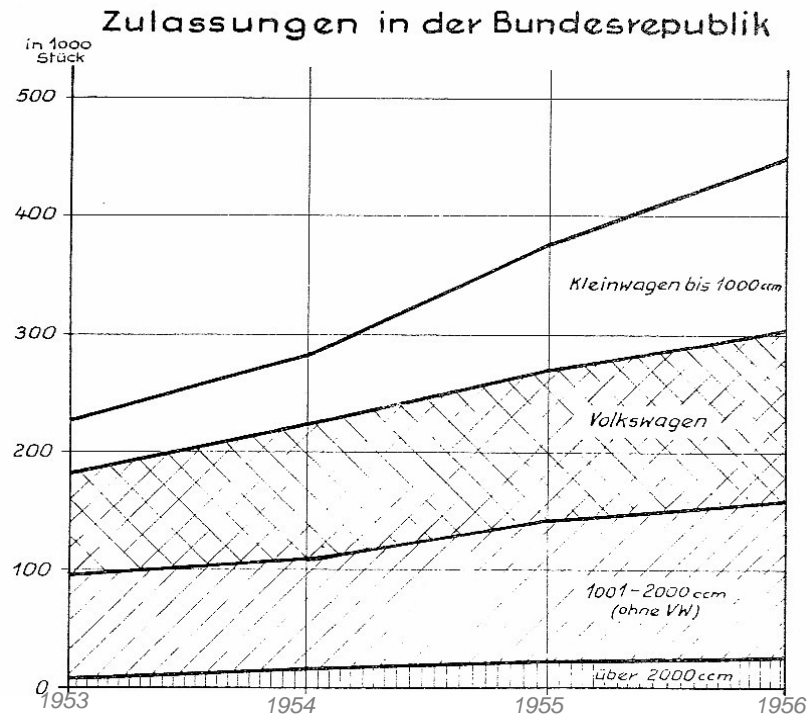


Abbildung 42: Entwicklung der Automobilzulassungen auf dem deutschen Markt pro Hubraumsegment sowie Volkswagen von 1953-1956²³⁵

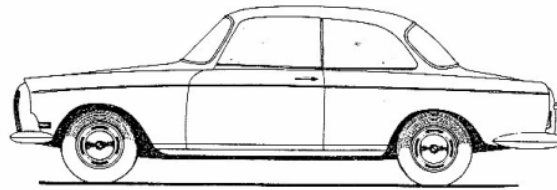
Hubraumsegment (in ccm)	Anteil
750-1400	15 %
1500-1600	65 %
1700-1800	20 %

Tabelle 31: Anteil Nennungen auf die Frage nach dem Hubraumsegment mit den künftig höchsten Wachstumsraten während einer 1957 durchgeführten Umfrage unter Händlern der BMW AG²³⁶

Wie Abbildung 43 zeigt, war die Positionierung des Mittelwagens im Wettbewerbsumfeld sehr unklar umrissen.

²³⁵ Vgl. BMW Unternehmensarchiv, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 61.

²³⁶ Vgl. BMW Unternehmensarchiv, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 62.



Typ	Länge	Höhe	Breite	Sitzbrv	Hubr.	PS	Km/h	Gewkg	Preis mit Heizung
BMW 530	4260	1380	1550	1270	1592	80	150	950	9000.-
BMW 530 Coupé	4260	1330	1550	1270	1592	100	170	940	
Borgward Jsabella	4390	1465	1705	1335	1493	60	130	985	7265.-
Borgward Jsabella TS	4390	1465	1705	1335	1493	75	150	985	8305.-
Borgward Jsabella TS Coupé	4390	1365	1705	1335	1493	75	150	1100	10725.-
Porsche 1600	3950	1310	1670	1330	1582	60	162	850	12700.-
Alfa Romeo Giulietta	3990	1400	1550	1280	1290	50	135	870	12640.-
Alfa Romeo Giulietta Sprint	3980	1300	1550	1280	1290	65	160	850	16290.-
Mercedes 190	4485	1560	1740	1400	1897	75	140	1135	9450.-
Mercedes 190 SL Coupé	4220	1320	1740	1330	1897	105	173	1100	17100.-
Ford 15M	4060	1550	1580	1225	1498	55	123	878	6350.-
Opel Rekord	4245	1530	1625	1180	1488	52	123	895	6260.-
BMW 501 / 6Zyl.	4730	1530	1780	1360	2077	72	145	1260	11565.-

Abbildung 43: Abbildung Mittelwagen und Übersicht über die Vergleichsgruppe und positionierungsrelevante physikalische Daten²³⁷

Die Vergleichsgruppe umfasste zwar Fahrzeuge mit 1,5 bis 1,9 Liter Hubraum, es handelte sich hierbei jedoch um Sportwagen, geschlossen wie offen, mit zwei oder vier Sitzen, sowie Limousinen. Dementsprechend zeigen die physikalischen Daten und Preise, welche die Positionierung der Baureihe definieren, eine sehr hohe Bandbreite.

Der schon in Entwicklung befindliche Mittelwagen sollte bei nach wie vor 1,6 Liter Hubraum (mit Steigerungspotenzial) nun 80 PS leisten. Ein Anknüpfen an die Tradition der in der Vorkriegszeit extrem beliebten 1,5 Liter Modelle solle somit möglich sein. Bei einem maximalen Verkaufspreis von 9.000 Mark sollte die prognostizierte Jahresstückzahl von 16.000 Einheiten im Inland zu einem Marktanteil innerhalb der Fahrzeugklasse von zwölf % führen. Die Entwicklungszeit sollte anstatt der üblichen zwei bis drei lediglich ein bis eineinhalb Jahre betragen.²³⁸

In einem während der Vorstandssitzung vom 14.5.1957 vorgestellten Bericht der Marktforschung wurde auf die mögliche Gefährdung der Marktchancen des sich in Entwicklung befindlichen Mittelwagens durch die auf der IAA vorgestellten Automobile Ford 17M und Opel Rekord eingegangen. Aus ihm ging hervor, dass man

²³⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 66.

²³⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, S. 63-67.

mit dem Mittelwagen nicht gegen die besagten Automobile konkurrieren wolle. Bei den vorgesehenen technischen Leistungen und einem Preis von unter 9.000 Mark sähe man das Projekt nicht beeinträchtigt. Das als „zweitüriges Sportcoupe“ und als „4-türiges Gebrauchsfahrzeug“ vorgesehene Fahrzeug stelle eine „andere Klasse“ dar und „wende sich auch an eine andere Käuferschicht“. Das „sportlich eingestellte Publikum“ sei „in Deutschland nach wie vor in großem Umfang vorhanden“.²³⁹

In der folgenden Aufsichtsratssitzung wurde erneut die mögliche Schließung der Marktlücke, auf die der Mittelwagen ziele, durch oben genannten, um 2.000 Mark preiswerteren Konkurrenzprodukte angesprochen. Eine neue Überprüfung der Konkurrenzlage wurde erbeten. Es wurde nochmals deutlich auf die Andersartigkeit des Mittelwagens hingewiesen und vermerkt, dass nach „nochmals durchgeführten“ Händlerbefragungen und Marktanalysen ein großer Erfolg zu erwarten sei. Der Mittelwagen verfüge über eine „entscheidend andere Charakteristik“, die im Vergleich zu Konkurrenzprodukten kleineren Außenmaße seien dem Konzept eines wendigen und sportlichen Automobils zuträglich. Der Mittelwagen sei ein „Qualitätsfahrzeug mit individueller Note“ und keine „Konfektionsware“. Die Dringlichkeit des Projekts erlaube aufgrund dessen Bedeutung für die Ertragskraft des Unternehmens keinen weiteren Aufschub.²⁴⁰

Der Mittelwagen sollte bewusst nicht als ein „geringeren Standard beanspruchendes Massenprodukt“ angeboten werden, sondern im Verhältnis zu Fahrzeugen im Segment über eine „hochwertigere technische Auslegung“ sowie eine „bessere Ausstattung“ verfügen und zu einem „von vornherein vorgesehenen höheren Preis“ angeboten werden. Es gab dennoch entscheidende Vorbehalte, ob eine Jahresproduktion von 24.000 Einheiten und die dadurch im Vergleich zu anderen Fahrzeugen des Segments höheren Stückkosten zu Gewinnen führen würden.²⁴¹

Genannte Details unterstreichen einerseits, dass die ab den Sechziger Jahren bis heute geltende Marktpositionierung von BMW Fahrzeugen nicht erst mit der Neuen Klasse begründet, sondern schon in den Fünfziger Jahren und somit noch vor der die Existenz bedrohenden Situation Ende 1959 erdacht wurde. Andererseits ist eine deutliche Unsicherheit seitens der BMW-Führung festzustellen. Trotz intensiver Marktforschung

²³⁹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 15/57 der Vorstandssitzung vom 6.11.1957, S. 6-9.

²⁴⁰ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 424, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 8.11.57, S. 2-3.

²⁴¹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 424, Protokoll Nr. 7/58 der Vorstandssitzung vom 10.4.1958, S. 7-10.

und der Überzeugung von der Marktfähigkeit des Konzeptes bewirkte die Einführung von Konkurrenzprodukten dessen Infragestellung durch Vorstand und Aufsichtsrat.

Zur Zeit der Erstellung des Zukunftsprogramms war noch die Vorstellung eines Prototypen des Mittelwagens auf einer Automobilausstellung oder einer „Sonderschau“ im Frühjahr 1958 vorgesehen.²⁴² Die Verabschiedung der „endgültigen Karosserieform“ wurde jedoch mehrmals verschoben und lag erst im September 1957 vor.²⁴³ Die Testphase des Motors begann erst spät im Jahre 1957.²⁴⁴ Der Produktionsanlauf des Mittelwagens musste somit im Jahre 1957 und später im Jahre 1958 jeweils um mehrere Monate verschoben werden.²⁴⁵ Aus diesem Grunde verzögerte sich auch die damals schon geplante Einstellung der Produktion des Großwagen.²⁴⁶

Noch 1958 ging man davon aus, den Mittelwagen mit 1,6 Liter Motor ab Ende 1959 zu einem Preis von 8500 Mark anbieten zu können. Man befand sich bereits in der Dauererprobungsphase. Die Möglichkeit des zusätzlichen Angebots einer Variante mit 2,0 Liter Hubraum sollte offen gehalten werden. Eine Coupe-Variante war noch fest eingeplant.²⁴⁷ 1959 kam es zu einer erneuten Verschiebung des Produktionsanlaufs. Die aufgrund der unzureichenden Finanzierung erfolgte Verschiebung wurde seitens der Händler kritisiert.²⁴⁸

Zwar ist der genaue Ablauf, der zur endgültigen Einstellung des Mittelwagenprojekts geführt hat, anhand der verfügbaren Unterlagen nicht mehr präzise rekonstruierbar. Fest steht jedoch, dass das Konzept an der nicht gesicherten Finanzierung scheiterte.²⁴⁹ Dass sich das Fahrzeug in der Endphase der Entwicklung befunden hatte und sogar einige Bestellungen für Betriebsmittel aufgegeben worden waren,²⁵⁰ zeigt, dass lediglich die finanziellen Mittel für die Produktionsanlagen fehlten. Man hatte die Banken nicht vom

²⁴² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 7/57 der Vorstandssitzung vom 14.5.1957, S. 4.

²⁴³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 8/57 der Vorstandssitzung vom 28.-31.5.1957, S. 15 sowie **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 13/57 der Vorstandssitzung vom 3.9.1957, S. 7.

²⁴⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 14/57 der Vorstandssitzung vom 18.10.1957, S. 7.

²⁴⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 15/57 der Vorstandssitzung vom 6.11.1957, S. 9-12.

²⁴⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 1/58 der Vorstandssitzung vom 8.1.1958, S. 1-2, 5-7.

²⁴⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 22/58 der Vorstandssitzung vom 26.11.1958, S. 22-25.

²⁴⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 10/59 der Vorstandssitzung vom 11.6.1959, S. 7.

²⁴⁹ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Bayerische Motoren Werke, 2002, S. 254.

²⁵⁰ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 493, Betriebsmittelanalyse Mittelwagen, 4.1.1963, S. 2.

Potenzial des Projektes überzeugen und die für den Produktionsanlauf nötigen 35 Millionen Mark erwirken können.²⁵¹

Schon im Winter 1956/57 wurde dem Unternehmen eine Beteiligung des Freistaats Bayern vorgeschlagen. Dieser Vorschlag, der möglicherweise die Finanzierung des Mittelwagenprojekts gesichert hätte, wurde nicht realisiert. Auch die Deutsche Bank, welche als Hausbank von BMW fungierte und den Aufsichtsratsvorsitz stellte, konnte nicht die für das Projekt erforderlichen Finanzmittel zur Verfügung stellen.²⁵² Gegen Ende 1959 war angesichts der nach wie vor hohen Verluste seitens des Vorstandes und des Aufsichtsrates eine Veräußerung des Unternehmens an die Daimler-Benz AG vereinbart worden, der die Hauptversammlung im Dezember 1959 jedoch nicht zustimmte. Die Beteiligung der Investoren Herbert und Harald Quandt sicherte die Unabhängigkeit des Unternehmens und den Fortbestand der Marke BMW.²⁵³

4.2.3 Die Neue Klasse

4.2.3.1 Serienentwicklung und Markteinführung

Nachdem der 1959 eingeführte BMW 700 das Unternehmen stabilisiert hatte und im selben Jahr mit der Beteiligung der Investoren Familie Quandt hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse eine höhere Kontinuität in Aussicht gestellt worden war, wollte die Unternehmensleitung in möglichst kurzer Zeit die Attraktivität der Marke sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit durch produktpolitische Maßnahmen steigern. Im Jahre 1960 wurde das Ziel, einen Mittelwagen zu entwickeln, wieder aufgenommen. Zunächst evaluierte man die Erfolgsaussichten des in den Jahren 1956-1959 entwickelten Mittelwagens, beschied jedoch, dass er aufgrund der notwendigen Rekonstruktionen nicht zu marktgerechten Preisen anzubieten sei. Das in den Jahren 1957 und 1958 vorbereitete Konzept mit 1,6 Liter Motor und zwei Türen wurde als technisch veraltet erachtet²⁵⁴, die Kosten für die Überarbeitung des Konzeptes hätten zu einem nicht vertretbaren Verkaufspreis von 9500 Mark geführt. Ein Vorteil wäre jedoch eine zeitnahe Markteinführung gewesen. Der Vorschlag, die Lizenzen und Fabrikationsanlagen für einen 1,1 Liter Motor von Borgward zu übernehmen und darauf

²⁵¹ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Bayerische Motoren Werke, 2002, S. 254 sowie **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 13.

²⁵² Vgl. o.V., Barmherzige Samariter, in: Der Spiegel, 4.11.1959, S. 18.

²⁵³ Vgl. **Kiley**, David, Driven, 2004, S. 66-68.

²⁵⁴ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, Das weiß-blaue Wunder, 1983, S. 175

basierend ein neues Automobil zu entwickeln, wurde verworfen, da der Motor auf maximal 1,3 Liter Hubraum vergrößert werden hätte können, was als zu wenig erachtet wurde.²⁵⁵

Statt dessen wurde die Entwicklung zweier Mittelwagen vorgeschlagen, von denen einer mit vier Zylindern und 1,3 Litern Hubraum und der andere mit sechs Zylindern und 1,8 Litern Hubraum aufweisen sollte.²⁵⁶ Auch dieser Vorschlag wurde verworfen. Um den zum Erreichen der Gewinnschwelle notwendigen Jahresumsatz von 240 Millionen Mark Jahresumsatz zu erreichen, erwog man statt dessen ein aus einem niedrig bepreisten Kleinwagen sowie einem 1963 einzuführenden Mittelwagen bestehendes Produktportfolio.²⁵⁷ Der Mittelwagen sollte zweitürig sein, 1,3 Liter Hubraum aufweisen und bei Herstellkosten von knapp 4500 Mark zu einem Verkaufspreis von 6600 Mark in Deutschland und 1880 \$ in den USA angeboten werden. Der Investitionsbedarf wurde auf 59 Mio. Mark geschätzt.²⁵⁸

Im Frühjahr 1960 wurde hierzu ein vom italienischen Designstudio Michelotti gezeichneter Prototyp mit 1,3 Liter Motor erstellt.²⁵⁹ Das Fahrzeug erinnerte stark an das Aussehen der kleineren Baureihe BMW 700. Bis Frühsommer 1960 wurden auf dessen Basis Prototypen mit zwei und vier Türen entwickelt.²⁶⁰ Im Juli 1960 wurde beschlossen, statt des bisher verfolgten zweitürigen Konzeptes eine viertürige Variante zu entwickeln.²⁶¹ Damit verbunden waren eine Zunahme bei Außenmaßen und Gewicht sowie umfangreiche optische Änderungen.²⁶² Da sich das Fahrzeug durch die aufwändige Technik als sehr schwer erwies, wurde deutlich, dass der bis dato geplante 1,3 Liter Motor nicht die angestrebten sportlichen Fahreigenschaften ermöglicht hätte. Die Entwicklungsabteilung schlug die Erhöhung des Motorvolumens auf 1,6 Liter vor, was der Vorstand mit Verweis auf die dann mögliche direkte Konfrontation mit Mercedes-Benz ablehnte. Man einigte sich auf die Erhöhung auf 1,5 Liter Hubraum.²⁶³ Bei der Entwicklung des Motors legte man trotzdem Wert auf eine später ohne hohen

²⁵⁵ Vgl. **Norbye**, Jan, BMW, 1986, S. 131.

²⁵⁶ Dieses Konzept erinnert stark an das Prozedere bei Mercedes-Benz, wo sich die Baureihen 180/190 der Jahre 1953 – 1962 und 219/220 der Jahre 1954 – 1959 sowie später die Baureihen 190/200 der Jahre 1961-1968 und 220 – 300 S der Jahre 1959 – 1968 lediglich durch die Frontgestaltung, Motorvolumen, Zylinderanzahl sowie bestimmte Ornamente unterschieden.

²⁵⁷ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 167.

²⁵⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1961, o.S.

²⁵⁹ Vgl. **Schrader**, Halwart, BMW-Automobile, 1994, S. 283.

²⁶⁰ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, Das weiß-blaue Wunder, 1983, S. 175-178.

²⁶¹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 5.7.1961, o.S.

²⁶² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 493, Betriebsmittelanalyse Mittelwagen, 4.1.1963, S. 2-4.

²⁶³ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 91 sowie **Rosellen**, Hanns-Peter, Das weiß-blaue Wunder, 1983, S. 175-178.

konstruktiven Aufwand mögliche Vergrößerung auf zwei Liter Hubraum und sechs Zylinder.²⁶⁴ Entgegen einer anfangs vorgesehenen Markteinführung im Jahr 1963 wurde im Mai 1961 der geplante Markteinführungstermin auf den August 1962 vorgezogen.²⁶⁵ Das neue Produkt sollte schon auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) 1961 der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Einer im nachhinein durchgeführten Betriebsmittelanalyse mit dem Ziel, Gründe für im Vergleich zu den Planungen höhere Anlagenkosten zu eruieren, ist zu entnehmen, dass dieser Zeitplan für die Vorbereitungsmaßnahmen als sehr kurz bemessen wahrgenommen wurde, und trotz Nichteinhaltung wesentlicher Termine, wie der Freigabe der Konstruktionszeichnungen, die enge Taktung der Prozessschritte bei Beibehaltung des Anlauftermins zu Verteuerungen geführt hatte.²⁶⁶

Auch Investor Herbert Quandt war intensiv in die Produktentwicklung der Neuen Klasse involviert. Er stand für charakteristische Produktgestaltung und war neben verschiedener anderer Unternehmensentscheidungen auch in den Preisfindungsprozess eingebunden.²⁶⁷

1961 wurde erneut mittels Marktforschung eine Klassifizierung und Quantifizierung der Zielgruppe durchgeführt. Die Neue Klasse sollte Haushalte mit einem Jahreseinkommen über 30.000 Mark ansprechen, von denen es in Deutschland 480.000 gäbe. Davon seien 300.000 potenzielle Automobilkunden, wobei ein Kaufintervall von zwei bis drei Jahren zu veranschlagen sei.²⁶⁸

Alles in allem wurde die im Laufe des Entwicklungsprozesses sukzessive erfolgte konzeptionelle Höherpositionierung der Baureihe durch eine Erhöhung des Hubraums nicht aus Positionierungsgründen, sondern zur Sicherstellung sportlicher und somit BMW-typischer Fahreigenschaften begründet. Auch die preisliche Positionierung folgte weitgehend den konstruktiven Voraussetzungen und nicht einem Marktkalkül. Marktanalysen wurden nicht zur Festlegung sondern zur Bestätigung der Marktgerechtigkeit des Konzepts durchgeführt. Obwohl eine direkte Konkurrenzsituation mit Mercedes-Benz vermieden werden sollte, hielt man sich die Option hierzu durch eine flexible Motorkonstruktion offen.

²⁶⁴ Vgl. **Lange**, Karlheinz, Geschichte des Motors, 1999, S. 184 sowie **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 168.

²⁶⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1961, o.S.

²⁶⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 493, Betriebsmittelanalyse Mittelwagen, 4.1.1963, S. 4.

²⁶⁷ Vgl. o.V., Kalte Ente in: Der Spiegel, 5.9.1962, S. 30-33; so bestand er auf die Verwendung eines wie bei den meisten früheren BMW verwendeten zweigeteilten Kühlergrills, genannt „Doppelniere“; vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 169.

²⁶⁸ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 184.

Die Präsentation der Neuen Klasse fand wie vorgesehen auf der IAA 1961 statt, obwohl die Tatsache, dass der Anlauf der Serienfertigung erst für das kommende Jahr geplant war, gegen die Statuten des die IAA veranstaltenden Verbandes der Automobilindustrie (VDA) verstieß.²⁶⁹ Die Aufnahme durch das Publikum war überaus positiv. In den ersten zehn Tagen nach der IAA gingen etwa 10.000 Vorbestellungen für das Fahrzeug ein,²⁷⁰ obwohl der Zeitpunkt der Markteinführung noch unklar und Probefahrten nicht möglich waren. Diese positive Aufnahme half auch bei der Generierung der für die Fertigungsentwicklung notwendigen investiven Mittel.²⁷¹ Auf der IAA wurde zudem eine interne Befragung von 190 Händlern und acht BMW-Importeuren zu dem neuen Produkt durchgeführt. 67 % der Befragten bewerteten den Gesamteindruck mit „ausgezeichnet“, 28 % mit sehr gut und vier % mit „gut“. Die äußere Form fand eine Zustimmung von 99 %.²⁷² Entsprechend der Zuschauerreaktionen auf der IAA war auch die Aufnahme durch die nationale wie internationale Presse höchst positiv.²⁷³

Auch wenn zwischen der Präsentation auf der IAA und dem Produktionsbeginn am 25. August 1962 elfeinhalb Monate vergangen waren, war die Entwicklungszeit mit insgesamt etwa zwei Jahren extrem kurz. In den frühen Sechziger Jahren waren Entwicklungszeiten von etwa vier Jahren üblich.²⁷⁴ Schnell wurde klar, dass dies nur auf Kosten von Einbußen bei der Produktqualität möglich war.²⁷⁵ Eine Problemanalyse, strikte Qualitätskontrollen und intensive Nacharbeit führten zwar zu einer nachhaltigen Qualitätsverbesserung.²⁷⁶ Die beseitigten Defizite bei der Produktqualität des 1500 beeinflussten dennoch auch das Image der Variante 1600, welche den 1500 im Jahre 1964 ersetzte,²⁷⁷ obwohl das Qualitätsniveau deutlich gesteigert worden war.²⁷⁸ Solche durch mangelnde Produktqualität bedingten Abstrahleffekte auf das Image anderer

²⁶⁹ Diesen Statuten zufolge musste ein Fahrzeug spätestens ein halbes Jahr nach seiner Vorstellung auf der IAA in Serie gehen. Den Inspektoren des VDA wurde bei einem Werksbesuch ein kurz bevorstehender Beginn der Serienfertigung suggeriert; vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 186.

²⁷⁰ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 177.

²⁷¹ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Bayerische Motoren Werke, 2002, S. 263.

²⁷² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 1234, 190 BMW-Händler und acht BMW-Importeure machen Bekanntschaft mit dem BMW 1500, erstellt für die Verkaufsleitung der BMW AG, Febr./März 1962, S. 2-3. Da es sich um eine nicht öffentliche Händlerbefragung handelte, und somit ein mögliches negatives Votum keine verminderten Absatzzahlen bewirkt hätte, kann die Einschätzung der Händler als neutral gewertet werden.

²⁷³ Vgl. o.V., Was sagen die Anderen zum BMW 1500, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1962, Heft 4, S. 25 sowie **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 24.

²⁷⁴ Vgl. **Kiley**, David, Driven, 2004, S. 72.

²⁷⁵ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 185-186.

²⁷⁶ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 102-103 sowie **Seidel**, Jürgen, Die Bayerischen Motoren Werke, 2002, S. 280.

²⁷⁷ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 188.

²⁷⁸ Vgl. **Simsa**, Paul, Freude am Fahren, 1983, S. 175.

Produkte einer Marke werden im Verlauf der weiteren Analysen auch bei Alfa Romeo beobachtet werden.

4.2.3.2 Die Positionierung und deren Änderungen während des Lebenszyklus

Die endgültige Preispositionierung stand auf der IAA noch nicht endgültig fest. Der Einstiegspreis des BMW 1500 war intern heftig diskutiert worden. Noch im Mai 1961 war ein Preis von 8.000 Mark vorgesehen.²⁷⁹ Jedoch hätte auch der später auf der IAA angekündigte Verkaufspreis von 8500 Mark nach internen Kalkulationen ein Verfehlen der Profitziele bewirkt. Während die Unternehmensleitung schon an der Marktgerechtigkeit von Preisen, die etwa ein Drittel über denen von Ford- und Opel-Fahrzeugen lagen, zweifelte, favorisierte Herbert Quandt mit über 10.000 Mark eine noch gehobenere preisliche Positionierung.²⁸⁰ Der tatsächliche Einstiegspreis lag nach der Markteinführung im Oktober 1962 bei 9485 Mark.²⁸¹ Der Verkaufspreis war somit höher als der des Mercedes-Benz 180, welcher 9350 Mark kostete, sich jedoch am Ende seines Produktlebenszyklus befand.²⁸²

Aus Sicht von BMW sei der 1500 mit den im selben Segment angebotenen Fahrzeugen von Ford und Opel aufgrund ihrer konstruktiven Eigenschaften nicht vergleichbar, eher der Mercedes-Benz 180 V oder der neue Fiat 1500, wobei man bei letzterem an den qualitativen Eigenschaften zweifelte. Auch ehemalige Kunden des Borgward Isabella könne der BMW 1500 ansprechen.²⁸³ Die oben erwähnte Händlerbefragung auf der IAA adressierte auch die Einordnung des BMW 1500 im Konkurrenzumfeld. Auf der Frage nach den Konkurrenzprodukten des BMW 1500 wurden von den deutschen Händlern die Mercedes-Benz Vierzylinder-Typen sowie der Peugeot 404 am häufigsten genannt, die Importeure erwähnten neben dem Peugeot den Volvo Amazon Sport am öftesten.²⁸⁴ Nach Schrader empfand man die Neue Klasse als „angesiedelt dicht unterhalb vom Mercedes-Benz 180 oder Ford 17M, deutlich oberhalb vom Ford Taunus 12 / 15 M oder

²⁷⁹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1961, S. 3-4.

²⁸⁰ Nachdem sich der ursprünglich vorgesehene Preis von ca. 8500 Mark nach internen Kalkulationen nicht realisieren lies, ging man von 9500 Mark aus. Vergleichbar positionierte Ford- und Opel-Fahrzeuge kosteten ca. 7000 Mark; vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 187, 194.

²⁸¹ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 284-285.

²⁸² Dieser wies zwar ein höheres Motorvolumen, jedoch eine geringere Leistung auf; vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos, 1985, S. 83, 156, 223, 227, 284, 286.

²⁸³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.7.1961, S. 13.

²⁸⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 1234, 190 BMW-Händler und acht BMW-Importeure machen Bekanntschaft mit dem BMW 1500, erstellt für die Verkaufsleitung der BMW AG, Febr./März 1962, S. 3.

Opel Rekord“.²⁸⁵ An anderer Stelle werden der Alfa Romeo Giulietta TI und der Lancia Flavia als vergleichbare Produkte gesehen.²⁸⁶ Diese unterschiedlichen Einschätzungen spiegeln die Schwierigkeit wider, die Neue Klasse einzuordnen und bekräftigen die These des BMW-Managements, BMW besetze mit dem neuen Produkt eine bisher nicht besetzte „Marktnische“. Wie Tabelle 32 zeigt, wies der BMW 1500 trotz im Vergleich zu den genannten Konkurrenzfahrzeugen ähnlicher physikalischer Eigenschaften eine hohe Preispositionierung auf.

Charakteristikum	Alfa Romeo Giulietta Berlina TI	BMW 1500	FIAT 1500 Limousine	Ford Taunus 17 M TS	Lancia Flavia Limousine	Mercedes-Benz 190	Opel Rekord L	Peugeot 404 Berline	Volvo 122 Sport „Amazon“
Anzahl der Türen	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Hubraum (in ccm)	1290	1499	1481	1758	1500	1897	1680	1618	1779
Motorleistung (in PS)	74	80	67	70	78	80	60	80	80
Fahrzeuglänge (in cm)	410	450	403	445	458	473	451	442	445
Fahrzeughöhe (in cm)	141	145	142	145	151	150	149	145	151
Fahrzeugbreite (in cm)	156	171	155	167	161	180	163	163	162
Radstand (in cm)	2380	2550	2420	2630	2650	2700	254	2650	2600
Preis	9700	9485	7170	8480	11850	9950	7935	8685	10950

Tabelle 32: Positionierungstableau zur Neuen Klasse von BMW (1.10.1962)²⁸⁷

²⁸⁵ **Schrader**, Halwart, BMW-Automobile, 1994, S. 30.

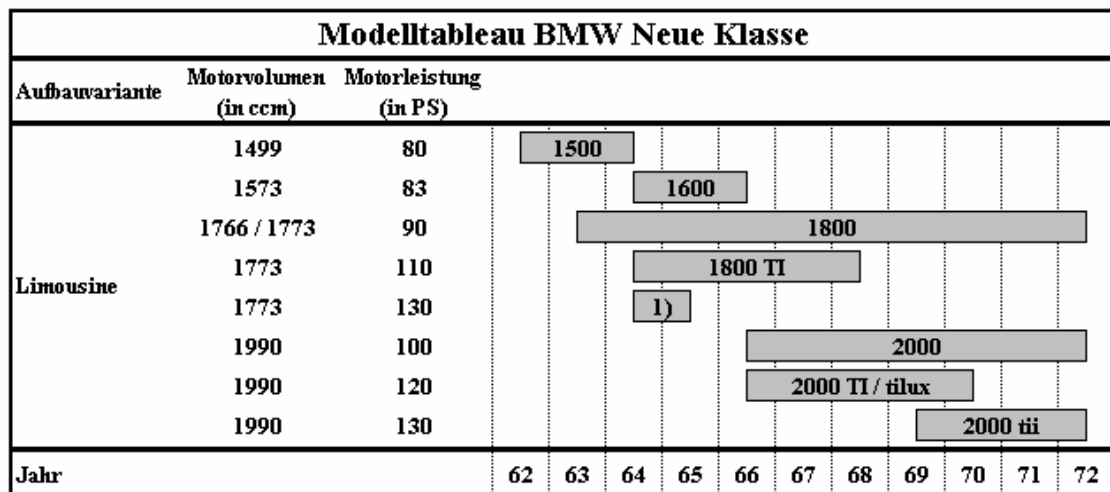
²⁸⁶ Vgl. **Simsa**, Paul, Freude am Fahren, 1983, S. 97.

²⁸⁷ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Alle Preise in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Die Auto Modelle 1962/63, 1962, S. 2-8; o.V., Alle Personenwagen der Welt in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Die Auto Modelle 1962/63, 1962, S. 22-31; **Schrader**, Halwart, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 286, 373 sowie **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 83, 85, 154, 156, 231, 236, 285, 286. Entgegen verschiedener Quellen wurde nicht der Mercedes-Benz 180 als Vergleichsfahrzeug herangezogen, sondern der Mercedes-Benz 190. Zwar stimmt der 180 hinsichtlich technischer Charakteristika wie Dimensionen eher mit dem BMW 1500 überein. Jedoch befand er sich im Jahre 1962 am Ende seines Produktlebenszyklus. Die dem 180 nachfolgende Baureihe Mercedes-Benz 190/200 wurde zu 70 % des Lebenszyklus des BMW 1500-2000 produziert, die Baureihe 180 lediglich zu zehn % (siehe Abbildungen 41 und 74). Der ebenfalls als Konkurrenzfahrzeug erwähnte Ford 12M / 15M wurde nicht ins Positionierungstableau aufgenommen, da es von ihm keine hinsichtlich der physikalischen Eigenschaften vergleichbare Variante gab und zweitens schon der über dem 12M / 15M angesiedelte Ford 17M preislich unterhalb des BMW 1500 angesiedelt ist.

Lediglich Automobile der Marken Alfa Romeo, Lancia, Mercedes-Benz und Volvo waren teurer, die letzteren beiden jedoch waren auch hinsichtlich Hubraum und Außenmaße geringfügig oberhalb des BMW angesiedelt.

Vertrieben wurde die Neue Klasse an bestehende BMW-Kunden, in hohem Maße auch an ehemalige Borgward-Kunden und zudem an Anhänger der Marken Ford, Opel der DKW.²⁸⁸

Wie erwähnt, war bei der Entwicklung des Motors der Neuen Klasse eine spätere Erhöhung des Hubraums ermöglicht worden. Das in Abbildung 44 dargestellte Modelltableau zur Neuen Klasse zeigt, dass die durch deren Realisierung erfolgte technische Höherpositionierung in mehreren Schritten vollzogen wurde.



1) 1800 TI / SA

Abbildung 44: Modelltableau zur Neuen Klasse von BMW²⁸⁹

Zu nennen wäre hierbei zunächst die Einführung eines 1,8 Liter Motors im Jahre 1963. Marktuntersuchungen des Instituts für Marktpsychologie der Universität Mannheim unter Prof. Dr. Bernt Spiegel²⁹⁰ hatten ergeben, dass lediglich der wenig umfangreich ausgestattete Innenraum des BMW 1500 dem Bild der Bevölkerung eines BMW widersprach. Um bei verbesserter Ausstattung weiterhin ein hohes Maß an Fahrdynamik bieten zu können, ging die Erhöhung des Hubraums mit einer Leistungserhöhung auf 90 PS einher.²⁹¹ Im darauf folgenden Jahr erfolgte die Substitution des 1,5 Liter durch

²⁸⁸ Vgl. **Schrader**, Halwart, BMW-Automobile, 1994, S. 30.

²⁸⁹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 284-291 sowie **Gloor**, Roger, Personenwagen der 60er Jahre, 1984, S. 80-84.

²⁹⁰ Auf diese wird später im Kapitel 4.2.4. explizit eingegangen.

²⁹¹ Hierbei wollte man die Positionierung der „Neuen Klasse“ zwischen den inzwischen mit 1,7 Liter Motoren angebotenen Ford und Opel-Fahrzeugen und dem mit 1,9 Liter Motor angebotenen Mercedes-Benz 190 beibehalten; vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, Das weiß-blaue Wunder, 1983, S. 191. Es wird

einen 1,6 Liter Motor. Vom 1,8 Liter Motor wurden zwei leistungsgesteigerte Varianten eingeführt. Zwischen 1966 und 1969 ersetzte man schrittweise die beiden stärkeren Varianten des 1,8 Liter Motors durch drei Varianten eines neu eingeführten 2,0 Liter Motors (siehe Abbildung 44).

Diese technische Höherpositionierung wurde dem Kunden durch Maßnahmen optischer Produktvariation signalisiert, in Form von Chromzierrat bei der 1,8 Liter Version und eines neu gestalteten Frontbereichs bei der Zweiliterversion²⁹². Die mit dem BMW 2000 im Jahre 1966 eingeführte, im Verhältnis zu diesem leistungsgesteigerte Variante 2000 TI glich optisch jedoch dem niedriger positionierten 1800. Die fehlende optische Differenzierung führte zu niedrigen Verkaufszahlen und zu einer Eliminierung der Variante nach zwei Jahren Bauzeit.²⁹³

Wie Abbildung 45 zeigt, bewirkte die Bereitstellung leistungsstärkerer Varianten eine Substitution der billigeren durch die teureren Varianten.

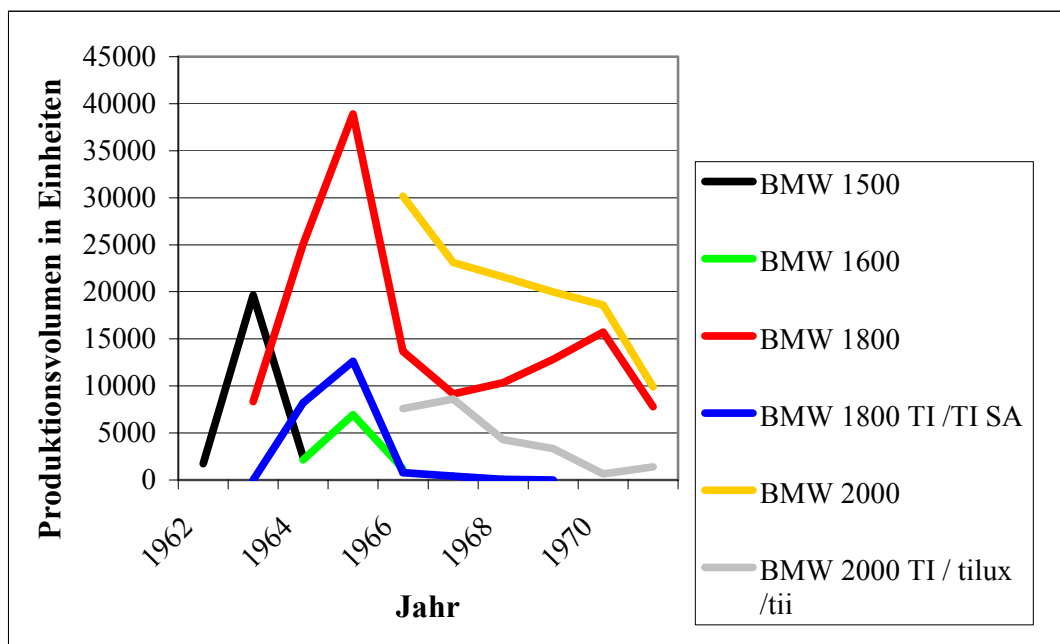


Abbildung 45: Volumentableau zur Neuen Klasse von BMW²⁹⁴

Die ab 1963 eingeführten Varianten des BMW 1800 erzeugten einen starken Rückgang beim 1500 und dessen Nachfolgervariante, dem 1600. Letztere wurde im Jahre 1966 vom Markt genommen, weil sich die Nachfrage zu stark auf die im Jahre 1963

wiederum deutlich, dass man das Fahrzeug unterhalb des Mercedes-Benz-Einstiegsmodells ansiedeln und so eine direkte Konkurrenzsituation vermeiden wollte.

²⁹² Eine Ausnahme hierzu ist die Variante 2000 TI, die die Front des preiswerteren 1800 behielt.

Nachdem sie keinen Anklang gefunden hatte, wurde sie 1968 aus dem Verkaufsprogramm genommen; vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 284 – 285.

²⁹³ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 188-189.

²⁹⁴ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 147-148.

eingeführte 1800 verlagert hatte²⁹⁵. Dem 1800 kam zugute, dass er im Kundenkreis als „völlige Neukonstruktion“²⁹⁶ wahrgenommen wurde, während der Ruf des BMW 1600 von den Qualitätsproblemen des BMW 1500 kurz nach der Markteinführung der Neuen Klasse beeinträchtigt war. Die Nachfrage nach dem 1800 sank ihrerseits wiederum zugunsten der Varianten des BMW 2000. Man kann somit von einer im Laufe des Lebenszyklus der Neuen Klasse erfolgten marktseitigen Unterstützung der Höherpositionierung sprechen.

Zwischenzeitlich war sogar geplant, von der Neuen Klasse eine um 15 Zentimeter verlängerte Variante mit Sechszylindermotor abzuleiten,²⁹⁷ welche die Varianten mit Vierzylindermotor vollständig ersetzen sollte.²⁹⁸ Davon kam man jedoch nach dem Beschluss zur Entwicklung des 2500/2800 wieder ab. Auch ein Coupe und ein Roadster auf Basis der Neuen Klasse waren angedacht, wurden jedoch ebenfalls niemals realisiert.²⁹⁹

4.2.4 Die Unterstützung der Produktportfolioerweiterung durch Marktforschung

BMW vertraute bei der Beantwortung konzeptioneller Fragen bei der Konzeptfindung und Produktentwicklung schon seit den Fünfziger Jahren und verstärkt ab Mitte der Sechziger Jahre auf Ergebnisse der Marktforschung. Zum 1.1.1957 war eine Marktforschungsabteilung gegründet worden, welche sich mit der Prognostizierung der Entwicklungen bei bestimmten Produktgruppen beschäftigte.³⁰⁰ Ab 1964 bis in die Siebziger Jahre wurde die Entscheidungsfindung zudem durch verschiedene Gutachten des Instituts für Marktpsychologie der Universität Mannheim unter Leitung von Professor Dr. Bernt Spiegel unterstützt. Spiegel hatte in den späten Fünfziger Jahren ein psychologisch fundiertes Markt-Modell zur Definition unbesetzter Marktnischen entwickelt und in seinem 1961 erschienenen Buch „Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Umfeld“ veröffentlicht.³⁰¹

²⁹⁵ Vgl. **Lewandowski**, Jürgen, BMW, 1998, S. 68-69.

²⁹⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 15.

²⁹⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.1963, S. 3.

²⁹⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll der Vorstandssitzung Nr. 1/1965, 12.1.1965, S. 4-5.

²⁹⁹ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Die Bayerischen Motoren Werke, 2002, S. 285.

³⁰⁰ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Die Bayerischen Motoren Werke, 2002, S. 136.

³⁰¹ Vgl. **Spiegel**, Bernt, Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, 1961.

In einer ersten im September 1964 übergebenen Studie wurde das Image des Produktprogramms der Marke analysiert.³⁰² Bei dieser marktpsychologischen Untersuchung handelte es sich um eine nicht direktive³⁰³ Exploration. Versuchspersonen wurden in einem aktuellen BMW Automobil zu einem Institut gefahren, in dem die Befragungen stattfinden sollten, wobei das Gespräch im Fahrzeug schon zur Exploration gehörte. Im Institut kam es zu Zuordnungsversuchen von Automobilabbildungen zu psychologischen Qualitäten. Die Befragten waren „allgemeine Autofahrer“, „potenzielle Autofahrer“, „frühere BMW-Fahrer“ und „Inhaber bzw. Meister von BMW-Vertragswerkstätten“.³⁰⁴

Ziel der Befragung war es, das in der Öffentlichkeit vorherrschende BMW-Image zu beschreiben und zu evaluieren, ob das damals aktuelle Produktportfolio diesem Image entspräche, welche Modifikationen des Produktportfolios zweckmäßig seien und wo „marktpsychologische Gefahren“ lägen. Zudem sollte eruiert werden, welche Veränderungen des BMW-Images durch das damals geplante Produktportfolio zu erwarten seien, wie diese Veränderungen zu werten seien, und wie diese Auswirkungen gefördert oder gebremst werden könnten.³⁰⁵

Das Gutachten kam zu dem Schluss, dass das BMW-Image lediglich durch erfolgreiche Produkte der Dreißiger Jahre geprägt war. Das erste BMW-Fahrzeug, der Dixi, war den Befragten zwar bewusst, hatte jedoch keinen Einfluss auf das BMW-Image. Auch die vergangene Produktpolitik und Unternehmensgeschennisse hatten keinerlei Niederschlag gefunden.³⁰⁶

Demzufolge hatte sich das damals noch bestehende BMW Image in den Jahren zwischen der Vorstellung des ersten Automobils nach dem Dixi im Jahre 1933 bis zur kriegsbedingten Einstellung der Produktion im Jahre 1941 gebildet. Nimmt man die Kriegsfahrzeuge außer Betracht, ergibt sich ein Zeitraum zwischen 1933 und 1939, in

³⁰² Der Begriff „Image“ wurde hierbei als die Begriffe „Firmenpersönlichkeit“, „Markenpersönlichkeit“ und „Produktpersönlichkeit“ zusammenfassender Ausdruck verwandt; vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 1.

³⁰³ Hierbei war den Befragten das Ziel der Befragung unbekannt, in diesem Falle sogar, dass es sich um eine Exploration handelte.

³⁰⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 5-6; **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann, anlässlich eines Kolloquiums im Rahmen des Gastlehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Karlsruhe am 13.6.1969, o.S.

³⁰⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 4.

³⁰⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

dem mit sportlichen Sechszylinderautomobilen das BMW Image entstanden war.³⁰⁷ Der Zeitraum von der Einführung des BMW 501 im Jahre 1952 und der Präsentation der Ergebnisse der Studie 1964 war in etwa doppelt so lange. Weder wirtschaftliche Schwierigkeiten noch der Bau der wenig erfolgreichen und bisweilen nicht dem BMW Image entsprechenden Groß- und Kleinwagen, noch die die Existenz bedrohende Situation im Jahre 1959 konnten dieses Markenimage zerstören. Interessant ist hierbei insbesondere, dass die genannten wenig erfolgreichen nicht imagewirksamen Modelle über 40 % der BMW Produkthistorie darstellten.³⁰⁸

Dennoch sei das Image von BMW bei den 20-40-jährigen „erheblich farbloser“ als das der Befragten zwischen 40 und 70 Jahren, welches „sehr viel präziser, vielseitiger und reicher an positiver Substanz“ sei.³⁰⁹ Verbraucher hätten genaue Vorstellungen über die Konzeption von BMW-Produkten. BMW stünde nach wie vor für Exklusivität, Sportlichkeit und Qualität.³¹⁰ Das BMW-Image trage „starke Züge der Modernität und Aktualität, der Jugendlichkeit“, welches „dem von Daimler-Benz in vielen Dimensionen nur wenig nachsteht und dennoch deutlich andersartig ist“. BMW stünde für Attribute wie „liebenswürdig, beschwingt, handlich, wendig, kultiviert“, wobei Mercedes-Benz „einseitig repräsentationsgebunden“ sei.³¹¹ Während dem BMW-Image auch ein „deutscher“ Zug konstatiert wurde, war dieser auch im Mercedes-Benz Image vorzufinden, jedoch hätte es zudem „stark autoritative, deutschnationale Züge“. Bei BMW sei der Preis ein weniger signifikantes Kaufentscheidungskriterium als beispielsweise bei Ford und Opel. „Ein BMW gilt als vergleichsweise teuer und hat entsprechend seinem Image teuer zu sein“. Die BMW-Marktlücke reiche bis unterhalb der Preisregion von Mercedes-Benz.³¹² Insbesondere die hubraumstärkere Variante der Neuen Klasse sei von „hohen sozialen Schichten bevorzugt“, man befinde sich somit in der „Mercedes-Benz Nische“.³¹³

³⁰⁷ Vgl. **BMW AG (Hrsg.)**, Stationen einer Entwicklung, 1991, S. 48.

³⁰⁸ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1920-1945, 1983, S. 52-67 sowie **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 270-284.

³⁰⁹ Vgl. **Hornickel**, Ernst, Das Image von BMW, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1966, Heft 18, S. 27.

³¹⁰ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, Das weiß-blaue Wunder, 1983, S. 191.

³¹¹ Vgl. **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 26.

³¹² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 22; **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

³¹³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 21.

Eine grafische Darstellung zeigt die Einordnung des damaligen Produktportfolios von BMW und Mercedes-Benz in einem Diagramm mit den Dimensionen „Preis / Größe“ sowie „Exklusivität“ (siehe Abbildung 46).

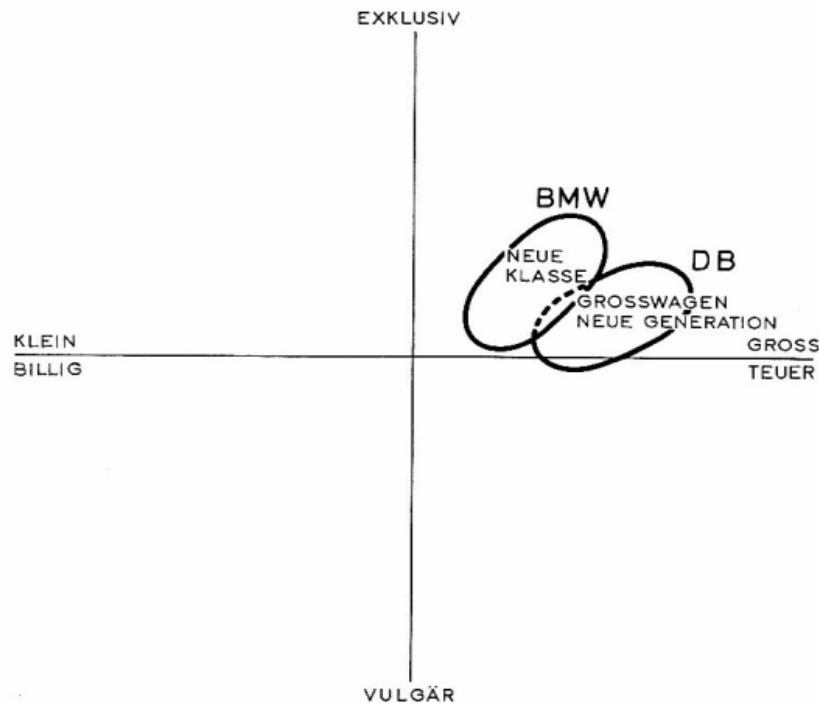


Abbildung 46: Positionierung der Produkte von Mercedes-Benz und BMW nach Exklusivität und Preis / Größe³¹⁴

Die angedeuteten Kreise kennzeichnen die Images der beiden Marken. Dass beide Kreise annähernd überschneidungsfrei sind, unterstreicht die Aussage, dass das BMW-Image als dem Mercedes-Benz-Image lediglich hinsichtlich der „Höhe des Images“ ähnlich angesehen wurde. Deutlich wird, dass der kurze Zeit vorher eingestellte Großwagen nicht als dem BMW, sondern eher als dem Mercedes-Benz-Image entsprechend angesehen wurde. Interessant ist zudem dass der 1964 noch in Produktion befindliche BMW 700 / LS sowie der 3200 CS nicht eingezeichnet sind.

Nach Empfehlung des Instituts für Marktpsychologie solle BMW sein Image so weit wie möglich oben ansiedeln, ohne dabei nach rechts zu rücken.³¹⁵ Eine direkte Konkurrenzsituation mit Mercedes-Benz wie bei den Großwagen solle vermieden

³¹⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Mappe mit Vorstandsmaterialien von Vertriebsvorstand Paul Hahnemann zum Baden-Badener Wirtschaftsgespräch vom 8.10.1968.

³¹⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 21.

werden. Auf spezifische Vorschläge zur Positionierung künftiger BMW Produkte entsprechend dieser Empfehlung wird im folgenden Kapitel näher eingegangen werden. Eine weitere, wesentlich detailliertere Darstellung stammt aus einem Marktforschungsbericht aus dem Jahre 1967 (siehe Abbildung 47).

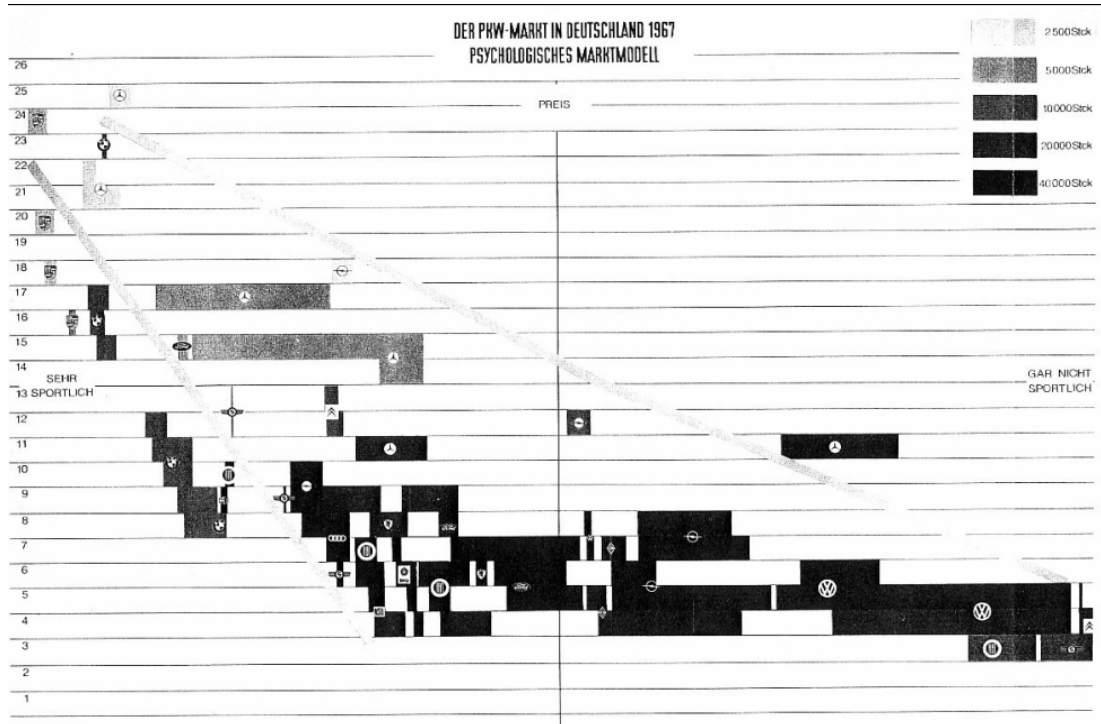


Abbildung 47: Segmentierung des deutschen Automobilangebots nach Sportlichkeit und Preis³¹⁶

Die Abszisse zeigt den „Wesenszug“ des Automobils, die „Sportlichkeit“, welche auch in der „Leichtgängigkeit“, „Handlichkeit“, und der „motorischen und fahrwerkmäßigen Leistungsfähigkeit“ des Automobils zum Ausdruck käme.³¹⁷ Die Auswahl des Preises als Ordinatenwert anstatt der Hubraum oder der Hubraumklasse erfolgte, weil letztere einen Vergleich konkurrierender Marken annähernd unmöglich mache. Die Vergleichbarkeit von Automobilen rühre vielmehr von Faktoren wie deren Aussehen, Geräumigkeit, Komfort und den Fahrleistungen her, was sich am ehesten im Preis niederschlage. Das Marktvolumen war in Form der Zulassungszahlen 1967 (alle Fahrzeuge außer BMW) beziehungsweise die Planzahlen für 1968 durch den Farbton gekennzeichnet. Außerhalb der eingezeichneten grauen Balken gäbe es bis auf wenige Ausnahmen kein Produktangebot. Rechts vom rechten Balken könne sich aufgrund

³¹⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, BMW UA 436, Mappe mit Vorstandsmaterialien von Vertriebsvorstand Paul Hahnemann zum Baden-Badener Wirtschaftsgespräch vom 8.10.1968.

³¹⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

konzeptioneller Widersprüche keine Marktnachfrage bilden. Links vom linken Balken befände sich die von BMW in den letzten Jahren besetzte Marktnische.³¹⁸

Insgesamt kam das Gutachten zu dem Schluß, dass seit dem Zweiten Weltkrieg die Neue Klasse als erster BMW diesem Bild zu entsprechen schien. Sie wurde als sportlich, exklusiv, aber auch als teuer empfunden. Somit entspräche der BMW 1500 auch genau den Kundenvorstellungen eines BMW.³¹⁹

4.2.5 Die Kleine Baureihe

Die ersten der oben erwähnten Marktforschungsberichte entstanden nach der Markteinführung der Neuen Klasse und konnten deren Konzeption somit nicht mehr beeinflussen. Auf die Spätphase der im Folgenden analysierten Entwicklung der Kleinen Baureihe hatten sie jedoch Einfluss.

Nach der Einstellung des Isetta im Jahre 1962, dem seit längerer Zeit erwogenen Produktionsende der Großwagen im Jahre 1963 und dem fortschreitenden Lebenszyklus des 700 / LS wurde die Notwendigkeit eines neuen Produkts erkannt. Der sich abzeichnende Erfolg der Neuen Klasse lieferte sowohl die nötige Motivation wie auch die finanziellen Mittel für die Entwicklung einer unterhalb der Neuen Klasse positionierten Baureihe, welche schließlich zur Markteinführung des BMW 1600-2 im Jahre 1966 führte. Mehrfach wird der 1600-2 als Nachfolger des BMW 700 / LS bezeichnet, was bedeuten würde, dass seine Einführung keine Produktlinienerweiterung im Sinne der Definition in dieser Arbeit darstellen würde. Diese Einschätzung wird hier abgelehnt, da sich beide Produkte hinsichtlich technischer Charakteristika und Dimensionen sehr stark unterschieden. Der 1966 vorgestellte BMW 1600-2 verfügte über mehr als doppelt so viel Hubraum, 37 cm mehr Außenlänge und hatte einen um 80 % höheren Preis als der bis 1965 gebaute BMW LS.³²⁰ Richtig hingegen ist dass ein Nachfolgeprodukt des BMW 700 / LS längere Zeit als strategische Option zum BMW 1600 galt. Man experimentierte mit einem BMW 700 mit auf 1,0, später auf 1,2 Liter gesteigertem Motorvolumen.³²¹ Zeitweise wollte man auf Basis eines verlängerten

³¹⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

³¹⁹ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 99-100.

³²⁰ Die BMW LS Limousine verfügte zur Produktionseinstellung 1965 über 697 ccm Hubraum, hatte eine Außenlänge von 3860 mm und kostete 4785 Mark. Der BMW 1600-2 hatte zu Produktionsbeginn einen Hubraum von 1573 ccm, eine Außenlänge von 4230 mm und einen Preis von 8650 Mark; vgl. **Oswald**, Werner, *Deutsche Autos 1945-1975*, 1985, S. 283-284, 293, 295.

³²¹ Vgl. **Schrader**, Halwart, *BMW-Automobile*, 1994, S. 32.

BMW 700 eine Variante mit 1,2 Liter Sechszylindermotor zu entwickeln, welche man später um eine viertürige Variante mit 2,0 Liter Motor ergänzen hätte können. Es war auch erörtert worden, für den Nachfolger des BMW 700 die Produktionsanlagen für den Motor des Lloyd Arabella zu übernehmen.³²² Entsprechende Projekte wurden aus finanziellen beziehungsweise technischen Gründen verworfen. Schon 1961 überlegte man jedoch auch, ein Produkt für Kunden zu entwickeln, die vom BMW 700 aus aufsteigen wollten.³²³ Beide strategischen Optionen bestanden bis 1963 weiter. Nach einem Vorstandsbeschluss aus dem Jahre 1963 sollte der BMW 700 durch eine neu zu entwickelnde Baureihe, ebenfalls mit 1,2 Litermotor, ersetzt werden. Der Motor sollte extern bezogen werden, die Markteinführung war für Herbst 1965 geplant.³²⁴ Dem Aufsichtsrat wurde das Automobil als zweitürige Limousine mit vom 1,5 Liter Motor abgeleiteten Motor, 775 Kilogramm Gewicht und einem Verkaufspreis von etwa 6500 Mark beschrieben. Ein derartiges Konzept hätte die Einstellung des BMW 700 bedingt und bedeutet, dass BMW den Kleinwagenmarkt verlassen hätte. In der darauf folgenden Aussprache des Aufsichtsrats wurden drei Optionen, die eines „Kleinen Mittelwagens“, die eines „Kleinwagens“ als Nachfolger des BMW 700 / LS oder die einer beides umfassenden Lösung diskutiert. Hierbei wurde die Gefahr von Kannibalisierungseffekten zwischen der Neuen Klasse und dem darunter positionierten Kleinen Mittelwagen, die Frage der Risikostreuung, die Kosten einer parallelen Entwicklung zweier neuer Modelle und die Orientierung BMWs an „Aufsteigern“ als Zielgruppe angesprochen. Es wurde der Beschluss gefasst, einen kleinen Mittelwagen mit 1,2 bis 1,5 Litern Hubraum zu entwickeln, dessen Motor von dem bisher im BMW 1500 Verwendung findenden Aggregat abgeleitet werden sollte. Dies implizierte die Einstellung des BMW 700 / LS und den Verzicht auf einen Nachfolger.³²⁵

Als Begründung für die Konzeption des BMW 1600-2 wurde später dementsprechend die Absicht angeführt, man wolle ehemaligen Kunden des BMW 700 / LS, die sich ein höherwertiges Fahrzeug zulegen wollten, denen aber die Neue Klasse zu teuer war, eine Alternative bieten.³²⁶

In dem Gutachten Professor Spiegels wurden diese ersatzlose Einstellung des Kleinwagens sowie die geplante Einführung des intern „Typ 114“ genannten, unterhalb

³²² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 8.12.61, S. 9.

³²³ Vgl. **Zeichner**, Walter, The BMW 02 Series, 1998, S. 20.

³²⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 431, Protokoll Nr. 17/1963 der Vorstandssitzung vom 25.10.1963, o.S.

³²⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.1963, S. 3.

³²⁶ Vgl. **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 18.

der Neuen Klasse angesiedelten Mittelklassewagens explizit gutgeheißen. Das Fortführen des Kleinwagengeschäfts wurde als nicht zielführend beschrieben, weil es „nur wenig Niederschlag im BMW-Image“ bewirke und „sich das BMW-Image nicht besonders gut mit Kleinwagen – ganz ähnlich wie das auch bei den großen Wagen der Fall ist – vereinbart“. Der Typ 114 solle als sportlicher, „exklusiver, kleiner Mittelklassewagen“ für Aufsteiger mit zwei Türen konzipiert werden. Eine möglichst frühe Höherpositionierung der Neuen Klasse mit der Einführung eines 2,0 Liter Motors wurde empfohlen.³²⁷

Mehrmals, unter anderem auf Anfrage von Herbert Quandt, tauchte die Frage auf, ob der Typ 114 in viertüriger statt wie geplant in zweitüriger Ausführung angeboten werden solle. Aufgrund einer dadurch notwendigen Verschiebung der Markteinführung, höherer Investitionen und Kosten sowie der bei einer viertürigen Version möglichen Kannibalisierungseffekte mit der Neuen Klasse wurde jeweils eine zweitürige Ausführung bestätigt.³²⁸

Im Juni 1964 wurde beschlossen, den Typ 114 mit 1,5 statt mit 1,3 Liter Motor auszustatten. Begründet wurde dies erstens mit einer Verschiebung der Marktnachfrage hin zu Fahrzeugen mit mehr Hubraum, zweitens mit der Tatsache, dass der mittlerweile kalkulierte Marktpreis von über 7.000 Mark für einen 1,3 Liter Automobil bei weitem zu hoch wäre und drittens damit, dass dadurch die Selbstkosten aufgrund nicht notwendiger Rüstkosten in der Fertigung sinken würden.³²⁹

Erste Prototypen erinnerten an den noch nicht vorgestellten BMW 2000 CS. Zu Gunsten der Exklusivität dieses 1965 vorgestellten Coupes und weil nicht abzusehen war, ob dessen Gestaltung Gefallen finden würde, lehnte man in einem weiteren Schritt das Automobil näher an das Aussehen der Neuen Klasse an.³³⁰

Eine Kostenanalyse kam zu dem Schluss, dass beim Typ 114 mit Herstellkosten von 5000 statt bisher angenommen 4600 Mark zu rechnen sei, was einen Verkaufspreis von 8250 statt der bisher kalkulierten 7500 Mark zur Folge habe. Auf dieser Basis wurde im

³²⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 24, 27-32.

³²⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 8/1964 der Vorstandssitzung vom 8.4.1964, S. 5; **BMW Unternehmensarchiv**, UA 431, Protokoll Nr. 4/1964 der Vorstandssitzung vom 4.3.1964, S. 3 sowie **BMW Unternehmensarchiv**, UA 431, Protokoll Nr. 21/1963 der Vorstandssitzung vom 26.11.1963, S.1.

³²⁹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 10/1964 der Vorstandssitzung vom 23.6.64, S. 2-4.

³³⁰ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 120-121

September 1964 beschlossen, den Typ 114 mit 1,6 statt 1,5 Liter Motor auszustatten, was zu keinen Mehrkosten führen würde.³³¹

Geplant war auch, auf Basis des Typ 114 ein Coupe mit verändertem Aufbau anzubieten, und mit einem 1,6 Liter Motor mit 83 PS auszustatten. Die Markteinführung war für Mai / Juni 1966 geplant.³³² Die Entwicklungen an diesem Coupe wurden jedoch im Januar 1965 im Zuge von Bemühungen, das Investitionsvolumen im selben Jahr um 22 Mio. Mark zu senken, eingestellt.³³³

Sowohl Markterfolg als auch Rentabilität der Kleinen Baureihe wurden in den Jahren vor der Markteinführung intern erheblich angezweifelt. Über längere Zeit wurden Anstrengungen unternommen, die Herstellkosten der neuen Baureihe zu senken.³³⁴ Man erwog für den Fall eines Misserfolgs die Einführung einer Kombivariante.³³⁵ Teils wurde sogar eine Einstellung des Projekts erwogen.³³⁶

Angesichts des intensiven Einflusses von Ergebnissen der Marktforschung kann man bei der Kleinen Baureihe im Gegensatz zur Neuen Klasse nicht von einem „glücklichen Wurf“, sondern einem aus Marketing-Gesichtspunkten auf eine spezifische Zielgruppe mit definierten Preisvorstellungen angepassten Produktkonzept sprechen.³³⁷ Die schon bei der Neuen Klasse beobachtete, im Laufe des Entwicklungsprozesses sukzessive erfolgte konzeptionelle Höherpositionierung der Baureihe wurde jedoch nicht mit dem Ziel einer veränderten Positionierung der Marke BMW und auch nicht wie bei der Neuen Klasse mit der Sicherstellung einer ausreichenden Fahrdynamik begründet, sondern zumeist auf eine höhere Rentabilität von Fahrzeugen mit größerem Hubraum sowie einem besseren Preis-Kosten-Verhältnis begründet.

Erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde der BMW 1600-2 anlässlich der Feiern zum fünfzigjährigen Bestehen des Unternehmens in der bayerischen Staatsoper am 9.3.66.³³⁸ Die offizielle Pressevorstellung fand auf dem Genfer Automobilsalon im März 1966 statt.³³⁹ In der Fachpresse wurde das neue Produkt überaus positiv

³³¹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 17/1964 der Vorstandssitzung vom 15.9.1964, S. 3.

³³² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 23/1964 der Vorstandssitzung vom 26.11.64, S. 3.

³³³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 2/1965 der Vorstandssitzung vom 21.1.1965, S. 7-8.

³³⁴ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 15.9.1965, S. 8-11.

³³⁵ Vgl. **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 20.

³³⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 15.9.1965, S. 8-11.

³³⁷ Vgl. **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 20.

³³⁸ Vgl. **Zeichner**, Walter, The BMW 02 Series, 1998, S. 30-31.

³³⁹ Vgl. **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 20.

aufgenommen. Positiv fielen vor allem das Leistungsvermögen und die fahrdynamischen Fähigkeiten auf.³⁴⁰ Bei den Händlern fand es zwar anfangs aufgrund des angeblich ungünstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses Kritik und kein Interesse.³⁴¹ Dass es dennoch zu einem überragenden Erfolg wurde, wird in der zusammenfassenden Erfolgsanalyse in Kapitel 4.2.7 deutlich werden.

Wie schon bei der Neuen Klasse konnte der anfangs prognostizierte Verkaufspreis nicht gehalten werden. Statt der zu Anfang anvisierten 7200 Mark kostete der 1600-2 zur Markteinführung 8650 Mark.³⁴² Als Konkurrenten wurden der wesentlich teurere Alfa Romeo Giulietta 1300 TI, der Glas 1700 oder der Fiat 1500 genannt,³⁴³ an anderer Stelle zudem der Audi Super 90, der Opel Rekord 1600, der Renault 16 oder der Simca 1501.³⁴⁴ In einem internen Informationsbrief der BMW AG an die Führungskräfte wurde der BMW 1600-2 in leistungstechnischer Hinsicht mit dem Alfa Romeo Giulia Super, dem Audi 80 L, dem Fiat 125 S, dem Innocenti A 111 und dem SAAB 99 verglichen.³⁴⁵ Bei den genannten Produkten handelte es sich um hoch motorisierte Produkte verschiedener Automobilhersteller. Mercedes-Benz bot bis zur in Kapitel 4.6. behandelten Einführung des Typs 190 kein Produkt mit den preislichen und physikalischen Dimensionen des BMW 1600-2 an. Wiederum ist festzustellen dass eine exakte Positionierung des Produkts im Wettbewerbsumfeld schwer fiel, aber schon exakter zu treffen war als bei der Neuen Klasse und insbesondere dem Mittelwagen. Wie Tabelle 33 zeigt, ist die preisliche Positionierung der Kleinen Baureihe in diesem Wettbewerbsumfeld als überaus hoch anzusehen.

³⁴⁰ Vgl. **Zeichner**, Walter, The BMW 02 Series, 1998, S. 108-115 sowie **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 21-26 und **Taylor**, James, **Maccartney**, Mike, The BMW 2002, 1996, S. 77-81.

³⁴¹ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 121.

³⁴² Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 121.

³⁴³ Vgl. **Schrahe**, Stefan, Das große BMW-02-Buch, 1988, S. 20.

³⁴⁴ Vgl. **Müller**, Thomas, Das erste nullzwei Buch, 1989, S. 27-28.

³⁴⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, AR / 1083 / 1, Informationsbriefe (Dir. Bönsch), Betreff: Beschleunigung, o.S.

Charakteristikum	Alfa Romeo Giulia Super	Audi Super 90	BMW 1600-2	FIAT 1500 C	Glas 1700 Limousine	Opel Rekord 1,7 S	Renault 16	Simca 1501 LS
Anzahl der Türen	4	2	2	4	4	2	4	4
Hubraum (in ccm)	1570	1770	1573	1481	1682	1698	1470	1475
Motorleistung (in PS)	97	90	85	75	85	75	55	69
Fahrzeuglänge (in cm)	414	438	423	413	441	455	423	446
Fahrzeughöhe (in cm)	143	145	141	144	139	146	145	142
Fahrzeugbreite (in cm)	156	163	159	155	161	175	163	158
Radstand (in cm)	251	249	255	251	2500	267	2680	252
Preis (in Mark)	10900	8390	8650	7290	9250	7685	7640	7255

Tabelle 33: Positionierungstableau zur Kleinen Baureihe von BMW (1.10.1966)³⁴⁶

Lediglich der Alfa Romeo Giulia war teurer. Bei dem ebenfalls preislich über der Kleinen Baureihe angesiedelten Glas 1700 ist zu bemerken, dass dieser über wesentlich höhere Ausprägungen der wesentlichen Positionierungskriterien verfügte und zudem vier Türen besaß. Auch die meisten anderen Automobile im Positionierungstableau waren etwas höher positioniert, wurden jedoch zu teils weit niedrigeren Preisen angeboten.

Wie schon bei der Neuen Klasse wurde auch die Kleine Baureihe im Laufe des Lebenszyklus höher positioniert, jedoch im wesentlichen in technischer Hinsicht und weniger in optischer Hinsicht.³⁴⁷ Wie das Modelltableau zur Kleinen Baureihe (Abbildung 48) zeigt, zählen hierzu die Erweiterung des Motorenangebots um eine leistungsgesteigerte 1,6 Liter Version im Jahre 1967 und zweier 2,0 Liter Versionen im Jahre 1968 sowie einer 1,8 Liter Version im Jahre 1971.

³⁴⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Die Auto Modelle 1966/67, 1966, S. 2-6 sowie o.V., Alle Personenwagen der Welt in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Die Auto Modelle 1966/67, 1966, S. 20-29. Technische Daten und Preise für die ebenfalls als Konkurrenten angegebenen Automobile Audi 80 L, FIAT 125 S, Innocenti A 111 und SAAB 99 waren zur Markteinführung der Kleinen Baureihe noch nicht verfügbar. Grund hierfür ist, dass der diese Automobile als Konkurrenten aufführende BMW-interne Informationsbrief aus dem Jahr 1972 stammt.

³⁴⁷ Vgl. Oswald, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 292 – 293.

Modelltableau BMW Kleine Baureihe													
Aufbauvariante	Motorvolumen (in ccm)	Motorleistung (in PS)											
Limousine	1573	75	1600-2				1602				1502		
	1573	105	1)										
	1766	90					1802						
	1990	100	2002										
	1990	120	2002 ti										
	1990	130					2002 tii						
	1990	170							2)				
Schrägheck-Limousine	1573	75					3)						
	1766	90					1800 Touring						
	1990	100					2000 Touring						
	1990	130					2000 tii Touring						
Cabriolet	1573	75	1600 Cabriolet										
	1990	100					2002 Cabriolet						
Jahr			62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72

- 1) 1600 TI
2) 2002 Turbo
3) 1600 Touring

Abbildung 48: Modelltableau zur Kleinen Baureihe von BMW³⁴⁸

Im selben Jahr folgte eine dritte, nochmals leistungsgesteigerte Variante der 2,0 Liter Motors. Im Jahre 1974 folgte die Variante 2002 Turbo mit einer für damalige Verhältnisse überaus hohen Motorleistung von 170 PS. Diese ist ein Beispiel dafür, dass BMW bei der Höherpositionierung seiner Baureihen bisweilen das sozioökonomische Umfeld nicht genügend beachtete. Sie wurde BMW mit 170 PS³⁴⁹ im Jahre 1973 in den Zeiten von Wirtschaftsrezession, Sonntagsfahrverboten, hohen Kraftstoffpreisen und einer verbrauchssensiblen Gesellschaft vorgestellt und bisweilen als Provokation empfunden.³⁵⁰ Sehr geringe Vertriebszahlen und eine Einstellung der Variante nach einem Jahr waren die Folge. Dass die Markteinführung am 27.10.1973, einen Tag vor dem teilweisen Ölembargo arabischer Ölförderländer gegen Deutschland und dem kompletten Ölembargo gegen die USA präsentiert wurde,³⁵¹ ist als Zufall zu werten. Die durch die wirtschaftliche Situation bedingte Sensibilität der Bevölkerung sowie die Mineralölknappheit waren jedoch schon vor der Markteinführung ersichtlich.

³⁴⁸ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 292-298 sowie **Gloor**, Roger, Personenwagen der 60er Jahre, 1984, S. 83-84.

³⁴⁹ Ein Fahrzeug mit einem Durchschnittsverbrauch von 14,5 Litern pro 100 Kilometer; vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 293 - 297.

³⁵⁰ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 - 1975, 1985, S. 177.

³⁵¹ Vgl. **Norbye**, Jan, BMW, 1986, S. 162.

Wie Abbildung 49 zeigt, stellte sich wie ebenfalls schon bei der Neuen Klasse in den Jahren bis 1973 eine Substitution der leistungsschwächeren Varianten durch die leistungsstärkeren ein.

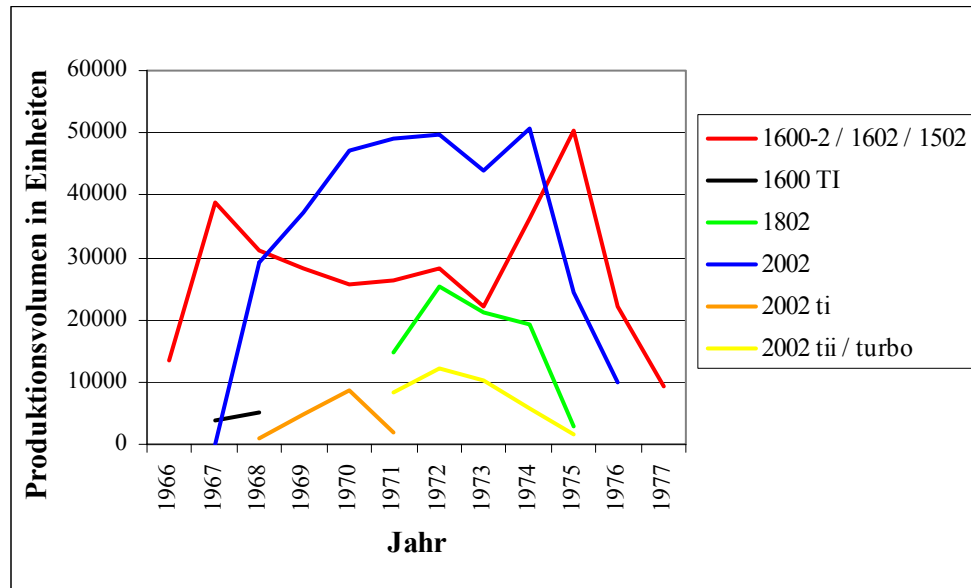


Abbildung 49: Volumentableau zur Kleinen Baureihe von BMW³⁵²

Die Einführungen des 2002 und später des 1802 ging mit einer Verringerung des Anteils des 1600-2 / 1602 / 1502 einher, wobei sich deren Anteil wiederum nach Einführung der Varianten 2002 ti, tii und turbo verringerte. Diese Höherpositionierung wurde auch im Zuge der Produktionsprogrammplanung vorangetrieben. So wurde die Produktion des 1600-2 zugunsten der des 2002 eingeschränkt. Die dadurch entstehenden asymmetrischen Wartezeiten unterstützten somit diese Höherpositionierung.³⁵³

Nach 1973 hingegen ist eine entgegengesetzte Entwicklung zu beobachten. Die leistungsschwächeren Varianten traten wieder in den Vordergrund. Für den Rückgang in den Jahren 1974-1975 könnte ein Nachfragewandel seitens der Bevölkerung hin zu sparsameren Automobilen verantwortlich sein. In den Jahren 1975 / 1976 bewirkte die Substitution aller Varianten außer des 1502 durch die Nachfolgerbaureihe, die BMW Dreier-Reihe, eine schrittweise Produktionseinstellung der leistungsstärkeren Varianten. Im Jahre 1967 wurde die Baureihe um ein Cabriolet mit 1,6 Liter Motor ergänzt. Es wurde im Jahre 1970 durch Erhöhung von Motorleistung und Hubraum höher positioniert und erhielt einen Überrollbügel. Schon 1965, vor der Markteinführung der Limousine, begann unter dem Code „Typ 114 K“ die Entwicklung einer davon

³⁵² Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 148-150.

³⁵³ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 142-143.

abgeleiteten Schräghecklimousine mit zwei Türen. Erst im Januar 1971 wurde sie auf der Brüsseler Automobilausstellung vorgestellt.³⁵⁴ Wie Tabelle 34 zeigt, standen beide Aufbauvarianten hinsichtlich ihrer Produktionsstückzahl weit hinter der Limousine zurück.

Aufbauvariante	Produzierte Stückzahl
Limousine	837535
Cabriolet	4199
Schrägheck	30206

Tabelle 34: Produktionsstückzahl nach Aufbauvariante der Kleinen Baureihe von BMW³⁵⁵

4.2.6 Die Große Baureihe

Mit der Eliminierung der Isetta im Jahre 1962, der Großwagen im Jahre 1963 und des BMW 700 / LS im Jahre 1965 bestand das BMW Produktportfolio Mitte der Sechziger Jahre aus der Neuen Klasse, der Kleinen Baureihe und dem 1965 eingeführten Nachfolger des BMW 3200 CS.³⁵⁶ Die eingangs beschriebene Bipolarität des Produktportfolios war aufgelöst, sowohl den Klein- als auch den Luxuswagenmarkt hatte man verlassen. Statt dessen bot man drei sehr nahe nebeneinander positionierte Produkte an. Zur Ausweitung dieses Portfolios nach oben führte man 1969 mit dem BMW 2500 / 2800 ein viertes Produkt ein. Zwar wird dieser verschiedentlich als Nachfolgeprodukt des Großwagen bezeichnet. Obwohl zwischen der Einstellung der Produktion der Großwagen und der Markteinführung der Großen Baureihe lediglich sechs statt der in Kapitel 4.1.2. postulierten sieben Jahre vergangen waren (siehe Abbildung 41), ist er dennoch Teil des Analyseumfangs, da er konstruktiv und konzeptionell ein wesentlich anderes Fahrzeug darstellt³⁵⁷ und eine Analyse wesentliche Erkenntnisse für diese Arbeit bringt.

Die Einstellung des Großwagens, des Vorgängers der Großen Baureihe, war seit 1958 in einer Reihe von Vorstandssitzungen erörtert, jedoch erst Anfang 1963 nach

³⁵⁴ Vgl. **Zeichner**, Walter, The BMW 02 Series, 1998, S. 66.

³⁵⁵ Vgl. **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 148-150.

³⁵⁶ Dieser wird in dieser Arbeit nicht betrachtet, da er nur als Coupe verfügbar war.

³⁵⁷ Auch ein Vergleich des Aussehens und der Konzeption macht deutlich, dass sich der Großwagen optisch und technisch an den Vorkriegsmodelle von BMW orientierte, der 2500 / 2800 jedoch technisch und optisch die Grundlagen für die Produkte der Siebziger und Achtziger Jahre darstellte.

Erkennbarkeit des Erfolgs der Neuen Klasse realisiert worden. Die durch die Großwagen verursachten starken Verluste und die für den Weiterbau angeführten Beweggründe legen eine eher emotionale Bindung des Unternehmens an diese Baureihe dar. Mit der Einführung der Mercedes-Benz S-Klasse 1959 und der Eliminierung der Großen „Adenauer“-Limousinen 1961 wirkte das BMW Produktangebot in diesem Segment stark veraltet. Bis zur Markteinführung der Neuen Klasse im Jahre 1962 hätte die Einstellung der Großwagenproduktion jedoch eine ausschließliche Beschränkung auf das Kleinwagensegment bedeutet. Die Weiterproduktion wurde zumeist mit dem Mangel an einer prestigeträchtigen Alternative begründet. Man wollte kein Produkt eliminieren, welches „in so unvergleichlicher Weise auf den Autobahnen und überall, wo es auftrat, Aufsehen und Bewunderung erregt“.³⁵⁸ 1959 beispielsweise wollte man den Händlern nicht die durch die Großwagen entstehende Kundenaufmerksamkeit entziehen.³⁵⁹ Mehrmals aufgeführt wurde auch die Abneigung bayerischer Politiker vor einem nicht-bayerischen Dienstfahrzeug. Von der Anfang 1964 erfolgten Einstellung der Baureihe ist entgegen der Befürchtungen das BMW-Image einem Bericht von Professor Bernt Spiegel zufolge „bemerkenswert unberührt“ geblieben. Aufgrund der Abwesenheit eines positiven Beitrags zum BMW-Image könne man den Großwagen sogar als „Fehlentwicklung“ bezeichnen.³⁶⁰

Der Strategiefindungsprozess für ein Nachfolgeprodukt war anfangs unkoordiniert, ging später jedoch sehr zügig voran. Im Jahre 1961 gab es Initiativen, für die BMW Großwagen ein Nachfolgeprodukt zu entwickeln, welches auf unverändertem Chassis die Karosserie des Lancia Flaminia tragen sollte. Letzterer war im Jahre 1957 eingeführt worden und hatte sich zwar als prestigeträchtig erwiesen, die Vertriebszahlen waren jedoch hinter den Erwartungen zurück geblieben. Mit Lancia als Zulieferer von Karosserien hätte man innerhalb kurzer Zeit eine Produktsubstitution generieren können und so eine Antwort auf die neue, wesentlich modernere S-Klasse von Mercedes-Benz gehabt. Nach Einspruch des technischen Vorstandsmitglieds Robert Petrus wurde das Projekt nicht weiter verfolgt.³⁶¹ In den Folgejahren wurden zunächst Möglichkeiten evaluiert, mit einem technisch und optisch höher positionierten Derivat der Neuen Klasse einen Ersatz für den Großwagen dazustellen. Im April 1963 erging der Auftrag,

³⁵⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

³⁵⁹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 107, Protokoll Nr. 21/59 der Vorstandssitzung vom 24.12.1959, S. 7.

³⁶⁰ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 13.

³⁶¹ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 93-95.

für die Neue Klasse einen V8 Motor mit drei Liter Hubraum zu entwickeln. Er sei im Gegensatz zu einem Sechszylindermotor ohne Karosserieänderungen im Mittelwagen unterzubringen.³⁶² Im Oktober 1963 wurde jedoch der Beschluss dahingehend abgeändert, dass ein 2,4 Liter Sechszylindermotor dem Achtzylindermotor vorgezogen werden sollte.³⁶³ Geplant war hierbei, den Mittelwagen mit verlängerter Karosserie zusätzlich zur bestehenden Variante anzubieten.³⁶⁴ Die Entwicklung eines Mittelwagens mit Achtzylindermotor wurde erst im Juli 1964 eingestellt.³⁶⁵ Der Beschluss zur Entwicklung des Motors für das Sechszylindermodell, das später zur Großen Baureihe werden sollte, erging im Oktober 1965, geplant war eine Tagesstückzahl von 200 Einheiten.³⁶⁶

Eine Rekonstruktion der weiteren Konzeptfindung und Serienentwicklung für die Große Baureihe beschränkt sich auf derivative Quellen, da Vorstandsprotokolle aus der Zeit der Entwicklung der intern „E3“ genannten Fahrzeugs nicht mehr verfügbar sind und sich Aufsichtsratssitzungen in dieser Zeit hauptsächlich mit der Entwicklung beim 1967 akquirierten Unternehmen Glas beschäftigten.

Einen Antrieb für eine möglichst schnelle Serienentwicklung des E3 stellte die Tatsache dar, dass intern die Rentabilität der sich noch in Entwicklung befindlichen Kleinen Baureihe erheblich angezweifelt wurde und man so schnell wie möglich ein mit Sicherheit gewinnbringendes Produkt einführen wollte.³⁶⁷

Nach Analysen von Prof. Dr. Bernt Spiegel kam es mangels eines Produktangebots oberhalb der Neuen Klasse zu Abwanderungen von BMW-Kunden, die Fahrzeuge in höheren Fahrzeugsegmenten nachfragten, und zwar zumeist zu Mercedes-Benz.³⁶⁸ Zielsetzung der neuen Baureihe war dementsprechend, dem Ruf nach einem Nachfolgemodell für den Großwagen nachzukommen und BMW-Kunden, die an oberhalb der bisher von BMW bedienten Fahrzeugsegmenten interessiert waren, eine Alternative innerhalb der Marke zu bieten.³⁶⁹ Die Marktstudie Professor Spiegels vom

³⁶² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 431, Protokoll Nr. 11/1963 der Vorstandssitzung vom 3.4.1963, S. 5.

³⁶³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 431, Protokoll Nr. 17/1963 der Vorstandssitzung vom 25.10.1963, S. 6.

³⁶⁴ Vgl. **Seidel**, Jürgen, Bayerische Motoren Werke (BMW) – 1945-1969, 2002, S. 284-285.

³⁶⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 11/1964 der Vorstandssitzung vom 9.7.64, S. 8.

³⁶⁶ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 409, Protokoll Nr. 26/1965 der Vorstandssitzung vom 19.10.1965, S. 5.

³⁶⁷ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 15.9.1965, S. 11.

³⁶⁸ Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 146.

³⁶⁹ Vgl. **Schrader**, Halwart, BMW-Automobile, 1994, S. 40. Auch die bayerische Staatsregierung fragte nach einer Verlängerung der Produktion an, um für den Fuhrpark weiterhin auf ein in Bayern produziertes Fahrzeug zurückgreifen zu können.

September 1964 enthielt auch Empfehlungen für die Positionierung einer über der Neuen Klasse angesiedelten Baureihe. Platz für ein „Flaggschiff“ wäre vorhanden, aber eher in Richtung eines sportlichen Fahrzeugs denn einer repräsentativen, anspruchsvollen Limousine“. Es sei „viel richtiger, die (...) Nische auszunutzen, als gegen Daimler-Benz direkt zu laufen. Alle Züge im BMW-Image, die sich vom Daimler-Benz-Image abheben, müssten gepflegt und ausgenutzt werden.“³⁷⁰

Wie ersichtlich ist, wurde dementsprechend versucht, mit Hilfe nicht zu ehrgeiziger technischer Eigenschaften, bescheidener Dimensionen wie auch einer deutlich sportlicheren äußeren Gestaltung die konzeptionellen Unterschiede zur Mercedes-Benz S-Klasse herauszustreichen. Aus Projektbeschreibungen des E3 geht hervor, dass neben der später auch in Produktion gegangenen Varianten mit 2,5 und 2,8 Liter Sechszylindermotor (150 / 170 PS) und der später nicht weiter verfolgten Variante mit 2,2 Liter Sechszylindermotor (130 PS) bisweilen auch eine Vierzylindervariante mit 2,0 Liter Motor in zwei Ausführungen (100 / 120 PS) geplant war. Wie schon zuvor bei der von Professor Spiegel als „Kleiner Mittelwagen“ umschriebenen Kleinen Baureihe sollte der Abstand des E3 zur Neuen Klasse nicht wesentlich sein. Man sprach von „leichten Vergrößerungen der Außenmaße“, einem „geringfügig vergrößerten Mittelwagen“, das Fahrzeug solle „das gleiche Wagengewicht oder nur geringfügig mehr als der Typ 121“ (BMW 2000) haben und über „etwas größere Innenmaße“ verfügen.³⁷¹ Auch die Kosten sollten gegenüber dem BMW 2000 gleich bleiben. Zu technischen Vergleichen wurden der BMW 2000 und der Ford 20 M herangezogen.

Beim Aussehen wurde Wert auf Selbstständigkeit gelegt.³⁷² Hinsichtlich der äußeren Gestaltung setzte sich der Entwurf der BMW Entwicklungsabteilung gegen Entwürfe von Bertone und Michelotti durch.³⁷³ Wie schon zuvor bei der Entwicklung des Motors für die Neue Klasse wurde auch bei der Entwicklung des BMW Sechszylindermotors für die Große Baureihe eine spätere Hubraumvergrößerung berücksichtigt.³⁷⁴ So dachte man, genauso wie bei der Neuen Klasse, eine spätere Höherpositionierung konkret an. Die Große Baureihe von BMW wurde am 26.9.1968 auf dem Pariser Automobilsalon der Öffentlichkeit vorgestellt.³⁷⁵

³⁷⁰ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964, S. 25.

³⁷¹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, BMW AA / 102 / 1, E3 Projektbeschreibung, 28.4.1967, o. S.

³⁷² Vgl. **Rosellen**, Hanns-Peter, BMW, 1973, S. 147.

³⁷³ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 28.9.1966, S. 5.

³⁷⁴ Vgl. **Norbye**, Jan, BMW, 1986, S. 168.

³⁷⁵ Vgl. o.V., Vom „Großen BMW“ begeistert, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1968, Heft 29, S. 54-55 sowie o.V., In diesem Heft, in: Auto Motor und Sport, 1968, Heft 21, S. 3.

In der Öffentlichkeit wurde der BMW 2500/2800 anfangs nicht so euphorisch aufgenommen wie die beiden zuvor behandelten Automobile. Kritisiert wurden bisweilen die äußere Form sowie das Angebot an Raum und Komfort. Diese Detailkritik wich jedoch dem Lob für das damals schon als BMW-typisch wahrgenommenen Leistungsvermögen, hohe „Souveränität“ sowie der Tatsache, dass BMW wieder einen Sechszylindermotor anbot.³⁷⁶

Seitens BMWs wurde heftig bestritten, dass die Große Baureihe ein Konkurrenzprodukt zur S-Klasse von Mercedes-Benz sei. Das Automobil sei für moderne und sportliche Kunden gedacht, eher eine Fahrer- als eine Chauffeurslimousine und auf die sich in den letzten Jahren stark gewandelten Lebensgewohnheiten und Umwelteinflüsse ausgerichtet. Die Tatsache, dass Mercedes-Benz die S-Klasse in exakt denselben Hubraumklassen anbot, sei ein reiner Zufall.³⁷⁷

In einer Rede kurz vor der Markteinführung verdeutlichte Vertriebsvorstand Paul Hahnemann die Motive bei der Festlegung des Preises für den BMW 2500/2800. Entscheidend sei der Preisabstand zu den Modellen 250 S und 280 S von Mercedes-Benz, welche ähnliche äußere Abmessungen und eine geringere Leistungsfähigkeit aufwiesen, und zu Preisen zwischen 16115 Mark (250S) und 18590 Mark (280S) angeboten würden, was für den BMW eine Preisspanne von 15.000 bis 16.000 Mark bedeutete.³⁷⁸ Der Preis bei Markteinführung betrug für den 2500 15485 Mark und für den 2800 17250 Mark.³⁷⁹ Entgegen der Empfehlungen des marktpsychologischen Institutes der Universität Mannheim sowie der oben beschriebenen Entwicklungsziele und Aussagen wurde somit öffentlich dennoch eine Konkurrenzsituation mit der Mercedes-Benz S-Klasse beschrieben. Auch Mercedes-Benz selbst sah in dem neuen BMW einen ernstzunehmenden Konkurrenten.³⁸⁰

In verschiedenen Artikeln nicht nur der Automobilpresse wurde diese neue Konkurrenzsituation mit Mercedes-Benz intensiv diskutiert.³⁸¹ Angesichts der im Verhältnis zum Mercedes-Benz kompakteren Dimensionen wurde in der Öffentlichkeit erörtert, ob der BMW tatsächlich ein Konkurrent des Mercedes-Benz sei. In der Fachpresse und Literatur wurde deshalb bisweilen eine Vergleichbarkeit mit dem

³⁷⁶ Vgl. **Simsa**, Paul, Freude am Fahren, 1983, S. 120-121.

³⁷⁷ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, 1986, S. 215-218.

³⁷⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.68, o.S.

³⁷⁹ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 301.

³⁸⁰ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine deutsche Geschichte, 1989, S. 561 sowie o.V., Griff nach Sternen, in: Der Spiegel, 19.2.1968, S. 148.

³⁸¹ So in vgl. o.V., Griff nach Sternen in: Der Spiegel, 19.2.1968, S. 148; o.V., Mit vier Augen in: Der Spiegel, 8.4.1968, S. 78 sowie o.V., Nieren am Grill, in: Der Spiegel, 22.7.1968, S. 51-52.

Mercedes-Benz bestritten.³⁸² Oftmals wurden sie jedoch mit dem Konzept des BMW eines sportlicheren, dynamischeren Wagens begründet.³⁸³ Interessant ist, dass mehrfach Analogien zwischen dem Versuch von BMW, den Status von Mercedes-Benz als bisher einziger Premiummarke anzugreifen, und dem Kampf linker Gruppen gegen den Wohlstand und das „Establishment“ (für das Mercedes-Benz Automobile als „Statussymbol“ galt) oder der Opposition der FDP gegen die Große Koalition gezogen wurden.³⁸⁴ In dem oben schon erwähnten internen Informationsbrief wurde der BMW 2500 mit dem Citroen SM, dem Ford 20 M RS, Opel Commodore GSE, dem Mercedes-Benz 230 bzw. 250 und dem NSU Ro 80 verglichen. Der BMW 2800 stand in einer Vergleichsklasse mit dem Fiat 130 A, dem Ford 26 M, dem Jaguar XJ6, dem Mercedes-Benz 280 sowie dem Opel Diplomat.³⁸⁵

Ein Blick auf Tabelle 35 zeigt innerhalb der daraus abgeleiteten Vergleichsgruppe eine breite Streuung hinsichtlich physikalischer Eigenschaften und Preise.

Charakteristikum	BMW 2500	BMW 2800	FIAT 130 A	Ford 26 M	Jaguar XJ6 2.8 Litre	Mercedes-Benz 280 S	Mercedes-Benz 300 SEL 3,5	NSU Ro 80	Opel Commodore GS 2500 IH ³⁸⁶	Opel Admiral 2800 E ³⁸⁷
Anzahl Türen	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Hubraum (in ccm)	2494	2788	2866	2520	2792	2778	3499	990 ³⁸⁸	2490	2784
Motorleistung (in PS)	150	170	140	125	180	140	200	115	130	165
Fahrzeuglänge (in cm)	470	470	475	472	481	490	500	478	457	491
Fahrzeughöhe (in cm)	145	145	144	148	134	144	141	141	144	144
Fahrzeugbreite (in cm)	175	175	181	176	177	181	181	176	175	185
Radstand	269	269	272	270	276	275	285	286	267	285
Preis (in Mark)	15485	17250	22000	10900	24839	17150	30000	14863	10445	15962

Tabelle 35: Positionierungstableau zur Großen Baureihe von BMW (1.10.1969)³⁸⁹

³⁸² Vgl. Oswald, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 203.

³⁸³ Vgl. Mönnich, Horst, BMW - Eine deutsche Geschichte, 1989, S. 561-562.

³⁸⁴ Zufälligerweise war Oppositionsführer Walter Scheel Eigentümer eines BMW 2800; vgl. Mönnich, Horst, BMW - Eine deutsche Geschichte, 1989, S. 566 sowie Kiley, David, Driven, 2004, S. 78.

³⁸⁵ Vgl. BMW Unternehmensarchiv, BMW AR / 1083 / 1, Informationsbriefe (Dir. Bönsch), Betreff: Beschleunigung, o.S.

Während im Jahr der Markteinführung der Großen Baureihe bei etwas geringeren Preisen abgesehen von den Außenmaßen noch eine Vergleichbarkeit mit dem Mercedes-Benz 250 S und 280 S hinsichtlich physikalischer Eigenschaften festzustellen war, zeigt sich ein Jahr danach ein deutlicher Preisabstand. Dieser stellte sich im Zuge der vollständigen Umgestaltung des Motorisierungsangebots bei der Mercedes-Benz S-Klasse ein, welche zu deren deutlicher Höherpositionierung führte. Der Preisabstand der Großen Baureihe im Verhältnis zu den Produkten von Opel und Ford wird deutlich.³⁹⁰ Der bei in etwa gleichen Dimensionen und deutlich geringerer Leistung nur geringfügig niedrigere Preis des NSU Ro 80 ist mit dessen damals revolutionärer Technologie des Wankel-Motors zu erklären. Für den weit höheren Preis des FIAT 130 bei ähnlichen Dimensionen, geringeren Leistungswerten und weit geringerem Renommee gibt es keine Erklärung. Die weit höhere Preispositionierung des Jaguar zeichnet sich noch in der heutigen Zeit ab (siehe Tabelle 12, Spalte 2). Insgesamt ist festzustellen, dass der BMW 2500 / 2800 preislich im „Mittelfeld“ und hinsichtlich der Dimensionen am unteren Rand der Vergleichsgruppe angesiedelt war, wobei sich aufgrund des weniger dichten Marktangebots im Segment der Oberklasse physikalische Eigenschaften als weniger gut vergleichbar erwiesen als bei den zuvor untersuchten Automobilen. Das Modelltableau zur Großen Baureihe (Abbildung 50) zeigt eine Höherpositionierung der Baureihe im Zuge des Lebenszyklus.

³⁸⁶ Hierbei handelt es sich um die dem BMW 2500 / 2800 vergleichbare Variante des in Kapitel 4.2.6 als Konkurrenten angegebenen Opel Rekord.

³⁸⁷ Hierbei handelt es sich um die hinsichtlich der Außenmaße, Leistungsdaten und Ausstattung am besten mit dem BMW 2500 / 2800 vergleichbare Variante des Opel Diplomat.

³⁸⁸ Der NSU Ro 80 verfügte über einen Wankelmotor. Der geringe Hubraumbedarf dieser Motorkonstruktion bewirkt eine mangelnde Vergleichbarkeit dieses Positionierungskriteriums.

³⁸⁹ Vgl. o.V., Preise in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Modelle Katalog 1969/70, 1969, S. 4-11 sowie o.V., Alle Personenwagen der Welt in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Modelle Katalog 1969/70, 1969, S. 24-35. Der als Konkurrent des BMW 2500 erwähnte Ford 20 M RS wurde als hinsichtlich seiner Positionierungskriterien nicht vergleichbar eingestuft. Der ebenfalls als Konkurrent erwähnte Citroen SM kam erst zwei Jahre nach dem BMW 2500 / 2800 auf den Markt. Statt der im Text erwähnten Mercedes-Benz-Modelle 230S, 250S und 280S wurden neben letzterem der Mercedes-Benz 300SEL in das Positionierungstableau aufgenommen. Das Motorisierungsangebot der entsprechenden Baureihe von Mercedes-Benz wurde im Jahre 1969, also im ersten Jahr des Produktlebenszyklus der Großen Baureihe, grundlegend umgestaltet.

³⁹⁰ Diese verfügten neben niedrigeren Preisen auch über teils deutlich höhere Ausprägungen positionierungsrelevanter Kriterien.

Modelltableau BMW Große Baureihe												
Aufbauvariante	Motorvolumen (in ccm)	Motorleistung (in PS)										
Kurz- version	2494	150	BMW 2500									
	2788	170	BMW 2800									
	2985	180	BMW 3,0 S									
	2985	200	BMW 3,0 Si									
Lang- version	2788	170	BMW 2,8 L									
	2985	180	BMW 3,0 L									
	3295	190	BMW 3,3 L									
Jahr			68	69	70	71	72	73	74	75	76	77

Abbildung 50: Modelltableau zur Großen Baureihe von BMW³⁹¹

Dazu trugen erstens die Einführung höhervolumiger Motorvarianten in den Jahren 1971 und 1974 und zweitens die Einführung einer Langversion, ebenfalls im Jahre 1974, bei. Dies ging einher mit einer deutlichen Höherpositionierung, die beispielsweise mit der oben beschriebenen Variante mit 6,3 Liter Version und 250 PS, der Eliminierung des 2,5 Liter Modells im Jahre 1969, der Einführung einer 3,5 Liter Version mit 200 PS im Jahre 1971 und einer Produktsubstitution im Jahre 1972 mit Wachstum in allen positionierungsrelevanten Kriterien vollzogen wurde.³⁹²

Abbildung 51 zeigt, dass die Einführung der 3,0 Liter Variante im Jahre 1971 einen starken Produktionsrückgang bei der 2,8 und einen schwachen bei der 2,5 Liter Variante bewirkte. Auswirkungen der 1974 eingeführten 3,3 Liter Variante sind nicht erkennbar. Man kann somit lediglich bei der 3,0 Liter Variante von einer marktseitigen Unterstützung der produktangebotsseitig initiierten Höherpositionierung sprechen.

³⁹¹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 299-305; **Gloor**, Roger, Personenwagen der 60er Jahre, 1984, S. 83-84 sowie den Auto Katalogen der Jahrgänge 1975 – 1977.

³⁹² Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 242-251, 266-269.

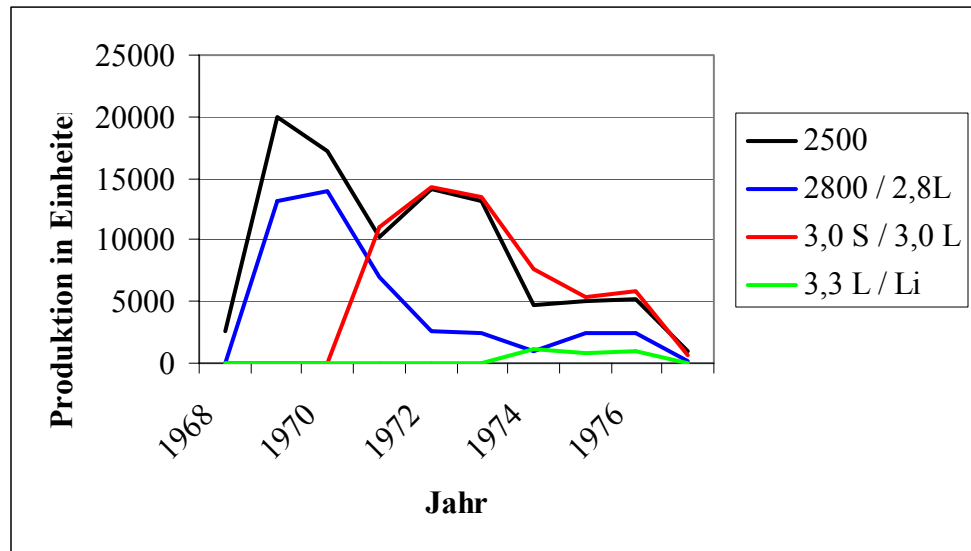


Abbildung 51: Volumentableau zur Großen Baureihe von BMW³⁹³

4.2.7 Erfolgsanalyse

In den letzten Kapiteln wurde deutlich, dass BMW zwischen 1962 und 1969 das Produktportfolio völlig neu ausgerichtet und die bis zu Beginn der Sechziger Jahre herrschende Bipolarität des Produktportfolios mit Kleinstwagen auf der einen und Oberklasseautomobilen auf der anderen Seite auflöste. Die nun folgende Analyse soll Aufschluss darüber geben, inwieweit diese Neuausrichtung auf die allgemeinen Erfolgsindikatoren Umsatz und Gewinn, die die Premiumkompetenz bestimmenden Faktoren Produktionsvolumen und Preispremium sowie den Markenschwerpunkt gewirkt hat. Im Anschluss daran sind als Resümee die Ergebnisse einer in den Siebziger Jahren vom Institut für Marktpsychologie der Universität Mannheim durchgeführten Untersuchung der Entwicklung des BMW-Images zwischen der Einführung der Neuen Klasse und den Siebziger Jahren aufgeführt.

Ein Blick auf die Abbildungen 52 und 53 zeigt, dass die Einführung der Neuen Klasse zwischen 1960 und 1964 etwa eine Verdoppelung des Umsatzes und eine Etablierung des Unternehmens in der Gewinnzone bewirkt hat.³⁹⁴

³⁹³ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Müller**, Thomas, BMW 02, 1996, S. 148-150.

³⁹⁴ Der Gewinn für das Jahr 1960 war hierbei auf eine Tilgung des Verlustvortrags zurückzuführen, die ausgeglichenen Ergebnisse der Jahre 1961 bis 1962 erklären sich aus taktischen Gründen. So ist im Geschäftsbericht des Jahres 1961 vermerkt: "Angesichts der ungewöhnlichen Belastungen, die im neuen Geschäftsjahr unvermeidlich sind, schien uns trotz eines erwirtschafteten positiven Ergebnisses eine bewußt vorsichtige Bilanzierung und der Ausweis eines ausgeglichenen Jahresergebnisses (...) geboten"; Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 46. Geschäftsjahr 1961, S. 11.

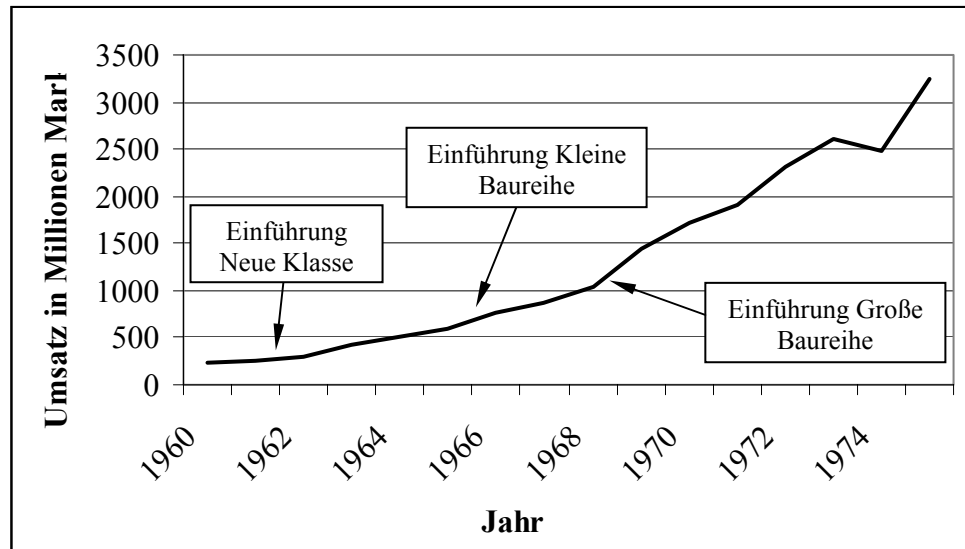


Abbildung 52: Entwicklung des Umsatzes der BMW AG, 1960-1975³⁹⁵

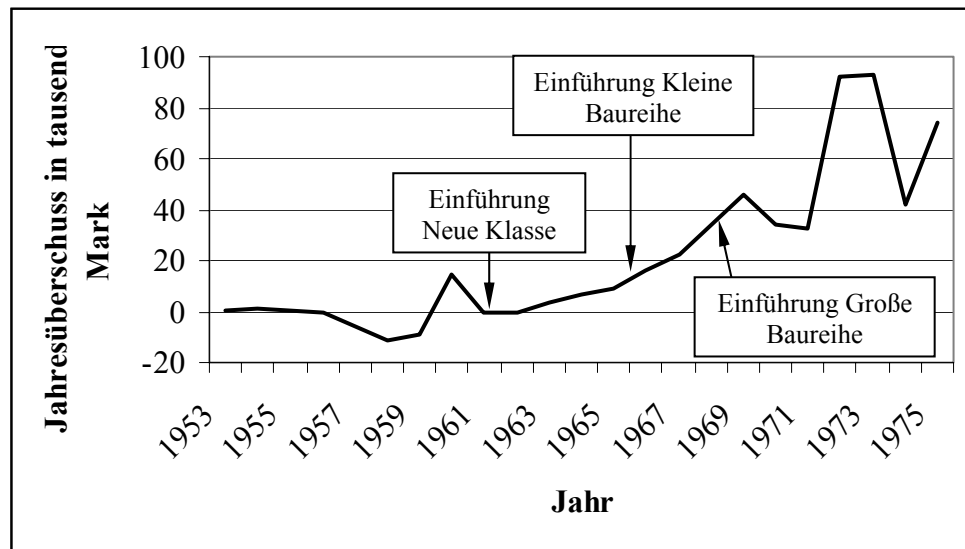


Abbildung 53: Entwicklung des Jahresüberschusses der BMW AG, 1953-1975³⁹⁶

Mit der Einführung der Kleinen Baureihe 1966 zeigte sich ein weiterhin kontinuierlicher Anstieg des Umsatzes und eine Zunahme des Gewinnwachstums. Mit der Einführung der Großen Baureihe 1969 setzte eine Zunahme des Umsatzwachstums sowie des Gewinnwachstums ein, wobei dieses auch auf die Einführung des 2002 als Variante der Kleinen Baureihe zurückzuführen sein kann, welche einen starken

³⁹⁵ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Geschäftsberichten der BMW AG, 1960 bis 1975. Die Geschäftsberichte der Jahre vor 1960 enthielten keine Umsatzerlöse, sondern nur Werte zum „Rohüberschuss“.

³⁹⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Geschäftsberichten der BMW AG der Jahre 1953 bis 1975.

Volumenzuwachs bewirkte (siehe Abbildung 49). Im Jahre 1963 konnte BMW zum ersten Mal nach dem Zweiten Weltkrieg wieder eine Dividende auszahlen.³⁹⁷

Abbildung 54 zeigt dass die Neue Klasse keinen starken Anstieg des Gesamtproduktionsvolumens mit sich geführt hat.

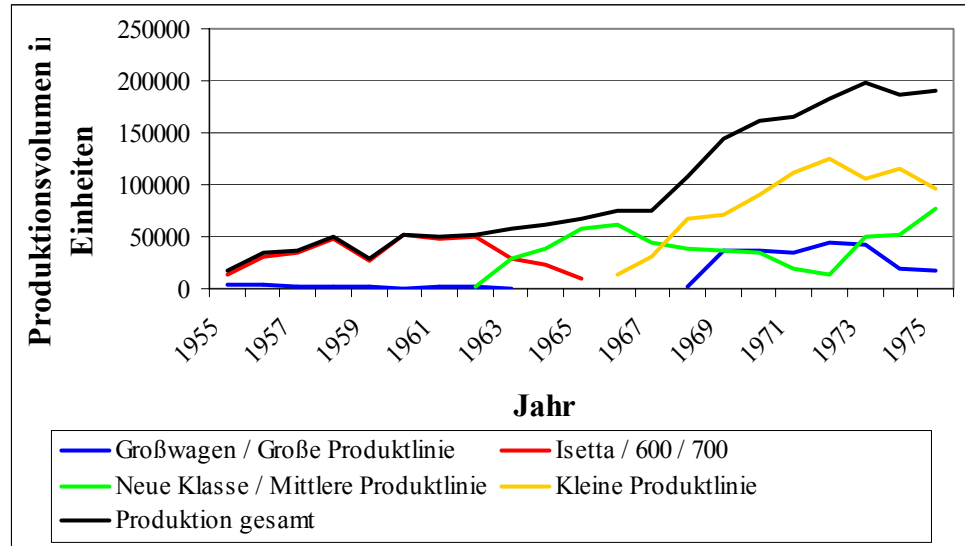


Abbildung 54: Produktionsvolumen von BMW pro Baureihe / Baureihenkombination, 1952 - 1975³⁹⁸

Vielmehr trat eine Substitution der Kleinwagenproduktion ein. Trotz der erkennbaren qualitativen Defizite wurde der BMW 1500 dennoch zum Erfolg. Bis zum Tage der Vorstellung des serienreifen Modells im Jahre 1962 waren bei BMW schon weit über 20.000 Vorbestellungen eingegangen.³⁹⁹ Kurz vor Produkteinführung war man intern noch von einer Gewinnschwelle bei einem Jahresabsatz von 20.000 Fahrzeugen aus.⁴⁰⁰ Wie Abbildungen 45 und 54 zeigen, wurde dieser sowie die ursprünglich für den Mittelwagen geplante Absatzmenge von 24.000 Einheiten bei weitem, im Jahre 1965 sogar um den Faktor zwei, übertroffen.

Erst die Kleine Baureihe brachte jedoch starke Gesamtvolumenzuwächse mit sich. Ähnlich wie bei der Neuen Klasse wurden bei der Kleinen Baureihe die Unternehmensziele bei weitem übertroffen. Ebenfalls wie bei der Neuen Klasse waren schon zu Beginn der Produktion im April 1966, ein Monat nach der offiziellen

³⁹⁷ Vgl. Kiley, David, Driven, 2004, S. 76.

³⁹⁸ Eigene Darstellung, abgeleitet aus Oswald, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 459-463 sowie o.V., Produktion in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1977, 1976, S. 212.

³⁹⁹ Vgl. o.V., Debut des BMW 1500: Star ohne Allüren, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1962, Heft 2, S. 4-5.

⁴⁰⁰ Vgl. BMW Unternehmensarchiv, UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.7.1961, S. 11-12.

Marktpresentation, zahlreiche Kundenaufträge eingegangen.⁴⁰¹ Geplant wurde von der Kleinen Baureihe eine jährliche Stückzahl von 30.000 – 35.000 Einheiten.⁴⁰² Abbildung 49 und 54 zeigen, wurde dieses Volumenziel teilweise um das vierfache übertroffen. Der Erfolg der Baureihe zeichnete sich neben den hohen Produktionszahlen auch durch einen treuen Liebhaberkreis aus.⁴⁰³

Der starke Anstieg des Gesamtproduktionsvolumens wurde durch die Einführung der Großen Baureihe nochmals verstärkt. Entgegen der ersten Reaktionen der Öffentlichkeit wurde auch die Große Baureihe zum Erfolg. Bis September 1969 stellten sich Wartezeiten von 15 Monaten ein, welche denen des Mercedes-Benz 280 entsprachen.⁴⁰⁴ Die Planungen gingen 1967 von einem Jahresabsatz von 40.000 Fahrzeugen bei einer für damalige Verhältnisse überaus hohen Exportquote von 50 % aus.⁴⁰⁵ Wie Abbildungen 51 und 54 zeigen, wurden im Gegensatz zur Neuen Klasse und der Kleinen Baureihe diese internen Marktschätzungen knapp übertroffen.

Die Produktionsvolumina der Marke haben sich somit stark erhöht, auch im Verhältnis zu Konkurrenzmarken, insbesondere zu den sich durch ein in dieser Zeit konstantes Produktportfolio auszeichnenden Marken Mercedes-Benz und Jaguar (siehe Abbildung 55).

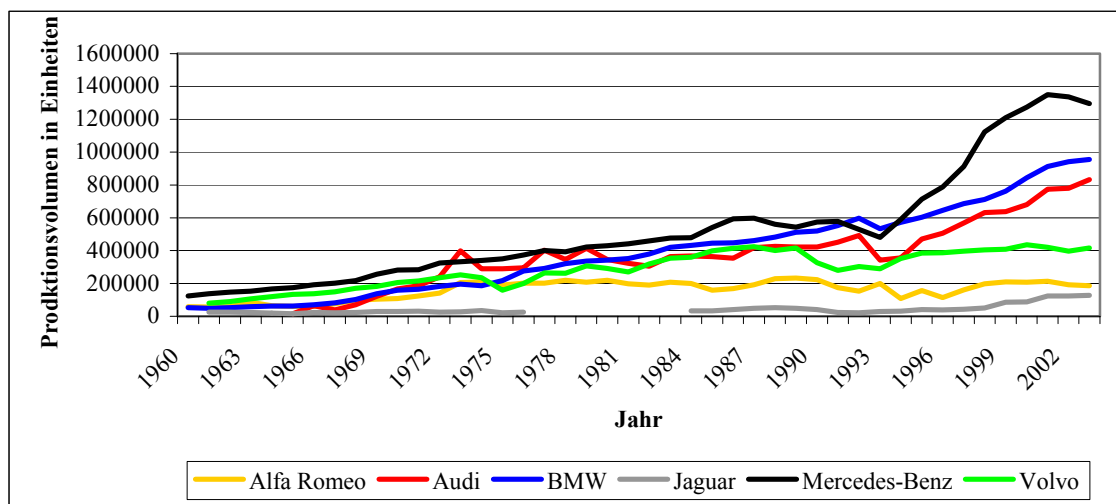


Abbildung 55: Produktionsvolumen aller in Kapitel 4 untersuchten Marken und Jaguar zwischen 1960 und 1990⁴⁰⁶

⁴⁰¹ Vgl. **Zeichner**, Walter, The BMW 02 Series, 1998, S. 34.

⁴⁰² Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 17.12.1964, S. 10.

⁴⁰³ Dies zeigte sich durch eine Vielzahl an Clubs, Interessengemeinschaften und Zeitschriften zu diesem Automobil aus; vgl. **Schrader**, Halwart, BMW-Automobile, 1994, S. 39.

⁴⁰⁴ Vgl. **Mönnich**, Horst, BMW - Eine deutsche Geschichte, 1989, S. 562.

⁴⁰⁵ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 6.12.1967, S. 4.

⁴⁰⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Publikationen „Die Auto Modelle“ der Jahrgänge 1962/63 bis 1968/69, „Auto Modelle Katalog“ der Jahrgänge 1969/70 bis 1973/74 sowie „Auto Katalog“ der Jahrgänge 1975 bis 1996 sowie **Polk Automotive Intelligence (Hrsg.)**, Worldwide Production of

Wie im Markentableau BMW (Abbildung 41) ersichtlich, bestand das Produktportfolio zum Zeitpunkt der ersten analysierten Produktlinienerweiterung aus dem Großwagen und den Kleinwagen 600 und 700. Der Großwagen fand in der ähnlich positionierten Großen Baureihe seinen Nachfolger. Da der Anteil der Großen Baureihe am Gesamtproduktionsvolumen der Marke jedoch weit höher als der des Großwagens war (siehe Abbildungen 54 und 56), ist von einem durch die Große Baureihe ausgehenden steigernden Effekt auf den Markenschwerpunkt auszugehen.

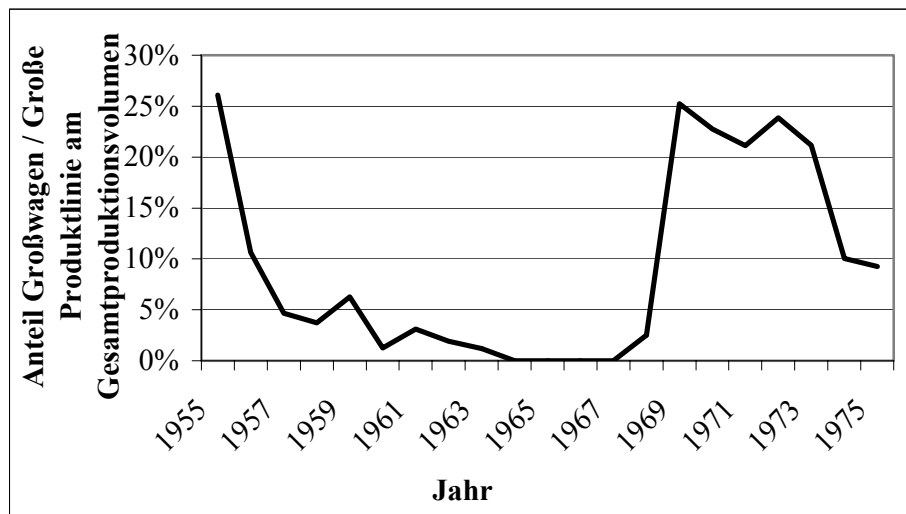


Abbildung 56: Anteil Großwagen / Große Baureihe am Gesamtproduktionsvolumen von BMW, 1955 – 1975⁴⁰⁷

Die Kleinwagen wurden durch die erheblich höher positionierte Neue Klasse und die Kleine Baureihe ersetzt. Auch dies trug zu einer wesentlichen Höherpositionierung der Marke bei. Der überaus deutliche Erfolg der Kleinen Baureihe konnte hinsichtlich des Volumens von der Großen Baureihe nicht ausgeglichen werden (siehe Abbildung 54), was ein leichtes Senken des Markenschwerpunkts gegen Ende der Sechziger Jahre bewirkte. Insgesamt haben die in den Sechziger Jahren durchgeführten Produktlinienerweiterungen jedoch eine deutliche Verlagerung des Markenschwerpunkts nach oben bewirkt.

Tabellen 32 und 35 zeigen eine Preispositionierung der Neuen Klasse und der Großen Baureihe bei deren Markteinführung 1962 beziehungsweise 1969 knapp unterhalb der Konkurrenzprodukte von Mercedes-Benz und weit oberhalb vergleichbarer Automobile

Passenger Cars and Light Trucks, Stand April 2004 (Produktionszahlen von 1995 bis 2003). Für die Jahre 1960 und 1977 bis 1983 waren keine Produktionszahlen der Marke Jaguar verfügbar. Für das Jahr 1960 waren keine Produktionszahlen der Marke Volvo verfügbar.

⁴⁰⁷ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 459-463 sowie o.V., Produktion in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1977, 1976, S. 212.

der Marken Opel und Ford. Die preisliche Positionierung der Großen Baureihe war im Vergleich zum entsprechenden Produkt der Marke Jaguar weit niedriger. Spalte 2 in Taelle 12 zeigt für das Jahr 2003 ein überraschend ähnliches Bild. Lediglich die in Tabelle 33 deutliche preisliche Positionierung von Alfa Romeo oberhalb von BMW findet sich hier nicht wieder. Die Gründe hierfür sind jedoch vornehmlich in der Entwicklung der Marke Alfa Romeo zu sehen, auf welche in Kapitel 4.4 näher eingegangen werden wird. Eine Erhöhung des Preispremiums in Relation zu Referenzprodukten deutet sich somit nicht an.

Ein konstant bleibendes, aber im Vergleich zu Konkurrenzprodukten eindeutig positives Preispremium hatte bei eindeutigem Volumenwachstum somit einen positiven Effekt auf die Premiumkompetenz der Marke BMW. Die ebenfalls deutliche, signifikante Höherpositionierung der Marke deutet auch im Zeitablauf auf einen Wirkungszusammenhang zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium hin.

Auch eine 1972 durch das Institut für Marktpsychologie der Universität Mannheim angestellte Marktstudie befand, dass sich die Imagesituation von BMW seit 1964 nicht wesentlich geändert hätte. BMW nähme „in der Rangreihe der deutschen Automobile und ihrer Hersteller unangefochten den zweiten Platz nach Mercedes-Benz ein“. 1963 wäre diese Rangreihenfolge jedoch „noch nicht so eindeutig“ gewesen, auch aufgrund der „Marktgegenwärtigkeit“ vor allem im mittleren und kleineren Bereich. Diese „Uneindeutigkeit“ sei nun nicht mehr existent. Vor allem die Einführung der Sechszylindermodelle hätte „die Polarität zu Daimler-Benz nun verdeutlicht“.⁴⁰⁸

Unbestreitbar sei eine „Annäherung der Images von Daimler-Benz und BMW seit 1964“. Diese sei erstens auf die Einführung von Sechszylindermodellen bei BMW, die „in einer wesentlichen Dimension äußerer Distanzverminderung führen musste“, und zweitens auf zunehmend handlichere und sportlichere Mercedes-Benz-Automobile zurückzuführen.⁴⁰⁹

Nach einer anderen Studie desselben Instituts sei der hohe Preis „ein uralt-Bestandteil des BMW-Images“, welches auf die Vorkriegszeit zurückzuführen und daher „hochgradig verfestigt und stabil“ sei. Bei „schrumpfendem technischen Vorsprung“ sei es notwendig, einen „mindestens subjektiven Mehrwert beträchtlichen Gewichts

⁴⁰⁸ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Marktpsychologisches Gutachten zur Entwicklung der Image-Situation der Bayerischen Motoren Werke AG von 1964 bis 1972, Mündlicher Bericht vom 26.7.1972 durch Prof. Dr. Bernt Spiegel, S. 21-22, 24.

⁴⁰⁹ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Marktpsychologisches Gutachten zur Entwicklung der Image-Situation der Bayerischen Motoren Werke AG von 1964 bis 1972, Mündlicher Bericht vom 26.7.1972 durch Prof. Dr. Bernt Spiegel, S. 47-48.

gegenüber den Mitbewerbern bereitzustellen“, wobei wiederum ein „nicht unerheblicher Teil dieses subjektiven Mehrwerts“ aus ebendiesem hohen Preis resultiere. Gründe hierfür seien zunächst die Wirkung des höheren Preises als Orientierungshilfe und der dadurch eingenommene höhere Platz auf der „Skala des Werterlebnisses“, sowie die Tatsache, dass der höhere Preis über die erlebte Produktbeschaffenheit und ihre Komponenten auf das Werterlebnis ausstrahle. Darüber hinaus böte der höhere Preis eine über die Selbstschätzung, Selbsteinschätzung und erwartete Fremdeinschätzung entstehende Dokumentation des höheren Anspruchs des BMW-Fahrers. Eine Preissenkung würde auch bei BMW einen Mehrabsatz herbeiführen, aber „vom Image her (...) eine folgenschwere treat-down-Bewegung darstellen“.⁴¹⁰

Abschließend sei festzustellen dass 1959 BMW noch ein Sanierungsfall war, der nur durch die finanzielle Beteiligung des Investors Herbert Quandt vor einer Übernahme durch Daimler-Benz und die dann drohende Eliminierung des Markennamens bewahrt werden konnte. 1967, nur acht Jahre danach, war das Unternehmen stark genug, ihrerseits das niederbayerische Landmaschinen- und Automobilunternehmen Hans Glas GmbH zu übernehmen. Dies veranschaulicht den Erfolg der Neuen Klasse und der Kleinen Baureihe. Mit der Einführung der Großen Baureihe fand BMW entgegen anfänglicher Aussagen erstmals nach dem Zweiten Weltkrieg eine direkte Konkurrenzsituation zu Mercedes-Benz vor.⁴¹¹ Nicht wie damals bei den meisten anderen Automobilherstellern, bei denen die Entwicklungs- und Produktionsressorts die Produktgestaltung weitgehend autonom bestimmten, wurden produktpolitische Entscheidungen auf Basis der Marketingstrategie, des Markenmanagements und unter Zuhilfenahme von Marktstudien entworfen. Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktpositionierung und –gestaltung war jedoch auch die starke Orientierung an Mercedes-Benz als Orientierungspunkt und das Ziel, Mercedes-Benz in wesentlichen Erfolgskriterien einzuholen.⁴¹² Die Produktpositionierung wurde somit auch vom Selbstverständnis des Unternehmens bestimmt.

⁴¹⁰ Vgl. **BMW Unternehmensarchiv**, UA 436, Kontinuierliche Image-Beobachtung Bayerische Motoren Werke AG, 19.4.1973, mündlicher Bericht vom 20.3.1973 durch Prof. Dr. Bernt Spiegel, S. 6-8.

⁴¹¹ Die Großwagen konkurrierten, wie konstatiert wurde, in preislicher Hinsicht nicht mit den damaligen Oberklassemodellen von Mercedes-Benz.

⁴¹² Vgl. **Kiley**, David, Driven, 2004, S. 73, 75.

4.3 Die Produktlinienerweiterungen der Marke Audi nach 1965

Im Folgenden sollen die Produktlinienerweiterungen von Audi analysiert werden. Die Marke bestand bereits zwischen 1910 und dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs, fand aber in der Nachkriegszeit keine Verwendung. Erst mit der Übernahme der Auto Union AG durch Volkswagen im Jahr 1965 wurde sie neu gegründet. Das in wenigen Jahren aufgebaute Produktportfolio von Audi half Volkswagen, die Nachteile aus einer nach wie vor starken Abhängigkeit vom Käfer auszugleichen. Audi als kurzfristig etablierter Marke gelang es, die für die Automobilindustrie schwere Zeit der Ölkrisen mit relativ geringen Einbußen bei Umsatz und Volumen sowie ohne Verluste zu durchlaufen. Heute besitzt die Marke eine ähnlich hohe Premiumkompetenz wie die schon viel länger bestehenden Marken BMW, Mercedes-Benz und Volvo. Eine Analyse der Einflüsse der Baureihenpolitik auf diese erfolgreiche Entwicklung lässt wertvolle Erkenntnisse erhoffen.

Ein Blick auf das Markentableau Audi (Abbildung 57) zeigt, dass die Marke 1965 mit Einführung einer ersten Baureihe wiedergegründet wurde.

Markentableau Audi

Aufbauvariante	Anzahl Türen	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04			
Limousine	2										I	50			E																					I	A2					V		
Limousine	4																																											
Limousine	3																																											
Limousine	5																																											
Kombi	5																																											
Limousine	2	I	L / 60 / 72 / 75 / 80						E	I		80				E	I		80																									
Limousine	4		I	2) 80					E	I			V		E	I												V																
Kombi	3		3) 80					E																																				
Kombi	5																																											
Cabriolet	2																																											
Limousine	2						I	100						E		I		V																										
Limousine	4						I	V						E	I			V																										
Limousine	5																																											
Kombi	5																																											
Geländewagen	5																																											
Limousine																																												
Coupe	2																																											
Coupe	2																																											
Roadster	2																																											
Jahr		65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04			
1)	A3 Sportback																																											
2)	L / 60 / 72 / 75 / 80 / Super 90																																											
3)	L / 60 / 72 / 75 / 80 / Variant																																											

- 1) A3 Sportback
2) L / 60 / 72 / 75 / 80 / Super 90
3) L / 60 / 72 / 75 / 80 / Variant

Abbildung 57: Markentableau Audi⁴¹³

⁴¹³ Eigene Darstellung, abgeleitet aus: Oswald, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 312-327; Gloor, Roger, Personnenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 63-64 sowie den Auto Katalogen der Jahrgänge 1975 bis 2004.

Angesichts der anfangs fehlenden Baureihenbezeichnung wird diese im Folgenden als „Erster Audi“ bezeichnet. Eine zweite, über dieser angesiedelte, Baureihe wurde 1968 vorgestellt und trug die Bezeichnung Audi 100. Sechs Jahre danach kam der Audi 50 als unter dem Nachfolger des Ersten Audi angesiedeltes Produkt auf den Markt, er wurde jedoch nur vier Jahre danach wieder aus dem Produktportfolio entnommen. Beide Baureihen sind Gegenstand der Analyse. Der erwähnte Erste Audi stellte lediglich eine optische und technische Weiterentwicklung der Baureihe „F102“ der Marke Auto Union dar und war als das erste Produkt der Marke Audi nach dem Zweiten Weltkrieg keine Produktlinienerweiterung. Der 1988 eingeführte Audi V8 hat zwar eine neue Baureihe begründet, stellte aber ein Derivat des damaligen Audi 100 / 200 dar und ist somit ebenfalls nicht im Analyseumfang enthalten. Die weiteren Baureihen sind entweder erst nach 1990 eingeführt worden oder nicht mit einer Limousine als Derivat vertreten.

4.3.1 Die Geschichte der Marke Audi

Nachdem der Automobilkonstrukteur August Horch das von ihm gegründete Automobilunternehmen Horch im Jahre 1909 verlassen hatte, initiierte er 1910 ebenfalls in Zwickau die Audi-Automobilwerke GmbH.⁴¹⁴ Das Unternehmen wurde 1929 nach der nicht nur die Automobilindustrie stark beeinträchtigenden Wirtschaftskrise an den Investor Jörgen Rasmussen verkauft und ging 1932 mit DKW, Horch und Wanderer in der Auto Union AG auf. DKW war hinsichtlich Produktionsvolumen und Umsatz die weitaus stärkste dieser Marken, hatte sich ab 1920 mit der Produktion von Fahrradhilfsmotoren und ab 1922 mit der Herstellung von Motorrädern beschäftigt und galt in den Dreißiger Jahren als der weltweit größte Motorradhersteller. 1926 wurden zudem Lastwagen und 1928 Automobile in das Produktportfolio aufgenommen. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die in der sowjetischen Besatzungszone gelegenen Produktionsanlagen der Auto Union AG entschädigungslos enteignet. Die im Jahre 1947 gegründete Nachfolgesellschaft Auto Union GmbH nahm 1949 am Standort eines ehemaligen Auslieferungslagers in Ingolstadt die Produktion von Motorrädern und Transportern und 1950 von Automobilen der Marke DKW wieder auf. Sie wurde im Mai 1958 von der Daimler-Benz AG mehrheitlich übernommen, welche den

⁴¹⁴ „Audi“ bedeutet im Lateinischen in der Form Imperativ Singular „höre“ oder „horch“; vgl. **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 63.

Motorradbau an die Zweiradunion Nürnberg veräußerte⁴¹⁵ und die Transporterproduktion unter dem Markennamen Mercedes-Benz selbst fortführte. Die Automobilproduktion ging unter Verwendung der Markennamen Auto Union und DKW weiter. Nach anfänglichen Erfolgen⁴¹⁶ stellten sich in den Jahren vor 1965 Verluste ein und die Lagerbestände wuchsen stark an.⁴¹⁷ Gespräche zwischen Daimler-Benz und Volkswagen, die 1962 mit dem Ziel einer engen Kooperation aufgenommen worden waren, führten 1964 zur Vereinbarung über den Verkauf der Auto Union AG an den Wolfsburger Automobilkonzern, der aufgrund der starken Nachfrage nach dem Käfer unter Kapazitätsengpässen litt. Das Unternehmen wurde in drei Schritten zwischen 1965 und 1966 veräußert.⁴¹⁸ Auf Anraten des damaligen Vertriebschefs von Volkswagen und Aufsichtsratsvorsitzenden der Auto Union AG, Fritz Frank, trugen die Produkte des Unternehmens ab 1965 Zeitpunkt wieder den Markennamen „Audi“.⁴¹⁹ 1969 ging die Auto Union AG in der NSU Motorenwerke AG auf, welche wiederum in Audi NSU Auto Union AG umbenannt und von Volkswagen übernommen wurde.⁴²⁰

In den Jahren bis 1929 standen Audi-Produkte für hohe Qualität, technische Innovationen und Aufsehen erregende rennsportliche Erfolge. Preislich konkurrierten sie in dieser Zeit mit den Fahrzeugen von Mercedes beziehungsweise Mercedes-Benz und Hansa-Lloyd. Marken wie Benz, Horch oder Austro-Daimler waren darunter angesiedelt, Maybach darüber.⁴²¹ Nach einer die Existenz bedrohenden Krise im Jahre 1927 wurden in den Folgejahren mehrere preiswertere und kleinere Modelle eingeführt, unter anderem ein DKW-Lizenzprodukt. Audi bediente nach der Übernahme durch Auto Union die Märkte oberhalb von Wanderer und unterhalb von Horch und griff dabei intensiv auf Konstruktionen der anderen Konzernmarken zurück. Trotz dieser Veränderung der Positionierung nach unten blieben die Produktionszahlen weit hinter

⁴¹⁵ Diese setzte zunächst die Zweiradproduktion unter dem Markennamen DKW fort; vgl. **Museum für Verkehr und Technik (Hrsg.)**, Vierzig Jahre Autos aus Ingolstadt, 1989, o.S.

⁴¹⁶ Der Inlandsabsatz stieg zwischen 1958 und 1962 etwa um den Faktor 2,5; vgl. **Mirsching**, Gerhard, Audi, 1988, S. 34.

⁴¹⁷ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 265-316 sowie **Lewandowski**, Jürgen, Audi, 1998, S. 82-84.

⁴¹⁸ Vgl. **Lewandowski**, Jürgen, Audi, 1998, S. 82-84. Zur Geschichte von DKW, Auto Union und Audi nach dem II. Weltkrieg vgl. **Museum für Verkehr und Technik (Hrsg.)**, Vierzig Jahre Autos aus Ingolstadt, 1989, **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 312-359; **Mirsching**, Gerhard, Audi, 1988, vgl. **Kirchberg**, Peter, Das Rad der Zeit, 2000, S. 148-275, **Lewandowski**, Jürgen, Audi, 1998, S. 69-144 sowie **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, Band 2, 1995.

⁴¹⁹ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, Band 2, 1995, S. 334-335. Ausnahme blieb der fast ausschließlich für die Bundeswehr produzierte Auto Union F 91/4 (genannt „Munga“).

⁴²⁰ Vgl. **Audi AG (Hrsg.)**, A history of progress, 1989, S. 160.

⁴²¹ Basis der Einschätzungen sind die in der Vorkriegszeit ab 1925 in der Automobilzeitschrift Motor und Sport jeweils zu Ende des Jahres erschienen Preisvergleiche; vgl. exemplarisch o.V., Motor und Sport – Preisliste der deutschen Kraftwagen, in: Motor und Sport, 1926, Heft 52, S. 43-48.

denen der anderen Konzernmarken zurück, insgesamt rangierte Audi in den Jahren 1931-1938 auf Rang 15 der deutschen Produktionsstatistik.⁴²² Die mit dem Audi 3,2 Liter geplante Höherpositionierung wurde durch den Kriegsausbruch vereitelt.⁴²³ Nach dem Zweiten Weltkrieg trat der Markenname Audi zunächst nicht auf. Mit dem nach der Übernahme der Auto Union durch Volkswagen aus dem DKW 102 hervorgegangenen Ersten Audi lebte der Markenname wieder auf.

4.3.2 Der Audi 100

Wie oben geschildert befand sich der Volkswagen-Konzern Mitte der Sechziger Jahre in einer Situation großer Abhängigkeit vom Käfer und dessen Derivaten, was jedoch im Zeitraum der Entwicklung des Audi 100 aufgrund des erzielten großen Vertriebs Erfolgs des Käfer lediglich von strategischer Relevanz war. Da die Nachfrage nach dem Käfer nach wie vor die Kapazitäten überstieg und sich eine Reihe neuer Produkte im Entwicklungsprozess befanden, war man auf der Suche nach neuen Produktionskapazitäten. Das Werk der Auto Union in Ingolstadt gehörte zu den modernsten Europas. So wurde im Jahr 1968 auch der Käfer für kurze Zeit in Ingolstadt gefertigt.⁴²⁴ Dementsprechend ist die im Jahre 1969 erfolgte Einführung des Audi 100 und die dadurch erfolgte weitere Etablierung des Markennamens Audi überraschend. Die wirtschaftliche Situation des Unternehmens Auto Union beziehungsweise Audi in den Jahren 1966 - 1967⁴²⁵ kann als stabilisiert, jedoch nicht als aufstrebend bezeichnet werden. Der Umsatz stagnierte auf niedrigem Niveau bis 1968, siehe Abbildung 58.

⁴²² Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1920-1945, 1983, S. 531.

⁴²³ Zur Geschichte von Audi vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1920-1945, 1983, S. 41-51, 156, **Kirchberg**, Peter, Das Rad der Zeit, 2000, S. 8-147 sowie **Lewandowski**, Jürgen, Audi, 1998, S. 69-144.

⁴²⁴ Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴²⁵ In diesen Jahren wurde die Entscheidung zur Entwicklung und der Produktion des Audi 100 getroffen, siehe Kapitel 4.3.2.

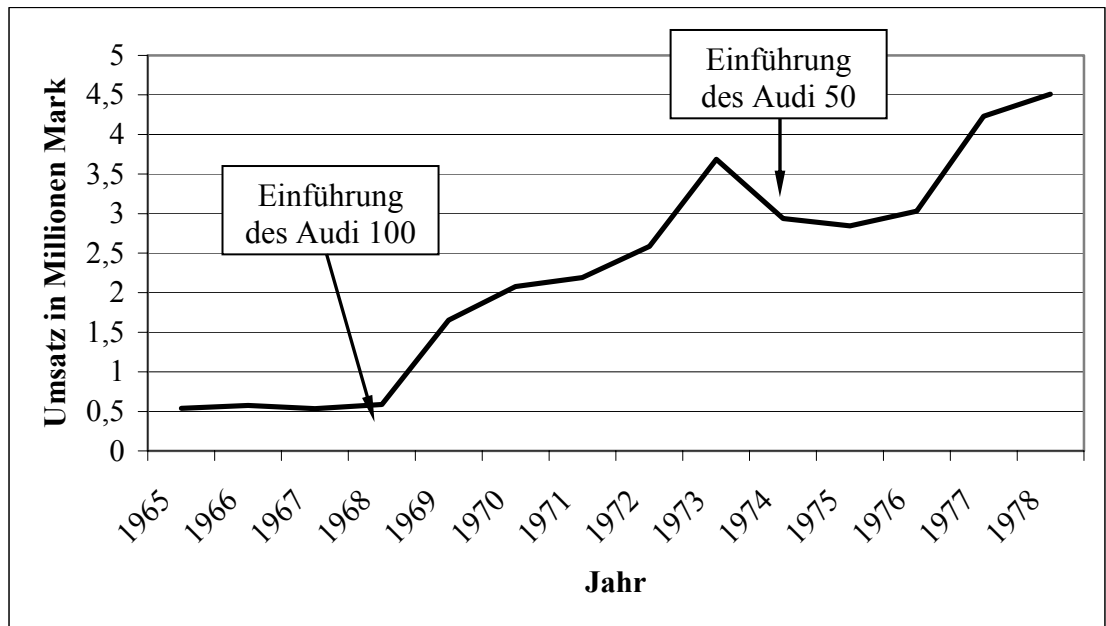


Abbildung 58: Umsatz der Auto Union AG / Audi NSU Auto Union AG, 1965 - 1978⁴²⁶

Die starken Verluste in der ersten Hälfte der Sechziger Jahre waren überstanden, und 1966 erreichte man die Gewinnzone, siehe Abbildung 59.

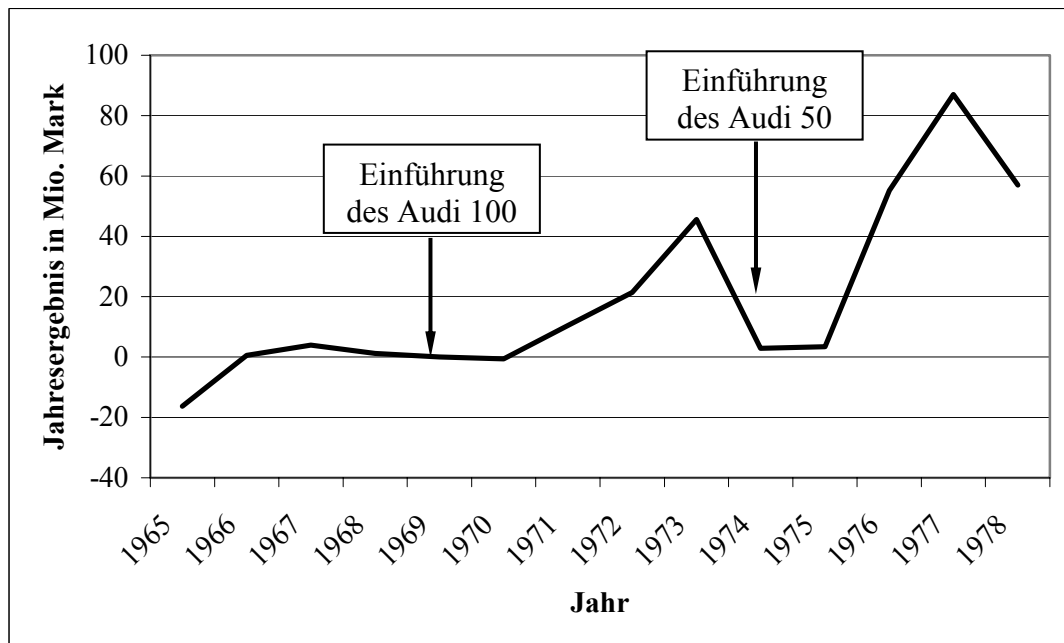


Abbildung 59: Jahresergebnis der Auto Union AG / Audi NSU Auto Union AG, 1965 - 1978⁴²⁷

⁴²⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Geschäftsberichten der Auto Union AG, 1966-1967, Geschäftsberichte der Audi NSU Auto Union AG 1969-1978. Umsatzzahlen der Auto Union AG vor 1965 lagen nicht vor.

Überraschend ist die Entscheidung zur Entwicklung des Audi 100 jedoch unter einem anderen Hintergrund. Anfangs war ein Einstellen des gerade erst entstandenen Audi-Produktprogramms angedacht, das Werk in Ingolstadt sollte neue Kapazitäten für den Käfer schaffen. Eine Anweisung der Muttergesellschaft schrieb eine Reduktion der Entwicklungsabteilung um 150 Mitarbeiter sowie eine Beschränkung deren Tätigkeitsfeld auf die Pflege bestehender Audi-Modelle vor. Die Entwicklung sollte in Wolfsburg zusammengefasst werden.⁴²⁸ Volkswagen-Chef Heinrich Nordhoff untersagte Neuentwicklungen schriftlich. Auf Initiative von Auto Union Entwicklungschef Ludwig Kraus wurde daher ohne Beschluss der Geschäftsleitung und ohne vorherige Genehmigung durch die Volkswagen GmbH die Entwicklung eines oberhalb des Ersten Audi angesiedelten Produkts begonnen.⁴²⁹

Grund für die Entscheidung war die Tatsache, dass es sich beim Ersten Audi aus seiner Sicht um eine Übergangslösung hin zu einem langfristigen Modellprogramm zur Absicherung des Unternehmens handelte.⁴³⁰ Auch wollte man nach höherwertigen Fahrzeugen strebenden Kunden des Volkswagen 1600 und dem Ersten Audi eine Alternative bieten.⁴³¹ Zudem erachtete man das Audi-Händlernetz, das bis in die Mitte der Siebziger Jahre von dem von Volkswagen separat betrieben wurde, bei dem Angebot nur eines Produktes als nicht überlebensfähig. Man brauchte ein weiteres „Standbein“. Die Positionierung des Audi 100 oberhalb und nicht unterhalb des Ersten Audi war nicht auf das Vorhandensein eines Angebots an kleineren Fahrzeugen bei den Marken DKW und Auto Union beziehungsweise NSU zu suchen. Die Kleinwagen von DKW / Auto Union wurden zu Beginn der Entwicklung des Audi 100 vom Markt genommen, die Übernahme von NSU durch Volkswagen war zu dieser Zeit noch nicht zu vermuten. Statt dessen wurde der Audi 100 oberhalb des Ersten Audi positioniert, weil der Konzern unterhalb schon mit den auf dem Käfer basierenden Modellen 1600 beziehungsweise 411 vertreten war.⁴³²

⁴²⁷ Vor Ergebnisabführung an die Volkswagen AG. Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Geschäftsberichten der Auto Union AG, 1966-1967, Geschäftsberichte der Audi NSU Auto Union AG 1969-1978. Gewinnzahlen der Auto Union AG vor 1965 lagen nicht vor.

⁴²⁸ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 346-348.

⁴²⁹ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 53-54, 87-90.

⁴³⁰ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, Band 2, 1995, S. 348.

⁴³¹ Vgl. **Neubauer**, Hans-Otto, Die Chronik des Automobils, 1994, S. 390-391

⁴³² Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

Die bei anderen Produktlinienerweiterungen bisweilen zu beobachtenden langen Strategiefindungsphasen mit nicht realisierten Vorläuferprojekten gab es beim Audi 100 nicht, die Marke war erst ein Jahr vor den im April / Mai 1966 erstmals angefertigten Zeichnungen für eine über dem Ersten Audi angesiedelte Baureihe wieder entstanden. Anfangs konkurrierten vier Konzepte miteinander: Eine „amerikanische Lösung“ mit niedrigem Preis, anspruchsloser Handhabung und „modischem“ Design, eine „europäische Lösung“ mit zweckmäßigem, modernem, zeitlosem Design, Robustheit und einem im Vergleich zur obigen Option höherem Preis, eine relativ kompakte und stark motorisierte „sportliche Lösung“ für eine jüngere Zielgruppe sowie eine hinsichtlich Design und Technik „revolutionäre Lösung“ zu vergleichen mit allen drei anderen Optionen höherem Preis. Realisiert wurde eine Mischung aus dem europäischen und sportlichen Konzept. Der damalige Audi-Chef und spätere Vorstandsvorsitzende von Volkswagen, Rudolf Leiding, entdeckte durch Zufall einen versteckten Entwicklungsträger und informierte die Muttergesellschaft über die Entwicklungsarbeiten. Bei einer darauf folgenden Besichtigung eines Tonmodells im November 1966 durch den damaligen Volkswagenchef Heinrich Nordhoff wurde die Entwicklung des Automobils jedoch nachträglich genehmigt und sogar eine überaus kurzfristige Präsentation des Modells in Auftrag gegeben.⁴³³

Später wurde noch in Erwägung gezogen, den Audi 100 zugunsten des ähnlich positionierten, von NSU entwickelten K70 nicht auf den Markt zu bringen. Man entschied sich jedoch für den Audi 100, da man dessen Konzeption den größeren Markterfolg zutraute. Später wurde auch in Erwägung gezogen, den 100 statt als Audi als Volkswagen auf den Markt zu bringen. Bei einer Vorführung des Konzepts des Audi 100 in Wolfsburg wurde dieser mit einem Volkswagen-Markenzeichen ausgestattet. Der Überzeugungsarbeit der Führung von Audi ist es zuzuschreiben, dass die Volkswagen-Leitung von einer Zukunftsträchtigkeit der Marke Audi überzeugt werden und der 100 als Audi auf den Markt kommen konnte.⁴³⁴

Bei der Entwicklung des Audi 100 konnte in hohem Maße auf technische Innovationen von Daimler-Benz zurückgegriffen werden. Schon der im Ersten Audi verwendete Motor war von der damaligen Muttergesellschaft der Auto Union AG entwickelt worden, genauso wie das Berechnungssystem für die Karosserie.⁴³⁵ Interessant hierbei

⁴³³ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 53-55, 87-90.

⁴³⁴ Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴³⁵ Vgl. **Oswald**, Werner, Alle Audi-Automobile, 1980, S. 64.

ist, dass der für die Entwicklung des Audi 100 verantwortliche Entwicklungschef Ludwig Kraus vorher als Chef der PKW-Vorentwicklung bei Daimler-Benz tätig war.⁴³⁶ Die Händler- und Pressevorstellung des Audi 100 fand am 26.11.1968 im Stadttheater in Ingolstadt statt.⁴³⁷ Der Öffentlichkeit wurde er auf dem Genfer Salon im Frühjahr 1969 präsentiert. Entwickelt und vorgestellt wurde das Automobil somit in der Zeit eines nach wie vor bedrohlichen Ost-West-Konflikts und des Vietnam-Kriegs, in der durch die „APO“ auch innenpolitisch Instabilität herrschte, in der erstmals die Grenzen des Wirtschaftswachstums deutlich wurden und Bundeskanzler Ludwig Erhard das Volk zum Maßhalten anregte. Die Einführungszeit war von heftigen Studentenprotesten und dem Kampf gegen das vermeintliche „Establishment“ geprägt. Von außen betrachtet wären dies nicht die besten Voraussetzungen für eine Produktlinienerweiterung nach oben gewesen.

Die Beurteilungen des Audi 100 durch die Presse waren jedoch durchwegs sehr positiv.⁴³⁸ Vielfach wurde eine produkttechnische oder konzeptionelle Ähnlichkeit mit Produkten von Mercedes-Benz konstatiert.⁴³⁹ Nicht wie bei der Markteinführung beispielsweise des BMW 1500 oder der später analysierten Automobile Alfa Romeo Alfasud oder des Volvo 343 kam es beim Audi 100 trotz der sehr kurzen Entwicklungszeit zu keinen nennenswerten Berichten über mangelnde Produktqualität. Versucht wurde anfangs auch die sportlichen Qualitäten und die Fahreigenschaften des Audi 100 herauszustellen.⁴⁴⁰ Im Laufe des Produktlebenszyklus entwickelte sich jedoch ein immer „bürgerlicheres“ Image.⁴⁴¹

Der Audi 100 war nach Bekunden des Unternehmens „in der repräsentativen oberen Mittelklasse“ angesiedelt. Er wurde von der Presse bisweilen als „Volks-Mercedes“ tituliert.⁴⁴² Man empfand ihn als unterhalb des Mercedes-Benz 200 und der Neuen Klasse von BMW angesiedelt, Automobile wie der Ford Granada / Consul, der Opel Rekord / Commodore oder der Volkswagen 411, der Volkswagen K70 oder ausländische Produkte wie der Peugeot 504 oder der Chrysler 160 / 180 wurden als Konkurrenten genannt.⁴⁴³

⁴³⁶ Vgl. **Audi AG (Hrsg.)**, Rad der Zeit, 1993, S. 135.

⁴³⁷ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 56.

⁴³⁸ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 57-60.

⁴³⁹ Vgl. **Neubauer**, Hans-Otto, Die Chronik des Automobils, 1994, S. 390-391.

⁴⁴⁰ Vgl. **Schrader**, Halwart, Audi, 1996, S. 46-55.

⁴⁴¹ Vgl. **Steiger**, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 72.

⁴⁴² Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 355, 357.

⁴⁴³ Vgl. **Steiger**, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 56, 64, 67.

Tabelle 36 zeigt, dass der Audi 100 preislich unterhalb der Neuen Klasse von BMW, dem Mercedes-Benz 200 und interessanterweise dem ebenfalls neu im Markt eingeführten Peugeot 504 angesiedelt war.

Charakteristikum	Audi 100 LS	BMW 2000	Ford 17 MRS 2000 S	Mercedes- Benz 200	Opel Rekord 1900 S	Peugeot 504 Injection	Volkswagen 411	Volkswagen K70
Anzahl Türen	4	4	4	4	4	4	4	4
Hubraum (in ccm)	1770	1990	1985	1988	1897	1796	1679	1605
Motorleistung (in PS)	100	100	90	95	90	100	80	90
Fahrzeuglänge (in cm)	459	450	472	469	457	449	453	442
Fahrzeughöhe (in cm)	142	145	146	144	146	146	149	145
Fahrzeugbreite (in cm)	173	171	176	177	174	169	163	169
Radstand (in cm)	268	255	271	275	267	274	250	269
Preis (in Mark)	9590	10712	9513	11600	8154	11670	8300	9645

**Tabelle 36: Positionierungstableau zum Audi 100
(1.10.1969)⁴⁴⁴**

Automobile wie der Volkswagen 411 und der K70 sowie der Opel Rekord waren deutlich darunter positioniert, der Ford 17 M in etwa auf gleicher Höhe. Eine Marktplazierung im „Mittelfeld“ zwischen den als Basismarken zu wertenden Marken Volkswagen und Opel und den Premiummarken BMW und Mercedes-Benz wird deutlich. In der einschlägigen Literatur wurde der Nachfolger des Ersten Audi 100 jedoch schon mit der entsprechenden Baureihe von Mercedes-Benz verglichen.⁴⁴⁵

Ein Blick auf das Modelltableau Audi 100 (Abbildung 60) zeigt, dass der Audi 100 während seines Produktlebenszyklus zunächst durch Einführung einer Variante mit 1,9 Liter Hubraum sowie die Anhebung der Leistung bei der bis dato leistungsschwächsten Variante höher, später durch Ersatz ebendieser durch eine hubraumschwächere Variante wieder nach unten positioniert wurde.

⁴⁴⁴ Vgl. o.V., Preise in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Modelle Katalog 1969/70, 1969, S. 4-11 sowie o.V., Alle Personenwagen der Welt in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Modelle Katalog 1969/70, 1969, S. 24-33. Für Daten für den Volkswagen K70 (1.November 1970) vgl. **Oswald**, Werner Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 58-59 Technische Daten und Preise für den ebenfalls im Text als Konkurrenten des Audi 100 angeführten Chrysler 160 / 180 waren nicht verfügbar. Der Ford Granada / Consul wurde zur Zeit der Markteinführung des Audi 100 nicht angeboten, statt dessen wurde dessen Vorgänger, der Ford 17M, in das Positionierungstableau aufgenommen.

⁴⁴⁵ Vgl. **Oswald**, Werner, Alle Audi Automobile 1910-1980, 1980, S. 106-107.

Modelltableau Audi 100											
Aufbauvariante	Motorvolumen (in ccm)	Motorleistung (in PS)									
2-türige Limousine	1588	85								100 L (S)	
	1760	80			100						
	1760	85					100 L				
	1760	90			100 S						
	1760	100					100 LS				
	1871	112						100 GL			
4-türige Limousine	1588	85								100 L (S)	
	1760	80			100						
	1760	85					100 (LS)				
	1760	90			100 S						
	1760	100					100 LS				
	1871	112						100 GL			
Coupe	1871	112						100 Coupe S			
	1871	115			1)						
Jahr			68	69	70	71	72	73	74	75	76

1) 100 Coupe S

Abbildung 60: Modelltableau zum Audi 100⁴⁴⁶

Die im Jahre 1969 eingeführte Variante mit zwei Türen wies dieselben Motorvarianten auf. Ebenfalls 1969 wurde auf der IAA in Frankfurt mit dem Audi 100 Coupe ein Derivat vorgestellt, welches zwischen dem Opel Rekord Coupe und den BMW CS-Typen bzw. der Coupe-Version der Kleinen Baureihe von Mercedes-Benz angesiedelt war.⁴⁴⁷ Die im Jahre 1972 vorgestellte Variante Audi 100 GL stellte aufgrund der veränderten Scheinwerfer eine optische Höherpositionierung dar. Im Jahre 1974 wurde ein optisches wie technisches Facelift durchgeführt. Ein Blick auf Abbildung 61 zeigt, dass die Einführung der Variante GL marktseitig geringfügig zu einer Substitution insbesondere der schwächsten Varianten geführt hat, was zeigt, dass der Höherpositionierung durch das Kundenverhalten entsprochen wurde.

⁴⁴⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 317-322; **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 63-64 sowie den Auto Katalogen der Jahrgänge 1975 bis 1976.

⁴⁴⁷ Vgl. **Steiger**, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 73.

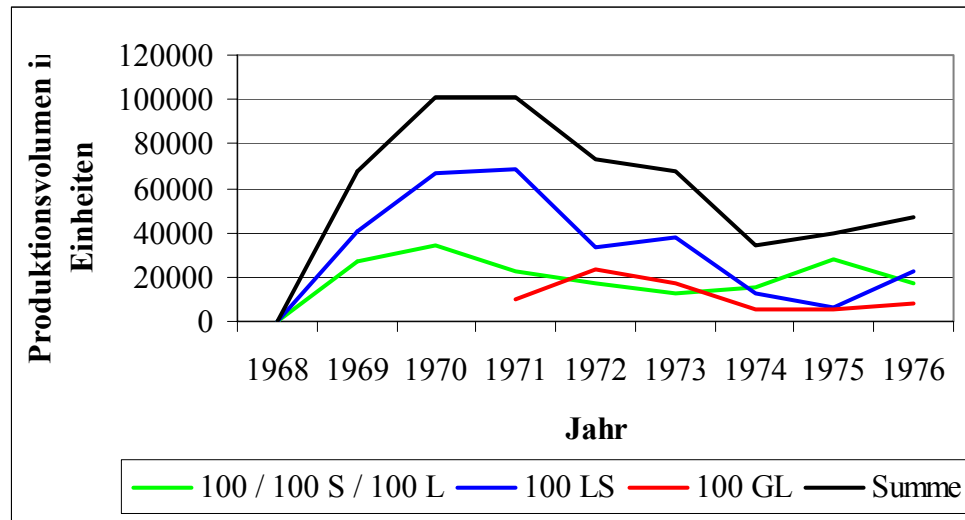


Abbildung 61: Volumentableau zum Audi 100⁴⁴⁸

Die Auswirkung der späteren durch Einführung der 1,6 Liter Variante erfolgten Umpositionierung nach unten auf die Variantenzusammensetzung kann aufgrund der nicht verfügbaren Differenzierung in den Daten zwischen dem Audi 100, dem Audi 100 S und dem Audi 100 L nicht nachvollzogen werden.

Zu Beginn der Siebziger Jahre wurde der Audi 100 versuchsweise mit einem V6 Motor von Ford ausgerüstet und getestet. Eine Markteinführung dieser Variante hätte zu einer erheblichen Höherpositionierung geführt. Aufgrund der ungünstigen Gewichtsverteilung und des dadurch entstehenden suboptimalen Fahrverhaltens wurde diese Option jedoch verworfen.⁴⁴⁹ Auch Versuche, den Audi 100 zur Ermöglichung eines höheren Leistungsvermögens auf Heckantrieb umzustellen, wurden nicht weiterverfolgt.⁴⁵⁰ Als erschwerend für die Höherpositionierung der Marke erwies sich auch eine Vereinbarung zwischen Volkswagen und Daimler-Benz aus der Zeit des Verkaufs der Auto Union AG, wonach Audi nur Fahrzeuge bis 1400 kg Gewicht und bis 1,8 Liter Hubraum bauen durfte. Eine spätere Vereinbarung erhöhte dieses Limit auf 2,0 Liter.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Audi Unternehmensarchiv**, Audi Produktionsstatistiken 1965-1973; **Audi Unternehmensarchiv**, Audi Produktionsstatistiken 1974-1982.

⁴⁴⁹ Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴⁵⁰ Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴⁵¹ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 349-350 sowie **Lewandowski**, Jürgen, Audi, 1998, S. 69-144. Das erste Audi-Produkt mit mehr als 1,8 Litern Hubraum war das Audi Coupé von 1970, der erste über 2,0 Liter waren die 1978 vorgestellten Audi Fünfzylindermodelle 5S, 5E und 5T.

Abgesehen von der Limousine in zwei- und viertüriger Ausführung und dem Coupe gab es eine Studie für ein Cabriolet, welches in Zusammenarbeit mit Karmann entstand, jedoch nur als Einzelexemplar gebaut wurde.⁴⁵²

4.3.3 Der Audi 50

Die aktive und expansive Produktpolitik der jungen Marke Audi zeigte sich auch dadurch, dass kurz nach der erfolgreichen Positionierung des Audi 100 im Markt und der 1972 erfolgten Substitution des Ersten Audi durch den Audi 80 im Jahre 1974 mit dem Audi 50 das Produktportfolio nach unten erweitert wurde. Während der Audi 100 in politisch und gesellschaftlich turbulenten Zeiten entwickelt und eingeführt worden war, war die Zeit der Konzeptfindung und Entwicklung des Audi 50 insbesondere von für die Automobilindustrie wirtschaftlich instabilen Zeiten geprägt. Nach einer Erholung der Konjunktur im Herbst 1972 kam es im Jahre 1973 erneut zu einer Wirtschaftsflaute, die gegen Jahresende durch die Energiekrise abermals verschärft wurde. Stark schwankende Wechselkurse erhöhten die Unsicherheit in der mittlerweile stark exportabhängigen deutschen Automobilindustrie, und die Nachfrage, insbesondere nach hubraumstärkeren Automobilen, ging zurück.⁴⁵³

Im Gegensatz zum Audi 100 war die Entwicklung des Audi 50 von Volkswagen in Auftrag gegeben worden.⁴⁵⁴ Der Volkswagen-Konzern hatte sich zwar seit einigen Jahren mit einem Nachfolgeprodukt des sich 1968 schon 30 Jahre in Produktion befindlichen Käfer beschäftigt. Nach der Einstellung der Kleinwagen von DKW und Auto Union bis 1965 waren jedoch neben dem Käfer die NSU-Kleinwagen „Prinz“, „TT“, „TTS“ und „1200“ die einzigen Kleinwagen im Produktportfolio.⁴⁵⁵ Diese entsprachen mit Heckmotor, Heckantrieb und Luftkühlung ebenso wenig dem Stand der Technik wie der Käfer. Dennoch war insbesondere in den frühen Siebziger Jahren durch den stark steigenden Kurs der Deutschen Mark und den hohen Kraftstoffpreisen ein Rückgang der Nachfrage nach großen, hubraumstarken Wagen zu verzeichnen.⁴⁵⁶ Auch bot selbst 1974 noch kein einziger anderer deutscher Automobilhersteller einen Kleinwagen dieser Größe mit Steilheck an, der Markt wurde somit den britischen,

⁴⁵² Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt; vgl. **Steiger**, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 60.

⁴⁵³ Vgl. **Mirsching**, Gerhard, Audi, 1988, S. 192.

⁴⁵⁴ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 90.

⁴⁵⁵ Vgl. **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 127-129, 263-266, 374-378.

⁴⁵⁶ **Mirsching**, Gerhard, Audi, 1988, S. 192.

französischen und italienischen Wettbewerbern überlassen. Audi wollte einen eigenen Vorschlag für die Nachfolge des Volkswagen Käfer beisteuern.⁴⁵⁷ Man wollte mit dem Audi 50 ein modernes Kleinwagenangebot im Konzern aufbauen und Eigentümer des DKW F12 und des Volkswagen Käfer an das Unternehmen binden.⁴⁵⁸ Auch sollte den Kunden der NSU-Heckmotorwagen eine moderne Alternative geboten werden.⁴⁵⁹ Chefingenieur Ludwig Kraus sah zudem bei jeder Marke die Notwendigkeit eines Einstiegsmodells, so auch bei Audi.⁴⁶⁰

Zudem ging man davon aus, dass die damals noch eigenständige Vertriebsorganisation der Auto Union AG beziehungsweise der Audi NSU Auto Union AG mit einem lediglich aus gehobenen Modellen bestehenden Verkaufsprogramm nicht überlebensfähig sei. Somit war den Händlern der Auto Union AG schon 1968 versprochen worden, „einen kleinen Wagen um 5.000 DM“ einzuführen, ohne zu diesem Zeitpunkt einen Termin zu nennen.⁴⁶¹

Vielfach wurde zitiert, der 1974 eingeführte Audi 50 sei eine Antwort auf die Ölkrise. Diese Begründung wird hier abgelehnt. Erste Gedankenspiele für eine Abrundung des Produktportfolios nach unten datieren schon aus dem Jahre 1968.⁴⁶² Zwar wurde der Audi 50 „in zwei Jahren und zehn Monaten entwickelt, vom ersten Federstrich bis zum Verkaufsstart“⁴⁶³, aber selbst dies deutet auf einen Beginn der Entwicklungsarbeiten im Jahre 1971 hin. Sich anbahnende Engpässe in der Ölversorgung, ein Bewusstseinswandel in der Bevölkerung und staatliche Maßnahmen zur Reduktion des Kraftstoffverbrauchs waren jedoch zu dieser Zeit noch nicht absehbar.

Schon in den Jahren 1969 / 1970 war die intern „X838“ genannte Studie für ein unter dem bisherigen Produktportfolio angesiedeltes Automobil mit Steilheck entstanden. Das Automobil war bewusst futuristisch gestaltet und sollte das Firmenimage der Achtziger Jahre prägen. Man ging davon aus, dass „in 20 Jahren die potente Käuferschicht des Wagens (...) Jahrgänge umfasst, die nicht unbedingt dem Traditionalismus den Vorzug geben“ würde. Es sollte in „seiner Karosserie-Konzeption und Gestaltung dem Stand der Technik und dem Zeitgeschmack der späten Siebziger Jahre“ entsprechen. Das

⁴⁵⁷ Erst 1978 stellte Ford den Fiesta vor, Opel folgte 1981 mit dem Corsa. Der Opel Kadett und der Volkswagen Golf waren höher positioniert.

⁴⁵⁸ Vgl. **Schrader**, Halwart, Audi, 1996, S. 84.

⁴⁵⁹ Vgl. **Kraus**, Ludwig, **Behles**, Franz, **Piech**, Ferdinand, Audi 50 - ein sparsamer Kompaktwagen mit Komfort, ATZ, 76. Jahrgang, Nr. 10, S. 309ff, 1974.

⁴⁶⁰ Vgl. **Audi AG (Hrsg.)**, Das Rad der Zeit, 2002, S. 226-227.

⁴⁶¹ Volkswagen Vorstandsvorsitzender Kurt Lotz bei einem Vortrag vor dem Händlerbeirat der Auto Union AG; vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, Band 2, 1995, S. 352.

⁴⁶² Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 110.

⁴⁶³ **Kraus**, Ludwig, in: Steiger, Christian, Wirth, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 90. Dr. Ludwig Kraus war Entwicklungschef von Audi zwischen der Neugründung der Marke 1965 und 1972.

Fahrzeug sollte hinsichtlich aktiver und passiver Sicherheit, der Relation zwischen Innen- und Außenraum und der Bedienungsqualität Maßstäbe setzen und mit Vierzylindermotor und Frontantrieb ausgestattet werden, aber nicht in der Klasse des später entstandenen Audi 50 angesiedelt sein. Eine Distanz zum Kleinwagen müsse klar erkennbar sein.⁴⁶⁴ Aus verschiedenen technischen Konzeptionen erwuchsen mehrere Designoptionen.⁴⁶⁵ Eine gegen Ende 1970 entstandene, „B-Typ“ genannte Studie wies deutlich konservativere Züge auf und war auch in einer viertürigen Variante angedacht.⁴⁶⁶ Die Konzeptentwicklung für den letztendlich eingeführten Audi 50 erfolgte in den Jahren 1971 / 1972. Erste Versuche im Windkanal fanden im Jahre 1972 statt.⁴⁶⁷ Insgesamt hatte die Entwicklungszeit für den Audi 50 lediglich zwei Jahre und zehn Monate gedauert.⁴⁶⁸ Dies deutet darauf hin, dass es während der kurzen Entwicklung zu keinen umfangreichen Diskussionen hinsichtlich Konzeption und Positionierung gekommen war. In den Sechziger und Siebziger Jahren war Produktgestaltung und –positionierung bei Audi noch weit mehr als heute durch technische Zwänge und Entscheidungen des Entwicklungschefs bestimmt und weniger durch marktpolitische Erwägungen.⁴⁶⁹

Strategisch sollte der Audi 50 als „Luxuswagen in der Kompaktklasse“⁴⁷⁰ platziert werden. Es stand von Anfang an fest, dass vom Audi 50 auch ein baugleiches Produkt unter dem Markennamen von Volkswagen angeboten werden sollte.⁴⁷¹ Diese Entscheidung beruhte auf positiven Erfahrungen mit dem ab 1973 angebotenen Volkswagen Passat, der eine geringfügig veränderte Variante des 1972 vorgestellten Audi 80 darstellte. Die Unterschiede zum ab 1975 angebotenen Volkswagen Polo beschränkten sich auf eine leicht veränderte Frontpartie sowie eine weniger umfangreiche Ausstattung. Die Entwicklungsarbeiten am Volkswagen Polo wurden ebenfalls von der Audi Entwicklungsabteilung durchgeführt. Eine im Verhältnis zum Audi 50 noch kostengünstigere Fertigung war das Hauptziel.⁴⁷² Ein Produktionsvolumen von mindestens 2.000 Einheiten pro Tag wurde angepeilt. Die zum

⁴⁶⁴ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Design, Projekt Studie X 838-1“, 15.6.1970, S. 2, 5-6.

⁴⁶⁵ So verfügte die X838-3 genannte Option aufgrund des Wankelmotors über eine flachere Frontpartie, vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Design, Projekt Studie X 838-1“, 15.6.1970, S. 12.

⁴⁶⁶ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Design, Projekt Studie X 838-1“, 15.6.1970, o.S.

⁴⁶⁷ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Audi 50, Audi 50 EA 800 / (cw), L. Kraus, o.S.

⁴⁶⁸ Vgl. **Kraus**, Ludwig, in: Dr. Audi, Steiger, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 90.

⁴⁶⁹ Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴⁷⁰ **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 110.

⁴⁷¹ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 90.

⁴⁷² Vgl. **Naumann**, Fritz, Blick aus der Grube, 1999, S. 93.

Aufbau einer entsprechenden Produktionskapazität notwendigen Investitionen konnten von Audi nicht alleine getragen werden, so wurde der Audi 50 bei Volkswagen in Wolfsburg produziert.⁴⁷³ Die Tatsache, dass der Audi 50 nicht ausschließlich als Volkswagen auf den Markt kam, ist einerseits auf die Tatsache zurückzuführen, dass das Fahrzeug dennoch fast ausschließlich von Audi entwickelt wurde, und dass die zukünftige Positionierung der Marke Audi erst später beschlossen wurde.⁴⁷⁴

Der Presse wurde der Audi 50 am 18. und 19.9.1974 in Sardinien vorgestellt.⁴⁷⁵ Er wurde als innovativ, modern und sehr gut konstruiert beschrieben.⁴⁷⁶ Als wichtigste positive Eigenschaft des Audi 50 wurde dessen im Verhältnis zu seinen Konkurrenten moderne Konstruktion hervorgehoben, welche zu hohen Sicherheitsstandards, Ergonomie, Innenraumgröße, guten Fahreigenschaften bei hohem Komfort sowie Qualität, Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit führen würde. Neben diesem hauptsächlich herausgestellten hohen Gebrauchswert wurden bisweilen auch das „moderne, elegante Audi-Styling“ und die Exklusivität bemerkt.⁴⁷⁷

Der Audi 50 stellte zu dieser Zeit das kleinste von einem deutschen Autohersteller angebotene Fahrzeug dar und zugleich das einzige im damals neu entstandenen Segment der Kleinwagen mit Frontantrieb und Steilheck.

Unternehmensintern wurden die Volkswagen-Produkte Käfer und Golf, der Opel Kadett, der FIAT 127 und 128, die Renault-Modelle 4, 5 und 6 sowie der Ford Escort als Hauptkonkurrenten gesehen.⁴⁷⁸ An anderer Stelle wurden zusätzlich der Datsun Cherry „Luxe“, der Autobianchi A112 E, der Honda Civic, der Peugeot 104, der Toyota Corolla 1200, der Simca 1100 LS und der DAF 66 SL genannt.⁴⁷⁹ In der Automobilpresse wurde der Audi 50 mit dem FIAT 127 Special, dem Peugeot 104 GL und dem Renault 5 TL verglichen. Hinsichtlich technischer Qualitäten wurde er als den Konkurrenzprodukten überlegen beschrieben, wobei man den Preis als vergleichsweise

⁴⁷³ Vgl. **Kraus**, Ludwig, in: Dr. Audi, Steiger, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 90 sowie **Steiger**, Christian, Audi 1965-1975, 1995, S. 110.

⁴⁷⁴ Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴⁷⁵ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Audi 50, Präsentation Gruppe Sondereinladungen, 18./19. Sept. 1974, o.S.

⁴⁷⁶ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965 – 1975, 1995, S. 108-109, 114-116.

⁴⁷⁷ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Produktmerkmale, Verkaufsargumente, Kundenvorteile, Preise, S. 3-5

⁴⁷⁸ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Audi 50 Wettbewerber, Pressestimmen, Preise, S. 3-5.

⁴⁷⁹ Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Audi 50 LS, GL, Vergleiche, Stand: 1.9.1974.

hoch empfand.⁴⁸⁰ Der Volkswagen Golf sei oberhalb angesiedelt und konkurreiere mit dem Renault 6 und dem FIAT 128.⁴⁸¹

Im Tabelle 37 wurden aus diesen genannten Automobilen diejenigen dem Audi 50 und dem Volkswagen Golf gegenübergestellt, die in der dem Audi 50 entsprechenden Aufbauvariante (Limousine mit Steilheck) erhältlich waren.

Charakteristikum	Audi 50 LS	Autobianchi A112 E	Datsun 100 A Cherry	FIAT 127 Special	Honda Civic 1200	Peugeot 104 GL	Renault 5 TL	Renault 6 L	Volkswagen Polo S	Volkswagen Golf
Anzahl Türen	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3
Hubraum (in ccm)	1093	896	981	903	1170	954	956	1108	1092	1093
Motorleistung (in PS)	50	45	45	45	54	44	44	45	50	50
Fahrzeuglänge (in cm)	349	321	383	360	355	358	351	386	350	371
Fahrzeughöhe (in cm)	130	137	136	137	133	140	140	148	134	141
Fahrzeugbreite(in cm)	156	148	150	153	151	152	153	150	156	161
Radstand (in cm)	234	204	240	223	220	242	243	243	234	240
Preis (in Mark)	9525	8530	7990	8370	8858	9110	8995	9975	8595	9870

**Tabelle 37: Positionierungstableau zum Audi 50
(1.8.1976)⁴⁸²**

Es ist zu ersehen, dass der Audi 50 zwar mehr Motorleistung und Hubraum bot als die meisten seiner Konkurrenten abgesehen vom Honda, hinsichtlich seiner Außenmaße weitgehend vergleichbar war und preislich jedoch weit oberhalb seiner Konkurrenten angesiedelt war. Der Preis erreichte annähernd die Höhe der ein Segment darüber angesiedelten und ebenfalls in Tabelle 37 aufgeführten, gleich motorisierten

⁴⁸⁰ Vgl. **Männer**, Engelbert, Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 5, S. 39-49; **Männer**, Engelbert, Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 6, S. 33-43 sowie **Männer**, Engelbert, Nebenbuhler, in: mot, 1974, Heft 22, S. 22-29.

⁴⁸¹ Vgl. **Männer**, Engelbert, Feiner Kleiner, in: mot, 1974, Heft 18, S. 21.

⁴⁸² Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Entscheidungshilfen für den Kauf, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1977, 1976, S. 150-155 sowie o.V., Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1977, 1976, S. 172-209. Das Positionierungstableau wurde auf Basis der Daten des Jahres 1976 erstellt, da eine Gegenüberstellung mit dem Volkswagen Polo als notwendig erachtet wurde und dieser im Erscheinungsjahr des Audi 50 noch nicht angeboten wurde. Der in den Quellen als Konkurrent genannte Toyota Corolla wurde angesichts seiner physikalischen Daten als nicht mit dem Audi 50 vergleichbar eingestuft. Die restlichen im Text genannten Konkurrenzprodukte wurden nicht in der Aufbauvariante des Audi 50 angeboten und sind somit nicht uneingeschränkt vergleichbar.

Automobile Renault 6 und Volkswagen Golf. Der absolute Preisabstand zum baugleichen und daher identische Positionierungskriterien aufweisenden Volkswagen Polo betrug annähernd 1.000 Mark oder elf %. Den Quellen nach sollte hierbei jedoch die wesentlich bessere Serienausstattung des Audi im Verhältnis zum Polo in Betracht gezogen werden, wobei jedoch selbst unter diesen Gesichtspunkt der Audi um 900 Mark teurer sei als der Volkswagen. Die hohen Preise für den Audi 50 wurden von der Automobilpresse vor deren Bekanntgabe bereits in etwa entsprechend der tatsächlichen Werte prognostiziert.⁴⁸³ Dies ist ein Zeichen dafür, dass die hohe Preispositionierung des Audi 50 bereits erwartet wurde und die Marke Audi anscheinend schon in den frühen Siebziger Jahren für hohe Preise stand. Zu beachten ist jedoch auch, dass sich in der Vergleichsgruppe keine Automobile der damaligen Premiummarken befanden und somit nur eine im Vergleich zu Basismarken höhere Preispositionierung konstatiert werden konnte. Eine Annäherung der Preispositionierung in den Jahren seit der Einführung des Audi 100 an die von Premiumautomobilmarken kann somit nicht abgeschätzt werden.

Die Tatsache, dass 1975 vom Audi 50 eine Volkswagen-Variante angeboten werden würde, wurde damit umschrieben, dass der Audi „im Schatten des neuen VW Polo“ stünde.⁴⁸⁴ Ein Blick auf das Modelltableau Audi 50 (Abbildung 62) zeigt, dass das Angebot an Varianten sehr begrenzt und zudem über den kurzen Produktlebenszyklus hinweg nahezu konstant geblieben ist.

Modelltableau Audi 50					
Aufbauvariante	Motorvolumen (in ccm)	Motorleistung (in PS)			
2-türige Limousine	1093	50	50 LS		
	1093	60	50 GL	1)	
	1272	60		1)	
Jahr			74	75	76 77 78

1) Audi 50 GLS

Abbildung 62: Modelltableau zum Audi 50⁴⁸⁵

⁴⁸³ Vgl. **Männer**, Engelbert, Feiner Kleiner, in: mot, 1974, Heft 18, S. 22.

⁴⁸⁴ Vgl. **Männer**, Engelbert, Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 5, S. 39-49, **Männer**, Engelbert, Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 6, S. 33-43 sowie **Männer**, Engelbert, Nebenbuhler, in: mot, 1974, Heft 22, S. 22-29,

⁴⁸⁵ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945 – 1975, 1985, S. 326-327; Auto Kataloge der Jahrgänge 1975 bis 1976 sowie **Bongers**, Marc, Typenatlas Audi, 2002, S. 16-17.

Die Variante LS blieb unverändert zwischen 1974 und 1978 im Produktportfolio. 1976 wurde die GL-Variante durch die besser ausgestattete Variante GLS ersetzt. Die ohne Veränderung der Motorleistung vollzogene Erhöhung des Hubraums auf 1,3 Liter beim GLS im Jahre 1977 wurde analog zur entsprechenden Variante des Polo durchgeführt,⁴⁸⁶ ist also nicht als Produktvariationsmaßnahme speziell des Audi 50 zu verstehen. Angesichts des nahen Endes des Produktlebenszyklus machte sie auch lediglich 1,94 % der Gesamtproduktion aus, von einer Höherpositionierung kann somit nicht gesprochen werden.⁴⁸⁷ Weitere Karosserievarianten waren nicht angedacht.⁴⁸⁸

Im Jahre 1978 wurde die Produktion des Audi 50 beendet, ein Nachfolgeprodukt blieb aus. Bestimmte Quellen beschreiben eine marktinduzierte Verdrängung des Audi 50 durch den Volkswagen Polo.⁴⁸⁹ Andere Quellen berichten, der Volkswagen-Konzern hätte nach der Vorstellung des Polo den Audi 50 absichtlich durch gezielte Verkaufsmaßnahmen aus dem Markt gedrängt. So seien beim Audi 50 im Gegensatz zum Volkswagen Polo Modellpflegemaßnahmen unterblieben. Zudem seien Kunden durch geringere Lieferzeiten zum Kauf eines Volkswagen Polo animiert worden.⁴⁹⁰ Das Konzernmarketing hätte dem Volkswagen Polo gegenüber dem Audi 50 die größeren Chancen eingeräumt.⁴⁹¹ Dies erklärt jedoch nicht die Einstellung des Audi 50. Eine parallele Weiterproduktion wäre ebenfalls denkbar gewesen.

Andererseits war es auch später im Produktlebenszyklus des Audi 50 zu Produktverbesserungsmaßnahmen gekommen. So wurde 1976 die Ausstattung der leistungsstärkeren Variante verbessert und 1977, wie beschrieben, die 60 PS-Version durch eine 1,3 Liter-Variante mit gleicher Leistung ersetzt (siehe Abbildung 62).

⁴⁸⁶ Vgl. **Vereinte Motor Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 1978, Ausgabe 21, S. 20.

⁴⁸⁷ Vgl. **Bongers**, Marc, Typenatlas Audi, 2002, S. 17.

⁴⁸⁸ Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

⁴⁸⁹ Vgl. **Hammemeister**, V., Der Volkswagen, der von Audi kam, in: Gute Fahrt, 1974, Heft 9, o.S. sowie **Bongers**, Marc, Typenatlas Audi, 2002, S. 16-17.

⁴⁹⁰ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1990, 2001, S. 276, 283.

⁴⁹¹ Vgl. **Schrader**, Halwart, Audi, 1996, S. 11.

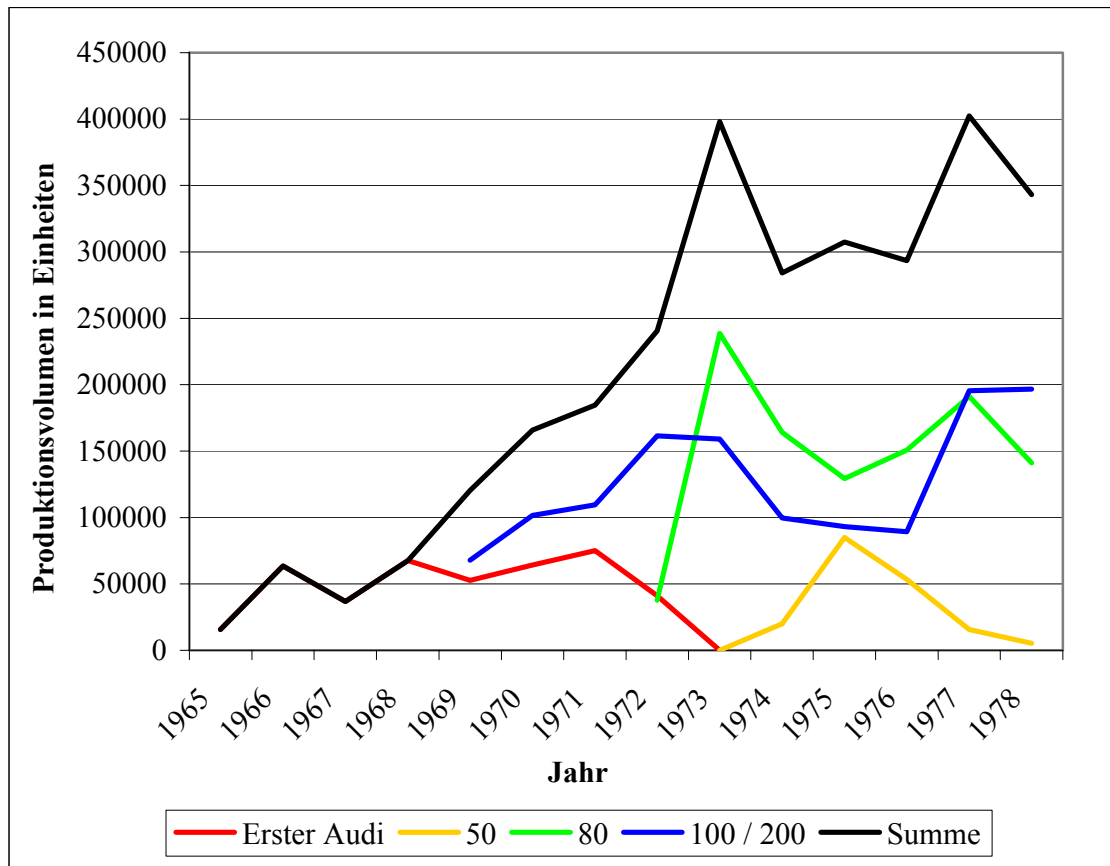


Abbildung 63: Produktionsvolumen von Audi pro Baureihe, 1965-1978⁴⁹²

1978 kam es zu einer optischen Produktvariation.⁴⁹³ Einführungen von Ausstattungsvarianten zur Steigerung des Absatzes sind insbesondere gegen Ende des Produktlebenszyklus weit verbreitet. Auf optische und vor allem technische Variationen muss aufgrund der dazu notwendigen hohen fixen a priori-Kosten eine entsprechend hohe Absatzmenge folgen, sie sind in der Automobilindustrie daher nicht im letzten Jahr des Lebenszyklus zu beobachten. Dies legt den Schluss nahe, dass die Einstellung der Produktion der Baureihe auf einer kurzfristig im Jahre 1978 getroffenen Entscheidung beruht. Nach einer Entscheidung im Jahre 1975 oder 1976 sollte Audi im Volkswagen-Konzern für das höherwertige Produktportfolio zuständig sein.⁴⁹⁴ Insgesamt ist somit zu vermuten, dass Volkswagen den Vertrieb des Audi 50 zunächst

⁴⁹² Eigene Darstellung, abgeleitet aus Audi Unternehmensarchiv, Produktionsstatistiken bis 1972; Produktionsstatistiken 1973-1982. Die Notierung der Produktionsvolumina nach Baureihen beginnt mit dem Jahre 1965 und nicht sieben Jahre vor dem Beginn des Produktlebenszyklus der ersten Produktlinienerweiterung, weil zwischen dem Zweiten Weltkrieg und 1965 keine Automobile der Marke Audi produziert wurden.

⁴⁹³ Vgl. **Bongers**, Marc, Typenatlas Audi, 2002, S. 16-17.

⁴⁹⁴ Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

aufgrund der Entscheidung zur Positionierung der Marke Audi nicht weiter forcierte und schließlich aufgrund des geringen Kundeninteresses vom Markt nahm.

4.3.4 Erfolgsanalyse

Wie ersichtlich ist, wurden von den zwei untersuchten Baureihen eine weitergeführt, die zweite nach dem Ende des ersten Produktlebenszyklus eingestellt. Im Folgenden soll eine gesamtheitliche, beide Baureihen umfassende Erfolgsanalyse durchgeführt werden. Diese umfassende Sicht ist wie schon bei den Produktlinienerweiterungen der Marke BMW und später der Marke Volvo deshalb notwendig, weil sich die ersten Produktlebenszyklen der untersuchten Produktlinienerweiterungen überschneiden und somit die Ausprägungen der meist markenspezifischen Erfolgsindikatoren nicht auf einzelne Baureihen aufgeschlüsselt werden können. Wie bei den anderen Marken sollen zunächst die allgemeinen Erfolgsfaktoren Umsatz-, Gewinn- und Volumenentwicklungen auch in Relation zu Unternehmenszielen analysiert werden. Später soll auf die Veränderungen von Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt eingegangen werden. Angesichts der Tatsache, dass Audi kurz vor den untersuchten Produktlinienerweiterungen neu gegründet worden war und in diesen Jahren die strategische Ausrichtung des Produktportfolios des Volkswagen-Konzerns stark diskutiert wurde, soll abschließend auf die Verdienste der beiden Baureihen auf den Fortbestand der Marke und die Positionierung des Schwerpunkts der Marke eingegangen werden.

Wie Abbildung 58 zeigt, ging mit der Einführung des Audi 100 ein unmittelbarer, starker Anstieg des Umsatzes und des Produktionsvolumens einher. Das Jahresergebnis stieg erst nach 1971 an (siehe Abbildung 59), und in den Jahren 1974 und 1975 dürfte die durch die Ölkrise hervorgerufene, auch in den Absatzzahlen ersichtliche Kaufzurückhaltung der Automobilkunden das Jahresergebnis wieder an den Rand der Gewinnschwelle bewegt haben. Ein unmittelbarer Einfluss durch die Einführung des Audi 100 ist hier nicht ersichtlich.

Der starke Zuwachs an Umsatz und Gewinn in den Jahren 1972 und 1973 darf auf die Einführung des Audi 80 zurückgeführt werden. Dessen Erfolg konnte die negativen Effekte der Energiekrisen, die in den Umsatz- und Gewinnzahlen der Jahre 1974 und 1975 deutlich werden, genauso wenig kompensieren wie die Einführung des Audi 50, wie auch Abbildung 62 veranschaulicht. Auch der Anstieg bei Gewinn und Umsatz ab

1976 ist nicht auf die Produktlinienerweiterung nach unten zurückzuführen, sondern auf einen Volumenzuwachs beim Audi 80 und 100. Bei letzterem wirkte sich insbesondere der Modellwechsel im Jahre 1976 auf das Volumen aus (siehe Markentableau Audi, Abbildung 57).

Abbildung 63 zeigt, dass der Audi 100 für das Unternehmen einen überaus starken Zuwachs an Produktionsvolumen mit sich führte. Obwohl er deutlich oberhalb des Ersten Audi positioniert war, überstieg er dessen Produktionsvolumen deutlich. Hinsichtlich der Volumenentwicklung war der Audi 100 somit ein großer Erfolg. Kurz nach der Markteinführung bis hin zum Beginn der Ölkrise Ende 1973 stellten sich kapazitätsbedingte Lieferfristen von bis zu zwölf Monaten ein.⁴⁹⁵ Auch die Händler auf dem US-Markt zeigten sich „begeistert“.⁴⁹⁶ Diese positive Entwicklung hielt bis zur Ölkrise 1973 an. Die Lieferzeiten für den Audi 100 waren in diesen Jahren nicht mehr existent, und im Jahr vor der Einführung des Audi 50 musste an 59 Arbeitstagen nachfragebedingt die Produktion eingestellt werden. Obwohl die Produktion um ein Viertel gekürzt wurde, lag diese noch weit über dem Absatz. Im Jahr zuvor hatte Audi noch ein Umsatzwachstum von 43 % verzeichnen können.⁴⁹⁷ Die Produktionsvolumina des Audi 100 wurden von Seiten des Unternehmens bei Markteinführung weit geringer eingeschätzt. Darauf deutet auch hin, dass die Produktionskapazitäten in Ingolstadt für den Audi 100 nicht ausreichten. Zunächst wurde die Produktion des Volkswagen Käfer in Ingolstadt eingestellt. Später wurde der Audi 100 auch in den Volkswagen-Werken Emden und Wolfsburg gefertigt.⁴⁹⁸

Auch wenn er einen Rückgang des Umsatzes und Gewinns in den Jahren während und nach der Energiekrise nicht verhindern konnte, glich der Audi 50 die Volumenrückgänge beim Audi 80 und 100 annähernd aus. Sein Produktionsvolumen verhielt sich deutlich antizyklisch zu denen der anderen Baureihen. Daher darf angenommen werden, dass ein Ausbleiben der Markteinführung des Audi 50, der konzeptionell genau den Marktanforderungen der Zeit der Ölkrise entsprach, einen weit stärkeren Rückgang der Umsatz- und Volumenzahlen und möglicherweise ein Unterschreiten der Gewinnschwelle bedeutet hätte.

⁴⁹⁵ Vgl. **Kraus**, Ludwig, in: Steiger, Christian, Wirth, Thomas, Audi 1965-1975, 1995, S. 89 sowie **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965-1975, 1995, S. 62-63.

⁴⁹⁶ Vgl. **Audi AG (Hrsg.)**, Rad der Zeit, 1993, S. 137.

⁴⁹⁷ Vgl. **Steiger**, Christian, **Wirth**, Thomas, Audi 1965-1975, 1995, S. 107.

⁴⁹⁸ Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

Tabellen 36, 37 und 41 zeigen, dass sich Audi in den späten Sechziger, Siebziger und Achtziger Jahren zwar durch eine beispielsweise im Verhältnis zu den Basismarken Ford und Opel hohe Preispositionierung auszeichnete, dass diese jedoch noch weit unterhalb derer von Konkurrenzprodukten der Marken BMW und Mercedes-Benz lag. Audi kann somit in diesen Jahren nicht ohne Weiteres als Premiummarke gelten. Spalte 2 in Tabelle 12 macht deutlich, dass dieser Abstand mittlerweile nicht mehr existent ist. Es ist zu vermuten, dass diese Auflösung des Preisunterschieds zwischen BMW und Mercedes-Benz in den Achtziger oder Neunziger Jahren geschehen ist, also weit nach den untersuchten Produktlinienerweiterungen. Es ist daher davon auszugehen, dass die untersuchten Produktlinienerweiterungen insgesamt keinen Effekt auf die ansonsten leicht positiven Preispremiën hatten. Die Produktionsvolumina haben sich jedoch auch im Verhältnis zu den Konkurrenzmarken, insbesondere den sich durch ein in dieser Zeit konstantes Produktportfolio auszeichnenden Marken Mercedes-Benz und Jaguar, stark erhöht (siehe Abbildung 55). Zusammen mit schwach positiven Preispremiën hat sich damit die Premiumkompetenz der Marke Audi in den Siebziger Jahren erheblich verbessert. Aufgrund des geringen Volumeneinflusses des Audi 50 und der unterbliebenen Fortführung der Baureihe ist dieser Effekt hauptsächlich dem Audi 100 zuzurechnen.

Die Positionierung des Audi 100 deutlich oberhalb des Ersten Audi sowie das in Abbildung 63 deutliche weitaus höhere Produktionsvolumen bewirkten, dass durch die Einführung des Audi 100 der Markenschwerpunkt der damals sehr jungen Marke Audi eklatant nach oben verschoben wurde. Der Audi 50 hatte durch sein dem Audi 80 und dem Audi 100 unterlegenes Produktionsvolumen eine weit geringere und durch dessen ersatzlose Entnahme aus dem Produktportfolio im Jahre 1978 auch einen lediglich kurzfristigen Einfluss auf den Markenschwerpunkt. Insgesamt wurde in der Zeit der Einführung der beiden Baureihen eine Höherpositionierung der Marke bewirkt. Wiederum gebührt der Effekt hauptsächlich dem Audi 100.

Insgesamt ist somit zu konstatieren, dass mit dem Audi 100 eine starke Höherpositionierung der Marke Audi sowie eine durch eine Volumenausweitung induzierte Erhöhung der Premiumkompetenz einher gingen. Der Audi 50 hatte auf beide Größen einen geringen Einfluss. Dieses Ergebnis entspricht dem schon bei BMW beobachteten Szenario, es deutet abermals auf eine positive Wirkung einer Verlagerung des Markenschwerpunkts nach oben auf die Premiumkompetenz hin.

Nicht zu unterschätzen ist die Rolle insbesondere des Erfolgs des Audi 100 auch bei der Etablierung von Audi als neben Volkswagen zweiter eigenständiger Marke im Konzern.⁴⁹⁹ Nach dem Bekunden des damaligen Audi Vorstandsvorsitzenden Rudolf Leiding wäre Audi ohne die geheime Entwicklung des Audi 100 zu einem „Zweigwerk“ der Volkswagen AG geworden.⁵⁰⁰ Darüber hinaus wurde mit dem über allen Produkten des damaligen Volkswagen-Konzerns angesiedelten Audi 100 die Positionierung von Audi oberhalb von Volkswagen eingeleitet.⁵⁰¹ Dem Audi 50 hingegen ist zuzuschreiben, dass in den Jahren 1974 und 1975 die schwache Automobilnachfrage nicht einen noch stärkeren Rückgang des Produktionsvolumens und des Umsatzes, womöglich sogar rote Zahlen, bewirkte. Nach dem Automobilhistoriker Gerhard Mirsching müsse jedoch auch die seinerzeit bedauerte Einstellung des Audi 50 gut geheissen werden, da sie letztlich Weichenstellung für die künftige Modellpolitik der Unternehmung bedeutete, gemäß derer die Audi-Produkte in der Oberen Mittelklasse angesiedelt sein sollten.⁵⁰² Während somit die Einführung des Audi 100 das Fortbestehen der Marke gesichert und eine Positionierung der Marke mit einem oberhalb von Volkswagen angesiedelten Markenschwerpunkt angedeutet hat, bedeutete die ersatzlose Eliminierung des Audi 50 eine Manifestation dieser Positionierung.

4.4 Die Erweiterung des Alfa Romeo-Produktportfolios in den Siebziger Jahren

Die Marke Alfa Romeo war in den Jahren vor dem Zweiten Weltkrieg bis in die frühen Siebziger Jahre eine der prestigeträchtigsten der europäischen Automobilindustrie. Das in den Fünfziger und Sechziger Jahren zu beobachtende starke Wachstum bei den Produktionsvolumina sollte in den Siebziger Jahren durch die Einführung der Baureihe Alfasud fortgeführt werden. Entgegen dieser Absichten stellte sich jedoch seither eine stagnative Entwicklung ein. Heutzutage ist Alfa Romeo angesichts negativer Preispremiere und geringer Absatzvolumina nicht mehr als Premiummarke zu bezeichnen (siehe Tabelle 12, Spalten 2 und 4).

Eine Begrenzung der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse auf die Produktlinien-erweiterungen von Marken, die in Kapitel 3.2.5 als Premiumautomobilmarken definiert

⁴⁹⁹ Vgl. **Audi AG (Hrsg.)**, Rad der Zeit, 1983, S. 166.

⁵⁰⁰ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 357.

⁵⁰¹ Der NSU Ro 80 darf zwar als oberhalb des Audi 100 positioniert betrachtet werden, kam jedoch erst mit der Übernahme von der Audi NSU Auto Union AG durch Volkswagen 1969 ins Produktportfolio des Konzerns. Der Audi 100 wurde schon 1968 der Öffentlichkeit vorgestellt, siehe Kapitel 4.3.2.

⁵⁰² Vgl. **Audi Unternehmensarchiv**, Bestand Manuskripte, Mirsching, Gerhard, Ordner ohne Aufschrift, unveröffentlichte Manuskripte zum Buch „Audi – Vier Jahrzehnte Ingolstädter Automobilbau“.

wurden, würde aufgrund einer potenziell positiven Korrelation zwischen dem Erfolg von Produktlinienerweiterungen und dem Markenwert, welcher mit dem Premiumanspruch in direktem Zusammenhang steht (siehe Kapitel 3.4), eine Beschränkung auf eher erfolgreiche Produktlinienerweiterungen bewirken. Daher umfasst Kapitel 4 neben den in Kapitel 3 identifizierten Premiumautomobilmarken⁵⁰³ auch die Erweiterung des Produktportfolios der Marke Alfa Romeo um die Baureihe „Alfasud“ im Jahre 1974.

Ein Blick auf das Markentableau Alfa Romeo (Abbildung 64) zeigt, dass neben dem Alfasud möglicherweise weitere Baureihen als Produktlinienerweiterungen tituiert werden könnten, so wie der 1984 eingeführte Alfa Romeo Arna.

⁵⁰³ Mit Ausnahme der Marke Volkswagen und Jaguar sowie der Marken, die im Betrachtungszeitraum zwischen 1960 und 1990 keine Produktlinienerweiterungen vollzogen haben.



⁵⁰⁴ Eigene Darstellung, abgeleitet aus Hull, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 399-409; Gloor, Roger, Nachkriegswagen. 1980, S. 49-52; Gloor, Roger, Personenvagen der 60er Jahre. 1984, S. 44-49 sowie

Nachkriegswagen, 1980, S. 49-52; Gloor, Kogler, Personenzwagen der 60er Jahre, 1984, S. 44-49 sowie

Er war der Effekt einer Kooperation mit Nissan. Die Karosserie des Alfa Romeo Arna war mit der des 1982 vorgestellten Datsun / Nissan Cherry identisch und verfügte über zwei Motoren des Alfa Romeo Alfasud mit 63 und 86 PS. Gebaut wurde das Produkt im Alfasud-Werk in Pomigliano d'Arco.⁵⁰⁵ Abbildung 64 und Tabelle 38 zeigen, dass der Arna unterhalb des als Nachfolger des Alfasud angesehenen 33 angesiedelt war und über denselben Aufbau verfügte.

Charakteristikum	Alfa Romeo Alfasud	Alfa Romeo 33	Alfa Romeo Arna
Hubraum (in ccm)	1178 - 1474	1337 - 1474	1178 - 1337
Motorleistung (in PS)	60-95	60 - 86	55 - 77
Fahrzeuglänge (in cm)	398	402 – 414	400
Fahrzeughöhe (in cm)	137	131	134 - 137
Fahrzeugbreite (in cm)	159-162	161	162 - 165
Radstand (in cm)	246	246	242
Preis (in Mark)	14590 - 17490	16990 - 23950	14490 – 16490

Tabelle 38: Vergleich positionierungsrelevanter Kriterien des Alfa Romeo Alfasud, des Alfa Romeo 33 und des Alfa Romeo Arna, 1.9.1982 (Alfasud) und 1. 9. 1984 (Arna und 33)⁵⁰⁶

Aus Tabelle 38 geht jedoch auch hervor, dass der Arna und der 33 zusammen hinsichtlich ihrer positionierungsrelevanten Kriterien die Bandbreite des Alfasud abdeckten. Aus diesem Grund ist der Arna nicht als eigene Baureihe, sondern zusammen mit dem 33 als Nachfolger des Alfasud einzustufen. Da die Verfügbarkeit an Informationen zum Arna zudem überaus gering ist, hätte sich ohnehin die Gefahr von Fehlinterpretationen geboten. Auch verfügte er über ein überaus geringes Produktionsvolumen (siehe Abbildungen 65).

den Auto Katalogen der Jahre 1975 – 2004. Produktvariationen wurden nicht dargestellt, hierfür mangelte es an eindeutigen und verlässlichen Quellen.

⁵⁰⁵ Vgl. **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 239.

⁵⁰⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1983, 1982, S. 178; o.V., Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1983, 1982, S. 218-219; o.V., Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1985, 1984, S. 190 sowie o.V., Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1985, 1984, S. 228-229. Für den Alfasud wurde das letzte und für den Arna beziehungsweise den 33 das erste Jahr des Angebots der vollständigen Produktpalette angesetzt.

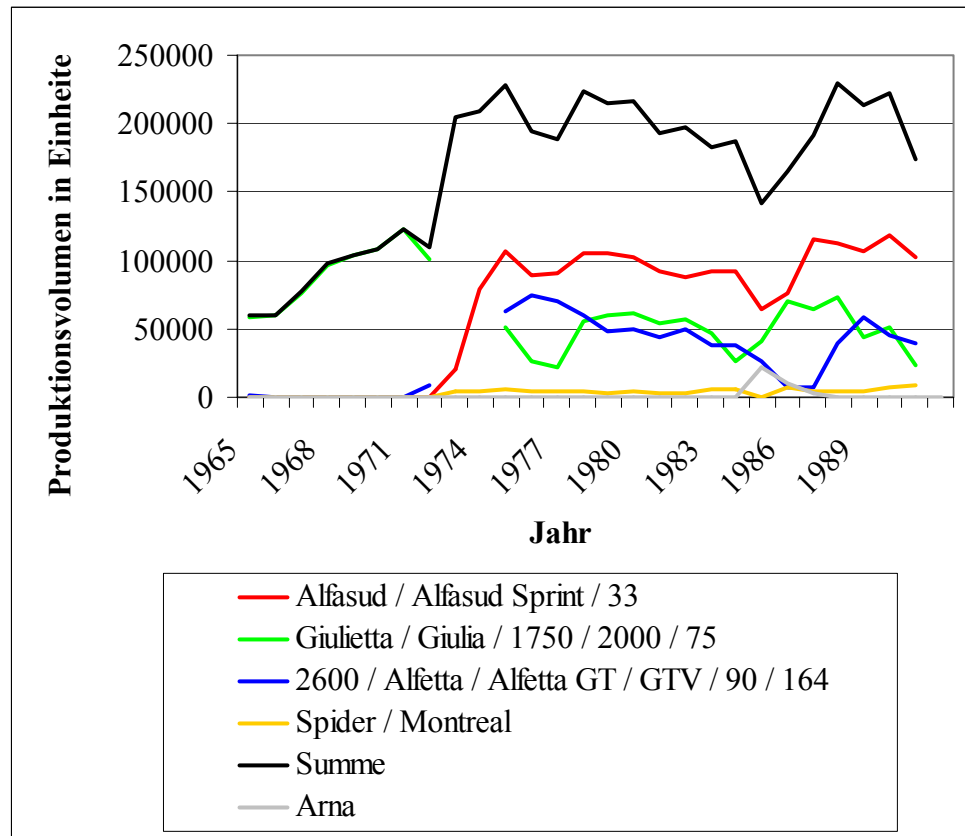


Abbildung 65: Produktionsvolumen von Alfa Romeo pro Baureihe / Baureihenkombination, 1952 - 1975⁵⁰⁷

Auswirkungen auf den Markenschwerpunkt und die Premiumkompetenz sind daher ohnehin nicht zu vermuten. Der Alfa Romeo Alfetta ist deshalb nicht im Analyseumfang enthalten, weil zwischen der Produktelimination des Vorgängerprodukts und seiner Markteinführung nicht die in der Automobilindustrie übliche Zeit eines Lebenszyklus von sieben Jahren vergangen ist. Der Alfa Romeo 6 stellte lediglich eine Variante des Alfetta dar.

4.4.1 Die Geschichte von Alfa Romeo bis 1972

Das 1906 errichtete italienische Zweigwerk des französischen Automobilherstellers Darracq wurde 1910 von einer Gruppe italienischer Investoren übernommen und in „Società Anonima Lombarda Fabbrica Automobili“ umbenannt, der Firmenname wurde mit ALFA abgekürzt. Schon kurz danach traten Fahrzeuge dieser Marke bei einer Vielzahl verschiedener italienischer Automobilrennen an. 1916 wurde das Unternehmen

⁵⁰⁷ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 399-409; **Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.)**, Auto Katalog 1976, S. 173 sowie **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 189-190. Für 1973 und 1974 lagen für die Baureihenkombinationen Giulietta / Giulia / 1750 / 2000 / 75 sowie 2600 / Alfetta / Alfetta GT / GTV / 90 / 164 keine Produktionsvolumina vor.

von Nicola Romeo übernommen und 1918 in Società Anonima Italiana Ing. Nicola Romeo & Co. umbenannt, als Abkürzung wirkte Alfa-Romeo. Bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs trat die Produktion von Straßenfahrzeugen im norditalienischen Portello hinter dem Bau von Hochleistungsfahrzeugen und deren Teilnahme an Automobilrennen zurück. Die Vielzahl spektakulärer, nationaler wie internationaler Rennsiege bauten ein überaus prestigeträchtiges Markenimage auf, die Fahrzeuge der Marke konkurrierten gegen Produkte von Bentley, Bugatti und Mercedes-Benz. Sehr früh hatte auch die Produktion von Flugzeugen und Flugzeugmotoren begonnen, wozu in den Dreißiger Jahren im süditalienischen Pomigliano d'Arco eine Fabrik aufgebaut wurde. Bis zum Zweiten Weltkrieg stellte die Luftfahrt mit mehr als 80 % sogar den Hauptinhalt des Unternehmens dar.⁵⁰⁸

In den Kriegsjahren wurden neben Automobilen und Flugzeugen auch „kriegswichtige Gegenstände“⁵⁰⁹ produziert. Trotz einer weitgehenden Zerstörung der Werke konnte die Automobilproduktion in kleinen Stückzahlen ununterbrochen weitergeführt werden. Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg begann man auch wieder mit der Produktion von Flugzeugmotoren. Ab 1946 nahm man wieder an Automobilrennen teil. In den Fünfziger Jahren entwickelte sich Alfa Romeo von einem Luftfahrtunternehmen mit Rennstall zu einem Automobilhersteller mit Schwerpunkt auf dem Vertrieb von Automobilen.⁵¹⁰ Die Fünfziger und Sechziger Jahre waren von starker Expansion gekennzeichnet, welche 1963 den Bau eines zusätzlichen Werkes in Arese nötig machte. Der Aufbau von sieben CKD-Werken⁵¹¹ in Amerika, Asien, Afrika und Australien kennzeichnete die internationale Expansion.⁵¹²

Wie das Markentableau Alfa Romeo (Abbildung 64) zeigt, gründete diese starke Expansion hauptsächlich auf einem Produktportfolio, das aus zwei Baureihen bestand, welche jeweils als Limousine mit vier Türen, als Coupe und als Cabriolet angeboten wurden. Beide hatten in den frühen Fünfziger Jahren den bereits vor dem Zweiten Weltkrieg eingeführten und in sehr kleinen Stückzahlen produzierten Typen 6 C 2500 abgelöst, welcher noch, wie vor dem Zweiten Weltkrieg bei den meisten gehobenen

⁵⁰⁸ Vgl. **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 364.

⁵⁰⁹ **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 135.

⁵¹⁰ Zur Geschichte von Alfa Romeo vgl. **Vann**, Peter, Alfa Romeo Cars, 1991; **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993; **Styles**, David, Alfa Romeo, The Spirit of Milan, 1999; **Schrader**, Halwart, Alfa Romeo, 1993; **Owen**, David, Great Marques, Alfa Romeo, 1985; **Deffner**, Thomas, 90 Jahre Alfa Romeo – The roaring twenties / Teil 2, in: Zeitschrift Alfaclub, 2002, Ausgabe 1, S. 20-24 sowie **Deffner**, Thomas, 90 Jahre Alfa Romeo – Die Dreißiger Jahre, in: Zeitschrift Alfaclub, 2003, Ausgabe 2, S. 24-29.

⁵¹¹ CKD steht für „completely knocked down“, also „komplettzerlegt“. CKD-Werke werden zumeist in Ländern mit hohen Einfuhrbarrieren für fertige Automobile errichtet. In ihnen werden importierte Teilesätze zu fertigen Fahrzeugen zusammengebaut.

⁵¹² Vgl. **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S. 370.

Automobilmarken üblich, als Chassis produziert und vorwiegend von externen Karosseriers mit einem Aufbau versehen worden war. Er war preislich weit oberhalb des damaligen Automobilmarkts angesiedelt und wurde dahingehend lediglich von Produkten der Marken Rolls-Royce, Bentley und Daimler übertroffen.⁵¹³ Die Einführung der beiden oben genannten Baureihen in den frühen Fünfziger Jahren und insbesondere die Vorstellung des Giulia im Jahre 1962 gingen mit einer Verlagerung der Preispositionierung und des Markenschwerpunkts nach unten einher, wobei auch in den Sechziger Jahren noch Preise oberhalb vergleichbarer Produkte von Mercedes-Benz und BMW erzielt werden konnten.⁵¹⁴

4.4.2 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung des Alfasud

Die Strategiefindungsphase zur Einführung eines unterhalb des beschriebenen Produktportfolios angesiedelten Automobils war überaus lange und reichte bis in die Vorkriegszeit. Schon 1935 gab es bei Alfa Romeo Bestrebungen zur Partizipation am damals stark wachsenden Markt für Kleinwagen. Der Tipo 1 / 1S, der Prototyp einer viersitzigen Limousine mit vier Zylindern und 1,5 Litern Hubraum, wurde jedoch nicht in Serie realisiert.⁵¹⁵ Im Zuge des 1952 initiierten Projekts „13-61“ wurden die Chancen für ein im oberen Kleinwagensegment angesiedeltes, den Alfa Romeo Markenwerten entsprechendes Fahrzeug mit weniger als 0,75 Litern Hubraum, Frontantrieb und anspruchsvoller Technik evaluiert, welches durch eine große Ausbringungsmenge kostengünstig zu produzieren sei. Geplant war es als viersitzige Stufenhecklimousine. Bevor ein Prototyp erstellt worden war, wurde das Projekt aufgrund einer prognostizierten schlechten Stückkosten-Volumen-Preis-Relation eingestellt.⁵¹⁶ Auch von einem sogar darunter angesiedelten Konzept war die Rede. 1954 entstand das Projekt zu einem Kleinwagen mit 0,5 Liter Hubraum und dreitürigem Kombiaufbau. Es sollte als Konkurrenz zu dem von FIAT angebotenen Kleinwagen Topolino positioniert werden. Auch dieses wurde nicht weiter verfolgt.⁵¹⁷ Ein weiteres im Jahre 1959 begonnenes Projekt zur Entwicklung eines unter dem bisherigen Produktangebot angesiedelten Fahrzeugs resultierte in dem Prototypen „Tipo 103“ mit 0,9 Liter Motor

⁵¹³ Vgl. **Gloor**, Roger, Nachkriegswagen, 1982, S. 389-391.

⁵¹⁴ Vgl. **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 398-401.

⁵¹⁵ Vgl. **Hull**, Peter, **Slate**, Roy, **Schrader**, Halwart, Alfa Romeo: 8 Jahrzehnte italienische Automobilkunst, 1989, S. 369.

⁵¹⁶ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 64-65.

⁵¹⁷ Vgl. **Gloor**, Roger, Nachkriegswagen, 1982, S. 53.

und Frontantrieb, Stufenheckkarosserie, vier Türen und vier Sitzen. Im Jahre 1962 wurde das Projekt, ebenfalls aufgrund einer negativen Gewinnprognose, eingestellt. Man kam zu dem Entschluss, dass Alfa Romeo als Marke mit den prognostizierten Stückzahlen nicht auf dem stark kostengetriebenen Massenmarkt konkurrieren könne. Im Zuge einer erneuten Erwägung eines Kleinwagenprojekts mit Frontantrieb im Jahre 1967 wurde der „Tipo 103“ nochmals evaluiert, jedoch erneut verworfen.⁵¹⁸

Ab 1959 konnte Alfa Romeo durch die Produktion des mit dem Renault Dauphine baugleichen Renault Ondine und später des Renault R4 im Werk Pomigliano d'Arco Erfahrungen bei der Produktion von Kleinwagen im Volumenmarkt machen. Die Kooperation lief Ende der Sechziger Jahren aus.⁵¹⁹

Seitdem Alfa Romeo in den frühen Dreißiger Jahren vom Istituto Ricostruzione Industriale (IRI), dem dem italienischen Staat unterstellten Institut für industriellen Wiederaufbau, vom Konkurs gerettet und zu einem staatlich kontrolliertem Konzern worden war, wurden Unternehmensziele von öffentlichen Vorgaben beeinflusst. So wird angenommen, dass die Expansion Alfa Romeos nach dem zweiten Weltkrieg erstens durch staatliche Unterstützung möglich wurde und zweitens die Anstrengungen der Regierung nach Verringerung der Arbeitslosigkeit unterstützen sollte. Die italienische Regierung war in den zunehmend von politischen Spannungen geprägten Sechziger Jahren bestrebt, das wirtschaftliche Ungleichgewicht zwischen Nord- und Süditalien auszugleichen und im Süden Arbeitsplätze zu schaffen. Der italienische Staat war zudem daran interessiert, der im Privateigentum befindlichen und unterhalb von Alfa Romeo angesiedelten Automobilmarke FIAT einen nationalen Wettbewerber entgegenzustellen. Auch fand der Staat kein Interesse daran, „die Herstellung eines Luxusautos für wohlhabende Käufer zu subventionieren“.⁵²⁰ In diesem Zusammenhang ist auch die in den späten Sechziger Jahren gefallene Entscheidung des Unternehmens, mit der Entwicklung des Alfa Romeo Alfasud eine Produktlinienerweiterung nach unten durchzuführen und dazu das in Süditalien angesiedelte Werk Pomigliano d'Arco in weit größerem Umfang als bisher neu aufzubauen. Verschiedene Interpreten sprechen davon, dass der Italienische Staat Alfa Romeo zum Bau des Werkes für den Alfasud „gezwungen“ hätte.⁵²¹

⁵¹⁸ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 65-67.

⁵¹⁹ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, S. 25, 67-68.

⁵²⁰ Vgl. **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S. 21, 22, 59.

⁵²¹ Vgl. **Vann**, Peter, Alfa Romeo Cars, 1991, S. 11

Der italienische Staat finanzierte auch einen Großteil des Projekts. sechs % der Investitionskosten erhielt Alfa Romeo als Subvention, 44 % als langfristiges Darlehen mit niedrigem Zinssatz.⁵²² Am Rande der vorhandenen Anlagen wurde im April 1969 mit dem Bau des Werkes begonnen.⁵²³ Selbst der Name des Alfasud deutete auf seinen Produktionsort hin, „sud“ bedeutet im italienischen „Süden“.

In den Sechziger Jahren galt zwischen FIAT und Alfa Romeo eine ungeschriebene Vereinbarung zu einem Kompetenzausschluss. Fiat sollte sich auf den Markt für Kleinwagen und Mittelklassewagen beschränken, Alfa Romeo auf sportliche Fahrzeuge im darüber angesiedelten Segment. Durch das Projekt Alfasud sah man bei FIAT dieses Abkommen verletzt und versuchte angeblich mit Hilfe von Verbindungen in die Politik, zu Gewerkschaften und Zulieferern das Projekt zu verhindern. Man soll Alfa Romeo zudem der Betriebspionage bezichtigt haben. Interessant ist hierbei, dass FIAT schon vor der Bekanntgabe der Entscheidung zur Entwicklung des Alfasud mit den sechszylindrigen FIAT Dino Coupe und Spider im Jahre 1966 einerseits sowie dem FIAT 130 im Jahre 1969⁵²⁴ andererseits sein Produktportfolio nach oben und somit in Richtung Alfa Romeo erweitert hat.⁵²⁵

Über positionierungsrelevante Entscheidungen während der kurzen Zeit der Produktentwicklung des Alfasud ist in den verfügbaren Quellen wenig zu finden. Schon bei der Entwicklung des Alfasud wurde jedoch sehr hoher Wert auf niedrige Herstellkosten gelegt. Die Möglichkeit einer Höherpositionierung durch Erweiterbarkeit des Motorvolumens auf bis zu 1,5 Liter Hubraum wurde schon zu Beginn der Entwicklungszeit im Jahre 1967 und auf Basis von Studien zu aktuellen Entwicklungstrends mit einbezogen. Die Plattform des Alfasud wurde so ausgelegt, dass darauf basierend mit geringem Aufwand weitere Aufbauvarianten entwickelt werden konnten. Nur neun Monate vergingen zwischen dem Beginn der Konzeptentwicklung und der Fertigstellung des ersten Prototyps.⁵²⁶

Vorgestellt wurde das neue Produkt auf der Turin Motor Show im November 1971. Die Aufnahme des neuen Produkts auf der Ausstellung war überaus positiv. Die Serienproduktion begann im Juni 1972.⁵²⁷

⁵²² Vgl. **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S. 26.

⁵²³ Vgl. **Hull**, Peter, **Slate**, Roy, **Schrader**, Halwart, Alfa Romeo: 8 Jahrzehnte italienische Automobilkunst, 1989, S. 216-217.

⁵²⁴ Beide Modelle waren im Vergleich zu ihren Vorgängern weit leistungstärker ausgestattet.

⁵²⁵ Vgl. **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 150-152.

⁵²⁶ Vgl. **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S. 25, 27, 37.

⁵²⁷ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 74.

Der Optimismus bei der Markteinführung war überwältigend. Man sprach von einem angestrebten jährlichen Produktionsvolumen von 300.000 Einheiten, welches man durch Einführung eines Drei-Schicht-Modells jedoch auf 500.000 Einheiten pro Jahr erhöhen könne. Man ging von einer Produktion von 70 Einheiten / Tag in der Anlaufphase und einer Steigerung auf 500 Einheiten bis Ende 1972, auf 1.000 Einheiten / Tag bis 1973 und einer möglichen Steigerung auf 1.200 Einheiten bei höher als erwartetem Bedarf aus.⁵²⁸

Kurz nach der Auslieferung der ersten Fahrzeuge stellte sich jedoch die Produktqualität des Alfasud als nicht ausgereift heraus. Eine Betrachtung der sehr zahlreichen zeitgenössischen Berichte lässt den Schluss zu, dass die Gründe für die mangelnde Qualität sowohl in einer unzureichenden Verarbeitung und nicht ausreichenden Qualitätskontrolle als auch mit der stark kostengetriebenen Produktentwicklung begründeter konstruktiver Mängel zu suchen sind. Erfahrungsgemäß sind Qualitätsprobleme nachträglich umso schwerer auszugleichen, je früher im Produktentstehungs-/ Produktionsprozess sie entstehen. So zeigt sich auch beim Alfasud, dass die oftmals beschriebene, durch Einsparungen während der Entwicklung bedingte mangelnde Verwindungssteifigkeit bis zum Ende des Produktlebenszyklus nicht ausgeglichen wurde, während sich beispielsweise die in der Fertigung verursachte mangelnde Fixierung von Innenraum-Plastikteilen im Laufe mit den Jahren besserte.

Zudem stellte sich die Produktivität des Werks als gering und zudem schwankend heraus.⁵²⁹ Weil sich die im Werk beschäftigten Arbeiter durch eine sehr geringe Erfahrung in der Automobilproduktion auszeichneten, wurden sie schon ein Jahr vor dem Beginn der Produktion intensiv von Arbeitern aus dem Alfa Romeo-Werk in Arese geschult. Dennoch sprach man von einer verhältnismäßig geringen Relation zwischen ausgebildeten Arbeitskräften und Führungskräften auf der einen und ungeschulten Arbeitern auf der anderen. Zudem schien die Motivation der Mitarbeiter unterdurchschnittlich gewesen zu sein, was beispielsweise durch eine überaus hohe Krankenquote deutlich wurde.⁵³⁰

Es ist zu bemerken, dass Alfa Romeo mit dem Alfasud ein Fahrzeug mit einem neuen Motor in einem neuen Marktsegment einführte, welches in einem neu errichteten Werk von neu eingestellten Arbeitskräften gebaut werden sollte. Alfa Romeo hatte bisher zwar im Zuge der Lizenzproduktion von Renault-Automobilen Erfahrungen bei der

⁵²⁸ Vgl. **Owen**, David, *The Alfasud*, 1985, S.24, 48.

⁵²⁹ Vgl. **Styles**, David, *Alfa Romeo*, 1992, S. 76 sowie **Owen**, David, *The Alfasud*, 1985, S. 126.

⁵³⁰ Vgl. **Styles**, David, *Alfa Romeo*, 1992, S. 72, 75-76.

Produktion von Volumenprodukten gemacht, nicht jedoch bei deren Entwicklung. Viele Komponenten des technischen Konzepts waren neu für Alfa Romeo. Das erste Mal entwickelte und produzierte man ein Fahrzeug mit Frontantrieb und Fließheck. Der Alfa Romeo Alfasud hätte „keine einzige wesentliche Komponente von irgend einem anderen Modell“ übernommen.⁵³¹

Angesichts dieser umfangreichen Probleme wurde zwischenzeitlich sogar eine Einstellung der Produktion des Alfasud angedacht. Im Jahre 1974 wurde ein mechanisch auf der Baureihe Alfetta basierendes und hinsichtlich der Motorleistung über dem Alfasud angesiedeltes Produkt unter dem Entwicklungscode „Tipo 152“ aufgebaut. Dieses Projekt wurde jedoch aufgrund der als zu hoch geschätzten Produktionskosten eingestellt.⁵³²

Um die nach wie vor bestehenden Produktivitätsprobleme zu analysieren, wurde Mitte 1978 eine internationale Expertenkommission ins Alfasud Werk eingeladen. Dem Ergebnis nach seien die Effizienzprobleme fast ausschließlich auf die Belegschaft zurückzuführen gewesen. Bei einer tatsächlichen Produktionskammmlinie von 487 Einheiten pro Tag und einem Plansoll von 540 Fahrzeugen sei die theoretische Kapazität auf 800 Einheiten geschätzt worden. Zudem sei die Produktion lohnkostenbedingt um den Faktor 1,75 teurer als in einem hypothetischen Werk außerhalb Südtaliens. Die gleiche Ausbringung könne mit 8.000 Stellen weniger erreicht werden. Dennoch kam es nicht zu Entlassungen.⁵³³

Als Hauptkonkurrenten des Alfasud wurden der Fiat Ritmo, der Mitsubishi Colt, der Austin Allegro, der Chrysler Sunbeam, der Lancia Delta, der Talbot Horizon und der Volkswagen Golf gesehen.⁵³⁴ Wie das Positionierungstableau zum Alfasud (Tabelle 39) deutlich macht, war in preislicher Hinsicht eine Premiumpositionierung des Alfasud nicht erkennbar.

⁵³¹ **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S. 27.

⁵³² Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 83-87.

⁵³³ Vgl. **Rauen**, Tim, Modellgeschichte – die Ahnen des Alfasud, in: <http://alfasud.alfisti.net/index2.htm>, 2001 / Modellgeschichte 1971-1989, letzter Aufruf: 16.11.2005.

⁵³⁴ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 87.

Charakteristikum	Alfa Romeo Alfasud	Austin Allegro	FIAT 128	Mitsubishi Lancer	Simca 1100 Spezial	Volkswagen Golf S
Anzahl Türen	5	5	5	5	5	5
Hubraum (in ccm)	1186	1275	1290	1187	1104	1471
Motorleistung (in PS)	63	53	60	70	59	70
Fahrzeuglänge (in cm)	389	385	386	396	384	371
Fahrzeughöhe (in cm)	137	140	142	136	140	141
Fahrzeugbreite (in cm)	159	161	159	153	149	161
Radstand (in cm)	246	244	245	234	222	240
Preis (in Mark)	8380	8075	8190	8865	9069	9135

Tabelle 39: Positionierungstableau zum Alfa Romeo Alfasud (1.10.1974)⁵³⁵

Eine Gegenüberstellung mit damaligen Premiummarken war nicht möglich, da diese zum damaligen Zeitpunkt im Segment des Alfasud kein Produktangebot aufwiesen. Da sich der Alfasud jedoch bei ähnlichen physikalischen Eigenschaften selbst durch eine im Vergleich zu den damaligen Basismarken Mitsubishi und Simca niedrigere Preispositionierung auszeichnete, ist von einer weit unterhalb hypothetischer Premiumangebote gelegenen Preispositionierung auszugehen. Es ist anzunehmen, dass zur Ermöglichung eines hohen Volumens und somit einer Auslastung des neuen Werkes sowie einer Zufriedenstellung des an hohem Arbeitsaufkommen interessierten italienischen Staates als Eigentümer des Unternehmens bei der neuen Baureihe bewußt

⁵³⁵ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise der Personenwagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 1-8, Beilage in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1975, 1974, sowie o.V., Technische Daten in Tabellen in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1975, 1974, S. 132-169. Die in der Literatur genannten Konkurrenzmodelle waren in den ersten Jahren des Produktlebenszyklus des Alfasud meist noch nicht angeboten. Daher wurden, falls vorhanden, die entsprechenden Vorgänger der genannten Automobile angesetzt. Für das Positionierungstableau wurden die Daten des Jahres 1974 zugrunde gelegt, weil im Einführungsjahr des Alfa Romeo Alfasud und dem Jahr darauf die meisten dieser Vorgängerprodukte noch nicht auf dem Markt erschienen waren. Die Marken Chrysler und Simca waren in den frühen Siebziger Jahren durch eine Kapitalverbindung verbunden, wobei Simca später durch Peugeot aufgekauft und der Markenname in Talbot geändert wurde. Das Produktportfolio blieb jedoch weitgehend konstant. Aus diesem Grunde wurde statt der im Text als Konkurrenten angegebenen Automobile der Marken Chrysler und Talbot das mit dem Alfasud am besten vergleichbare Automobil der Marke Simca ins Positionierungstableau aufgenommen.

auf die noch wenige Jahre zuvor erwirtschafteten Preispremiere verzichtet wurde (siehe Tabellen 32 und 33).

Trotz aller Probleme war auch beim Alfasud, wie auch bei allen anderen in dieser Arbeit analysierten Produktlinienerweiterungen, eine Höherpositionierung im Zuge des Produktlebenszyklus festzustellen (siehe Modelltableau Alfasud, Abbildung 66).

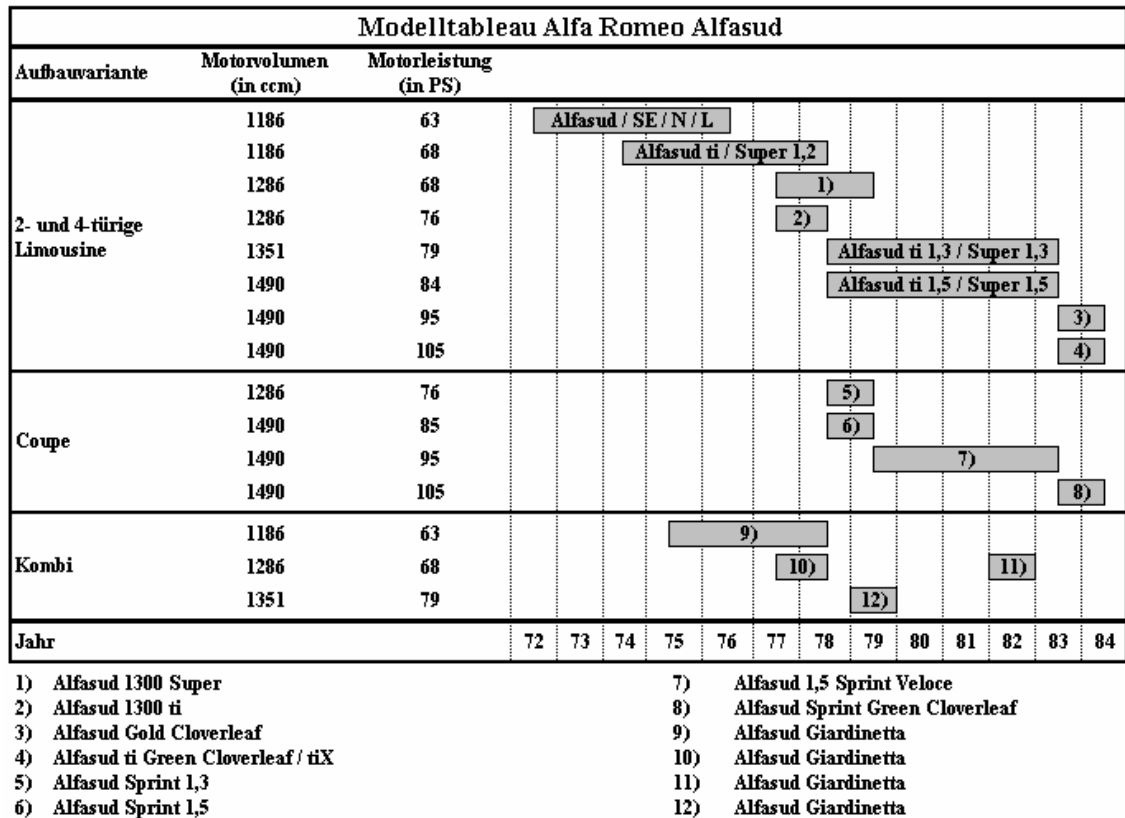


Abbildung 66: Modelltableau zum Alfa Romeo Alfasud⁵³⁶

Die überaus negative Rentabilitätsentwicklung von Alfa Romeo gegen Mitte und Ende der Siebziger Jahre führte auch seitens des italienischen Staates zu einer Akzeptanz dieser Entwicklung,⁵³⁷ obwohl man dies bei Markteinführung noch mit dem Verweis auf die notwendige Erschwinglichkeit des Produkts für breite Bevölkerungskreise abgelehnt hatte. So wurde die Ausstattung des Alfasud verbessert und leistungsstärkere Motorvarianten eingeführt. Gegen Ende des Produktlebenszyklus wurde die Produktpalette zudem um Sondermodelle ergänzt.

⁵³⁶ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S. 124-125 sowie **Rauen**, Tim, Produktionstabelle, in: <http://alfasud.alfisti.net/index2.htm> / Modellgeschichte 1971-1989, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

⁵³⁷ Vgl. **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S.62.

Wie Abbildung 67 zeigt, war die ersten sechs Jahre des Produktlebenszyklus lediglich eine Motorvariante mit 1,2 Liter Hubraum und zwei Leistungsstufen im Angebot.

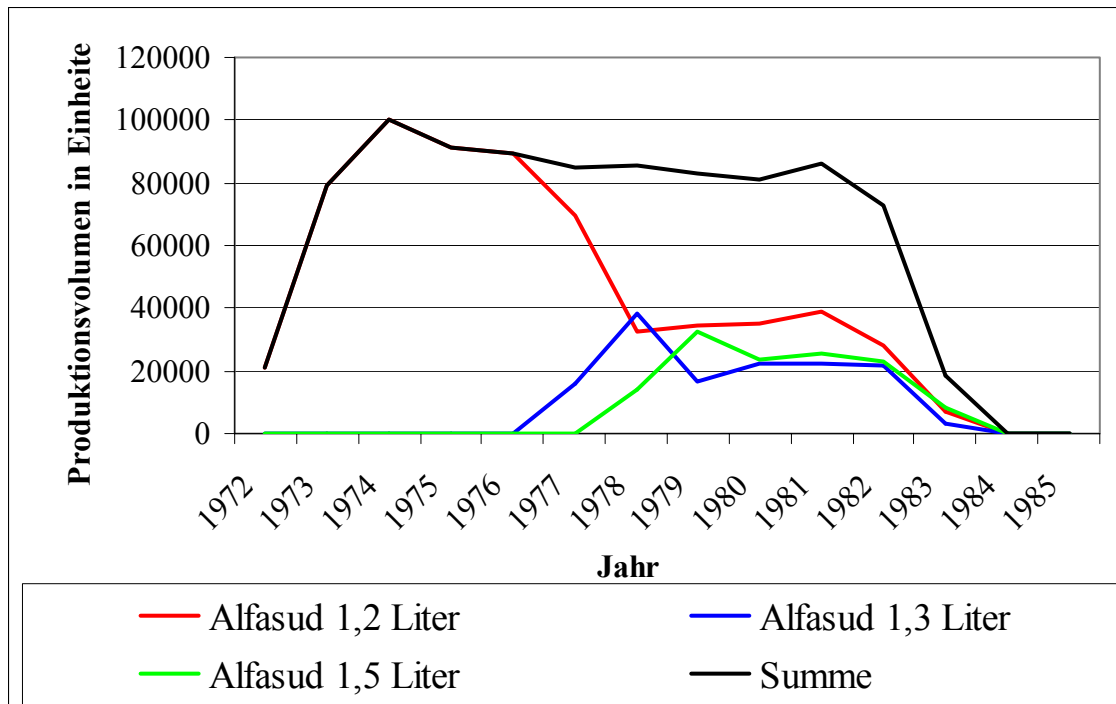


Abbildung 67: Volumentableau zum Alfa Romeo Alfased ⁵³⁸

Sie wurde im Jahre 1977 um eine 1,3 Liter Variante in zwei Leistungsstufen ergänzt, welche bereits in den Jahren 1978 beziehungsweise 1979 durch eine Variante mit geringfügig höherem Motorvolumen und etwas gesteigerter Motorleistung ersetzt wurde. Ebenfalls 1978 folgte eine Variante mit 1,5 Liter Hubraum. Interessant ist, dass es im Vergleich zu den anderen Produktlinienerweiterungen nur zu einem prozentual geringen Anstieg der Durchschnittsleistung gekommen ist. Zu bemerken sei zudem dass sowohl weitere Motorvarianten der Fließheckversion als auch die Kombivariante eingeführt wurden, obwohl erstens die Qualitätsprobleme noch nicht beseitigt waren und zweitens die aufgrund mangelnder Effizienz im Werk und trotz der Qualitätsprobleme entstandene Nachfrageüberhang anhielt. Die sehr geringen Produktionsstückzahlen der Kombivariante wurden auf Kapazitätsengpässe zurückgeführt.⁵³⁹

Wie Abbildung 67 zeigt, konnten die höher positionierten Varianten einen Rückgang der Produktion nicht verhindern, da es zu einer Substitution der Volumen bei der 1,2 Liter Variante mit denen der 1,3 beziehungsweise 1,5 Liter Variante kam. Wie bei den

⁵³⁸ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 190 sowie **Rauen**, Tim, Produktionstabelle, in: <http://alfased.alfisti.net/index2.htm> / Modellgeschichte 1971-1989, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

⁵³⁹ Vgl. **Styles**, David, Alfa Romeo, 1992, S. 81-82.

oben analysierten Produktlinienerweiterungen der Marke BMW wurde somit jedoch der Höherpositionierung der Baureihe marktseitig entsprochen.

4.4.3 Erfolgsanalyse

Der mangelnde Erfolg des Alfa Romeo Alfasud wurde in den obigen Kapiteln bereits angedeutet. Im Folgenden soll nun die Volumenentwicklung der Marke Alfa Romeo vor, während und nach der Einführung des Alfasud, ein Vergleich mit Unternehmenszielen sowie die Auswirkungen der Produktlinienerweiterung auf Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt beschrieben werden. Abschließend soll zudem auf die weitere Entwicklung von Alfa Romeo in den Achtziger Jahren eingegangen werden. Umsatz- und Gewinnzahlen des Unternehmens Alfa Romeo konnten nicht generiert werden, das sich anhand der verfügbaren Daten abzeichnende Bild ist jedoch eindeutig.

Abbildung 67 zeigt, dass sich das Produktionsvolumen des Alfasud während 75 % des Produktlebenszyklus relativ konstant zwischen etwa 80.000 und 100.000 Einheiten jährlich bewegte. Aus Abbildung 65 geht hervor, dass das Gesamtproduktionsvolumen der Marke Alfa Romeo sich mit der Einführung des Alfasud von vormals knapp über 100.000 Einheiten auf etwa 200.000 Einheiten steigerte, dann jedoch auf dieser Höhe konstant blieb. Die in den Fünfziger und Sechziger Jahren beobachteten fast kontinuierlichen Steigerungen blieben aus. Das oben erwähnte Unternehmensziel eines Produktionsvolumens von 300.000 Einheiten, welches bei Bedarf auf 500.000 Einheiten ausgeweitet werden könne, wurde jedoch bei weitem verfehlt.

Anzeichen auf negative Einflüsse auf den Erfolg der anderen Baureihen wurden jedoch nicht festgestellt, man sprach von „außerordentlichem Erfolg“⁵⁴⁰ der ebenfalls im Jahre 1972 eingeführten Baureihe Alfetta. Die Produktionsvolumina lagen überaus hoch. Interessant ist auch, dass in den Jahren 1973 und 1974 nicht wie bei den meisten anderen Herstellern ein Rückgang der Produktion, sondern ein etwa konstant hohes Volumen zu beobachten war. Die komplementären Lebenszyklen des Alfasud und des Alfetta wirkten sich direkt auf das gesamte Produktionsvolumen aus. Abbildung 55 zeigt jedoch, dass in den Jahren seit der Einführung des Alfa Romeo Alfasud das Produktionsvolumen von Alfa Romeo im Verhältnis zu anderen Premiumautomobilmarken, insbesondere Audi, BMW und Mercedes-Benz, zurück blieb.

⁵⁴⁰ Vgl. **Owen**, David, The Alfasud, 1985, S.60.

Aus Tabellen 32, 33 und 39 geht hervor, dass Alfa Romeo in den Sechziger Jahren selbst im Vergleich zu BMW und Mercedes-Benz überaus hohe Preispremien erzielen konnte. Bei der Einführung des Alfasud im Jahre 1972 waren diese Preispremien jedoch schon nicht mehr vorhanden. Aus Tabelle 12, Spalte 2 wird deutlich, dass heutzutage Alfa Romeo-Automobile im Verhältnis zu Konkurrenzprodukten mit gleicher Ausstattung und gleichen physikalischen Eigenschaften zu geringeren Preisen angeboten werden. Zusammen mit dem seit den frühen Siebziger Jahren bis heute stagnierenden und somit im Verhältnis zu dem der anderen untersuchten Marken zurückbleibenden Volumen (siehe Abbildung 55) hat sich die Premiumkompetenz von Alfa Romeo somit eklatant verringert.

Der Alfetta konnte im Verhältnis zu seinem Vorgängerprodukt, dem 2600, weit höhere Produktionszahlen verzeichnen. Es sind jedoch auch Substitutionseffekte zu verzeichnen. Das kombinierte Produktionsvolumen der Baureihen Alfetta und Giulietta übertraf das der Baureihen 2600 und Giulia, dem Vorgänger des Giulietta, nur knapp. Dennoch ist hier *ceteris paribus* eine Höherpositionierung festzustellen, da der Alfetta oberhalb des Giulietta und dem Giulia angesiedelt war. Dass der Alfasud die beiden anderen Baureihen hinsichtlich ihres Produktionsvolumens deutlich überstieg, deutet darauf hin, dass insgesamt jedoch eine starke Umpositionierung nach unten stattgefunden hat. Auch ist zu bemerken, dass insbesondere beim Alfetta die Produktionsvolumina im Zuge des Produktlebenszyklus stärker zurück ging als bei den beiden unterhalb positionierten Baureihen. Der 164 als Nachfolgebaureihe des Alfetta konnte an dessen Produktionsvolumina zu vergleichbaren Stadien des Produktlebenszyklus nicht mehr anschließen. Mit der Einführung des Alfa Romeo Alfasud ging somit eine deutliche Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten einher.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass mit der Einführung des Alfasud sowohl ein starker Rückgang der Premiumkompetenz als auch eine deutliche Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten einhergingen, was als Hinweis auf eine negative Wirkung von Verlagerungen des Markenschwerpunkts nach unten auf die Premiumkompetenz hindeutet. Allerdings könnte der Rückgang der Premiumkompetenz in den eklatanten technischen und qualitativen Mängeln des Alfasud und den dadurch entstandenen Imageeinbußen der Marke begründet werden.

Schon 1979 musste Alfa Romeo angesichts der Krise, in die das Unternehmen seit der Markteinführung des Alfasud geraten war, dementieren, dass es zum Verkauf stünde.

Statt dessen war man auf der Suche nach Kooperationspartnern, wollte aber zum Schutz der Unabhängigkeit zu enge Kontakte mit FIAT vermeiden. Man ging 1980 eine Zusammenarbeit mit Nissan zur Entwicklung des oben beschriebenen Alfa Romeo Arna ein. Dieser sollte jährlich in 60.000 Einheiten produziert werden und so zur Auslastung im Alfasudwerk beitragen. 1982 folgte dennoch die Beteiligung an einer Kooperation zwischen FIAT, Saab und Lancia zur gemeinsamen Entwicklung von Automobilen der oberen Mittelklasse. Der ab 1984 verkaufte Alfa Romeo Arna erwies sich nicht als Erfolg. Das Jahr 1985 war sich mit einem Einbruch der Produktion um 24 % das 13. Jahr mit Verlusten in Folge, und nach dem Verkauf der Luftfahrtsparte beschloss der Staatskonzern IRI, auch die Automobilsparte zu veräußern. Nach langen Verhandlungen und Interventionen durch die italienische Politik und die Gewerkschaften wurde Ende 1986 das Übernahmeangebot von FIAT zuungunsten eines von Ford angenommen.⁵⁴¹

4.5 Die Erweiterung des Volvo-Produktportfolios durch Übernahme von DAF

Entsprechend der Anordnung der in Kapitel 4 analysierten Marken hinsichtlich der Zeitpunkte ihrer ersten analysierten Produktlinienerweiterungen folgt als nächste Marke Volvo. Ein Blick auf das Markentableau Volvo (Abbildung 68) macht deutlich, dass der im August 1975 eingeführte Volvo 66 sowie der im darauf folgenden Jahr vorgestellte Volvo 343 die einzigen zu analysierenden Baureihen sind.

⁵⁴¹ Vgl. **Hull**, Peter, Alfa Romeo, 1993, S.

Markentableau Volvo

[illegible]

Abbildung 68: Markentableau Volvo⁵⁴²

⁵⁴² Eigene Darstellung, abgeleitet aus Gloor, Roger, Nachkriegswagen, 1980, S. 361-362; Gloor, Roger, Personenwagen der 60er Jahre, 1984, S. 370-374; Lindh, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 234-235; Hälleby,

Der 1968 präsentierte Volvo 164 stellte eine Variante einer schon bestehenden Baureihe dar und entwickelte sich erst in den Achtziger Jahren zu einer eigenen. Alle anderen Baureihen wurden entweder nicht als Limousine angeboten oder vor 1960 beziehungsweise nach 1990 eingeführt.

Die zu analysierenden Baureihen wurden nicht bei Volvo in Schweden entwickelt, sondern beim niederländischen Automobil- und Lastwagenhersteller DAF, dessen Automobilsparte von Volvo zwischen 1972 und 1975 übernommen wurde. Diese Konstellation macht eine im Verhältnis zu den Produktlinienerweiterungen der anderen Marken differenzierte analytische Herangehensweise nötig. Zum Verständnis der Kalküle und Entscheidungsprozesse, die zur letztendlichen Positionierung der beiden Automobile führten, erfolgt zusätzlich zum in Kapitel 4.1.3.2 vorgestellten theoretischen Analyseumfang eine kurze Untersuchung der Geschichte und des Produktportfolios der Marke DAF sowie der Entscheidungsprozesse im Zuge der Übernahme von DAF durch Volvo.

4.5.1 Geschichte und Produktportfolien der Marken Volvo und DAF

Das 1926 unter Beteiligung des damals schon international tätigen Konzerns SKF durch den Techniker Gustaf Larson und dem Kaufmann Assar Gabrielsson gegründete Unternehmen Volvo⁵⁴³ begann 1927 mit der Produktion von Automobilen und 1928 mit der Herstellung von Lastwagen. Nach wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den ersten Jahren expandierte das Unternehmen in den Dreißiger Jahren stark und baute mit Hilfe der Muttergesellschaft SKF auch ein internationales Vertriebsnetz und einen Produktionsstandort in Brasilien auf. Das Produktangebot beschränkte sich mit den Modellen PV 51 – 57 auf die oberen Segmente des Automobilmarkts. Die Entwicklung eines größeren Nachfolgemodells sowie eines Kleinwagens wurde durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs verhindert, in dem auch Volvo zur Produktion von für die Landesverteidigung benötigten Gütern und Holzgasgeräten überging, wobei in kleinem Umfang weiterhin Automobile produziert wurden.⁵⁴⁴

Bertil, Entstehungsgeschichte, 2000; **Robson**, Graham, The story of Volvo cars, 1983; Die Auto Modelle der Modelljahre 1962/63 bis 1968/69; Auto Modelle Kataloge der Modelljahre 1969/70 bis 1974 sowie die Auto Kataloge der Modelljahre 1975 – 1994.

⁵⁴³ „Volvo“ stammt aus dem lateinischen und bedeutet „ich rolle“. Der schwedische Kugellagerproduzent SKF nannte ab Mitte der Neunziger Jahre des 19. Jahrhunderts seine Produkte mit diesem Markennamen, welcher im Mai 1915 von SKF als Warenname patentiert wurde; vgl. **Kennett**, Pat, Volvo, 1984, S. 5, sowie **Hälleby**, Bertil, Entstehungsgeschichte, 2000, S. 22-23.

⁵⁴⁴ Vgl. **Hälleby**, Bertil, Entstehungsgeschichte, 2000, S. 61-83, 90-91, 97-100.

Schon 1944 wurden die während des Krieges entwickelten Modelle PV60 und PV 444 der Öffentlichkeit vorgestellt, Ende 1946 beziehungsweise 1947 begann die Produktion. Insbesondere das Modell PV 444 stellte sich als großer Erfolg heraus, bereitete dem Unternehmen stark steigende Umsätze und beträchtliche Exporterfolge, insbesondere in den USA, und trug wesentlich zur Genese des Markenimages bei. Die Entwicklung von Volvo in den Fünfziger und Sechziger Jahren war sowohl hinsichtlich der Umsatz- als auch hinsichtlich der Gewinnentwicklung sehr positiv. Das Unternehmen befand sich in einer Expansionsphase der Aufbau weiterer Produktionskapazitäten in Schweden, Belgien und Kanada unterstrich dies, genauso wie die Entwicklung einer neuen Baureihe. Mit dem 1968 eingeführten und mit Sechszylindermotor ausgestatten Volvo 164 positionierte Volvo seine neben der Sportwagenbaureihe P1800 einzige Baureihe beträchtlich nach oben.⁵⁴⁵

Trotz genannter Schritte zur Expansion zeichnete sich Volvo in den Sechziger und Siebziger Jahren durch ein stark eingeschränktes, aus zwei Baureihen bestehendes Produktangebot sowie eine durch die Größe der schwedischen Volkswirtschaft bedingte sehr hohe Exportquote aus. Es bestand lediglich aus Fahrzeugen der Mittel- und Oberklasse, Produktlebenszyklen bei den volumenstarken Produkten waren überaus lange.⁵⁴⁶ In diesem Kontext ist die zwischen 1972 und 1975 auf Basis der geschilderten erfolgreichen Geschäftsentwicklung die Übernahme der Automobilsparte des niederländischen Konzerns DAF durch Volvo und die damit initiierte Erweiterung des Produktportfolios nach unten zu sehen.

Die Vorläufergesellschaft von DAF⁵⁴⁷, die Van Doorne's Aanhangwagen Fabriek N.V. wurde 1928 gegründet und produzierte anfänglich Anhänger. Nach der Wiederaufnahme der Produktion nach dem Zweiten Weltkrieg begann sie 1952 mit der Produktion von Lastwagen und 1956 mit der Herstellung von Motoren. 1958 wurde auf der Automobilausstellung in Amsterdam der erste Personenwagen vorgestellt.⁵⁴⁸ Das Produktportfolio der sich entwickelnden Automobilsparte des auch in der Lastwagenbranche tätigen, im niederländischen Eindhoven angesiedelten Unternehmens bestand bald aus den drei im Kleinwagensegment angesiedelten Baureihen „33“, „44“ und „55“ (siehe Markentableau DAF, Abbildung 69).

⁵⁴⁵ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 4.

⁵⁴⁶ Bei der Baureihe PV444 bis P210 betrug er 22 Jahre, beim P120-P220 13 Jahre und beim P1800 E / S elf Jahre. Der Produktlebenszyklus des ebenfalls noch vor den behandelten Produktlinienerweiterungen eingeführten P142 – 240 sollte 26 Jahre dauern.

⁵⁴⁷ Van Doorne's Automobielfabriek N.V.

⁵⁴⁸ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 12-17.

Markentableau DAF

Aufbauvariante	Anzahl Türen	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
Limousine	2									600 / 750 / Daifodil / 33										E
Limousine	2													44						E
Limousine	2															V		66		E
Coupe	2															V		66		E
Kombi	3															V		66		E
Jahr		58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76

Abbildung 69: Markentableau DAF⁵⁴⁹

⁵⁴⁹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 7-38, 43, 55-56; Auto Modelle der Modelljahre 1962/63 bis 1968/69; Auto Modelle Kataloge der Modelljahre 1969/70 bis 1974 sowie die Auto Kataloge der Modelljahre 1975 – 1990.

Bei DAF gab es zudem seit dem Einstieg in den Automobilmarkt mehrere Initiativen zur Entwicklung von Fahrzeugen unterhalb und vor allem oberhalb des damaligen Produktportfolios. Die Beschränkung auf den Kleinwagenmarkt als ein wesentlicher Grund für die Übernahme durch Volvo blieb jedoch zumeist aus Gründen der nötigen Bündelung von Produktentwicklungsbudgets auf die Weiterentwicklung des jeweils aktuellen Produktportfolios bis zuletzt bestehen.⁵⁵⁰ In den späten Sechziger Jahren verfolgte man die so genannte „ABC-Strategie“, nach der man ein aus drei Automobilen bestehendes Produktportfolio aufbauen wollte, welche in verschiedenen Segmenten des Kleinwagenmarkts positioniert sein sollten. Es sollte aus einem Kleinwagen im Format des DAF 33 / 44, dem darüber angesiedelten DAF 66 sowie einem nochmals größeren in Entwicklung befindlichen Produkt mit dem Entwicklungskürzel P900 bestehen.⁵⁵¹ Die Van Doorne Personenautofabrik DAF B.V. war zu dieser Zeit eine Tochtergesellschaft der DAF Holding Company B.V., welche von der Familie Van Doorne zu 75 % und dem niederländischen Staat zu 25 % gehalten wurde.⁵⁵²

4.5.2 Die Übernahme von DAF durch Volvo

Ähnlich wie in den Zwanziger Jahren in den USA und den Neunziger Jahren auf weltweiter Ebene, war in der Automobilindustrie der Sechziger Jahre auf europäischer Ebene ein Konzentrationsprozess zu verzeichnen, welcher in Deutschland eine Reduktion der unabhängigen Automobilhersteller von neun auf 4, in Frankreich von zehn auf sechs und in Großbritannien von 33 auf 19 bewirkte⁵⁵³ und dazu führte, dass einst in Relation gesehen große Automobilhersteller zu kleinen wurden. Dies traf trotz der expansiven Entwicklung unter anderem auf Volvo zu, und so sah man die Notwendigkeit, die Unabhängigkeit des Unternehmens durch weitere Expansionschritte zu bewahren. Man ging davon aus, dass diese mit einem auf die bisher bedienten Segmente beschränkten Produktportfolio nicht gesichert sei.⁵⁵⁴

Nur wenige Quellen deuten auf frühere Initiativen von Volvo zum Einstieg in den Kleinwagenmarkt hin. In den Dreißiger Jahren, als der Trend zum Angebot von

⁵⁵⁰ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, Chesterfield 1995, S. 57-67.

⁵⁵¹ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9.

⁵⁵² Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 7, 19.

⁵⁵³ Lediglich in Italien stieg die Zahl durch Gründung einer Reihe kleiner Hersteller von zwölf auf 15 an, vgl. **Gloor**, Roger, Personenwagen der Sechziger Jahre, 1984, S. 22-25.

⁵⁵⁴ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 174.

Kleinfahrzeugen von den USA kommend auch in Europa weit verbreitet war, lehnte Volvo die Entwicklung eines Fahrzeugs für diesen stark wachsenden Markt mit Hinweis auf eine mögliche Beeinträchtigung des Qualitätsimages ab. In den Fünfziger Jahren wurde das „Hölzerne Rakete“ genannte Modell eines Kleinwagens vorentwickelt und getestet, jedoch wieder verworfen.⁵⁵⁵ Angesichts des Konzentrationsprozesses wollte man nun erneut und so schnell wie möglich in den Kleinwagenmarkt eintreten, zumal sich dieser in den späten Sechziger und frühen Siebziger Jahren stark im Wachstum befand.⁵⁵⁶ Die Entwicklung der 1966-1968 eingeführten Baureihe P142/144/145/164 (siehe Markentableau Volvo, Abbildung 68) hatte zu hohen finanziellen Anstrengungen im Unternehmen geführt. Da unterhalb des bisherigen Produktportfolio angesiedelte Automobile nicht zu Volvos Kernkompetenz gehörten, ging man davon aus, dass die Entwicklung eines entsprechenden Produktes technisch sogar noch anspruchsvoller sei.⁵⁵⁷ Eine Eigenentwicklung sowie der Aufbau weiterer Produktionskapazitäten hätte zudem nach Ansicht Führung des Unternehmens zu lange gedauert.⁵⁵⁸ Volvo selbst hatte beschlossen, keine Fahrzeuge mit weniger als zwei Liter Hubraumvolumen anzubieten.⁵⁵⁹ Man entschied daher, die Expansion durch Aufkäufe zu gestalten und erwog, durch Akquisition zweier Unternehmen das Produktportfolio sowohl nach unten als auch nach oben zu erweitern.⁵⁶⁰ Volvo war auch sehr stark auf den schwedischen und den US-amerikanischen Automobilmarkt beschränkt war, im Jahre 1960 betrug der Absatzanteil in beiden Regionen 85 %, 1970 nur noch 61 %. Auch aus diesem Grunde wollte man sich intensiver in der Europäischen Autoindustrie engagieren.⁵⁶¹

Aufgrund von Unrentabilität war DAF für seine Automobilsparte auf der Suche nach einem Kooperationspartner. Ab 1969 analysierte ein Volvo-Projektteam erstmals DAF vor Ort.⁵⁶² Im Oktober 1970 kam es zu Sondierungen zwischen dem DAF-Management und dem bei Volvo für die strategische Planung zuständigen späteren Präsidenten Hakan Frisinger. Von Seiten DAF war man lediglich an einer Kooperation auf dem Gebiet der technischen Entwicklung, der gemeinsamen Verwendung von Modulen für Automobile und Nutzfahrzeuge sowie einer Zusammenarbeit im Vertrieb interessiert. Volvo wollte den DAF 66 und den P900 auch in den USA über das Volvo-Händlernetz

⁵⁵⁵ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 174.

⁵⁵⁶ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 194.

⁵⁵⁷ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 174.

⁵⁵⁸ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 194.

⁵⁵⁹ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 70.

⁵⁶⁰ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 190.

⁵⁶¹ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 232-233.

⁵⁶² Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 193.

vertreiben. Trotz einer ähnlichen strategischen Ausrichtung mit der Positionierung im Automobil- und Lastwagenmarkt und einer komplementären Produktpalette kam keine Zusammenarbeit zustande.⁵⁶³ Aufgrund der oben geschilderten ABC-Strategie hätten sich zwar sowohl die gegenwärtigen als auch die zukünftigen Produktportfolien von DAF und Volvo komplementär ergänzt, zusätzlich bot DAF mit seinen Hauptabsatzmärkten in den Niederlanden und Großbritannien Volvo die Möglichkeit, sich intensiver in der Europäischen Gemeinschaft zu engagieren. Man lehnte eine Übernahme von DAF trotzdem aus Gründen mangelnder Sicherheit und Produktqualität sowie schlechtem Image der Produkte ab.⁵⁶⁴

DAF führte anschließend auch Gespräche mit Peugeot, General Motors, Ford, Nissan und Chrysler, jedoch ebenfalls ohne Ergebnis. Auch Volkswagen war ein Gesprächspartner, man erwog, mit den DAF-Produkten das Produktportfolio von Audi nach unten auszuweiten und bot DAF einen Minderheitsanteil an Audi an. Die Entscheidung zur Entwicklung des Audi 50 ging mit der Einstellung der Gespräche einher. Intensive Gespräche mit BMW, welche ebenso wie Volvo mit der Aufnahme der DAF-Fahrzeuge in das Produktportfolio der Händler deren Rentabilität und Diversifikation stärken wollte und auf der Suche nach einem Produktionsstandort für den BMW 1600 Touring war, führten ebenso zu keiner Kooperation.⁵⁶⁵

Nach einem Wechsel im Amt des Volvo Präsidenten⁵⁶⁶ war eine Reihe von Initiativen zum Abschluss von Unternehmenskooperationen festzustellen. So wurde 1971 eine Zusammenarbeit mit Peugeot und Renault zur Entwicklung und Produktion eines Sechszylindermotors⁵⁶⁷ beschlossen und 1972 begann der Einstieg bei der Automobilsparte von DAF mit Übernahme eines Anteils von 33 %.⁵⁶⁸ Wegen der früheren Ablehnung einer Übernahme kam dieser Schritt überraschend.⁵⁶⁹ Die Kooperation umfasste anfangs zunächst „gemeinsame Marktaktivitäten und die Koordinierung der Typenpolitik“.⁵⁷⁰

Der Grund für die Übernahme waren keine neuen Erkenntnisse, sondern die Tatsache, dass außer DAF kein Übernahmekandidat bereit stand und seitens der Volvohändler

⁵⁶³ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 70.

⁵⁶⁴ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 4-7.

⁵⁶⁵ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 71-73.

⁵⁶⁶ Pehr Gyllenhammar, der zuvor das Projektteam zur Analyse von DAF geleitet hatte, folgte auf Gunnar Engellau.

⁵⁶⁷ Aufgrund der teilnehmenden Unternehmen wurde die Kooperation oftmals als „PRV-Verbund“ bezeichnet.

⁵⁶⁸ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 194.

⁵⁶⁹ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 18.

⁵⁷⁰ Vgl. **Graham**, Robson, Die Volvo-Story, 1985, S. 195.

akuter Bedarf an kleineren Fahrzeugen gesehen wurde. Zum 1.1.1975 übernahm Volvo einen zusätzlichen Anteil von 42 %, im Mai desselben Jahres wurde das Unternehmen in Volvo Car B.V. umbenannt.⁵⁷¹

4.5.3 Die Aufnahme des DAF 66 in das Produktportfolio von Volvo

Das Unternehmen hatte zu dieser Zeit mit dem DAF 33, dem DAF 44 und dem DAF 55 drei ähnlich positionierte Produkte in ihrem Portfolio (siehe Abbildung 69), eine darüber angesiedelte Baureihe befand sich in Entwicklung. Lediglich letztere sowie der aus dem DAF 55 abgeleitete DAF 66 wurden in das Volvo Produktportfolio übernommen. Eine Analyse der Konzeptfindungs- und Entwicklungsphase des DAF 66 wird hier abgelehnt, weil sich diese vor der Zeit der Diskussionen um eine Übernahme von DAF durch Volvo ereignet und die Entwicklung des Volvo-Produktportfolios somit bei den Entscheidungen keine Rolle gespielt hatte. Interessant ist vielmehr warum und auf Basis welcher Änderungen am Produkt der DAF 66 als einzige in Produktion befindliche Baureihe in das Volvo Produktportfolio aufgenommen wurde.

Nach der Übernahme der ersten 33 % des Aktienkapitals durch Volvo blieb das Produktportfolio von DAF zunächst unverändert. Ein Vertrieb des seit 1967 angebotenen DAF 55 unter der Marke Volvo wurde abgelehnt, da dessen Qualität von der schwedischen Fahrzeugüberwachung in den Jahren 1971 und 1972 als überaus mangelhaft dargestellt wurde.⁵⁷² Nach einer optischen Überarbeitung, der Vergrößerung von Motorvolumen und -leistung und zahlreichen die Qualität verbessernden Detailveränderungen wurde das Fahrzeug ab September 1972 zunächst als DAF 66 angeboten.⁵⁷³ Wie schon der DAF 55 wurden auch der DAF 66 als zweitürige Limousine und zusätzlich als zweitüriges Fließheck sowie als zweitüriger Kombi vertrieben.⁵⁷⁴ Im August 1975 wurde der DAF 66 als Volvo 66 in das Produktportfolio von Volvo übernommen. Die dazu durchgeführten weiteren Änderungen waren neben der Anpassung des Markennamens und einer Angleichung der Frontpartie an das für Volvo-Automobile typische Aussehen im Wesentlichen die Erhöhung der Sicherheitsstandards.⁵⁷⁵

⁵⁷¹ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 18, 22, 25.

⁵⁷² Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 174.

⁵⁷³ Vgl. **Neubauer**, Hans-Otto, Die Chronik des Automobils, 1994, S. 430.

⁵⁷⁴ Vgl. **Neubauer**, Hans-Otto, Die Chronik des Automobils, 1994, S. 430.

⁵⁷⁵ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo Story, 1985, S. 195.

Man geht davon aus, dass Volvo bei der Übernahme von DAF hauptsächlich an dem sich in Entwicklung befindlichen Projekt P 900 interessiert gewesen sei. Die Aufnahme des DAF 66 als Volvo 66 in das Produktportfolio von Volvo ist somit verwunderlich. Interessant ist auch, dass die Baureihe 46 als unter dem 66 angesiedelte Baureihe weiterhin unter der Marke DAF vertrieben wurde.⁵⁷⁶

Die Befragung von Technikern und Vertriebsmanagern der heutigen Nedcar B.V., die zu dieser Zeit an der Entwicklung des Volvo 66 und des erwähnten, später genauer beschriebenen Automobilprojekts P900 beteiligt waren, ergab dass der Namenswechsel stattfand, weil der Markenname DAF ein schlechtes Image besaß. Obwohl man in den späten Sechziger und frühen Siebziger Jahren mit sportlichen Varianten dieses aufbessern wollte, wurden DAF Automobile immer noch mit „Behinderten und älteren Damen“ als Kundenschicht assoziiert. Zudem wollte man durch die Vermarktung der Automobile unter einer statt zwei Marken die Marketingkosten senken. Ein Vertrieb der DAF Produkte über das Volvo Vertriebsnetz, einer der Hauptgründe für die Übernahme, hätte bei Aufrechterhaltung des Markennamens DAF hohe Investitionen seitens der Händler bedingt.⁵⁷⁷ Auch wollte man eine Assoziierung der Fahrzeuge mit den weiterhin unter dem Markennamen DAF vertriebenen Lastwagen der nicht von Volvo übernommenen Nutzfahrzeugsparte vermeiden.⁵⁷⁸ Es ist daher zu vermuten, dass der DAF 46 mit seinen gegenüber dem DAF 66 geringeren Stückzahlen nur noch für kurze Zeit produziert werden sollte und somit eine Aufnahme in das Produktportfolio von Volvo mit den dadurch nötigen technischen Anpassungen nicht mehr rentabel zu realisieren war. Die Aufnahme des DAF 66 mit den beschriebenen Änderungen deutete darauf hin, dass man dem Volvo 66 noch einen längeren Lebenszyklus zubilligte. Die Aufnahme des DAF 66 in das Volvo Produktportfolio wird heute selbst von den damals verantwortlichen Managern als „mutig“ angesehen.⁵⁷⁹

Als Hauptkonkurrenten für den Volvo 66 galten der Ford Escort, der FIAT 128, der Opel Kadett, der Renault 12, und der Volkswagen Golf.⁵⁸⁰ Ein Blick auf Tabelle 40 zeigt, dass der Volvo 66 gegenüber einer Auswahl dieser bei teilweise geringeren

⁵⁷⁶ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 7, 25.

⁵⁷⁷ Interview mit Ingenieuren und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V., durchgeführt durch das Volvo Museum im August 2004. Entsprechend der Volvo Unternehmensrichtlinien dürfen Namen der befragten Mitarbeiter nicht veröffentlicht werden.

⁵⁷⁸ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 48-49.

⁵⁷⁹ Vgl. **Moberger**, Henrik, De geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 25.

⁵⁸⁰ Interview mit Ingenieuren und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V., durchgeführt durch das Volvo Museum im August 2004. Entsprechend der Volvo Unternehmensrichtlinien dürfen Namen der befragten Mitarbeiter nicht veröffentlicht werden.

Ausprägungen der wesentlichen Positionierungskriterien eine teils ähnliche, aber zumeist höhere Preispositionierung aufwies.

Charakteristikum	Ford Escort L	Opel Kadett L	Volkswagen Golf S	Volvo 66 GL	Volvo 343	Alfa Romeo Alfetta	BMW 316	Opel Ascona N	Volkswagen Passat S
Anzahl Türen	2	2	3	2	3	4	2	2	3
Hubraum (in ccm)	1297	1584	1457	1289	1397	1556	1573	1897	1588
Motorleistung (in PS)	70	75	70	57	70	108	90	75	75
Fahrzeuglänge (in cm)	406	413	371	391	419	424	434	432	420
Fahrzeughöhe (in cm)	140	138	141	131	139	143	138	138	136
Fahrzeugbreite (in cm)	160	158	161	154	166	162	161	167	160
Radstand (in cm)	241	240	240	226	240	251	256	252	257
Preis (in Mark)	10185	10775	10360	10745	12980	15590	14980	12452	11675

**Tabelle 40: Positionierungstableau zum Volvo 66 und 343
(15.8.1977)⁵⁸¹**

Obwohl der Volvo 66 nicht von Volvo entwickelt und nur unwesentlich modifiziert worden war, wurde er somit mit Preispremiere am Markt angeboten. Auf die dadurch resultierenden geringen Absatzvolumina wird später genauer eingegangen werden. Diese erklären auch das in Abbildung 70 deutlich werdende Ausbleiben eines Aufgliedern des Motorisierungsangebots und die bereits drei Jahre nach der Übernahme ins Volvo Produktportfolio erfolgte Elimination der Kombivariante.

⁵⁸¹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise und Kosten in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1978, 1977, S. 158-164 sowie o.V., Technische Daten in Tabellen in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1978, 1977, S. 180-217. Es wurde jeweils die hinsichtlich der physikalischen Eigenschaften mit dem Volvo 343 vergleichbarste Variante angesetzt. Angesichts der Breite des in der Literatur umschriebenen Konkurrenzumfeldes ergeben sich sehr hohe Streuungen hinsichtlich der Ausprägungen der physikalischen Eigenschaften.

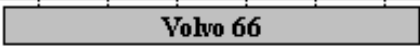



Modelltableau Volvo 66								
Aufbauvariante	Motorvolumen (in ccm)	Motorleistung (in PS)						
2-türige	1108	47						
Limousine	1289	57						
2-türiger	1108	47						
Kombi	1289	57						
Jahr			75	76	77	78	79	80

Abbildung 70: Modelltableau zum Volvo 66⁵⁸²

Für die Automobilpresse stand 1976 die baldige Einführung eines Nachfolgers für die noch in Produktion befindlichen DAF 46 und Volvo 66 fest.⁵⁸³ Statt dessen wurde der DAF 46 im Jahre 1976 ersatzlos eingestellt. Der Volvo 66 wurde bis 1980 produziert und fand ebenfalls keinen Nachfolger. Die interne Umfrage unter Nedcar-Mitarbeitern ergab als Gründe für das Ausbleiben eines Nachfolgers die Tatsache, dass die Entwicklungskosten für ein Nachfolgeprodukt in etwa denen eines größeren Fahrzeugs betragen hätten, wobei die Erlöse pro Einheit aufgrund nur marginal geringerer Stückkosten weit geringer gewesen wären. Dies hätte eine Produktion in sehr hohen Stückzahlen bedingt, was eine ungewollte Abkehr von der Strategie Volvos als „Hersteller von Spezialitäten“ bedeutet hätte. Man wollte kein „Massenhersteller“ werden.⁵⁸⁴

4.5.4 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung der Volvo 300-Serie

Wie bereits erwähnt, befand sich bei DAF in den frühen Siebziger Jahren unter dem Projektcode P900 ein weiteres, über den damaligen Baureihen 33 und 55 angesiedeltes Automobil in Entwicklung. Dieses sollte ursprünglich als DAF 77 auf den Markt kommen, wurde im Jahr 1976 jedoch als Volvo 343 vorgestellt.⁵⁸⁵ Bisweilen wird das

⁵⁸² Eigene Darstellung, abgeleitet aus **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 56 sowie die Auto Kataloge der Jahrgänge 1975 – 1982.

⁵⁸³ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 48.

⁵⁸⁴ Interview mit Ingenieuren und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V., durchgeführt durch das Volvo Museum im August 2004. Entsprechend der Volvo Unternehmensrichtlinien dürfen Namen der befragten Mitarbeiter nicht veröffentlicht werden.

⁵⁸⁵ Da in den Jahren nach der Markteinführung von diesem Automobil weitere Varianten auf den Markt kamen, deren Bezeichnungen lediglich die erste Ziffer „3“ als Gemeinsamkeit haben, wird die Baureihe im Folgenden wie in der Literatur üblich als „Volvo 300-Serie“ und die erste Variante als „Volvo 343“ bezeichnet.

1976 eingeführte Automobil in der Fachpresse als Nachfolgeprodukt des bis 1980 vertriebenen Volvo 66 bezeichnet. Zwar sind Überschneidungen der Lebenszyklen von Vor- und Nachfolgeprodukt in der Automobilindustrie bis in die Achtziger Jahre und insbesondere bei der Marke Volvo nicht unüblich (siehe Markentableaus, dunkelgrau schraffierte Flächen). Die Volvo 300-Serie unterscheidet sich jedoch vom Volvo 66 stark hinsichtlich positionierungsrelevanter Kriterien (siehe Tabelle 40). Zudem stellt er die in der oben als ABC Strategie beschriebene, oberhalb des damaligen Produktportfolios geplante Baureihe dar.

Im September 1969 begann man mit den ersten Studien für den P900, man ging anfangs davon aus, das Fahrzeug auf Basis der Plattformen der bisherigen Produkte DAF 33 und DAF 44 / 55 entwickeln zu können.⁵⁸⁶ Erste Designskizzen wurden im Februar 1970 angefertigt,⁵⁸⁷ parallel dazu wurden von Februar bis April 1970 erste Marktstudien durchgeführt.⁵⁸⁸ Nachdem Anfang der Siebziger Jahre für DAF die weitere Kooperationsstrategie noch nicht festgestanden hatte, entwickelte man anfangs neben dem P900 zwei weitere, P1000 und P1100 genannte Konzepte. Das Konzept P900 war für den Fall einer Kooperation mit Volvo entwickelt worden, ein weiteres für eine Kooperation mit BMW und das dritte für den Fall einer weiterhin bestehenden Unabhängigkeit der Automobilsparte.⁵⁸⁹

Das Fahrzeug sollte als Familienauto mit hinsichtlich Raumausnutzung, Komfort, Straßenlage, Handling, Vielseitigkeit, Sparsamkeit, Sicherheit, Zeitlosigkeit, Modernität und Qualität herausragenden Eigenschaften konzipiert, sachlich gestaltet sein und 1975 / 1976 vorgestellt werden.⁵⁹⁰

Von den anfänglich vier im Maßstab 1:5 aufgebauten Designmodellen entstanden zwei in der DAF Designabteilung, jeweils eines stammte von den italienischen Designstudios Bertone und Michelotti. Letzteres hatte vormals auch das Design des DAF 44 / 55 entworfen. Zur Evaluierung der Tonmodelle wurden auch interne wie externe Befragungen durchgeführt.⁵⁹¹ Luftwiderstandsergebnisse veranlassten DAF später, die Entwürfe von Bertone und Michelotti nicht weiter zu verfolgen. Anfänglich stand man der Teilnahme eigener Designer an der Erarbeitung von Designvorschlägen skeptisch gegenüber, doch nun standen deren beide Entwürfe in der engeren Auswahl. Sie wurden

⁵⁸⁶ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 46.

⁵⁸⁷ Vgl. **Christophe**, Frans, De ‚grote DAF‘, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 14.

⁵⁸⁸ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 34.

⁵⁸⁹ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9-10.

⁵⁹⁰ Vgl. **Christophe**, Frans, De ‚grote DAF‘, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 14.

⁵⁹¹ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 34.

dem Verwaltungsrat und dem sogenannten „Auswahlclub“ vorgestellt, worauf beschlossen wurde, einen der beiden Vorschläge in kürzerer Ausführung weiter zu verfolgen. Nach erneuten Luftkanaltests dieser als 1:1-Modelle aufgebauten Vorschläge wurde beschlossen, die Front des einen Vorschlags mit dem Heck des anderen zu kombinieren. Zur Verbesserung des Luftwiderstands um 7-8 % wurde das Heck des resultierenden Konzeptvorschlags mit einer Stufe versehen.⁵⁹² Die Unsicherheit darüber, wer als Partner für DAF gewonnen werden würde, wirkte sich bis ins Jahr 1971 als erschwerender Faktor für die Festlegung der Spezifikationen verschiedener Komponenten sowie der Positionierung aus. Im Laufe der Entwicklung bis hin zur Markteinführung erhöhte man die Außenlänge des P900 mehrere Male.⁵⁹³ Gegen Ende 1971 beziehungsweise Anfang 1972 wurde vom Verwaltungsrat eine weitere Konzeptoption erbeten. Das französische Designbüro Raymond Loewy wurde beauftragt, das entstandene Designkonzept zu evaluieren, und schließlich einen eigenen Designvorschlag zu unterbreiten. Der Aufbau eines 1:1 Modells hierzu verzögerte sich um einige Monate. Nachdem in der Zwischenzeit die Übernahme der Automobilierteilsparte von DAF durch Volvo bekannt geworden war, wurde die Frontansicht des intern entstandenen Designvorschlags an die der anderen Volvo Fahrzeuge angepasst.⁵⁹⁴ In der darauf folgenden Auswahl favorisierten die niederländischen Mitglieder des DAF Vorstandes den externen Vorschlag von Raymond Loewy und die schwedischen den internen Vorschlag.⁵⁹⁵ Der Minderheitsaktionär Volvo begründete die Ablehnung des externen, weit moderneren Vorschlags mit dem Hinweis auf die immer weniger modebewusst und rationeller werdende Zielgruppe.⁵⁹⁶ Aufgrund der Überzahl an schwedischen Vorstandsmitgliedern wurde der interne Vorschlag beschlossen.⁵⁹⁷ Erste Prototypenphotos tauchten in der Presse bereits im September 1972 auf.⁵⁹⁸ Als Motor wurde das von Renault entwickelte, auch schon im DAF / Volvo 66 eingebaute

⁵⁹² Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9-12 sowie **Christophe**, Frans, De „grote DAF“, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 14-16.

⁵⁹³ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 46-49.

⁵⁹⁴ In der Zwischenzeit war intern bekannt geworden, dass Volvo DAF übernehmen würde.

⁵⁹⁵ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9-12.

⁵⁹⁶ Vgl. **Neville**, Peter, **Beech**, Jim, Profile on a Volvo 300, in: Volvo Owners Club Limited (Hrsg.), http://www.volvoclub.org.uk/prof_300.shtml, 2005, letzter Aufruf: 16.11.2005.

⁵⁹⁷ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9-12.

⁵⁹⁸ Vgl. o.V., Mysterieuze Nieuwe DAF, in: Autovisie, 8.9.1972, S. 17. Ungewöhnlich war, dass seitens DAF der Pressebericht bestätigt und zu Marktanalysen benutzt wurde, vgl. **de Jong**, Nico, De Mysterieuze DAF, Autovisie, 22.9.1972, S. 18-19.

und für die Verwendung im Volvo 343 hinsichtlich des Motorvolumens vergrößerte Aggregat verwendet.⁵⁹⁹

Über die Tatsache hinaus, dass man den P900 oberhalb des bisherigen DAF Produktportfolios ansiedeln wollte, gehen aus den verfügbaren Quellen keine weiteren Hinweise auf und Beweggründe für die angestrebte Positionierung des neuen Produktes und daraus notwendige technische Eigenschaften hervor. Den Quellen nach zu urteilen war bei der Auswahl des Produktkonzepts hingegen der Luftwiderstand das wesentliche Kriterium.

Die Entwicklungsarbeit für den Volvo 343 hatte schon vor dem Kauf der ersten DAF Anteile durch Volvo begonnen.⁶⁰⁰ Die oben aufgeführten Zieleigenschaften des Fahrzeugkonzepts erinnerten nicht unbedingt an die damaligen für die Marke Volvo typischen Eigenschaften wie Robustheit, Sicherheit und Langzeitqualität. Schon 1970, in der Zeit der später abgebrochenen ersten Gespräche über eine Kooperation zwischen Volvo und DAF, wurden von Seiten Volvos die Konzeptdetails für den P900 gutgeheißen. Volvo machte im Januar 1971 einen Designvorschlag als Alternative zu den von DAF in Erwägung gezogenen Optionen, welcher jedoch keine Verwendung fand. Die oben beschriebenen vier ersten Designentwürfe wurden dem Volvo Marketing in Göteborg präsentiert.⁶⁰¹ Volvo hatte noch Einfluss auf die 1972 durchgeführte Auswahl des Designkonzepts (siehe Kapitel 4.5.4). Auch konnten in der Zeit zwischen dem Kauf der ersten Anteile von DAF im Jahre 1972 und der Präsentation des 343 im Jahre 1976 Volvos Erfahrungen in den Bereichen Sicherheit und Qualität in die Entwicklung einfließen.⁶⁰²

Die Tatsache, dass selbst 1976, also nach der Übernahme von DAF durch Volvo, die Anzahl an in der DAF-Zentrale in Eindhoven und dem Werk in Born beschäftigten Schweden sehr gering war, wurde wiederum als Beweis dafür gewertet, dass sich im Gegensatz zur Markierung der Produkte die Strukturen des Unternehmens seit der Übernahme nur unwesentlich verändert hatten.⁶⁰³

Insgesamt ist zu konstatieren, dass das Konzept des Volvo 343 zwar direkt durch Auswahl von Konzepten als auch indirekt durch die Vorwegnahme von Volvo-typischen Produkteigenschaften durch die Entwicklungsabteilung von DAF beeinflusst,

⁵⁹⁹ Vgl. **Diepenhorst**, Dirk, **Wolf**, C.J., **Wilminh**, W.H., Volvo 343 DL, in: Autokampioen, 1976, Heft 27, S. 1692-1696.

⁶⁰⁰ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, Malmö, 1985, S. 174.

⁶⁰¹ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 51-52.

⁶⁰² Vgl. **Robson**, Graham Die Volvo-Story, 1985, S. 195-196.

⁶⁰³ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 49.

jedoch nicht vollumfänglich bestimmt wurde. Somit ist die in vielen Werbeunterlagen deutliche, vom Volvo Marketing suggerierte Einordnung des Volvo 343 als „typischen Volvo“ in erster Linie als den Absatz förderndes Argument zu sehen.

Präsentiert wurde der Volvo 343 auf dem Genfer Salon im Februar 1976. Die Aufnahme des Produktes bei Kunden und Presse war negativ. Das Fahrzeug entspräche qualitativ nicht dem Niveau anderer Volvo Fahrzeuge, sei schwach motorisiert und die Erscheinung sei langweilig. Zudem wurde eine Reihe weiterer konstruktiver Details kritisiert. Bemerkt wurde insbesondere auch eine möglicherweise zu kurze Entwicklungszeit.⁶⁰⁴

Bei Markteinführung empfand man das Fahrzeug bisweilen als in der Klasse des Opel Ascona und des Volkswagen Passat angesiedelt und begründete dies mit den Außenmaßen sowie dem Gewicht des Fahrzeugs.⁶⁰⁵ Eine weitere Quelle beschreibt den Alfa Romeo Alfetta sowie die BMW Dreier-Reihe als vergleichbare Automobile.⁶⁰⁶ An einer anderen Stelle wurden der Volkswagen Golf und der Opel Kadett als Konkurrenten aufgeführt.⁶⁰⁷ Die unter Mitarbeitern der Nedcar B.V. durch das Volvo Museum durchgeführte Befragung ergab, dass man den Ford Sierra, den Opel Ascona, den Volkswagen Passat, den Simca 1307/8 oder den Peugeot 304 als Konkurrenten betrachtete.⁶⁰⁸ Schon während der Entwicklung waren Designentwürfe mit dem Audi 80 und dem Alfa Romeo Alfetta verglichen worden.⁶⁰⁹ Dies widerspiegelt eine deutliche Unsicherheit bei der Einordnung der Volvo 300-Serie im Wettbewerbsumfeld.

Insbesondere bei Markteinführung wurde häufig der hohe Preis des Fahrzeugs kritisiert. In einer Quelle wird aufgeführt, dass sich die Preispositionierung des Volvo 343 während des Jahres 1976 durch starke Preiserhöhungen auf dem Automobilmarkt, an denen sich Volvo nicht beteiligt hätte, erheblich verbessert hätte.⁶¹⁰

Ein Blick auf Tabelle 40 bestätigt dies nicht. Der Preisvergleich wurde entsprechend dieser Aussage bewusst für das Jahr 1977 durchgeführt. Die Darstellung zeigt mittig angeordnet die beiden Volvo-Modelle 66 und 343 sowie rechts davon eine Auswahl in der Mittelklasse und links davon eine Auswahl in der Unteren Mittelklasse angesiedelter Automobile aus der soeben beschriebenen Vergleichsgruppe. Die

⁶⁰⁴ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 174-175.

⁶⁰⁵ Vgl. **Krol**, Paul, De grote DAF heet Volvo 343, in: Algemeen Dagblad, 9.2.1976, o.S.

⁶⁰⁶ Vgl. **Wolf**, Cor u.a., Wij reden de Volvo 343, in: Autokampioen, 1976, Heft 20, S. 1248-1249.

⁶⁰⁷ Vgl. **Visscher, Quirijn**, Monument voor Volvo 340 in: De Gelderlander, 2001, Heft 10, o.S.

⁶⁰⁸ Interview mit Ingenieuren und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V., durchgeführt durch das Volvo Museum im August 2004. Entsprechend der Volvo Unternehmensrichtlinien dürfen Namen der befragten Mitarbeiter nicht veröffentlicht werden.

⁶⁰⁹ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 53.

⁶¹⁰ Vgl. o.V., Nieuwe Volvo 343 werd het laatste jaar stukken goedkoper, in: Mensen, 1977, Heft 5, o.S.

untersuchten Automobile unterscheiden sich hinsichtlich positionierungsrelevanter Kriterien sowie dem Preis beträchtlich. Es zeigt sich, dass der Volvo 343 hinsichtlich Motorleistung und Hubraum mit den Produkten der Unteren Mittelklasse und hinsichtlich der Maße in der Mittelklasse anzusiedeln ist. Die preisliche Positionierung liegt jedoch sehr deutlich oberhalb der Fahrzeuge in der Unteren Mittelklasse und auch signifikant über denen des Opel Ascona und des Volkswagen Passat, welche beide höher positioniert sind. Lediglich der Alfa Romeo Alfetta und der BMW 316 waren teurer, jedoch hinsichtlich Motorleistung und Hubraum wesentlich überlegen. Zudem ist festzustellen, dass der Volvo 343 nicht über die in der Unteren Mittelklasse übliche Aufbauform des Stufen- oder Fließhecks verfügte, sondern bis 1982 lediglich als Steilheck angeboten wurde. Insofern ist von einer überaus hohen Preispositionierung auszugehen, ein Ausgleich des Preisunterschieds in den Jahren nach der Markteinführung ist zu verneinen.

Zur Markteinführung stand der Volvo 343 lediglich als dreitürige Variante mit einer Motorisierung und dem vormals von DAF entwickelten stufenlosen Automatikgetriebe zur Verfügung. Zur Erhöhung des anfangs unbefriedigenden Absatzvolumens wurden zunächst Produktvariationen an dieser Variante durchgeführt. So wurde ab 1978 neben der unbeliebten Halbautomatik auch ein Schaltgetriebe angeboten.

Ein Blick auf das Modelltableau zur Volvo 300-Serie (Abbildung 71) zeigt, dass drei Jahre nach Markteinführung des 343 zusätzlich eine fünftürige Aufbauvariante angeboten wurde.

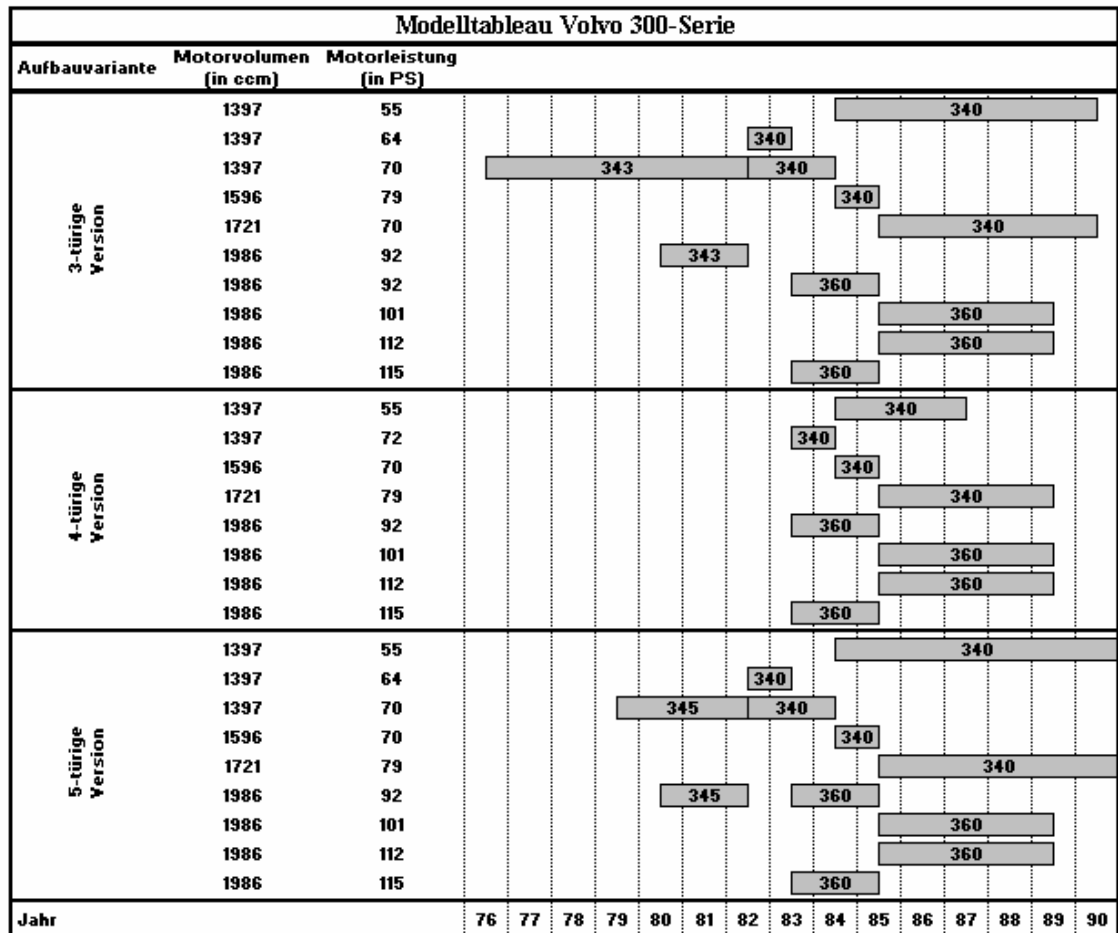


Abbildung 71: Modelltableau zur Volvo 300-Serie⁶¹¹

Die anfangs erhältliche Motorvariante mit 1,4 Liter Hubraum wurde erst vier Jahre nach ihrer Markteinführung um eine Motorvariante mit 2,0 Liter Hubraum und wesentlich höherer Motorleistung ergänzt. Ab 1982 kam es zu einer weiteren Auffächerung des Motorisierungsangebots mit leistungsschwächeren Varianten des 1,4 Liter Motors, zweier weiterer Varianten mit gleicher Leistung, aber mehr Hubraum und noch leistungsstärkeren Varianten des 2,0 Liter Motors. Man versuchte, mit optischer und technischer Sportlichkeit das „langweilige“ Image des Produkts zu beseitigen.

Es wurde berichtet, dass die Einführung der leistungs- und hubraumstärkeren Motorisierungsvarianten für das anfangs als „etwas größerer und neuerer Volvo (DAF) 66“ empfundene Automobil als „vollen Konkurrenten“ von Autos wie der BMW Dreier Reihe, dem Ford Sierra und dem Opel Ascona positioniert hätten.⁶¹²

⁶¹¹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus vgl. **Schreiber**, Martin, Produktionstabelle, in: http://www.volvofan.at/volvo_history_prodtab.asp, 2005, letzter Aufruf: 16.11.2004.

⁶¹² Vgl. **Diepenhorst**, Dirk, **Wilmink**, W.H., **Wolf**, C.J., Wij reden de Volvo 360 GLT, in: Autokampioen, 1982, Heft 36, S. 1880-1881.

1983 wurde das Portfolio zusätzlich um eine Stufenheckvariante erweitert. Neben dieser drei Aufbauvarianten war auch ein Coupe mit Schrägheck, niedrigerem Dach und flacherer Front bis hin zum Tonmodellstadium entwickelt worden. Es wurde aufgrund der durch die geringe prognostizierte Stückzahl bedingten hohen Kosten nicht weiter verfolgt. Zudem entstanden Skizzen einer Kombivariante, einer Coupevariante mit zwei Türen und Steilheck, eine Kombivariante mit erhöhtem Dach und eines Multi Purpose Vehicle.⁶¹³ Auch diese wurden nicht realisiert.

Produktionszahlen pro Motorvariante des Volvo 343 und Jahr waren leider nicht verfügbar, eine Analyse des Volumenerfolgs der genannten Varianten und insbesondere Hinweise auf Substitutionseffekte und das Ausmaß der Veränderung der Positionierung der Baureihe durch deren Einführung muss somit unterbleiben.

Insgesamt ist zu sagen, dass die bei Produktlinienerweiterungen zu beobachtende Erhöhung des Variantenangebots beim Volvo 343 überaus spät einsetzte und verhalten vonstatten ging. Hierbei stellten Entwicklungskapazitäten und –zeit keine Restriktionen dar. Schon 1976 war neben der dreitürigen Variante auch die fünftürige Variante, beide mit der Variomatik wie auch mit Handschaltgetriebe, zur Markteinführung bereit. Volvo beschloss jedoch, anfangs lediglich die dreitürige Variante mit Variomatik vorzustellen. Das durch DAF von Ford übernommene Handschaltgetriebe wurde von Volvo abgelehnt.⁶¹⁴

Als einer der Gründe für den mangelnden Erfolg der Volvo 300-Serie wurde die Tatsache vorgebracht, dass der bisherige Volvo Kundenkreis vom Kauf des neuen Produkts abließ und somit die Eroberungsquote annähernd 100 % betragen hätte.⁶¹⁵ Angesichts dessen dass auch die anderen Marken bei ihren Produktlinienerweiterungen mit hohen Eroberungsquoten umgingen und dass eine niedrigere Eroberungsquote möglicherweise zu verstärkten Kannibalisierungseffekten geführt hätte, wird dieser Grund hier abgelehnt.

Ein überzeugenderer Grund sind Imagedefizite. Das Image des Volvo 340 wurde oftmals als bieder bezeichnet, in verschiedenen Quellen auftauchende Begriffe wie „Opa-und-Oma-Fahrzeug“ oder „Behördenfahrzeug“ verdeutlichten dies. Die Tatsache, dass das Produkt durch die Entwicklungsabteilung von DAF entwickelt wurde, anfangs als DAF auf den Markt kommen hätte sollen und im DAF-Werk in Eindhoven

⁶¹³ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 11-12.

⁶¹⁴ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9, 11.

⁶¹⁵ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 200.

produziert wurde, war öffentlich bekannt. Ein Transfer des Volvo-Images war somit schwer.

Auch die oben festgestellte Tatsache, dass der Aufbau des Volvo 343 der in der Unteren Mittelklasse üblichen Form entsprach und das Automobil dennoch zu über den im darüber angesiedelten Segment üblichen Preisen angeboten wurde, dass überaus hohe Preispremiere gefordert wurden, kann als möglicher Grund für den mangelnden Markterfolg gewertet werden.

Die nach der Markteinführung bekannt gewordenen qualitativen und konstruktiven Probleme waren zumindest teilweise schon vor der Markteinführung bekannt. Der für die Entwicklung des P900 zuständige Ingenieur Frans Christophe führte die nicht erfolgte Adressierung dieser Probleme darauf zurück, dass das Fahrzeug ein paar Monate zu früh eingeführt wurde.⁶¹⁶ Die Entwicklungszeit von 72 Monaten⁶¹⁷ ist für Verhältnisse der Automobilindustrie nicht kurz bemessen, die auch mit qualitativen Problemen in den Markt eingeführten BMW 1500 sowie Alfa Romeo Alfasud wurden in wesentlich kürzerer Zeit entwickelt (siehe Kapitel 4.2.3.1. und 4.4.2.). Angesichts des in Kapitel 4.5.4 geschilderten Prozesses bei der Produktentwicklung darf jedoch angenommen werden, dass diese Entwicklungszeit nicht effektiv genutzt worden ist. Einer der die Entwicklungszeit bindenden Faktoren war definitiv die Nichtverfügbarkeit von zur Entwicklung notwendiger Anlagen. Die zur damaligen Zeit nicht allgemein gebräuchlichen Windtunneltests wurden extern durchgeführt.⁶¹⁸ Auch die nach der Genehmigung des ersten Designentwurfs erfolgte Beauftragung von Raymond Loewy zur Erstellung eines Alternativvorschlags kostete Zeit.

Zudem war die unter der Tatsache, dass die Aufmerksamkeit der DAF-Manager auf die Suche nach einem Partner gerichtet war, negativ für die Entwicklung des P900. Hinzu kam die Unentschlossenheit des DAF Managements, die sogar von den beiden potenziellen Partnern Volvo und BMW gutgeheißenen Designentwürfe zu genehmigen und eine Weiterentwicklung anzuordnen. Zweifel über die Konzeption und die Suche

⁶¹⁶ Vgl. **de Zeeuw**, Jaap, **van Riel**, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 12.

⁶¹⁷ Sie dauerte von Februar 1970 bis zum Produktionsstart im Januar 1976 (siehe oben).

⁶¹⁸ Die vier 1:5 Tonmodelle wurden im Windkanal des Niederländischen Luft- und Raumfahrtlaboratorium in Amsterdam durchgeführt. Für die 1:1 Modelle wurde der Windtunnel an der Universität Stuttgart benutzt. Das Cubing-Modell wurde beim in Paris ansässigen Konstrukteur Chausson aufgebaut. Ein weiterer Windkanaltest mit einem Prototypen wurde im Windtunnel des Instituts Mira in Großbritannien durchgeführt; vgl. **Christophe**, Frans, De „grote DAF“, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 14-16.

nach intern und extern generierten, letztendlich ebenfalls verworfenen Alternativvorschlägen ließen wertvolle Zeit verstreichen.⁶¹⁹

4.5.5 Erfolgsanalyse

Im Folgenden soll wie bei den anderen Marken der Erfolg der beiden Baureihen analysiert werden. Gewinnzahlen waren hierzu leider nicht verfügbar. Eine Analyse der Umsatz- und Volumenentwicklung und eine vergleichende Betrachtung von Preispremien und Markenschwerpunkt liefert jedoch eindeutige Ergebnisse. Daran anschließend soll zudem die weitere Geschichte der Beteiligung von Volvo an der Nedcar B.V. geschildert werden.

Der Umsatz von Volvo stieg zwar in den ersten vier Jahren des Produktlebenszyklus der 300-Serie von acht auf zwölf Milliarden Schwedische Kronen an. Ein derartiges Wachstum hatte sich jedoch bereits in den Jahren vor 1976 gezeigt. In den Jahren nach 1980 zeigte sich zudem eine starke Zunahme dieses Wachstums, welches einerseits auf die zunehmenden Volumina bei der Volvo 300-Serie, insbesondere jedoch auf die Einführung der 700-Serie im Jahr 1982 zurückzuführen ist.⁶²⁰

Das Produktionsvolumen der Volvo 300-Serie konnte von der Markteinführung bis 1985 kontinuierlich gesteigert werden (siehe Abbildung 72).

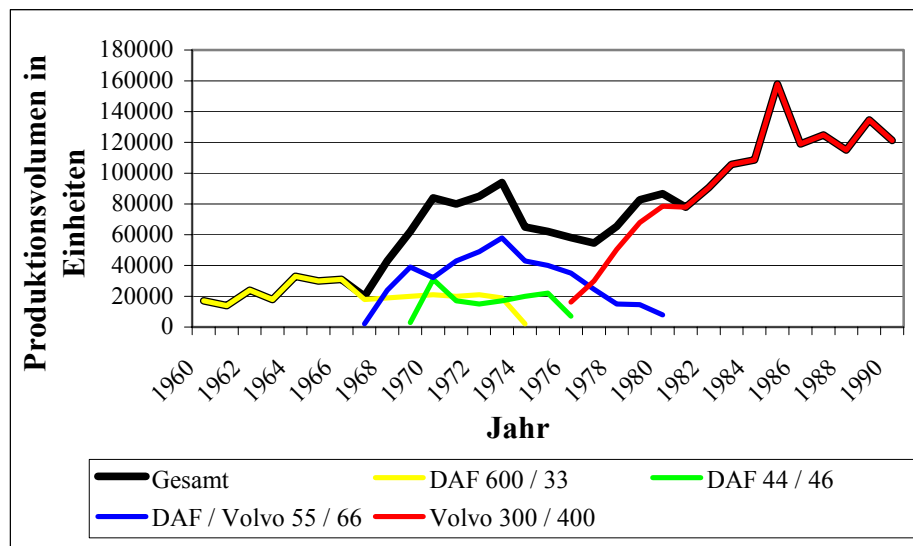


Abbildung 72: Produktionsvolumen Personenwagen der DAF B.V. / DAF Car B.V. / Volvo Car B.V. pro Baureihe / Baureihenkombination, 1960-1990⁶²¹

⁶¹⁹ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, S. 52-53.

⁶²⁰ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 232-233.

⁶²¹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Auto Katalogen der Jahre 1962 – 1992 sowie **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 56.

Bei einem zwischen 1977 und 1984 stagnierenden Volumen der Volvo 200-Serie trug es zudem zu einer Steigerung des Gesamtproduktionsvolumens der Marke bei (siehe Abbildung 73).

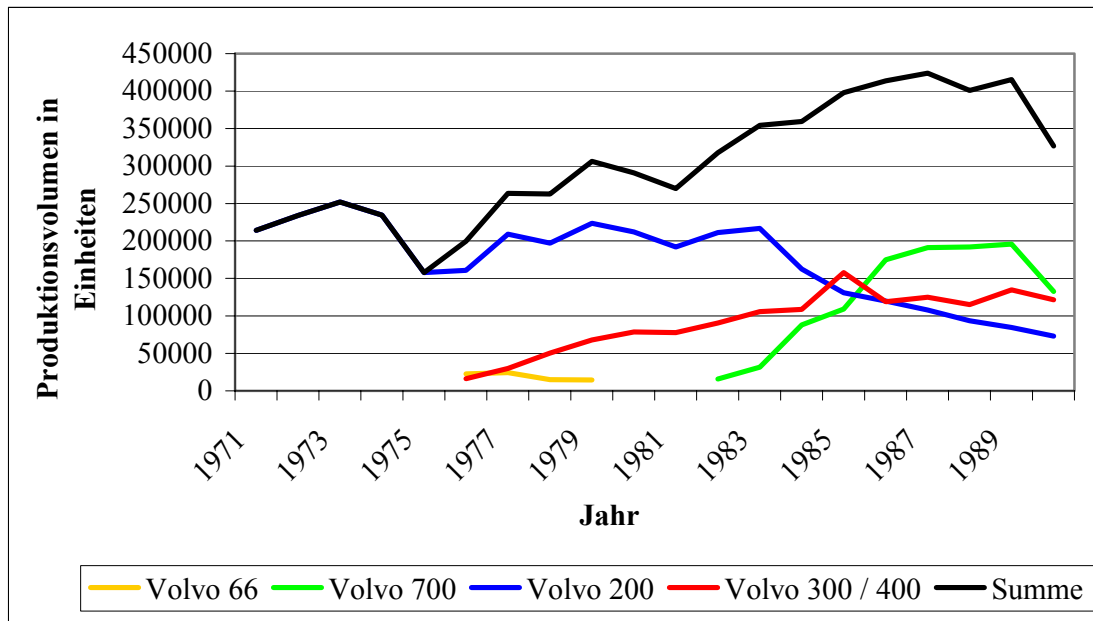


Abbildung 73: Produktionsvolumen von Volvo pro Baureihe, 1968 - 1991⁶²²

In den Jahren danach stagnierte das Volumen der 300-Serie, das steigende Gesamtproduktionsvolumen ist auf eine nicht vollständige Substitution der Volumen der 200-Serie durch die neu eingeführte 700-Serie zurückzuführen. Insgesamt hat sich das Produktionsvolumen von Volvo in den Jahren des Produktlebenszyklus der 300-er Serie in etwa verdoppelt. Jedoch ist das Gesamtproduktionsvolumen nicht in demselben Maß angestiegen wie bei den Premiumautomobilmarken Audi, BMW und Mercedes-Benz (siehe Abbildung 55).

Bei Beginn der Entwicklung des P900 im Jahre 1970 zielte DAF noch auf ein jährliches Produktionsvolumen von 200.000 Einheiten ab.⁶²³ Die Presse berichtete im Jahr der Markteinführung des 343 davon, dass Volvo von seinem neuen Produkt im ersten Produktionsjahr 40.000 Einheiten abzusetzen plane und die Jahreskapazität 120.000 Einheiten betrage.⁶²⁴ Mit geringen Investitionen wäre jedoch auch eine Produktionskapazität von 200.000 Einheiten zu erreichen.⁶²⁵ Die Gewinnschwelle für das niederländische Werk wurde auf 100.000 Einheiten Jahresproduktion geschätzt.⁶²⁶

⁶²² Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Auto Katalogen 1973 – 1993. Die Volumina der Marke Volvo waren in den genannten Veröffentlichungen für die Jahre 1968 bis 1971 nicht nach Baureihen aufgeschlüsselt.

⁶²³ Vgl. **DAF Owners Club (Hrsg.)**, DAF, 1995, S. 70.

⁶²⁴ Vgl. **Wolf**, Cor u.a., Wij reden de Volvo 343, in: Autokampioen, 1976, Heft 20, S. 1248-1249.

⁶²⁵ Vgl. **Enklaar**, Gert, Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 1976, Heft 37, S. 48.

⁶²⁶ Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 199.

Angesichts der in Kapitel 4.5.4 beschriebenen Probleme konnten, wie Abbildung 72 zeigt, diese Ziele erst sehr spät im Produktlebenszyklus erreicht werden. Bei Markteinführung des Volvo 343 im Jahr 1976 war im niederländischen Werk sogar ein Rückgang des Gesamtproduktionsvolumens über alle Baureihen festzustellen. Das bisherige Produktionsmaximum von annähernd 100.000 Einheiten aus dem Jahr 1973 konnte erst wieder 1983 erreicht werden, und die bei Markteinführung genannte Jahreskapazität wurde erst in den Jahren 1985 bis 1990 erreicht, also neun Jahre nach der Markteinführung. Zudem ist festzustellen, dass diese Zahlen die bereits ab 1986 in geringen Stückzahlen produzierte Nachfolgerbaureihe, die 400-Serie, mit einbeziehen. Auch Unternehmensaussagen belegen, dass der Erfolg der beiden neuen Volvo Baureihen für größer eingeschätzt worden war.⁶²⁷

Andererseits nahm entsprechend der Zielsetzungen die noch 1970 bestehende starke Beschränkung auf Schweden und die USA als Absatzmärkte ab, der Absatzanteil in der Europäischen Union stieg zwischen 1970 und 1980 von 30 % auf 41 %.⁶²⁸

Die Tabellen 32 und 40 zeigen eine oberhalb der meisten Konkurrenzprodukte angesiedelte Preispositionierung der Produkte der Marke Volvo, wobei Marken wie BMW oder Mercedes-Benz nochmals höhere Basispreise erzielen konnten. Ein Blick auf Tabelle 12, Spalte 2 macht deutlich, dass sich diese Positionierung bis heute erhalten hat. Ein steigendes Gesamtproduktionsvolumen bei konstanten Preispremien lässt auf einen Anstieg der Premiumkompetenz schließen. Jedoch ist zu betrachten, dass das Volumen im Verhältnis zu den anderen betrachteten Marken außer Alfa Romeo zurückgeblieben ist (siehe Abbildung 55). Es ist daher zu konstatieren, dass die Premiumkompetenz von Volvo nur unterproportional gestiegen ist.

Beide untersuchten Baureihen waren unterhalb des damaligen Produktportfolios der Marke angesiedelt. Die durch den Volvo 66 erfolgte Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten war erstens durch das geringe Volumen von geringer Intensität und entbehrte zweitens durch die Einstellung der Baureihe 1980 an Nachhaltigkeit. Die Einstufung des Volvo 343 im Konkurrenzumfeld war, wie erwähnt, unklar, wobei als Konkurrenten die Vorgängerbaureihen von Automobilen genannt wurden, die entweder in der heutigen Unteren Mittelklasse⁶²⁹ oder der Mittelklasse⁶³⁰ angesiedelt sind. Heute wird der Volvo S40 / V50 als Nachfolger des Volvo 343

⁶²⁷ Vgl. **Graham**, Robson, Die Volvo-Story, 1985, S. 199.

⁶²⁸ Vgl. **Lindh**, Björn-Eric, Volvo, 1985, S. 232-233.

⁶²⁹ Dazu zählen der Ford Escort als Vorgänger des heutigen Ford Focus, der Opel Kadett als Vorgänger des Opel Astra und der Volkswagen Golf.

⁶³⁰ Dazu zählen der Opel Ascona als Vorgänger des heutigen Opel Vectra oder die BMW Dreier Reihe.

eindeutig in der Mittelklasse eingeordnet (siehe Tabelle 13). Auch in Vergleichstests von Automobilzeitschriften wird er nicht mehr Fahrzeugen der Unteren Mittelklasse gegenüber gestellt. Dies deutet auf eine Höherpositionierung der Baureihe im Laufe der Produktgenese hin. Wie das Markentableau zu Volvo andeutet, haben sich aus der im Jahre 1968 eingeführten Baureihe P142/144/145/164 zwei Baureihen entwickelt. Beide Entwicklungen, die Höherpositionierung der Kleinen Baureihe und die Aufspaltung der Großen in zwei Baureihen, führten dazu, dass Volvo derzeit in den Segmenten Mittel- und Obere Mittelklasse mit drei statt wie die anderen untersuchen Automobilhersteller mit zwei Baureihen vertreten ist. Dies wäre ohne die Höherpositionierung der aus dem Volvo 343 entstandenen Baureihe nicht der Fall. Nachdem diese damals wie heute jedoch eindeutig unterhalb des traditionellen Volvo Produktportfolios angesiedelt ist, wäre der Markenschwerpunkt von Volvo derzeit ohne sie weiter oben angesiedelt. Da im Zeitablauf sowohl ihr Anteil am Gesamtproduktionsvolumen (siehe Abbildung 73) als auch ihre Positionierung gestiegen sind, darf angenommen werden, dass sich durch die Einführung der Baureihe der Markenschwerpunkt von Volvo langfristig konstant nach unten verlagert hat.

Somit darf angenommen werden, dass die Einführung der Volvo 300-Serie mit Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten und einer unterproportionalen Erhöhung der Premiumkompetenz einherging. Dies kann jedoch, wie schon beim Alfa Romeo Alfasud, nicht nur mit der Tatsache der Erweiterung der Produktlinie nach unten, sondern auch mit den mit der Einführung der 300-er Serie einhergehenden Qualitätsproblemen und den dadurch entstehenden Imagedefiziten erklärt werden. Ein Wirkungszusammenhang zwischen der eindeutigen Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten und der in Relation gesehenen Verringerung der Premiumkompetenz kann daher nicht eindeutig nachgewiesen werden.

Angesichts des dennoch zu konstatierenden ausgebliebenen Markterfolgs der neuen Baureihe und hoher Verluste war das Fortbestehen der Volvo Car B.V. wiederholt in Gefahr.⁶³¹ Unter diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Volvo AB den Anteil an der Volvo Car B.V. sukzessive verringerte. Im Jahre 1977 sank er von 75 auf 55 %, nachdem der niederländische Staat in Form der National Investment Bank eine Kapitalerhöhung zu 100 % getragen hatte. Im Jahr 1981 schrumpfte der Anteil durch eine weitere Beteiligung des niederländischen Staates auf 30 %.⁶³²

⁶³¹ Vgl. **Moberger**, Henrik, de geschiedenis van Volvo in Born, 2004, S. 34, 38.

⁶³² Vgl. **Robson**, Graham, Die Volvo-Story, 1985, S. 204.

4.6 Die Erweiterung des Mercedes-Benz-Produktportfolios nach unten anno 1982

Im Folgenden soll Mercedes-Benz als die letzte Marke des eingangs definierten Analyseumfangs hinsichtlich ihrer Produktlinienerweiterungen analysiert werden. Die Produkte der Marke erfreuten sich vor wie nach dem Zweiten Weltkrieg eines weltweit überaus guten Ansehens und standen seit jeher für überragende Produktqualität, eine ausgeprägte technische Leistungsfähigkeit und hohe Preise. Diese behinderten jedoch keinesfalls deren weite Verbreitung auf dem Weltmarkt, welche insbesondere nach 1930 durch ein überaus breit gefächertes Produktportfolio unterstrichen wurde. Nach dem Zweiten Weltkrieg und der Aufbauphase des Produktportfolios bis 1955 kam es bis zum mit der Baureihe G⁶³³ vollzogenen Eintritt ins Segment der Geländewagen im Jahre 1979 zu keiner Produktlinienerweiterung (siehe Markentableau Mercedes-Benz, Abbildung 74).

⁶³³ Diese wird in dieser Arbeit nicht untersucht, weil es von ihr keine Limousinenvariante gab.

Abbildung 74: Markentableau Mercedes-Benz⁶³⁴

⁶³⁴ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise und Kosten in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1984, 1983, S. 181-186 sowie o.V., Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1984, 1983, S. 203-205.

Erst mit der Einführung der im Folgenden betrachteten Baureihe Mercedes-Benz 190 im Jahre 1982 wurde das Produktportfolio nach unten erweitert. Diese relativ statische Produktpolitik steht in starkem Kontrast zu den Dreißiger Jahren und insbesondere den Jahren 1996 bis 2003, in denen die Anzahl an Baureihen von fünf auf zehn erweitert wurde. Da die heute E-Klasse und S-Klasse genannten Baureihen nicht durch Produktlinienerweiterungen entstanden, sondern aus einer gemeinsamen Vorgängerbaureihe hervorgingen,⁶³⁵ wird auf sie hier nicht eingegangen. Alle weiteren Baureihen abgesehen vom Mercedes-Benz 190 waren außerhalb des Betrachtungszeitraums entstanden oder verfügten über keine Limousinenvariante.

4.6.1 Die Entwicklung der Marke Mercedes-Benz

Grundlage für das Unternehmen Daimler-Benz und die Automobilmarke Mercedes-Benz waren die Daimler Motoren Gesellschaft, welche 1886 ihre „Daimler Motorkutsche“ vorstellte, sowie die Benz & Cie., Rheinische Gasmotorenfabrik, welche ebenfalls 1886 erstmals ihr „Fahrzeug mit Gasmotorenbetrieb“ präsentierte und patentieren lies. Der erste Teil des Markennamens Mercedes-Benz entstand mit dem Bau des nach der Tochter des Geschäftsmanns Emil Jellinek benannten Motorwagens „Mércèdes 35 PS“ im Jahre 1901. Nachdem das Fahrzeug aufgrund seiner revolutionären technischen und konzeptionellen Eigenschaften in kürzester Zeit einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt hatte, wurde der Name Mèrcedès im Juni 1902 erstmals als Markenname angemeldet.⁶³⁶ Die für den zweiten Teil des Markennamens stehende, 1883 gegründete Benz & Cie., Rheinische Gasmotorenfabrik hatte sich zunächst mit der Produktion von Gasmotoren, später von Automobilen und ab dem ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts auch von Omnibussen und Nutzfahrzeugen beschäftigt. Die Jahre während des Ersten Weltkrieges und insbesondere die Zeit der Inflation stellten beide Unternehmen vor wirtschaftliche Schwierigkeiten. 1924 kam es bei der Benz Cie. zu einer die Existenz bedrohenden Situation, welche im Mai 1924 zum Eintritt in eine

⁶³⁵ Deren Vierzylindervariante entwickelte sich zur E-Klasse, während die Sechszylindervariante zur S-Klasse wurde.

⁶³⁶ Das Automobil wurde von Wilhelm Maybach auf Auftrag des in Frankreich ansässigen Jellinek gemäß dessen Anforderungsprofil (u.a. eine für die damalige Zeit exorbitante Motorleistung, ein überaus niedriges Gewicht, vier Zylinder und Frontmotor) konstruiert und produziert. Jellinek nannte das Fahrzeug Mèrcèdes (der Vorname seiner Tochter). Gegen die Bezeichnung regte sich im Hause Daimler anfangs Widerstand, doch die Tatsache, dass Jellinek die Alleinvertriebsrechte des Fahrzeuges für Frankreich, Österreich-Ungarn sowie Amerika hielt, verlieh ihm eine starke Position. Am 12.11.1909 wurde der Name Mercedes ohne die französischen Akzente als Warenzeichen eingetragen; vgl. **Simsa**, Paul, Es geschah in Nizza – wie Mercedes seinen Namen fand, in: Auto Motor und Sport, 1975, Heft 20, S. 73-76.

Interessengemeinschaft mit der Daimler Motoren Gesellschaft und schließlich zur im Juli 1926 vollzogenen Fusion zur Daimler-Benz AG führte. Die Mercedes-Automobile wurden im Zuge der Fusion in Mercedes-Benz umbenannt, die Benz Automobile bis 1927 weiterproduziert und dann durch eine neue Generation gemeinsam entwickelter Automobile ersetzt. Die Zeit nach der Fusion war abgesehen von wirtschaftlichen Problemen in den Jahren 1931 und 1932 von Expansion und unternehmerischem Erfolg gezeichnet, Daimler-Benz wurde nach der Adam Opel AG zur zweitumsatzstärksten Automobilfabrik Deutschlands⁶³⁷.

Die erfolgreiche Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg und insbesondere die Dreißiger Jahre mit ihrer stark expansiven Produktpolitik führte zu einer Dominanz der Marke auf dem deutschen Automobilmarkt, wobei das Produktportfolio im wesentlichen alle Automobilsegmente außer die der Kleinwagen bediente. Insbesondere nach der in der Öffentlichkeit seit den späten Zwanziger Jahren intensiv geführten Diskussion um die Notwendigkeit und Ausgestaltung eines „Volkswagens“⁶³⁸ wurde in den Dreißiger Jahren das Produktportfolio mit den Modellen 130, 150 und 170 aber auch offensiv nach unten erweitert. Nach der Einführung besagter Produkte und des Mercedes-Benz 770 war Mercedes-Benz als einzige deutsche Automobilmarke in allen Hubraumsegmenten zwischen 1,3 und 7,7 Liter Motorvolumen vertreten.⁶³⁹

Verschiedene Artikel in zeitgenössischen Automobilzeitschriften verdeutlichen den Stellenwert der Marke Mercedes schon in den Jahren nach Gründung der Marke. So war bereits 1903 von „Mercedes-Kultus“ die Rede.⁶⁴⁰ Ein General-Vertreter warb schon 1906 mit einer umfangreichen Liste an Mitgliedern des in- wie ausländischen Adels, die ein Mercedes-Automobil besäßen, sowie mit der Tatsache, dass die Daimler Motoren-Gesellschaft die Liste der Automobilimporteure in den USA anführte.⁶⁴¹

In der Nachkriegszeit kam es mit dem Ersatz des zunächst als einziges Vorkriegsprodukt weiterproduzierten Mercedes-Benz 170⁶⁴² durch eine wesentlich

⁶³⁷ Zur Geschichte der Marken Mercedes, Benz und Mercedes-Benz vor dem 2. Weltkrieg vgl. **Linz**, Harald, **Schrader**, Halwart, Die große Automobil-Enzyklopädie, 1986, S. 21, 46-48, 122-123.

⁶³⁸ Vgl. o.V., Wann kommt der Volkswagen?, in: Motor und Sport, 1930, Heft 22, S. 88 sowie **Obering**, Martin, Das Volksauto, in: Motor und Sport, 1930, Heft 27, S. 27.

⁶³⁹ Vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1920-1945, 1983, S. 238-240, 248-270.

⁶⁴⁰ Vgl. **Küster**, J., Mercedes-Kultus, Zeitschrift des mitteleuropäischen Motorwagen-Vereins, Heft 2/1903, S. 43, abgedruckt in: Wachtel, Joachim (Hrsg.), Facsimile Querschnitt durch frühe Automobilzeitschriften, 1970, S. 72.

⁶⁴¹ Vgl. Werbeplakat „Aufklärung!“ der Firma Flinsch & Co., Generalvertretung für Mercedes-Wagen, aus dem Jahre 1906, abgedruckt in: Wachtel, Joachim (Hrsg.), Facsimile Querschnitt durch frühe Automobilzeitschriften, 1970, S. 98.

⁶⁴² Zwar war der Mercedes-Benz 180 hinsichtlich Fahrzeugdimensionen und Motorleistung höher positioniert als der Mercedes-Benz 170. Dennoch wird hier eine Vorgänger-Nachfolgerbeziehung

größere Nachfolgerbaureihe und einer Beschränkung auf die oberen Segmente des Automobilmarktes, wobei man sowohl Limousinen als auch Cabriolets mit zwei und vier Sitzen sowie Coupes anbot.

4.6.2 Kooperationsinitiativen und Vorprojekte

Auch wenn es in den Jahre zwischen 1955 und 1979 zu keinen Produktlinienerweiterungen kam, war der Eintritt in das unter dem bisherigen Portfolio angesiedelte Segment seit den Fünfziger Jahren Gegenstand strategischer Überlegungen. Zur Besetzung wurden parallel zwei strategische Optionen verfolgt: zum einen eine Kooperation mit oder eine Beteiligung an einem anderen Automobilhersteller, dessen Produktportfolio hauptsächlich die unterhalb des eigenen Portfolios angesiedelten Segmente bedienen würde, sowie die Eigenentwicklung eines Produkts, welches unter der Marke Mercedes-Benz oder einer anderen angeboten werden sollte. Treiber der Diskussionen waren hierbei sozioökonomische Rahmenbedingungen und die damit begründete Erwartung von Nachfragerückgängen bei großen Automobilen, die Ölkrisen sowie im Falle der Kooperationen beziehungsweise Beteiligungen die Verfügbarkeit entsprechender Partner. Auf die wichtigsten Initiativen soll im Folgenden eingegangen werden.

Schon 1957/1958 war wegen dessen auf dem Kleinwagenmarkt positionierten Produktportfolio eine Kooperation mit dem Automobilhersteller Renault im Gespräch gewesen. Vermutlich hatte die Beteiligung von Daimler Benz an der Auto Union GmbH im Jahre 1958 aufgrund deren Produktangebots in den gleichen Segmenten eine Einstellung dieser Initiative bewirkt. Die seit 1958 geplante und 1959 fehlgeschlagene Übernahme der sich in einer Existenz bedrohenden Krise befindlichen BMW AG hatte nicht wie bei der Auto Union AG die Erweiterung des Produktportfolios als Ziel, sondern lediglich die Ausweitung der knappen Produktionskapazität.⁶⁴³ Nach dem Verkauf der Auto Union AG im Jahre 1965 an Volkswagen wurde der Bedarf an einem Angebot kleinerer Fahrzeuge wiederum adressiert. Der Vorschlag, im Zuge einer Vertriebskooperation die unterhalb des damaligen Produktportfolios angesiedelten Produkte eines anderen Automobilherstellers über das Daimler-Benz Händlernetzwerk zu vertreiben, scheiterte an möglichen negativen Abstrahleffekten auf das Mercedes-

konstatiert, da sich beide Fahrzeuge hinsichtlich preislicher Positionierung und Motorvolumen entsprachen, vgl. **Oswald**, Werner, Deutsche Autos 1945-1975, 1985, S. 206-212, 222-227.

⁶⁴³ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 216-217, 413.

Benz-Image. 1969 war die Übernahme der sich in finanziellen Schwierigkeiten befindlichen Firma Lancia im Gespräch. Später wurde erwogen, die Erweiterung des Produktportfolios nach unten durch eine teilweise oder gänzliche Übernahme von Audi zu gestalten. Es wurden zudem Beteiligungen an Honda, Subaru oder DAF diskutiert. Auch Citroen wurde als potenzieller Partner in Betracht gezogen.⁶⁴⁴ Gründe für das nicht erfolgte Zustandekommen waren neben der oftmals fehlenden Bereitschaft seitens der betrachteten Unternehmen, welche den Verlust der Unabhängigkeit fürchteten,⁶⁴⁵ das Urteil der mangelnden Eignung des potenziellen Kooperationspartners seitens Daimler-Benz⁶⁴⁶ oder auch die negativen Erfahrungen mit der Auto Union. Angesprochen wurde zudem die Gefahr des Prestigeverlustes durch eine wesentliche Verschiebung der „Einstiegsschwelle nach unten“ und die durch Einbindung in den Konzernverbund drohende Infragestellung der „Singularität des Begriffs Mercedes“.⁶⁴⁷ Neben diesen Kooperationsversuchen gab es in der Nachkriegszeit vor der Einführung des Mercedes-Benz 190 mindestens zwei Versuche, das unterhalb des bisherigen Produktportfolios angesiedelte Segment durch eine Eigenentwicklung zu besetzen. In den Jahren 1956-1958 wurde ein dementsprechendes Automobil unter dem Werkscode „W122“ konzipiert⁶⁴⁸ und später aus Kostengründen wieder eingestellt.⁶⁴⁹ Ein zweites, W118/119 genanntes, um 1960 initiiertes Konzept verfügte über Frontantrieb und wurde bis 1962 sogar bis hin zur Straßenerprobung mit Prototypen weitergeführt.⁶⁵⁰ Dieses „Zwischentyp“ oder „7000-Mark-Wagen“ genannte Fahrzeug sollte zwischen dem bei der Auto Union hergestellten DKW Junior und dem damals kleinsten Mercedes-Benz, dem 180, angesiedelt sein. Es sollte zwischen 1,5 und 1,7 Liter Hubraum besitzen und zwischen 6.500 und 7.000 Mark kosten. Ziel war es damals, das Unternehmen durch das vermehrte Angebot preiswerterer Produkte auf eine erwartete Rezession vorzubereiten. Untersuchungen hatten ergeben, dass ein solches Fahrzeug aufgrund der notwendigen kostengünstigen Produktion nur bei der Auto Union AG

⁶⁴⁴ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 326-327, 329-330, 413.

⁶⁴⁵ So bei BMW, Citroen und Honda.

⁶⁴⁶ So bei Lancia.

⁶⁴⁷ Hierbei sei die Tatsache zu verstehen, dass es sich bei der Marke Mercedes-Benz um die einzige Automobilmarke des Unternehmens handelte. Diese Konstellation wäre durch eine Kooperation mit einer dem Image von Mercedes-Benz nachstehenden Marke aufgelöst worden. Eine solche Auflösung der Singularität hätte zur in den Fünfziger Jahren vollzogenen Einstellung der Automobilmarke Packard geführt, so in der Vorstandssitzung vom 14.2.1978; vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 329-330, 413.

⁶⁴⁸ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 2.

⁶⁴⁹ Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 11.

⁶⁵⁰ Vgl. **Etzold**, Hans-Rüdiger, Im Zeichen der Vier Ringe, 1995, S. 331; **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 2-3 sowie **Hofner**, Heribert, Mercedes-Benz Automobile, 1996, S. 98.

hätte gefertigt werden können. Im Aufsichtsratspräsidium am 25.10.61 wurde das Projekt jedoch angesichts der für die Serienentwicklung notwendigen Investitionen von 200 Millionen Mark sowie der dadurch implizierten Bindung von Entwicklungsressourcen bei Daimler-Benz eingestellt.⁶⁵¹ Es wurde als Basis für den Auto Union 102 verwendet, sein „Mitteldruckmotor“ fand sich im Ersten Audi wieder.⁶⁵²

In der ersten Hälfte der Siebziger Jahre, der Zeit der Strategiefindung für die letztendlich im Jahre 1982 eingeführte Baureihe 190, bis in die Jahre 1977 und 1978, als die Entscheidung für die Serienentwicklung und die Produktion getroffen wurde, befand sich Daimler-Benz in einer Phase starken Wachstums. Das Produktionsvolumen erhöhte sich zwischen 1971 und 1977 um etwa ein Drittel, siehe Abbildung 55. Der Umsatz verdoppelte sich in den selben Jahren trotz der Ölkrise mit überproportionalem Wachstum beim Export. Nach einer Stagnation bis 1974 stellte sich bis 1979 eine Verdreifachung des ausgewiesenen Gewinns ein.⁶⁵³ Wirtschaftlich war das Unternehmen somit auf eine durch die Produktlinienerweiterung gut vorbereitet.

4.6.3 Gründe für die Produktlinienerweiterung

Unter dem Eindruck der Ölkrise wuchs die Überzeugung im Unternehmen weiter an, dass ein verbrauchsoptimiertes Fahrzeug im Produktportfolio benötigt wurde. Man befürchtete Gesetzgebungen, die durch Diskriminierung von verbrauchsfördernden Kriterien wie großem Hubraum und ausladenden Dimensionen eine Verschlechterung der Marktposition der bisherigen Produkte bewirken hätten können.⁶⁵⁴ Später, 1978, wurden in den USA die so genannten CAFE-Standards⁶⁵⁵ als Bundesgesetz erlassen, welche im Jahr des Inkrafttretens für lokale und ausländische Automobilhersteller eine durchschnittliche Reichweite pro Kraftstoffverbrauchseinheit der auf dem US Markt abgesetzten Fahrzeugflotte von mindestens 18 mpg⁶⁵⁶ vorschrieben. Dieser Grenzwert sollte sich in Stufen bis 1984 auf 27,5 mpg erhöhen.⁶⁵⁷ Die Konventionalstrafe bei Nichteinhalten sollte pro abgesetztes Fahrzeug und 0,1 mpg Minderfahrleistung 5 US-\$

⁶⁵¹ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 317.

⁶⁵² Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 11 sowie **Männer**, Engelbert, Der kleine geplant, der Große im Bau, in: mot, 1977, Heft 15, S. 5-7. Auto Union gehörte von 1958 bis 1965 zu Daimler-Benz.

⁶⁵³ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 339, 353.

⁶⁵⁴ Vgl. **Simsa**, Paul, Der Mercedes-Benz 190, 1986, S. 8, 9.

⁶⁵⁵ CAFE steht für Corporate Average Fuel Standards.

⁶⁵⁶ Mpg steht für miles per gallon.

⁶⁵⁷ 18 mpg entsprechen einem Verbrauch von 13,07 Liter / 100 km, 27,5 mpg von 8,55 Liter / 100 km.

betragen. Zudem war eine Sondersteuer für besonders verbrauchsintensive Automobile von 4.000 \$ in Diskussion.⁶⁵⁸ Internen Modellrechnungen zufolge wäre ein Flottenverbrauch von 8,55 Liter / 100 km mit dem bisherigen Mercedes-Benz Produktportfolio selbst bei einer Verringerung von Luftwiderstand und Gewicht sowie einer Erhöhung der Effizienz der Motoren nicht möglich gewesen. Eine vollständige Umstellung des Angebots auf verbrauchgünstigere Dieselfahrzeuge wäre im Markt, eine Elimination besonders verbrauchsintensiver Varianten bei den Händlern nicht durchsetzbar gewesen.⁶⁵⁹

Die Tatsache, dass man intern eine Ausdehnung der Regelung auf Deutschland für möglich hielt,⁶⁶⁰ unterstrich die Notwendigkeit einer Problemlösung. Auch in der Einführungsphase des Mercedes-Benz 190 wurde noch darauf hingewiesen, dass durch das Wissen um die Begrenztheit der Mineralölvorkommen und die Verteuerung der Kraftstoffe „nicht nur wegen der natürlichen Verfügbarkeit, sondern auch wegen der politischen Preisabhängigkeit“ damit zu rechnen gewesen sei, dass „politisch und soziologisch begründete Tendenzen das Käuferverhalten in Richtung auf kleinere Fahrzeuge“ rücken würden.⁶⁶¹

Dass man in der Vorstandssitzung vom 17.7.1979 unter dem Eindruck des rapiden Ölpreisanstiegs dieser Zeit sogar vom Mercedes-Benz 190 als dem zukünftigen Mittelpunkt des Produktportfolios ausging und die spätere Aufnahme einer in großer Stückzahl abzusetzenden, darunter angesiedelten Baureihe als möglicherweise nötig ansah,⁶⁶² zeigt abermals wie die Situation der Ölversorgung insbesondere in den Siebziger Jahren die Produktpolitik der Premiumautomobilhersteller beeinflusste.

Ein weiterer Grund für die Entwicklung des Mercedes-Benz 190 war die Tatsache, dass man den Hauptkonkurrenten Audi und Mercedes-Benz nicht das allgemein als „Mittelklasse“ bezeichnete Segment überlassen wollte.⁶⁶³ Auch ein wachsender Markt für Zweit- oder Dritt-Fahrzeuge sei ein Beweggrund gewesen.⁶⁶⁴ Man konstatierte den bisher bedienten Marktsegmenten geringe Wachstumschancen und wollte somit Wachstum durch Ausweitung des Produktportfolios schaffen. Auch die Händler sahen trotz eines durch die Erweiterung des Produktportfolios nach unten erwarteten leichten Rückgangs der Absatzzahlen bei der bisher kleinsten Baureihe große Vorteile einer

⁶⁵⁸ Vgl. **Langworth**, Richard, Mercedes-Benz, 1984, S. 227.

⁶⁵⁹ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste S. 327-328.

⁶⁶⁰ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, S. 412-413.

⁶⁶¹ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 2.

⁶⁶² Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 331.

⁶⁶³ Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 11.

⁶⁶⁴ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W 201, Launchphase.

Kleinen Baureihe, wesentlich bestimmt durch eine dadurch gebotene bessere Auslastung der Einrichtungen, Rationalisierungsmöglichkeiten und besserer „Ausgleichsmöglichkeiten bei konjunkturellen Schwankungen“.⁶⁶⁵

Ein weiteres Motiv zur Entwicklung des Mercedes-Benz 190 war die Befürchtung in den frühen Siebziger Jahren, die Nachfolgeprodukte der damals angebotenen Produkte würden aufgrund ihrer technisch aufwändigeren und teureren Konzeption traditionelle Mercedes-Benz Kunden nicht mehr ansprechen und deren Abwandern an die Konkurrenz bewirken.⁶⁶⁶ Durch die Tatsache, dass die bisher angebotenen Baureihen von Modellwechsel zu Modellwechsel an Dimensionen zulegten, hätte man den unterhalb des derzeitigen Produktportfolios angesiedelten Markt verlassen und wolle diesen mit einer kleineren Baureihe wieder besetzen.⁶⁶⁷

4.6.4 Entwicklung, Markteinführung und Positionierung des Mercedes-Benz 190

Nach den verschiedenen oben aufgeführten nicht realisierten Initiativen zur Eigenentwicklung und noch während einiger Kooperationsinitiativen begannen Ende 1971 erneut erste Vorentwicklungen zu einer Kleinen Baureihe. Die Energieknappheit von 1973 forcierte diesen Vorentwicklungsprozess, und Ende 1973, unter dem Eindruck der Ölkrise, „wurde beschlossen, die Weiterentwicklung ernsthaft zu betreiben“.⁶⁶⁸ Nach Presseberichten kam es trotz der forcierten Entwicklungstätigkeit zu keiner Serienentwicklung, da die Fertigungskapazitäten damals nicht für das neue Produkt ausgereicht hätten.⁶⁶⁹

Im Folgenden setzte man sich im Unternehmen intensiv mit dem Ob sowie einer potenziellen Ausgestaltung der neuen Baureihe auseinander. Unter dem Eindruck der durch die Ölkrise bedingten Entwicklungen der Devisenkurse und des Ölpreises wurden dem Vorstand im Frühjahr 1974 die Ergebnisse der Vorentwicklung vorgestellt. Da das Produkt erst nach einer Serienentwicklung von sechs bis sieben Jahren auf dem Markt eingeführt werden hätte können, erwog man zunächst Alternativen, die zu einer schnelleren Besetzung des Segments unter dem bisherigen Produktportfolio führen könnten. Eine Übernahme wurde angesichts der Erfahrungen mit Auto Union

⁶⁶⁵ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste S. 327, 413.

⁶⁶⁶ Vgl. **Kruk**, Max, **Lingau**, Gerold, 100 Jahre Daimler-Benz, 1986, S. 288-289.

⁶⁶⁷ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 1.

⁶⁶⁸ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 3.

⁶⁶⁹ Vgl. **Männer**, Engelbert, Der kleine geplant, der Große im Bau, in: mot, 1977, Heft 15, S. 5-7.

verworfen. Auch eine Vertriebskooperation, bei der eine andere Marke das Händlernetz von Mercedes-Benz verwenden könnte, wurde als nicht Ziel führend erachtet.⁶⁷⁰

In der Vorstandssitzung vom 15.4.1975 wurde eine steigende Nachfrage nach im Verhältnis zu den bisherigen Produkten kleineren Fahrzeugen mit hohen Fahrleistungen und sportlichem Image konstatiert. Der Eintritt in dieses Segment würde zwar zu einem Nachfragerückgang bei den bisherigen Produkten führen, aber Eroberungspotenziale bieten und Abwanderungen zu Konkurrenzmarken vermeiden. Alternativen wären die Einführung eines Derivats einer bisherigen Baureihe oder die Entwicklung einer neuen Baureihe unter einem anderen Markennamen.⁶⁷¹

Der Vorstandsbeschluss zur Serienentwicklung des Mercedes-Benz 190 erging im Jahre 1977, etwa sechs Jahre vor Produktionsbeginn. Er wurde intensiv unter Verwendung der Argumente zur Nichtverfolgung der beiden zuvor betriebenen, in Kapitel 4.6.2 erläuterten Projekte diskutiert.⁶⁷² Im Jahre 1978 erging der Beschluss, das Fahrzeug nach Serienentwicklung auch zu fertigen.⁶⁷³ Die Tatsache dass im selben Jahr, also vier Jahre vor Beginn der Serienfertigung, die Fahrversuche begannen,⁶⁷⁴ zeigt wie viel Zeit man sich im Vergleich zu den bisher behandelten Produktlinienerweiterungen für eine technisch einwandfreie Lösung nahm. Da für das neue Produkt weitere Produktionskapazitäten nötig waren und das bisherige Werk in Sindelfingen nicht mehr vergrößerungsfähig war, wurde beschlossen, das nach dem Konkurs von Borgward übernommene Werk Bremen zu einem vollwertigen Produktionswerk umzugestalten. Die Inbetriebnahme verzögerte sich später aufgrund von Einsprüchen durch Naturschützer um eineinhalb Jahre.⁶⁷⁵

Entwicklungsziele waren neben als Mercedes-Benz-typisch wahrgenommenen Eigenschaften wie Komfort, Beständigkeit, Sicherheit und hohem Raumangebot auch Handlichkeit und insbesondere Kraftstoffeffizienz.⁶⁷⁶ Zudem sollte der „wesentlich niedrigere Kraftstoffverbrauch“ mit „Freude am Fahren“ verbunden werden. Von den Dimensionen her sollte der Mercedes-Benz 190 so gestaltet sein, dass er das „bisherige Programm harmonisch nach unten ergänzt“. Intensiv diskutiert wurde die Frage, ob der Mercedes-Benz 190 mit Heck- oder Frontantrieb angeboten werden sollte. Man

⁶⁷⁰ Vgl. **Kruk**, Max, **Lingau**, Gerold, 100 Jahre Daimler-Benz, 1986, S. 288-289.

⁶⁷¹ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 326-327.

⁶⁷² Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 11.

⁶⁷³ Vgl. o.V., Die Zeit der Reife, Auto Motor und Sport, Heft 25, 15.12.1982, S. 55; **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 3.

⁶⁷⁴ Vgl. **Oswald**, Werner, Mercedes-Benz Personenwagen – 1945-1985, 2001, S. 194.

⁶⁷⁵ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 3-4.

⁶⁷⁶ Vgl. **Langworth**, Richard, Mercedes-Benz, 1984, S. 233.

entschied sich für den auch bei allen anderen Baureihen und damals den weitaus meisten Premiumautomobilen verwendeten Heckantrieb.⁶⁷⁷ Bei der Entwicklung wurde weitestgehend auf die Verwendung von Gleichteilen mit bestehenden Produkten verzichtet.⁶⁷⁸ Deshalb und angesichts der anspruchsvollen Entwicklungsziele „war sehr schnell klar, dass dieses Fahrzeug zwar kleiner, aber niemals billiger werden konnte als unser bisheriger Typ 200“. ⁶⁷⁹

Problematisch war das Auffinden einer unwidersprüchlichen Bezeichnung für das neue Produkt. Bisher deuteten Mercedes-Benz Produktbezeichnungen das Motorvolumen an.⁶⁸⁰ Diese Praxis hätte bei dem neuen Produkt zu Verwechslungen mit Varianten der bisher kleinsten Baureihe bedeutet. Die Verwendung des Zusatzkürzels „K“ als die Baureihe charakterisierender Zusatzbuchstabe wurde abgelehnt.⁶⁸¹ Die Verwendung der Bezeichnung „190“ stellte somit eine Abweichung zur bisherigen Praxis dar und sollte einen historischen Hinweis auf eine gleichnamige, erfolgreiche Variante aus der Nachkriegszeit liefern.

Die Pressevorstellung des 190 fand im Dezember 1982 im spanischen Sevilla statt.⁶⁸² Intensive Anstrengungen wurden unternommen, um die Tatsache herauszustreichen, dass es sich beim 190 um einen „echten Mercedes-Benz“ mit den markenspezifischen Charakteristika wie guter Qualität und hohen Sicherheitsstandards handelte. Ein Hinweis hierauf findet sich in annähernd allen noch einsehbaren kommunikationspolitischen Maßnahmen zum neuen Produkt und in den meisten Interviews durch Repräsentanten des Unternehmens.

Über die Reaktion der Öffentlichkeit auf das neue Produkt wurde vergleichsweise umfangreich berichtet, sie war nicht durch Begeisterung gekennzeichnet wie bei den meisten bisher behandelten Automobilen. Die Antizipation auf die neue Baureihe und die Erwartungshaltung eines im Erscheinungsbild eng an die bisherigen, erfolgreichen aber traditionell geformten größeren Baureihen angepassten Äußeren standen im Gegensatz zur wesentlich moderneren und auf günstigen Luftwiderstand Wert legenden Form.⁶⁸³ Moniert wurde neben der wenig umfangreichen Ausstattung und der

⁶⁷⁷ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 4-10, 11-13.

⁶⁷⁸ Vgl. o.V., Die Zeit der Reife, Auto Motor und Sport, 1982, Heft 25, S. 55.

⁶⁷⁹ **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W201, Launchphase, S. 8

⁶⁸⁰ Eine Einheit der Modellbezeichnung stellte hierbei zehn Kubikzentimeter Motorvolumen dar.

⁶⁸¹ Vgl. **Neubauer**, Hans-Otto, Die Chronik des Automobils, 1994, S. 510.

⁶⁸² Vgl. **Hecker**, Michael, Ein echter Mercedes, in: Daimler Benz AG (Hrsg.), Mercedes-Benz in aller Welt, 1983, Ausgabe 1, S. 4-6.

⁶⁸³ Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 11.

„bescheidenen“ Erscheinung vor allem der hohe Preis.⁶⁸⁴ Die Preise des Mercedes-Benz 190 waren um etwa 22 % über den in der Bevölkerung erwarteten und selbst etwa sechs % über denen, die man bei BMW voraussagte.⁶⁸⁵ Zudem wurden das Automatikgetriebe, die fahrdynamischen Eigenschaften und die Lautstärke kritisiert.⁶⁸⁶ Auch in der internationalen Presse wurden als positive Eigenschaften hauptsächlich das Erfüllen der Qualitätserwartungen gesehen, als negativ hauptsächlich der hohe Preis erwähnt.⁶⁸⁷

In den späten Siebziger und frühen Achtziger Jahren war die fast duopolartige Beschränkung des automobilen Premiummarktes auf die Marken Mercedes-Benz und BMW am intensivsten beschrieben worden. Die nach dem Verständnis dieser Arbeit in den Sechziger Jahren ebenfalls als Premiummarken einzustufenden Marken Jaguar und Rover waren aufgrund qualitativer Defizite sowie einer Beschränkung des Produktportfolios auf eine beziehungsweise zwei Baureihen bedingt konkurrenzfähig. Lancia hatte seit der Übernahme durch FIAT im Jahre 1969 eine Veränderung der Positionierung nach unten und eine stark auf Nischen bedachte Produktpolitik betrieben und war ebenfalls durch Qualitätsprobleme aufgefallen. Auf die Situation bei Alfa Romeo wurde in Kapitel 4.4. eingegangen. Die Premiummarke Audi befand sich im Aufbau, und die japanischen Premiummarken Acura, Infiniti und Lexus waren noch nicht gegründet. So wurde die Einführung des Mercedes-Benz 190 in der allgemeinen sowie der Fachpresse zur direkten Konfrontation mit dem Hauptwettbewerber BMW stilisiert.⁶⁸⁸

Das Studium interner Akten unterstreicht, dass diese Sichtweise durch Daimler-Benz geteilt wurde, wobei bisweilen auch der Audi 80, der Ford Sierra, der Opel Ascona sowie der Volkswagen Passat als Vergleichsfahrzeuge hinzugezogen wurden.⁶⁸⁹

Ein Blick auf Tabelle 41 zeigt, dass der Mercedes-Benz 190 bei vergleichbaren technischen Eigenschaften preislich weit oberhalb der genannten Konkurrenzprodukte angesiedelt war.

⁶⁸⁴ Vgl. **Oswald**, Werner, Mercedes-Benz Personenwagen – 1945-1985, Band 2, 2001, S. 194.

⁶⁸⁵ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W 201, Verkaufspraxis aktuell, S.2-4.

⁶⁸⁶ Vgl. **Langworth**, Richard, Mercedes-Benz, 1984, S. 235.

⁶⁸⁷ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W 201, Launching the new 190 to the British Press.

⁶⁸⁸ Vgl. o.V., Überwältigend treu, in: Der Spiegel, 14.6.1982, S. 77.

⁶⁸⁹ So in **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W 201, Launchphase, Abbildung A18.

Charakteristikum	Audi 80GL 1.8	BMW 318i	Ford Sierra L 2.0	Mercedes-Benz 190 2.0	Opel Ascona 1.8 E	Volkswagen Passat CL 1.8
Anzahl Türen	2	4	5	4	4	3
Hubraum (in ccm)	1781	1766	1993	1997	1796	1781
Motorleistung (in PS)	90	105	105	90	115	90
Fahrzeuglänge (in cm)	438	433	439	442	437	444
Fahrzeughöhe (in cm)	136	138	141	138	140	169
Fahrzeugbreite (in cm)	168	165	170	168	167	139
Radstand (in cm)	153	257	261	267	257	255
Preis (in Mark)	19612	24253	18285	25764	18628	18346

Tabelle 41: Positionierungstableau zum Mercedes-Benz 190 (1.7.1983)⁶⁹⁰

Selbst gegenüber dem über eine hohe Preispositionierung verfügenden BMW der Dreier-Reihe ergibt sich ein Preispremium von über 23 %, gegenüber dem Opel Ascona als billigstem Automobil der Vergleichsgruppe von über 38 %. Mit einem im Verhältnis zu den meisten Konkurrenten um zirka 200 ccm höheren Hubraum ist dies bei weitem nicht erklärbar.

Wie Abbildung 75 zeigt, war das Angebot an Motorisierungsvarianten anfangs auf Vierzylindermotoren beschränkt.

⁶⁹⁰ Eigene Darstellung, abgeleitet aus o.V., Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1984, 1983, S. 182-186 sowie o.V., Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.), Auto Katalog 1984, 1983, S. 201-239.

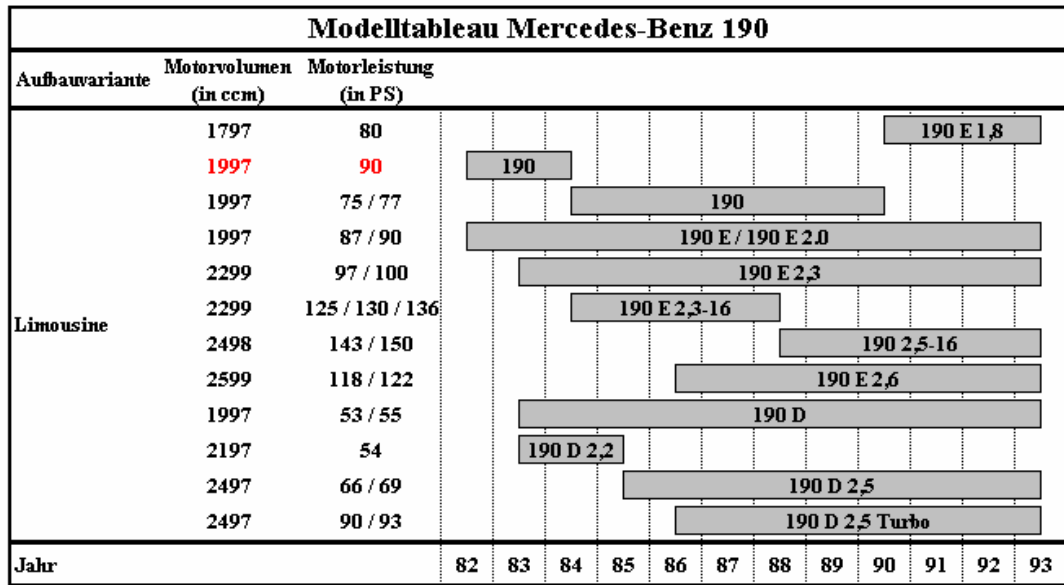


Abbildung 75: Modelltableau zum Mercedes-Benz 190⁶⁹¹

Die zunächst angebotenen Varianten 190 und 190E standen hinsichtlich Motorvolumen und –leistung für eine sehr geringe Spreizung. Die bis 1990 eingeführten zusätzlichen Motorvarianten führten zu einer Höher-, die danach eingeführten zu einer Niedrigerpositionierung der Baureihe sowie einer damit einhergehenden Weitung dieser anfangs engen Spreizung. Die Erweiterung des Variantenangebots nach oben fand im Jahre 1983 mit einer Motorvariante mit 2,3 Litern Hubraum und zwei Leistungsstufen statt. Die leistungstärkere Ausführung wurde optisch deutlich durch die Sportlichkeit unterstreichende Anbauteile differenziert. Hier wird deutlich dass Mercedes-Benz mit der neuen Baureihe auf eine sich vom bisherigen Kundenkreis deutlich unterscheidende Zielgruppe abzielte. Ein derart deutliches optisches Unterstreichen des sportlichen Charakters wie beim 190 2,3-16 war bei keinem nach dem Zweiten Weltkrieg produzierten Produkt der Marke festzustellen. Auch kommunikationspolitische Maßnahmen, wie die Darstellung der Leistungs-fähigkeit letzterer Variante durch verschiedene Ausdauerfahrten auf der Automobilrennstrecke im italienischen Nardo im August 1983, sollten eine auf Sportlichkeit wesentlich größeren Wert legende Zielgruppe ansprechen.⁶⁹²

Auch das Angebot an Dieselvarianten wurde in den Jahren 1985 und 1986 um zwei hinsichtlich Motorvolumen und Leistung höher positionierte Angebote ergänzt. Mit dem 190 E 2.6 wurde 1986 zudem eine Sechszylindervariante eingeführt. Die Tatsache,

⁶⁹¹ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **Oswald**, Werner, Mercedes-Benz Personenwagen 1945 - 1985, 2001, S. 294 – 203 sowie **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 14-46.

⁶⁹² Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 12, 13, 26.

dass hierfür konstruktive Änderungen an der Front des Fahrzeugs notwendig waren, um Raum für den größeren Motor zu schaffen,⁶⁹³ zeigt dass in der langen Entwicklungsphase eine Sechszylindervariante keine Option darstellte. Man wollte Kannibalisierungseffekte mit der mittleren Baureihe vermeiden. Abgesehen von einer differenzierten Abgasanlage fand hier im Gegensatz zum 190 2,3 – 16 keine Visualisierung der Variante statt.

Auf dem Pariser Salon im September 1988 wurde der Mercedes-Benz 190 in überarbeiteter Form präsentiert. Neben optischen und technischen Optimierungen wurde die leistungsstärkste Variante hinsichtlich Motorleistung und Motorvolumen höher positioniert.⁶⁹⁴

Die Absicht, die sportlichen Fähigkeiten des Produktes zu unterstreichen, wurde auch später im Produktlebenszyklus deutlich. So wurde 1989 in begrenzter Stückzahl eine „Evolution I“ genannte Variante des 190 E 2.5-16 angeboten, welche sich durch auffällige optische Details auszeichnete. Ihr folgte 1990 eine leistungsgesteigerte Variante mit der Bezeichnung „Evolution II“.⁶⁹⁵

In den letzten drei Jahren wurde zusätzlich eine Variante mit 1,8 Litern Hubraum und 109 PS angeboten. Diese Variante wurde optisch nur sehr unwesentlich differenziert und preislich deutlich unterhalb des bisherigen Angebots angesiedelt.⁶⁹⁶

In Abbildung 76 wird deutlich, dass bis gegen Ende des Produktlebenszyklus die zweitschwächste Motorisierungsvariante 190 E 2.0 das größte Produktionsvolumen verzeichnete.

⁶⁹³ Vgl. **Cole**, Tim, Mercedes-Benz Typenatlas, 2002, S. 154.

⁶⁹⁴ Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 28, sowie Abbildung 75.

⁶⁹⁵ Vgl. **Engelen**, Günter, Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, 2002, S. 31.

⁶⁹⁶ Vgl. **Cole**, Tim, Mercedes-Benz Typenatlas, 2002, S. 151.

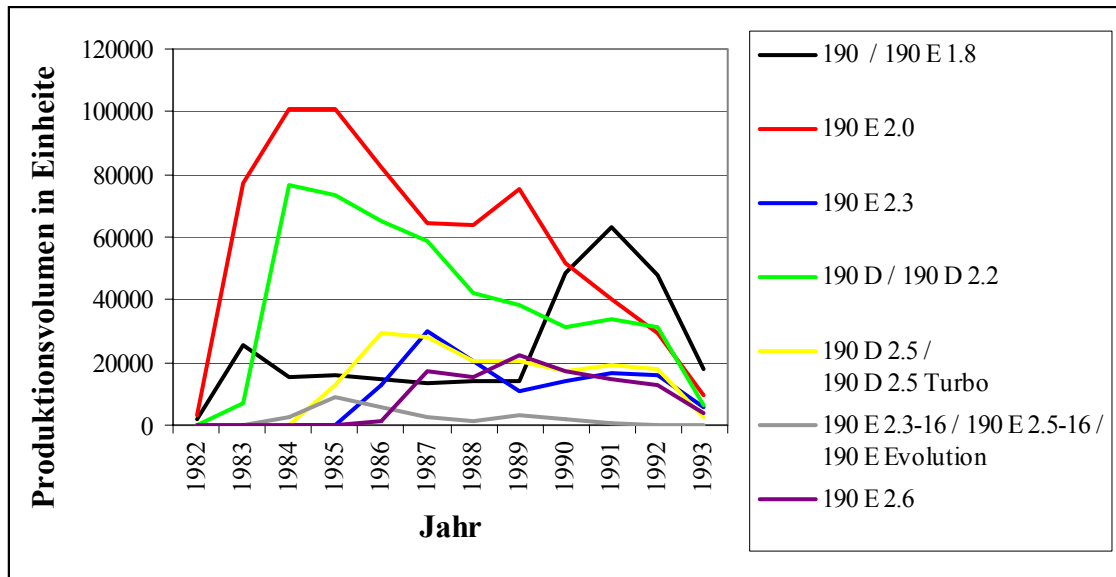


Abbildung 76: Volumentableau zum Mercedes-Benz 190⁶⁹⁷

Auch die beiden schwächsten Dieselvearianten 190 D / 190 D 2.2 verfügten über eine hohe Nachfrage. Die Einführungen dreier stärkerer Varianten mit Ottomotor (190 E 2.3-16, 190 E 2.3 und 190 E 2.6) und zweier stärkerer Dieselvearianten (190 D 2.5 / 190 D 2.5 Turbo) wirkten substituierend auf diese beiden Varianten. Hier kann man von einer Höherpositionierung sprechen. Die Einführung einer unter dem bisherigen Spektrum gelegenen Basisvariante mit 1,8 Liter Hubraum im Jahr 1990 (190 E 1.8) bewirkte einen starken Rückgang beim 190 E 2.0, was wiederum eine Positionierung nach unten darstellte. Somit wurde, wie bei den meisten analysierten Baureihen, die produktpolitisch initiierten Umpositionierungen der Baureihe marktseitig bestätigt.

4.6.5 Erfolgsanalyse

Als nächster Schritt folgt eine Erfolgsanalyse, im Zuge derer insbesondere die Auswirkungen der Einführung des Mercedes-Benz 190 auf den Unternehmenserfolg, die Premiumkompetenz definierende Größen und den Absatz der anderen Baureihen analysiert werden soll.

Die Einführung des Mercedes-Benz 190 hat kein überproportionales Umsatzwachstum bewirkt. Stattdessen setzte sich das kontinuierliche Wachstum des Umsatzes ohne große Sprünge fort, welches sich bereits in den Siebziger Jahren angedeutet hatte. Im Jahr nach der Markteinführung stieg der Umsatz etwa von 31 auf 32 Milliarden DM.⁶⁹⁸ Ein

⁶⁹⁷ Eigene Darstellung, abgeleitet aus **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Produktionsstatistik W201.

⁶⁹⁸ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 339.

ähnliches Bild zeigt sich bei der Gewinnentwicklung. Der Gewinn im Jahr nach der Markteinführung sank sogar von etwa 1,5 auf 1,45 Milliarden DM.⁶⁹⁹

Abbildung 77 zeigt, dass der Mercedes-Benz 190 einen starken Einbruch bei den Vertriebszahlen der Mercedes-Benz Mittelklasse verursacht hat, die mit Lebenszykluseffekten alleine nicht zu erklären sind.

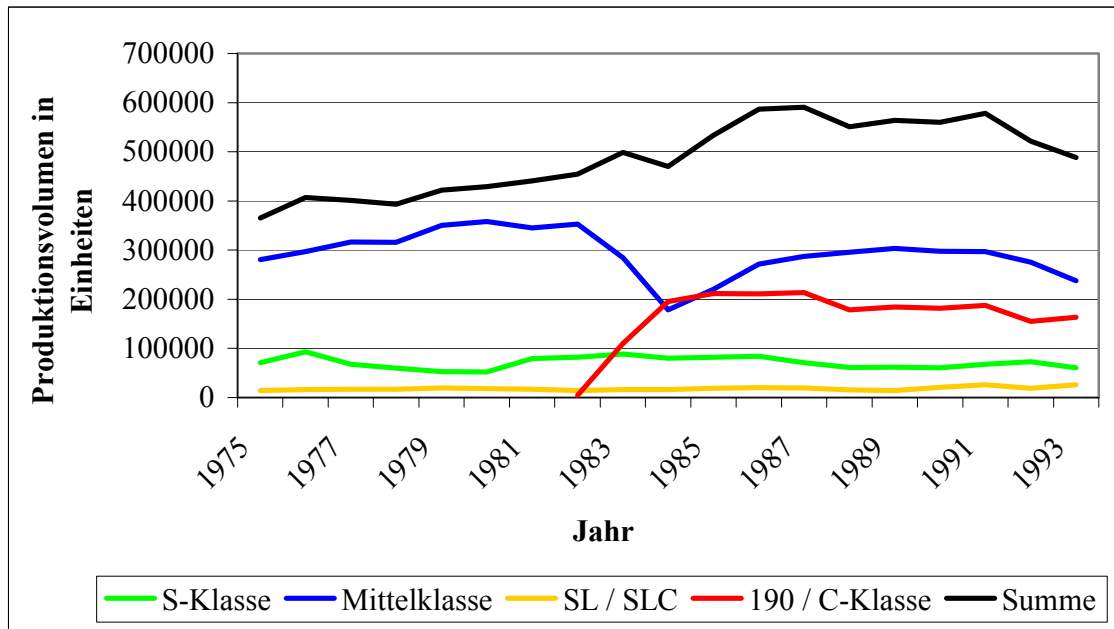


Abbildung 77: Produktionsvolumen von Mercedes-Benz pro Baureihe, 1975-1993⁷⁰⁰

Die 1984 eingeführte Nachfolgenergeneration der Mittelklasse hat nicht das Produktionsvolumen der Vorgängergeneration erreicht. Bei den Baureihen S-Klasse und SL sind keine Volumeneinbußen feststellbar. Das Gesamtproduktionsvolumen ist erst mit der Einführung der Nachfolgenergeneration der Mittelklasse angestiegen, jedoch bei weitem nicht um das Produktionsvolumen des 190. Im zweiten Jahr des Produktlebenszyklus des 190 konnten die Effekte der Produktsubstitution bei der Mittelklasse nicht ausgeglichen werden.

In der Öffentlichkeit wurden unternehmerische Aspekte, genauso wie die Produkteigenschaften des Mercedes-Benz 190, intensiv diskutiert. Neben der Fragestellung, ob das geplante rasche Volumenwachstum von etwa 58 %⁷⁰¹ unter Einhaltung des hohen qualitativen Anspruchs produziert und auch vertrieben werden könnte, kritisierte man die zu erwartenden niedrigeren Renditen im Segment des

⁶⁹⁹ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 353.

⁷⁰⁰ Eigene Darstellung, abgeleitet aus den Auto Katalogen der Jahre 1978 – 1996.

⁷⁰¹ Die Kapazität sollte von 475000 Einheiten auf bis zu 750000 Einheiten hochgefahren werden; vgl. o.V. Masse statt Klasse?, in: Manager Magazin, 1984, Ausgabe 2, S. 8.

Mercedes-Benz 190 sowie zu erwartende starken Kannibalisierungseffekte mit dem bisher kleinsten Modell, der Baureihe W123.⁷⁰²

Es wurde berichtet, dass nach internen Schätzungen 70 % der Kunden des Mercedes-Benz 190 ehemalige Kunden der Mittelklasse sein würden.⁷⁰³ Bisweilen wurde sogar die Vermutung aufgestellt, der Mercedes-Benz 190 würde die Mercedes-Benz Mittelklasse „verdrängen“. ⁷⁰⁴ Unternehmensinterne Zielsetzung war eine Erhöhung der Absatzzahlen über alle Baureihen von seinerzeit etwa 450.000 Einheiten auf 550.000 Einheiten bis Mitte der Achtziger Jahre, wobei zum Höhepunkt des Produktlebenszyklus des Mercedes-Benz 190 eine Jahresabsatzstückzahl von 240.000 Einheiten vorgesehen war.⁷⁰⁵ Dies legt den Schluss nahe, dass man mit erheblichen Kannibalisierungseffekten rechnete. Während die Absatzzahl in diesen Jahren um etwa 50.000 Einheiten übertroffen werden konnte, wurde zum Höhepunkt des Produktlebenszyklus des 190 lediglich eine Produktion von knapp über 210.000 Einheiten erreicht. Dies deutet auf unterhalb der Befürchtungen liegende Kannibalisierungseffekte hin. In der Tat wurde in der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1983 konstatiert, dass die Kannibalisierungseffekte geringer als erwartet ausgefallen wären.⁷⁰⁶ Die in der Automobilliteratur dargestellte These einer direkten und fast ausschließlichen Konkurrenzsituation mit BMW kann somit objektiv nicht bestätigt werden. Auch die Presse ging auf diese Inhalte ein. Der Anteil an Erstkäufern sei überraschend hoch. Zwar lägen die Vertriebszahlen weltweit noch hinter denen von BMW, in Deutschland jedoch schon darüber.⁷⁰⁷

In Abbildung 77 wird ein Verschieben des Produktionsvolumens in das zuvor nicht bearbeitete Segment unterhalb des bisherigen Produktportfolios bei insbesondere anfänglich nur marginalem Volumenwachstum deutlich. Mit der Einführung des 190 hat sich zudem der Markenschwerpunkt von Mercedes-Benz dem von BMW erheblich angenähert. Mercedes-Benz hatte nun ein Produktangebot in dem Segment, in das BMW bereits 1966 mit der Kleinen Baureihe eingetreten war. Beide Marken waren somit abgesehen von den wenig volumenträchtigen Gelände- und Sportwagen in denselben Segmenten vertreten, wobei das Volumen in den weiter unten liegenden Segmenten über dem der oberhalb liegenden Segmente lag. Insgesamt hat sich der

⁷⁰² Vgl. o.V., Masse statt Klasse?, in: Manager Magazin, 1984, Ausgabe 2, S. 8-10.

⁷⁰³ Vgl. **Junginger**, Walter, Klassenkampf: in: Capital, 1982, Ausgabe 6, o.S.

⁷⁰⁴ Vgl. o.V., Mercedes 190: Verdrängt er den 200?, in: mot, 1982, Heft 21, S. 26-34.

⁷⁰⁵ Vgl. **DaimlerChrysler Konzernarchiv**, Bestand W 201, Brief an die Geschäftsleitungen, S. 2 sowie **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 332

⁷⁰⁶ Vgl. **Feldenkirchen**, Wilfried, Vom Guten das Beste, 2003, S. 413.

⁷⁰⁷ Vgl. o.V., die lieben kleinen, in: Auto Motor und Sport, 1985, Heft 2, S. 140-141.

Markenschwerpunkt von Mercedes-Benz durch die Einführung des 190 somit deutlich nach unten verlagert.

Aus den Tabellen 32, 35 und 36 geht hervor, dass Mercedes-Benz bis zur Einführung des Mercedes-Benz 190 seine Produkte preislich oberhalb derer aller anderen Marken, abgesehen von Jaguar, ansiedeln konnte. Ein Blick auf Tabelle 12 Spalte 2 zeigt, dass sich an dieser Konstellation durch die Einführung des Mercedes-Benz 190 nichts geändert hat. Verbunden mit der in Abbildung 77 ersichtlichen kontinuierlichen Zunahme des Produktionsvolumens und einem auch im relativen Verhältnis gesehen konstanten Abstand zu den anderen analysierten Automobilmarken darf eine konstante Steigerung der Premiumkompetenz angenommen werden.

Einer Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten steht somit ein konstantes Preispremium gegenüber.

4.7 Schlussfolgerungen und Erfolgsfaktoren

4.7.1 Nachweis der Vollständigkeit der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse

Die angestrebte Informationsbreite konnte annähernd vollständig erreicht werden, wobei die Informationserlangung immer von der Informationsverfügbarkeit abhängt. Für jede der untersuchten Produktlinienerweiterungen konnten bis auf fünf Ausnahmen in allen genannten Kategorien die benötigten Informationen erlangt werden, sofern sie verfügbar waren.⁷⁰⁸ Tabelle 42 veranschaulicht dies. Hinsichtlich der Informationstiefe herrschen durch unterschiedlichen Quellenbestand bedingte Asymmetrien.

⁷⁰⁸ So hat beispielsweise das Nichtvorhandensein von Initiativen zur Entwicklung von Karosserievarianten des Audi 50 dazu geführt, dass für diese Arbeit keine Informationen über deren Gestaltung erlangt werden konnten.

Inhalt	BMW Neue Klasse	BMW Kleine Baureihe	BMW Große Baureihe	Audi 100	Audi 50	Alfa Romeo Alfesud	Volvo 66	Volvo 343	Mercedes-Benz 190
Rahmenbedingungen auf Unternehmens- und Markenebene									
Entstehung des Markennamens									
Entwicklung des Unternehmens bis zur (ersten) Produktlinienerweiterung									
Markentableau									
Produktpolitik bis zur (ersten) Produktlinienerweiterung									
Wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei der Produktlinienerweiterung									
Entwicklung vor der Produktlinienerweiterung									
Beweggründe für die Produktlinienerweiterung									
Frühere Versuche zur Besetzung des Segments				709					
Konzeptfindungsprozess / in Erwägung gezogene Alternativen							710		
Entwicklung während und nach Markteinführung									
Händler- und Presse-einführungsort/-termin							711		
Reaktionen der Öffentlichkeit / Presse / Konkurrenten							712		
Positionierung im Wettbewerb									
Positionierungstableau									
Preispositionierung									
Produktpolitische Maßnahmen während des Produktlebenszyklus							713		
Geplante und realisierte					714				715

⁷⁰⁹ Frühere Initiativen gab es nicht, die Marke Audi war nach Nichtverwendung zwischen 1939 und 1965 erst vier Jahre vor der Markteinführung des Audi 100 wieder aufgebaut worden.

⁷¹⁰ Aufgrund der Tatsache, dass der Volvo 66 eine Produktvariation des von DAF ohne Einfluß seitens Volvo entwickelten DAF 55 darstellte und somit der Konzeptfindungs- und Positionierungsprozess losgelöst von der Positionierung der Marke Volvo vonstatten ging, wurde auf diese Inhalte verzichtet.

⁷¹¹ Informationen hierzu konnten nicht bereitgestellt werden.

⁷¹² Hierzu wurden keine Quellen gefunden.

⁷¹³ Abgesehen von der Elimination der Kombivariante sind produktpolitische Maßnahmen während des Produktlebenszyklus ausgeblieben.

Aufbauvarianten									
Modelltableau									
Produktionsvolumen pro Motorisierungsvariante					716		717	711	
Erfolgsanalyse									
Gewinnentwicklung						711		711	
Umsatzentwicklung						711			
Volumenentwicklung der untersuchten Baureihe im Vergleich zu den anderen									
Erreichen von Unternehmenszielsetzungen							718		
Veränderung des Markenschwerpunkts									
Entwicklung der Preispremien									
Entwicklung der Premiumkompetenz									
Gründe für das Ausbleiben eines Nachfolgeprodukts	719	719	719		719	719		719	719



Information vorhanden



Information nicht vorhanden

Tabelle 42: Nachweis der weitgehenden Vollständigkeit der wirtschaftsgeschichtlichen Analyse

4.7.2 Allgemeine Erkenntnisse

Als Motive für die Produktlinienerweiterungen wurden in den meisten Fällen Markterschließungsaspekte beziehungsweise das Bedienen früherer Zielgruppen hervorgebracht. Bei Volvo und BMW sah man hierbei die Sicherung des Überlebens des Unternehmens als Haupttreiber, bei Audi das Fortbestehen der Marke. Bei Mercedes-Benz wollte man zusätzliche Marktanteile gewinnen. Bei Alfa Romeo traten neben die Markterschließungsaspekte volkswirtschaftliche hinzu, welche durch den am Unternehmen beteiligten Staat eingebracht wurden.

⁷¹⁴ Es waren unter der Marke Audi keine Derivate des Audi 50 geplant, die Stufenheckvariante wurde als Volkswagen Derby im Markt eingeführt, siehe Kapitel 4.3.3.

⁷¹⁵ In der Literatur konnten hierzu keine Informationen gewonnen werden, von Seiten des Unternehmens unterliegen die Informationen noch den Informationsschutzrichtlinien.

⁷¹⁶ Daten hierzu waren nicht verfügbar. Die im Audi Unternehmensarchiv beziehungsweise den frei verfügbaren Quellen zu entnehmenden Produktionsvolumina waren zwar bisweilen nach Motorisierungsvarianten differenziert, aber nicht auf Jahresbasis.

⁷¹⁷ Nachdem es vom Volvo 66 lediglich eine Motorisierungsvariante gab, entfiel der Bedarf hierfür.

⁷¹⁸ In den verfügbaren Quellen waren keine Absatzziele für den Volvo 66 beschrieben, auch die unter Technikern und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V. konnten hierzu keine Angaben machen.

⁷¹⁹ Das Automobil wurde durch ein Nachfolgeprodukt ersetzt.

Die Ansiedlung der neuen Baureihe war bei Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo hauptsächlich marktgetrieben, man wollte mit ihr möglichst hohe Marktanteile gewinnen. Bei Audi war die Positionierung der Baureihen der Muttermarke Volkswagen ausschlaggebend. Mit dem Audi 100 wollte man den Mangel des Angebots einer großen Limousine ausgleichen, beim Audi 50 wollte man das Angebot des Konzerns um einen modernen Kleinwagen ergänzen, welcher zusammen mit dem Golf langfristig den Käfer ersetzen sollte. Lediglich bei BMW traten die Positionierung der Marke als Kriterium in den Vordergrund, wie die Analysen des Instituts für Marktpsychologie der Universität Mannheim bestätigen (siehe Kapitel 4.2.4). Somit war die durch die Produktlinienerweiterung bewirkte Veränderung der Markenschwerpunkte in den meisten Fällen kein entscheidendes Kriterium.

Bei Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo, bei BMW im Falle der Kleinen und der Großen Baureihe und bei Audi im Falle des 50 wurden die Produktlinienerweiterungen in überaus erfolgreichen Unternehmensphasen beschlossen und durchgeführt. Die Neue Klasse von BMW und der 100 von Audi wurden in wirtschaftlich kritischen Situationen entwickelt, jedoch in beiden Fällen nachdem durch eine Neugestaltung der Eigentümerstrukturen des Unternehmens eine Stärkung der Konstanz der strategischen Ausrichtung zu erwarten waren.

Den untersuchten Produktlinienerweiterungen gingen in den meisten Fällen intensive und lange Strategiefindungs- und Konzeptbildungsphasen voraus. In der Automobilindustrie geht man in der Regel von einem sechs Jahre dauernden Produktentstehungsprozess aus. Bei Mercedes-Benz begannen die ersten Überlegungen zu einer Produktlinienerweiterung nach unten annähernd 30 Jahre vor ihrer mit dem 190 erfolgten Durchführung. Bei Alfa Romeo begann die Strategiefindungsphase für ein Automobil unter dem damaligen Produktportfolio 20 Jahre vor der Einführung des Alfasud im Jahre 1972. Lediglich bei den beiden Audi-Produkten war die Strategiefindungsphase überaus kurz.

In allen Fällen wurde auf die Realisierung markenspezifischer Werte Wert gelegt. Bei BMW sollten Sportlichkeit und Exklusivität herausgestellt werden, der Volvo 343 sollte sich durch gute Sicherheit und Robustheit auszeichnen, der Mercedes-Benz 190 sollte hinsichtlich Qualität und Sicherheit Maßstäbe setzen, der Alfa Romeo Alfasud durch fahrdynamische Eigenschaften überzeugen. Auch bei den Produktlinienerweiterungen der Marke Audi, welche kurz nach der Markenneugründung ein wenig scharfes

Markenimage besaß, legte man Wert auf Exklusivität, Qualität und ebenfalls fahrdynamische Eigenschaften.

Interessanterweise waren die öffentlichen Reaktionen bei Markteinführungen keine guten Indikatoren für den Erfolg der Produktlinie. Die Neue Klasse von BMW wurde begeistert empfangen, die qualitativen Defizite führten alsdann zu einer starken Ernüchterung. Dennoch wurde das Automobil zu einem großen Erfolg. Die Kleine Baureihe wurde als zu teuer angesehen, selbst unternehmensintern zweifelte man ihre Erfolgsaussichten an. Der sich einstellende Markterfolg stand in starkem Gegensatz zu dieser Einschätzung. Der Alfa Romeo Alfasud erwirkte zunächst Begeisterung in der Öffentlichkeit, die qualitativen Defizite standen einem Markterfolg jedoch entgegen. Der Audi 50 wurde ebenfalls positiv aufgenommen, aus positionierungstechnischen Gründen jedoch schon nach vier Jahren wieder aus dem Programm genommen. Der Mercedes-Benz 190 wurde unter anderem wegen seines hohen Preises und einer unerwarteten Gestaltung mit Enttäuschung aufgenommen, entwickelte sich jedoch zu einem großen Erfolg. Lediglich beim Audi 100 und dem Volvo 343 entsprach der Markterfolg den Erwartungen der Öffentlichkeit, welche beim ersten positiv und beim zweiten negativ waren.

In allen Fällen außer dem Audi 50 und dem Volvo 66 wurde die neue Baureihe im Zuge des ersten Produktlebenszyklus weiter nach oben positioniert, wobei der Höherpositionierung marktseitig durch ein Substitutionsverhalten entsprochen wurde. Deutlich wird eine Korrelation zwischen dem Erfolg der neuen Produktlinie und dem Zeitpunkt sowie der Intensität der Höherpositionierungsinitiativen. Der Audi 50 und der Volvo 66 waren wenig erfolgreich, eine Höherpositionierung blieb aus, die Produktion wurde nach wenigen Jahren eingestellt. Im Falle des Volvo 343 und des Alfa Romeo Alfasud stand ein geringer Markterfolg einer sehr spät einsetzenden und nur geringfügig ausgeprägten Höherpositionierung entgegen. Die anderen neuen Baureihen waren Erfolge und wurden mit Ausnahme des Audi 100 schon sehr schnell beträchtlich nach oben positioniert.

Den Erfolgsanalysen ist zu entnehmen, dass die Marken Audi, BMW und Mercedes-Benz durch die Produktlinienerweiterungen sowohl beträchtliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen erzielt haben. Beides trat jedoch nicht in vollem Umfang unmittelbar nach der Einführung der neuen Baureihe, sondern kontinuierlich im Laufe eines großen Teils des Produktlebenszyklus auf. Bei Alfa Romeo und Volvo konnten keine lückenlosen Umsatz- und Gewinndatenreihen gewonnen werden. Alle

Produktlinienerweiterungen bewirkten ein starkes Anwachsen des Gesamtproduktionsvolumens der jeweiligen Marke. Auswirkungen auf die Markenschwerpunkte, die Preispremien und die Premiumkompetenzen werden in Kapitel 4.7.4 beschrieben.

4.7.3 Zusammenfassung von Erfolgsfaktoren

Zunächst ist festzustellen, dass alle vier beschriebenen Erweiterungen der Produktlinien nach oben⁷²⁰ erfolgreich waren, von den vier beschriebenen Erweiterungen nach unten jedoch drei nicht erfolgreich waren. In zwei dieser drei Fälle, beim Alfa Romeo Alfasud und dem Volvo 343, ist der mangelnde Erfolg jedoch nicht auf die Tatsache der Erweiterung nach unten an sich, sondern insbesondere auf qualitative Probleme und im Falle des Volvo zudem eine sehr selbstbewußte Preispositionierung zurückzuführen. Dass die Qualitätsprobleme jedoch nicht der einzige Grund für den mangelnden Erfolg war, zeigt das Beispiel der Neuen Klasse von BMW, welche ebenfalls mit qualitativen Defiziten eingeführt wurde, dennoch aber zum Erfolg wurde.

In allen Fällen qualitativer Probleme war die Entwicklungstätigkeit sehr gestraft. Beim BMW 1500 und dem Alfa Romeo Alfasud ist dies an der Entwicklungsdauer abzusehen. Beim Volvo 343, dauerte die Produktentstehung zwar über fünf Jahre, sie wurde dennoch als zu kurz empfunden (siehe Kapitel 4.5.4). Angesichts der oben beschriebenen, wenig umfangreichen Infrastruktur der DAF-Entwicklungsabteilung, verschiedener durch die Übernahme durch Volvo notwendiger Anpassungsmaßnahmen sowie der Entscheidung, nach Auswahl eines Designkonzepts der Entwicklungsingenieuren noch einen weiteren externen Vorschlag einzuholen blieb relativ wenig Zeit für die eigentliche Entwicklungstätigkeit. Dass eine kurze Entwicklungszeit an sich jedoch wiederum nicht unweigerlich zu qualitativen Problemen führen muss, zeigt das Beispiel des Audi 50, welcher in weniger als drei Jahren fertigerentwickelt wurde und zu dem dennoch nicht über qualitative Probleme berichtet wurde.

Schließlich ist zu bemerken, dass in den beiden Fällen, in denen die Erweiterung der Produktlinie durch Übernahme eines unter einer Basismarke entwickelten (Volvo 343) oder sogar vertriebenen Automobils (Volvo 66) gestaltet wurde, ein Erfolg ausblieb.

⁷²⁰ Da mit der Einführung der Kleinen Baureihe von BMW die Produktion des BMW 700 eingestellt wurde, ist diese als Erweiterung der Produktlinie nach oben beschrieben, da sich der Markenschwerpunkt von BMW nach oben bewegte, obwohl die neue Baureihe unterhalb der Neuen Klasse angesiedelt war.

4.7.4 Auswirkungen der Produktlinienerweiterungen auf die Premiumkompetenzen

Ein zusammenfassender Blick auf die im Anschluss an die Analyse der Produktlinienerweiterungen jeder Marke dargestellten Vergleiche der vertikalen Positionierungen der Marken vor und nach der Produktlinienerweiterung zeigt, dass sich die Positionierungen der Marken mit Ausnahme von Alfa Romeo im Laufe der Jahre angeglichen haben. Sowohl die Markenschwerpunkte als auch die Segmente, in denen die Marken vertreten sind, hatten sich bis zu Ende des Betrachtungszeitraums stark angenähert.⁷²¹ Nach dem mit der A-Klasse durchgeführten Markteinstieg von Mercedes-Benz in die Segmente unterhalb der Mittelklasse hat sich diese Konstellation gegen Ende der Neunziger Jahre kurzfristig verändert (siehe Abbildung 74). Wie sich zeigt, haben die anderen untersuchten Premiumautomobilmarken diesen Schritt jedoch ebenfalls nachvollzogen oder planen dies. Bei Audi geschah dies durch die Einführung des A3 im Jahre 1996 und die Einführung des A2 2000 sogar mit zwei Baureihen (siehe Abbildung 57). BMW führte 2004 seine Einser Reihe ein (siehe Abbildung 41). Volvo plant nach Berichten der Automobilliteratur einen solchen Schritt.⁷²² Bei Alfa Romeo wurde das Segment schon früher mit dem in Kapitel 4.4. untersuchten Alfasud besetzt. BMW und Audi haben durch die analysierten Produktlinienerweiterungen ihre Markenschwerpunkte nach oben verlagert, Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo nach unten. Produktlinienerweiterungen nach oben dürften theoretisch aufgrund der geringeren Absatzvolumina in höheren Segmenten zu geringeren Verlagerungen der Markenschwerpunkte führen als Produktlinienerweiterungen nach unten. Dies kann in den vorliegenden Fällen nicht bestätigt werden. Abgesehen vom Audi 50 und dem Volvo 66, welche nicht weitergeführt wurden, gingen von allen Produktlinienerweiterungen beträchtliche Verlagerungen der Markenschwerpunkte aus. Sowohl BMW als auch Audi verlagerten mit ihren neuen Baureihen ihre Markenschwerpunkte bedeutend nach oben. Die Produktlinienerweiterungen nach unten führten im Falle der

⁷²¹ Alle betrachteten Marken waren 1990 in den Segmenten der Mittelklasse und der Oberen Mittelklasse vertreten. Alfa Romeo und Volvo hatten zudem ein Produktangebot in der Unteren Mittelklasse und BMW sowie Mercedes-Benz in der Oberklasse. Das Produktangebot in der Unteren Mittelklasse war bei allen Marken außer Alfa Romeo das volumenstärkste. 1960, zu Beginn des Betrachtungszeitraums, waren die Überschneidungen weit weniger stark ausgeprägt. Alfa Romeo und Volvo waren in der Mittelklasse und der Oberen Mittelklasse vertreten, in Segmenten, in denen die in der Kleinstwagen- und der Oberklasse tätige Marke BMW kein Produktangebot hatte. Mercedes-Benz hatte ein Produktangebot in der Oberen Mittelklasse und der Oberklasse, und Audi existierte als Marke noch nicht.

⁷²² Vgl. **Kacher**, Georg, Riesen-Kombi und ein nordischer Golf, in: Auto Bild, 2004, Heft 49, S. 68-70.

Marken Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo ebenfalls zu hohen Volumina in den neu bearbeiteten Segmenten.

Abgesehen vom Audi 50 und dem Volvo 66 hatten alle untersuchten Produktlinienerweiterungen einen deutlichen Effekt auf die Markenschwerpunkte. Die neuen Produkte befanden sich in bisher nicht bearbeiteten Segmenten⁷²³ und die Absatzvolumina waren in Relation zu denen der anderen Baureihen nicht unbedeutend.⁷²⁴ Bei Audi und BMW führten die Produktlinienerweiterungen zu einer Verlagerung des Markenschwerpunkts nach oben, bei Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo nach unten.

Ein Blick auf die Marke Jaguar zeigt, wie eine wenig innovative Baureihenpolitik auf den Markenschwerpunkt wirkt. Zwischen den Fünfziger Jahren und 1998 kam es zu keinen Produktlinienerweiterungen nach den Kriterien des Kapitel 2. Ein Blick auf Tabelle 22 zeigt einen im Verhältnis zu den hier untersuchten Premiumautomobilmarken weit höheren Markenschwerpunkt und ein weit höheres Preispremium. Die Premiumkompetenz ist denen der anderen Premiumautomobilmarken ähnlich.

Die preisliche Einordnung der Produkte der untersuchten Marken erwiesen sich als durch die Produktlinienerweiterungen relativ unbeeinflusst. Die Einordnung der Marke BMW im Preismfeld unterhalb von Mercedes-Benz und oberhalb aller anderer Marken zeigte sich bereits beim BMW der Neuen Klasse und zeigte sich in allen einen BMW enthaltenden Markentableaus genauso wie in Tabelle 12, Spalte 2.⁷²⁵ Die preisliche Einordnung von Mercedes-Benz oberhalb aller anderen Marken ist ebenfalls durchgehend bis heute festzustellen, Produktlinienerweiterungen der eigenen Marke genauso wie der anderen Marke haben dies nicht verändert. Die preisliche Einordnung von Volvo blieb ebenfalls im oberen Bereich, ein Szenario welches auch heutzutage noch zu beobachten ist. Die Marke Audi kann heute in etwa Preispremien in Höhe derer der Marken BMW und Volvo erzielen, siehe Tabelle 12 Spalte 2. Diese preisliche Höherpositionierung ist zeitlich jedoch weit nach den untersuchten Produktlinienerweiterungen einzuordnen, da noch in den frühen Achtziger Jahren eine preisliche

⁷²³ Auch der Volvo 343 befand sich nach seiner Einführung in einem neuen Segment, und selbst die Tatsache, dass heutzutage der Volvo S40/ V40 in demselben Segment eingestuft ist wie der Volvo S60 wäre ohne diese Baureihe der Markenschwerpunkt unterschiedlich, da durch das hohe relative Volumen der Baureihe das Segment gestärkt wird.

⁷²⁴ Siehe Abbildungen 54, 63, 65, 73 und 79.

⁷²⁵ Die Tatsache, dass die in den Sechziger Jahren zu verzeichnende preisliche Einordnung von Alfa Romeo oberhalb von BMW schon in den Siebziger Jahren nicht mehr auftrat, ist auf Alfa Romeo selbst und nicht auf BMW zurückzuführen.

Einordnung im Mittelfeld zwischen BMW beziehungsweise Mercedes-Benz auf der einen und Ford, Opel und Volkswagen auf der anderen Seite festzustellen war. Lediglich Alfa Romeo hat seine preislich hohe Positionierung in den Siebziger Jahren verloren. Die Tatsache, dass schon bei Markteinführung des Alfasud dessen preisliche Positionierung relativ tief war, zeigt dass der Verlust der hohen Preispremiën nicht aufgrund der Verlagerung des Markenschwerpunkts und auch nicht aufgrund der mangelnden Qualität auftrat, sondern aufgrund einer strategischen Positionierung des Automobils in einem preislich niedrigen Feld mit dem Ziel der Generierung hoher Absatzvolumina.

Insgesamt ist somit zu konstatieren, dass in allen Fällen spürbare Verlagerungen des Markenschwerpunkts auftraten, in keinem Fall hingegen eine dadurch verursachte Veränderung der Preispremiën.

Die Premiumkompetenzen der untersuchten Marken haben sich jedoch in allen Fällen spürbar verändert, und zwar in allen Fällen außer bei Alfa Romeo aufgrund der starken Zunahme der Absatzvolumina bei konstanten Preispremiën. Somit sind in allen Fällen hypothetische Preis-Absatz-Funktionen der untersuchten Marken nach rechts verschoben worden. Wichtig ist jedoch die Betrachtung der Premiumkompetenzen im Vergleich zu den anderen untersuchten Marken. Hierbei sind entsprechend der in Abbildung 55 dargestellten Entwicklungen der Absatzvolumina bei den Marken Mercedes-Benz, Audi und BMW überproportionale, bei den Marken Volvo (und Jaguar) unterproportionale Steigerungen und bei Alfa Romeo eine starke Senkung der Premiumkompetenzen festzustellen.

Als Resümee ist festzustellen dass bei den Marken Audi und BMW, bei denen eine Verlagerung des Markenschwerpunkts nach oben stattfand, sich auch die Premiumkompetenz erheblich gesteigert hat. Bei den Marken Alfa Romeo, Mercedes-Benz und Volvo, bei denen eine Verlagerung des Markenschwerpunkts nach unten eintrat, ist das Bild uneinheitlicher. Bei Mercedes-Benz stellte sich dennoch eine Erhöhung der Premiumkompetenz ein, bei Volvo eine unterproportionale Erhöhung und bei Alfa Romeo eine starke Senkung. Bei beiden letzteren traten auch imagewirksame Qualitätsprobleme auf, welche jedoch keine Wirkung auf die Premiumkompetenz hatte. Somit ist zu konstatieren, dass bei Produktlinienerweiterungen nach oben eine Steigerung der Premiumkompetenzen zu erwarten und bei Produktlinienerweiterungen unter Umständen ein Verlust an Premiumkompetenz zu befürchten ist.

5 Statistische Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken zwischen 1991 und 2004

Die in Kapitel 4 durchgeführte wirtschaftsgeschichtliche Analyse der Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken ergab, dass zwischen 1960 und 1990 Produktlinienerweiterungen nach oben einen positiven Effekt sowohl auf Preispremium als auch auf Premiumkompetenz hatten. Für den gleichen Zeitraum konnte ein durch Produktlinienerweiterungen nach unten entstehender entgegengesetzter Effekt nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Im Folgenden soll eine Beobachtung der Markenschwerpunkte und der Preispremiën beziehungsweise der Premiumkompetenzen europäischer Premiumautomobilmarken im Zeitablauf zwischen 1990 und 2004 weiteren Aufschluss darüber geben.

Hierzu werden in Kapitel 5.1. die Preispremiën der entsprechenden Marken und darauf basierend die Premiumkompetenzen errechnet. In Kapitel 5.2 erfolgt die Zusammenstellung der Markenschwerpunkte. In Kapitel 5.3. soll schließlich mit den Preispremiën und den Markenschwerpunkten einerseits sowie den Premiumkompetenzen und den Markenschwerpunkten andererseits Regressionsanalysen durchgeführt und dadurch ein möglicher Zusammenhang überprüft werden. Abbildung 78 zeigt das Vorgehen in detaillierter Form.

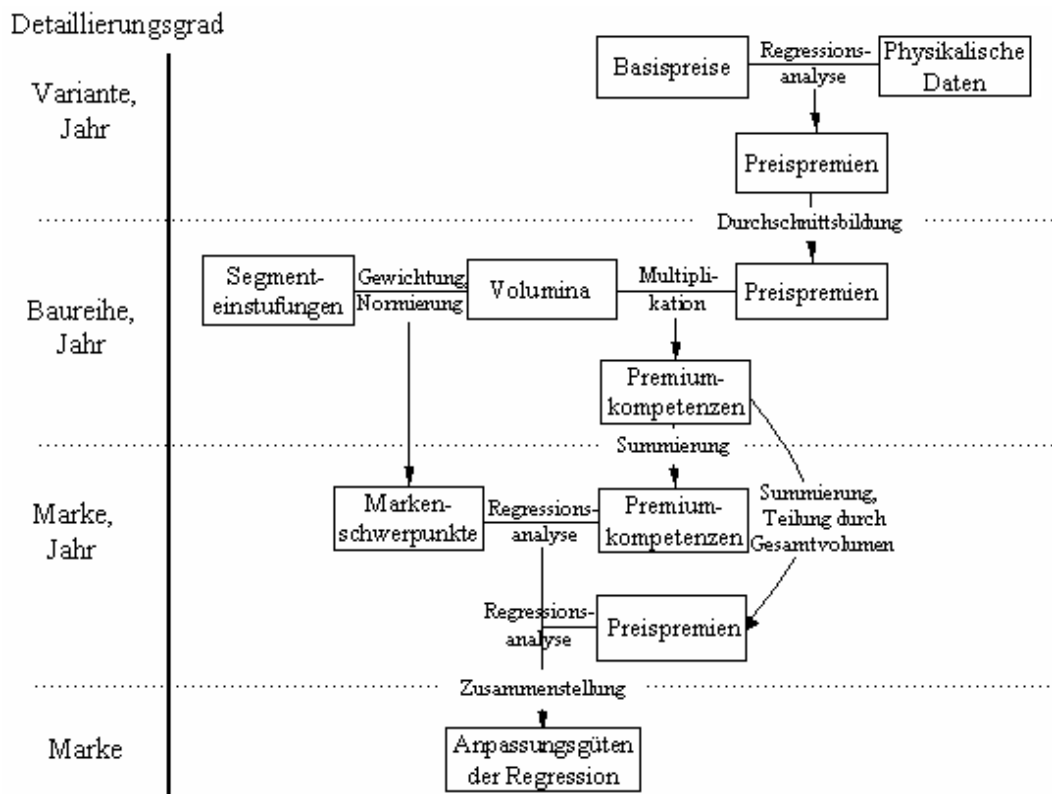


Abbildung 78: Der Berechnungsfluss in Kapitel 5

Betrachtungsumfang sind die Produktportfolien der in Kapitel 3.2.5 als Premiummarken definierten Automobilmarken Audi, BMW, Jaguar, Mercedes-Benz und Volvo auf dem deutschen Markt zwischen 1991 und 2004. Ein Außerachtlassen der Automobile der Marke Volkswagen wird durch die Tatsache nötig, dass aufgrund der Komplexität des Vorgehens für den Betrachtungszeitraum kein Preisabgleich möglich ist. Der in Kapitel 3.2.2 durchgeführte Preisabgleich war sehr umfangreich, da durch die hohe Anzahl an im Vergleichsumfang enthaltener Varianten viele Annahmen notwendig waren. Für jedes Jahr des Beobachtungszeitraums einen Preisabgleich durchzuführen, würde den Umfang dieser Arbeit bei weitem sprengen und zudem durch die noch weiter reichenden Annahmen eine erhebliche Unschärfe bewirken.⁷²⁶

Der Preisabgleich war notwendig, um die in der Definition des Begriffs „Premiummarke“ geforderte Gleichheit der Ausstattungsniveaus herzustellen.⁷²⁷ Ergebnis des Preisabgleichs waren sogenannte Abgleichspreise von Fahrzeugen mit hypothetisch gleichem Ausstattungsniveau. Eine Verwendung von Basispreisen statt Abgleichspreisen würde bedeuten, dass die der Definition entstammende Forderung nach gleicher Ausstattung nicht erfüllt wäre. Entscheidend für die Repräsentativität der Basispreise für die Abgleichspreise ist nicht, dass die (durchschnittliche) Differenz zwischen den Basis- und den Abgleichspreisen möglichst gering, sondern möglichst konstant ist. Sollte die Vergleichsgruppe so gestaltet sein, dass für jedes enthaltene Automobil die Differenz zwischen dem Abgleichspreis und dem Basispreis (Δ) identisch ist, so könnten die Abgleichspreise durch die Basispreise substituiert werden.

⁷²⁶ Die Annahmen beim Preisabgleich in Kapitel 3.2.2 waren insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Ausstattungsniveaus der verglichenen Automobile notwendig. Die wesentlichen Annahmen waren folgende:

1. Die Ausstattungsdetails innerhalb der Referenzausstattung weisen über alle Automobilvarianten im Vergleichsumfang dieselbe Funktion auf.
2. Für Ausstattungsdetails innerhalb der Referenzausstattung, die in bestimmten Fahrzeugen nicht als Extraausstattung angeboten werden, entspricht der durchschnittliche Aufpreis der entsprechenden Ausstattungsdetails bei den anderen Vergleichsautomobile dem Preisempfinden der Kunden.
3. Ausstattungsdetails, die nicht der Funktion des Automobils zuträglich sind und welche, die in allen Automobilen entweder serienmäßig sind oder nicht angeboten werden, beeinflussen das Preisempfinden der Kunden nicht.

Die Einordnung in die Gruppe der Premium- oder der Basisautomobile ist ein Kriterium für den Umfang und die Auswahl an Ausstattungsdetails bei einem Automobil. Noch entscheidender hierfür ist jedoch das vertikale Segment, in dem das Automobil angesiedelt ist. Zudem steigt die Unterschiedlichkeit der Ausstattungsdetails mit der Anzahl an Fahrzeugen und der Anzahl an Aufbauvarianten in der Vergleichsgruppe. Im Preisabgleich von Kapitel 3.2.2 waren 100 Automobile der Mittelklasse in einer unterschiedlichen Aufbauvariante enthalten. Für Kapitel 5 wären 14 Ausstattungsabgleiche mit 136 – 316 Automobilen aus sechs unterschiedlichen horizontalen Segmenten und mit neun Aufbauvarianten nötig.

⁷²⁷ Laut Definition müssen die Preisprämien auf Basis von Automobilen errechnet werden, die über ein identisches Niveau an Ausstattungen sowie gleiche physikalische Eigenschaften verfügen, vgl. Kapitel 2.3.3.

In der darauffolgenden hedonischen Regressionsanalyse wäre lediglich die Konstante β_0 um den Wert Δ geringer, sowohl die Parameter der Modelle als auch die Residuen wären identisch. Entscheidend dafür, ob innerhalb einer Vergleichsgruppe die Basispreise statt der Abgleichspreise verwendet werden können, ist somit die Frage, wie konstant die Δ sind.

Dementsprechend werden im Folgenden für die Automobile des Vergleichsumfangs aus Kapitel 3.2.1 die Differenzen Δ zwischen den Basis- und den Abgleichspreisen errechnet, diese auf Baureihenebene aggregiert und daraus über alle Baureihen oder Teilmengen daraus der Durchschnitt $\bar{\Delta}$ berechnet. Für jedes Automobil wird nun zum Basispreis das $\bar{\Delta}$ addiert und das Δ' , der Betrag aus der Differenz zwischen dem sich ergebenden Preis und dem tatsächlichen Abgleichspreis, gebildet. Je geringer die Δ' sind, desto besser repräsentiert der Basispreis den Abgleichspreis. Aus den Δ' werden nun für die Automobile des Vergleichsumfangs aus Kapitel 3.2.1 und die besagten Teilmengen die arithmetischen Mittel gebildet. Diese Durchschnittswerte sind noch von der absoluten Höhe der Basispreise im Vergleichsumfang bzw. den jeweiligen Teilmengen abhängig und somit nicht vergleichbar. Sie werden daher in % vom durchschnittlichen Basispreis im Vergleichsumfang bzw. der jeweiligen Teilmenge dargestellt. Die sich ergebenden $\bar{\Delta}'$ sind in Tabelle 43 dargestellt.

Auswahl an Automobilen	$\bar{\Delta}'$
Alle Marken der Vergleichsgruppe	8,99%
Premiumautomobilmarken inkl. Volkswagen	7,31%
Premiumautomobilmarken ohne Volkswagen	3,56%

Tabelle 43: $\bar{\Delta}'$, exemplarisch für die Automobile der Vergleichsgruppen aus Kapitel 3.2.1 und Teilmengen daraus

Es zeigt sich, dass sich für die Automobile der gesamten Vergleichsgruppe ein unvertretbar hohes $\bar{\Delta}'$ von 8,99 % ergibt. Für die Teilmenge der Premiumautomobile inklusive der Varianten der Marke Volkswagen ist das $\bar{\Delta}'$ etwas geringer, aber immer noch sehr hoch. Für die Teilmenge der Premiumautomobile ohne die Varianten der Marke Volkswagen beträgt das $\bar{\Delta}'$ lediglich 3,56 %. Eine Nichtbeachtung der Automobile der Marke Volkswagen wird für vertretbar erachtet. Die Analyse wird somit alle auf dem deutschen Markt angebotenen Automobile der Marken Audi, BMW,

Jaguar, Mercedes-Benz und Volvo umfassen. Eine mögliche Unschärfe von 3,56 % ist bei der Interpretation der Modellgüteparameter in Kapitel 5.3 zu berücksichtigen.

Das für die Premiumautomobile ohne Volkswagen geringe $\bar{\Delta}$ ist ein Indiz dafür, dass Premiumautomobile ohne Volkswagen relativ gesehen ähnliche Serienausstattungen und Sonderausstattungsauflagen haben. Das unter Einschluss von Volkswagen weit höhere $\bar{\Delta}$ verweist darauf, dass Automobile der Marke Volkswagen im Vergleich zu anderen Premiumautomobilen relativ unterschiedliche Serienausstattungen und Sonderausstattungsauflagen besitzen.

Wichtig ist zu bemerken, dass die erlangten Erkenntnisse auf einer anderen Grundlage wie diejenigen in Kapitel 3 aufbauen. Während in Kapitel 3 bei der Berechnung der Preisprämien und der Premiumkompetenzen die Grundgesamtheit aller zum 30. April 2004 auf dem deutschen Markt angebotenen Automobile sowohl von Premium- als auch von Basismarken herangezogen wurde, dafür aber nur im Segment der Mittelklasse, werden in Kapitel 5 nur die zu den jeweiligen Stichtagen angebotenen Premiumautomobile ohne die der Marke Volkswagen betrachtet, jedoch in allen Segmenten. Hierbei können sich insbesondere aufgrund der ähnlicheren preislichen Positionierungen sowie physikalischen Eigenschaften der Fahrzeuge andere Preisprämien, andere Rangordnungen, andere (zu vermuten wären geringere) Abstände zwischen den Preisprämien sowie andere funktionale Zusammenhänge ergeben. Während die gewählte Definition des Begriffs Premiummarke in Kapitel 3.2.5 zu positiven Preisprämien bei allen Premiummarken führt, wird bei Beschränkung der Analysen nur auf Premiumautomobilmarken mindestens eine Premiumautomobilmarke über ein negatives Preispremium verfügen.⁷²⁸

5.1 Berechnungen der Preisprämien und Premiumkompetenzen

Die Berechnungen der Preisprämien auf Markenebene erfolgen über die Berechnungen der Preisprämien auf Variantenebene, welche durch arithmetische Mittelung auf Baureihenebene und anschließend durch Mittelung unter Gewichtung mit den weltweiten Produktionsvolumina der entsprechenden Jahre auf Markenebene aggregiert

⁷²⁸ Lediglich für die unwahrscheinlichen Fälle dass alle Premiumautomobilvarianten über einen Basispreis in Höhe des Regressionspreises verfügen oder dass sich für jede Marke die Summe der Produkte aus durchschnittlichem Preispremium pro Baureihe und Volumen pro Baureihe zu null ergänzen, verfügen alle Premiummarken über ein Preispremium von null.

werden. Die Preispremiën auf Variantenebene entsprechen den Residuen, die aus den Regressionen der Basispreise auf die physikalischen Eigenschaften resultieren.

In mathematischer Form stellen sich die Preispremiën auf Markenebene wie folgt dar:

$$p_{mt} = \frac{\sum_{i=1}^n p_{mti} \cdot v_{mti}}{\sum_{i=1}^n v_{mti}} \quad \text{mit} \quad p_{mti} = \frac{\sum_{v=1}^k p_{mtiv}}{k}$$

p_{mt} = Preispremium der Marke m im Jahr t

p_{mti} = Preispremium der Baureihe i der Marke m im Jahr t

p_{mtiv} = Preispremium der Variante v der Baureihe i der Marke m im Jahr t

v_{mti} = Weltweites Produktionsvolumen der Baureihe i der Marke m im Jahr t

m = Index für die Premiumautomobilmarken 1,...,l

t = Index für die Jahre 1991,...,2004

i = Index für die Baureihen 1,...,n

v = Index für die Varianten 1,...,k

Beim oben beschriebenen Prozedere reagieren die Ergebnisse der Regressionsanalysen sensibel auf die Auswahl an unter einer Marke aufgeführter Varianten. Da die Preispremiën aller Varianten einer Marke gleich gewichtet in das Preispremium auf Baureihenebene eingehen, würde ein Weglassen beispielsweise von Varianten mit geringeren Preispremiën oder ein doppeltes Aufführen von Varianten mit hohen Preispremiën ein im Verhältnis zu den anderen Marken zu hohes aggregiertes Preispremium der Marke mit sich führen. Unterschiedliche Detaillierungstiefen von Jahr zu Jahr könnten somit nicht vorhandene Schwankungen bei den Preispremiën suggerieren oder vorhandene ausgleichen. Somit ist vorab der Umfang aufzunehmender Varianten genau zu definieren.

Generell werden für die Regressionsanalysen die Preise und physikalischen Daten aller Aufbau- und Motorvarianten der Premiumautomobilbaureihen auf dem deutschen Markt erhoben. Nicht betrachtet werden unterschiedliche Ausstattungs-⁷²⁹ und Antriebsvarianten⁷³⁰.

⁷²⁹ Für die Berechnungen in Kapitel 5 werden Basispreise ohne Ausstattungsabgleich herangezogen. Ausstattungsvarianten sind in der Regel im Verhältnis zu Grundvarianten besser ausgestattet. Die bessere Ausstattung der Ausstattungsvarianten spiegelt sich in höheren Basispreisen wider, weitestgehend nicht jedoch in den technischen Daten. Eine Aufnahme von Ausstattungsvarianten würde somit das Ergebnis verzerren. Bei Automobilmarken mit einer hohen Zahl an Ausstattungsvarianten ergäben sich zu hohe Preispremiën.

⁷³⁰ Allradantrieb wird in dieser Arbeit als Ausstattungsmerkmal definiert, es sei auf Kapitel 3.2.1 verwiesen.

Die Auswahl an physikalischen Größen entspricht denen aus Kapitel 3.2.3.1. Die Daten für die 14 Matrizen an physikalischen Eigenschaften und Preisen entstammen der Publikation „Auto Katalog“ der Vereinten Motor-Verlage der Jahrgänge 1992-2005.⁷³¹ In Einzelfällen auftretende fehlende Werte bei physikalischen Eigenschaften werden durch die Werte für dieselben Automobile aus dem Folgejahr und, falls das entsprechende Automobil inzwischen aus dem Produktportfolio eliminiert wurde, des Vorgängerjahres aufgefüllt.⁷³² In weniger als einem Dutzend der Fälle treten fehlende Preisangaben auf. Hier wird jeweils der Preis der entsprechenden Automobilvariante aus dem des Folgejahr, vermindert um die durchschnittliche Preisdifferenz der restlichen Automobile der Baureihe mit derselben Aufbauvariante zwischen Folge- und betrachtetem Jahr, angesetzt. Sollte die Baureihe im Folgejahr aus dem Produktportfolio entfernt worden und daher keine Preisangaben für das Folgejahr verfügbar sein, wird der Preis des Vorjahres, vermehrt um die durchschnittliche Preisdifferenz der anderen Automobile der Baureihe mit gleicher Aufbauvariante zwischen Vorjahr und betrachtetem Jahr, angesetzt.

Bisweilen vergingen zwischen der Produktelimination einer Vorgänger- und der Produktinnovation eines Nachfolgerbaureihe oder -variante einige Monate. Bei Baureihen oder Aufbauvarianten, bei denen diese Unterbrechung mehr als ein Jahr gedauert hat, ist dies in den Markentableaus durch eine Unterbrechungen des die jeweilige Baureihe bzw. Aufbauvariante kennzeichnenden Balken zu identifizieren.⁷³³ Testberechnungen haben ergeben, dass sich in diesen Jahren starke Schwankungen der Preispremien der betroffenen Baureihen ergaben. Demnach werden in den Jahren, in denen Lücken bestehen, die physikalischen Daten der entsprechenden Baureihen beziehungsweise Varianten des Folgejahres angesetzt.⁷³⁴ Es werden die Preise der entsprechenden Automobilvarianten aus dem des Folgejahr, vermindert um die durchschnittliche Preisdifferenz der restlichen Automobile der Baureihe mit derselben Aufbauvariante zwischen Folge- und betrachtetem Jahr, angesetzt. Wie Abbildung 79 zeigt, ergibt sich auf diese Weise für jede Marke im Betrachtungszeitraum eine relativ kontinuierlich wachsende Anzahl an Aufbau- und Motorisierungsvarianten.

⁷³¹ Ein bestimmter Jahrgang erscheint hierbei meist im August oder September des Vorjahres und enthält dementsprechend die Preise und physikalischen Daten im Vorjahr der entsprechenden Jahrgangsangabe.

⁷³² Technische Daten ändern sich bei Automobilen zwischen Produktvariationen oder Produktinnovationen / Produkteliminationen nur selten und dann auch nur geringfügig.

⁷³³ Siehe Abbildungen 41, 57, 68, 74. Bei der Marke Jaguar, zu der kein Markentableau verfügbar ist, trat ein solcher Fall nicht auf.

⁷³⁴ Es tritt in keinem Fall auf, dass eine Angebotslücke zu fehlenden Daten zu mehr als einem Jahr führt. Dementsprechend müssen nirgends die Preise und physikalischen Daten des Vorgänger- oder des übernächsten Jahres angesetzt werden.

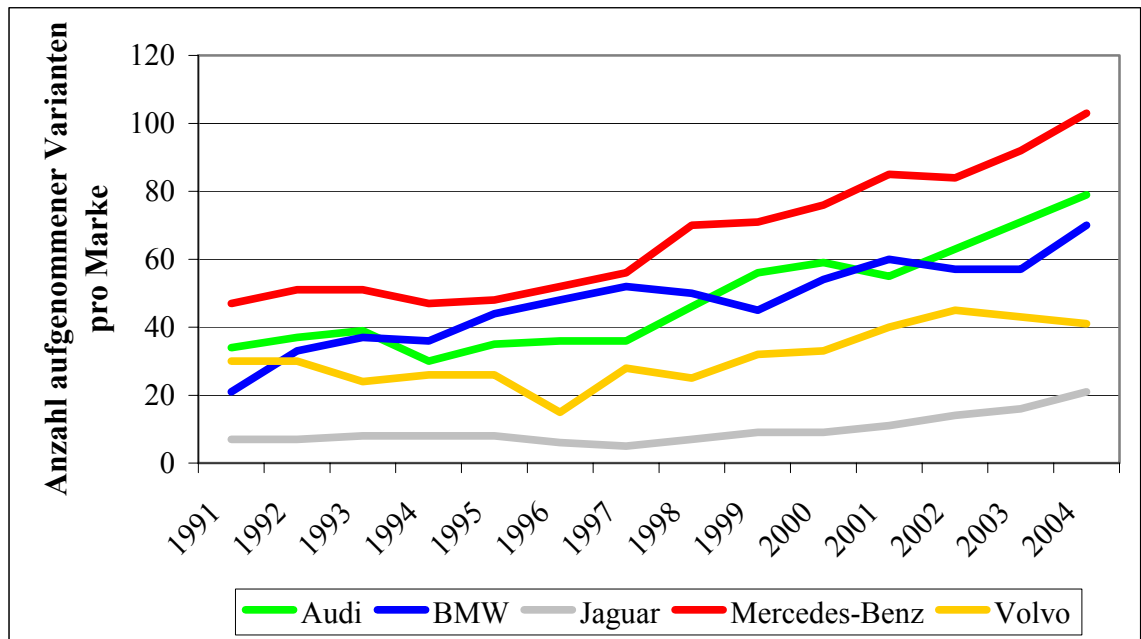


Abbildung 79: Anzahl Aufbau- und Motorisierungsvarianten pro Marke im Betrachtungszeitraum nach Variantenbereinigung

In einem weiteren Schritt werden die Daten um Effekte bereinigt, die einen Einfluss des Markenschwerpunkts auf das Preispremium bzw. die Premiumkompetenz entweder verstärkt oder abgeschwächt darstellen könnten. Zunächst werden die Automobilpreise vor 2002 durch Teilen durch den Faktor 1,95583 in Euro umgerechnet. Im Anschluss daran werden Variationen der Preisniveaus auf dem deutschen Markt herausgerechnet. Die Automobilpreise werden dazu auf das Preisniveau des Jahres 2004 angepasst. Quelle ist der Index der Verbraucherpreise für Kraftfahrzeuge des Statistischen Bundesamtes mit dem Jahr 2000 als Referenzjahr. Auf dieser Basis wird ein Gewichtungsfaktor mit 2004 als Referenzjahr errechnet, durch den die Automobilpreise der jeweiligen Jahre geteilt werden. Tabelle 44 zeigt beide Werte.

Jahr	Index der Verbraucherpreise für Kraftfahrzeuge des Statistischen Bundesamtes	Gewichtungsfaktor
1991	87,9	0,840
1992	92,2	0,881
1993	96,4	0,922
1994	96,3	0,921
1995	97,3	0,930
1996	98,2	0,939

1997	97,9	0,936
1998	99,3	0,949
1999	100,0	0,956
2000	100,0	0,956
2001	101,0	0,966
2002	102,5	0,980
2003	103,4	0,989
2004	104,6	1,000

Tabelle 44: Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamtes für Kraftfahrzeuge sowie daraus errechneter Gewichtungsfaktor⁷³⁵

Eine Darstellung der Ausgangsdaten für die Regressionsanalysen ist aus Platzgründen nicht möglich, es würde sich um 14 Tabellen mit 10 Spalten und zwischen 136 und 316 Zeilen handeln.

Wiederum wird zur Modellerstellung auf das Statistikprogramm SPSS zurückgegriffen. Zunächst wird die Option zur stufenweisen Bildung linearer Modelle verwendet. Das Verfahren entspricht dem in Kapitel 3.2.3.1 vorgestellten, wobei zur Vermeidung zu komplexer Modelle als zusätzliches Kriterium zur Aufnahme von Variablen eingeführt wird, dass sich das korrigierte R^2 um mindestens 0,005 verbessert. Da die gewonnenen Residuenwerte und Regressionspreise lediglich in nichtstandardisierter Form interpretierbar sind, Modelle auf Basis von standardisierten Variablen jedoch weit interpretierbarer sind, werden die Modelle parallel mit nichtstandardisierten und mit standardisierten Variablen berechnet. Erwartungsgemäß ergeben sich hierbei dieselben Güteindikatoren. Hinsichtlich der Modellannahmen ist auf das Kapitel 3.2.3.1 verwiesen. Genauso wie bei der Regressionsanalyse zur erstmaligen Berechnung der Preispremiën in Kapitel 3.2.3 wurden auch hier für jede der 14 unten angegebenen Regressionsmodelle alle diese Annahmen erfüllt.

Die sich ergebenden Modelle sind jedoch weitgehend unbefriedigend. Die Indikatoren der Anpassungsgüte zeigen zwar hohe Ausprägungen, so beträgt das korrigierte R^2 zwischen 0,944 und 0,863.⁷³⁶ Während sich für das Regressionsmodell zur Erklärung der Basispreise 1991 noch eine gleichmäßige Verteilung der studentisierten Residuen über die Bandbreite der Basispreise ergibt (siehe Abbildung 80), lassen sich in den

⁷³⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Verbraucherpreisindizes für Deutschland, Revisionsbericht 2004 (Datenbank), Reiter 1.1-VPI, Spalte CS- Kraftwagen, 17.2.2005.

⁷³⁶ Eine mit zunehmender Jahreszahl annähernd kontinuierlich abnehmende Anpassungsgüte ist hierbei zu verzeichnen.

Residuenplots für die Regressionsanalysen zur Erklärung der Basispreise ab 1992 mit zunehmender Jahreszahl immer stärkere Systematiken erkennen, die darauf hinweisen, dass lineare Zusammenhänge nicht mehr unterstellt werden können. Exemplarisch sind hierzu die Residuenplots für die Jahre 1992, 1996 und 2004 aufgeführt (siehe Abbildungen 81-83).

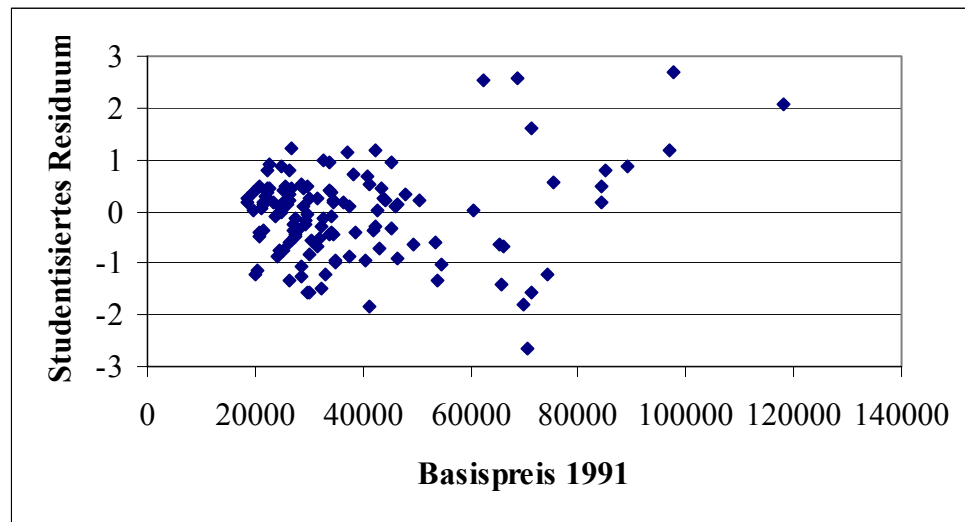


Abbildung 80: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1991

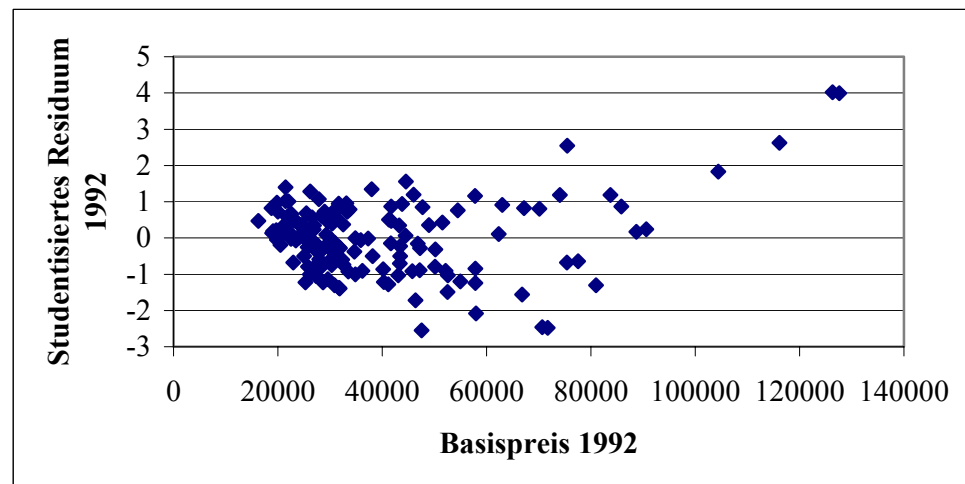


Abbildung 81: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992

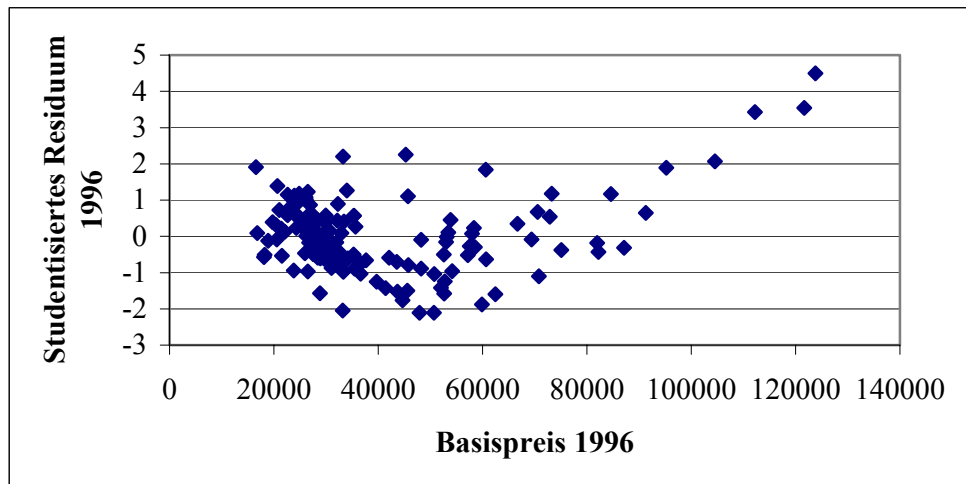


Abbildung 82: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996

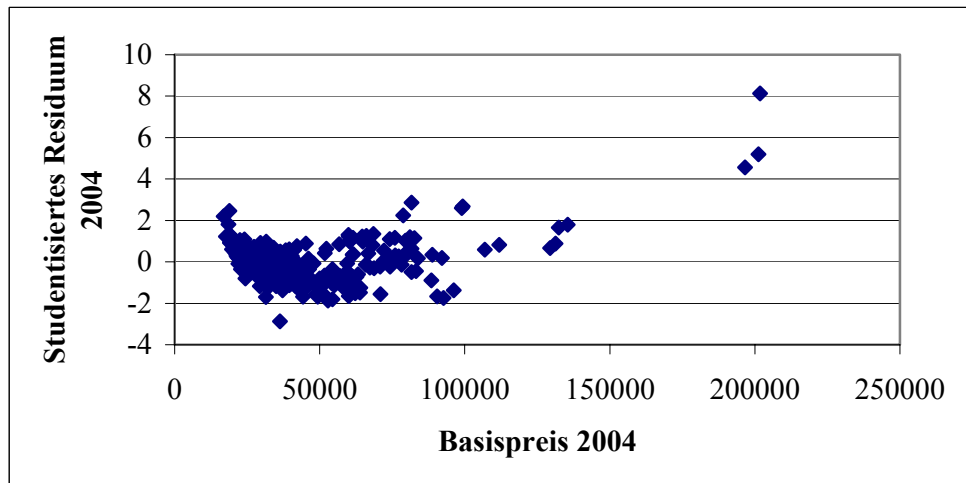


Abbildung 83: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004

Beim linearen Modell für das Jahr 1991 sind keine Ausreisserbereinigungen nötig, siehe Abbildung 84.

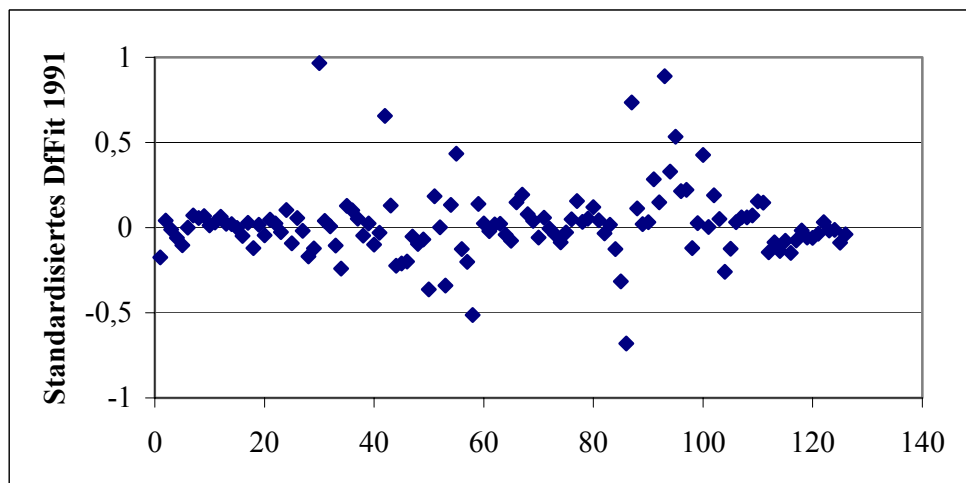


Abbildung 84: Standardisierte DFFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1991

Ein Blick auf Tabelle 45 zeigt, dass beim linearen Modell für das Jahr 1991 das Maß an Autokorrelation unkritisch ist. Das gesamte Modell sowie die einzelnen Parameter weisen eine hohe Signifikanz auf. Es ergibt sich ein mit über 0,9 hohes korrigiertes R^2 einstellt. Die Normalverteilungsannahme ist erfüllt.

Jahr	Entnommene Untersuchungsobjekte	Maximaler VIF-Wert	Signifikanzniveau Gesamtmodell	Maximales Signifikanzniveau Einzelparameter	Korrigiertes R^2
1991	-	4,563	<0,001	<0,001	0,906
1992	-	5,200	<0,001	<0,001	0,934
1993	-	4,657	<0,001	<0,001	0,923
1994	-	4,508	<0,001	<0,001	0,931
1995	-	6,813	<0,001	<0,001	0,947
1996	-	8,406	<0,001	<0,001	0,947
1997	-	7,063	<0,001	<0,001	0,948
1998	-	6,379	<0,001	<0,001	0,945
1999	Audi S8	5,367	<0,001	<0,001	0,890
2000	BMW Z8	6,633	<0,001	<0,001	0,923
2001	-	5,956	<0,001	0,001	0,914
2002	-	6,302	<0,001	<0,001	0,901
2003	-	7,593	<0,001	0,054	0,916
2004	Mercedes-Benz SLR McLaren; Mercedes-Benz SL 65 AMG	6,502	<0,001	<0,001	0,901

Tabelle 45: Leistungsindikatoren der Regressionsmodelle

Für die Jahre ab 1992 wird zunächst versucht, durch Logarithmierung der Modellvariablen den nichtlinearen Zusammenhang abzubilden. Wiederum wird zur Vermeidung zu starker Kollinearität in den Modellen auf das stufenweise Verfahren zurückgegriffen, neu aufgenommene Variablen müssen zu einer Zunahme des

korrigierten R^2 von mindestens 0,005 führen. Auch hier werden die Modelle parallel mit standardisierten und nichtstandardisierten Variablen errechnet, wobei die Standardisierung nach der Logarithmierung erfolgt. Hinsichtlich der Modellannahmen ist wiederum auf das Kapitel 3.2.3.1 verwiesen. Genauso wie bei der Regressionsanalyse zur erstmaligen Berechnung der Preispremiën in Kapitel 3.2.3 werden auch hier für jede der 14 unten angegebenen Regressionsmodelle alle Annahmen erfüllt. Wie Abbildungen 85-101 zeigen, ergibt sich für die entstehenden Modelle der Jahre 1992 bis 1999 eine gleichmäßige Verteilung der Residuen über die Bandbreite der Basispreise.⁷³⁷ Eine Bereinigung um Untersuchungsobjekte aufgrund deren zu hohen Einflusses auf die Modellparameter ist nur für das Jahr 1999 nötig (siehe Abbildung 99). Ein Blick auf Tabelle 45 zeigt, dass für die genannten Modelle das Maß an Multikollinearität unkritisch ist, sich für die Gesamtmodelle wie auch die einzelnen Parameter ein hohes Maß an Signifikanz einstellt und die Erklärungswerte mit Ausnahme dessen des Modells für 1999 über 0,9 liegen.

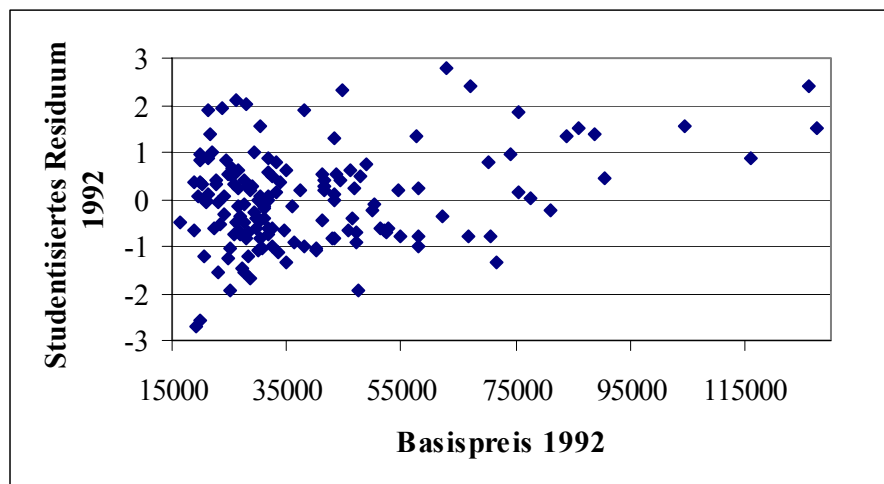


Abbildung 85: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992, nach Logarithmierung der Variablen

⁷³⁷ Wiederum ist darauf zu verweisen, dass in Basispreis-Bereichen, in denen viele Untersuchungsobjekte angesiedelt sind, durchaus breitere Streuungen auftreten können. Die Tatsache, dass in vielen Tableaus die Residuenwerte bei sehr hohen Basispreisen meist deutlich positiv sind, ist unkritisch, da es sich hierbei lediglich um einen Bruchteil der Residuen handelt und die Aufwand-Nutzen-Relation für eine Anpassung des Modells zur Darstellung dieser Unregelmäßigkeit zu hoch wäre.

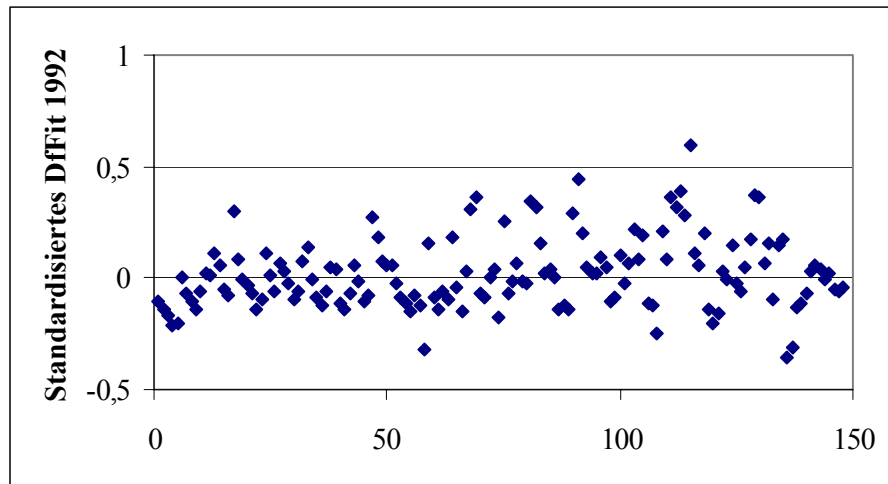


Abbildung 86: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1992, nach Logarithmierung der Variablen

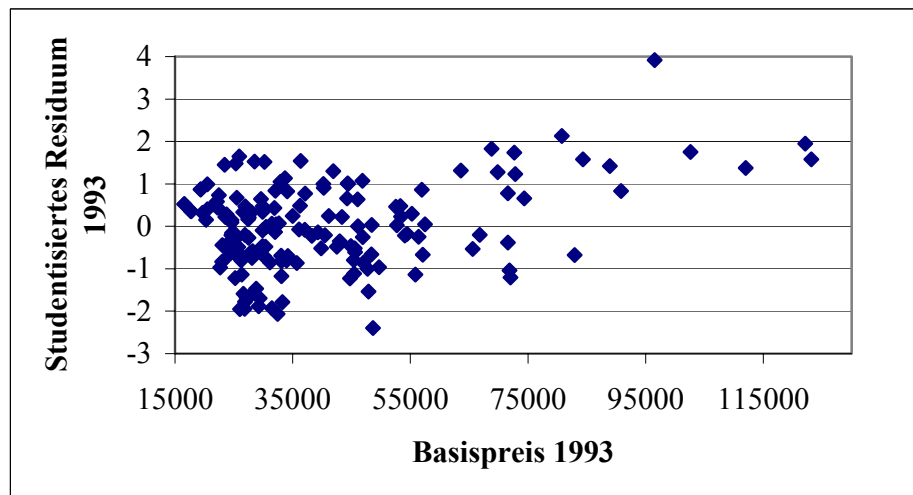


Abbildung 87: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1993, nach Logarithmierung der Variablen

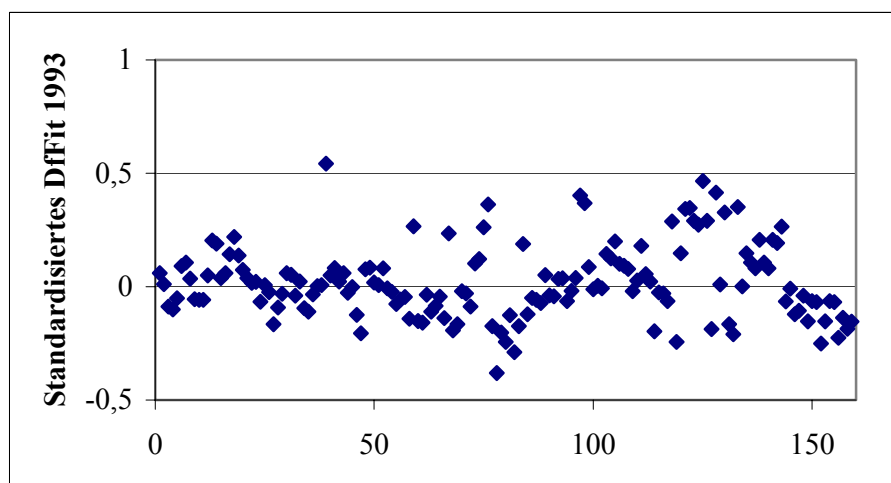


Abbildung 88: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1993, nach Logarithmierung der Variablen

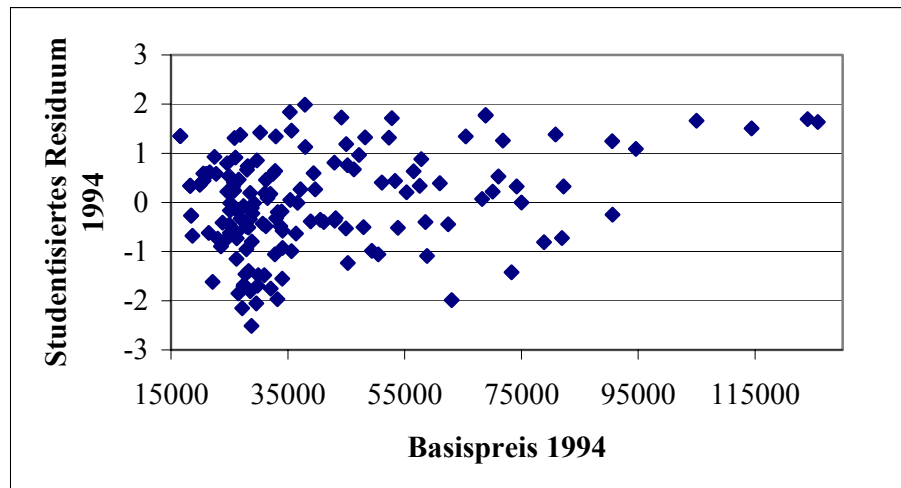


Abbildung 89: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1994, nach Logarithmierung der Variablen

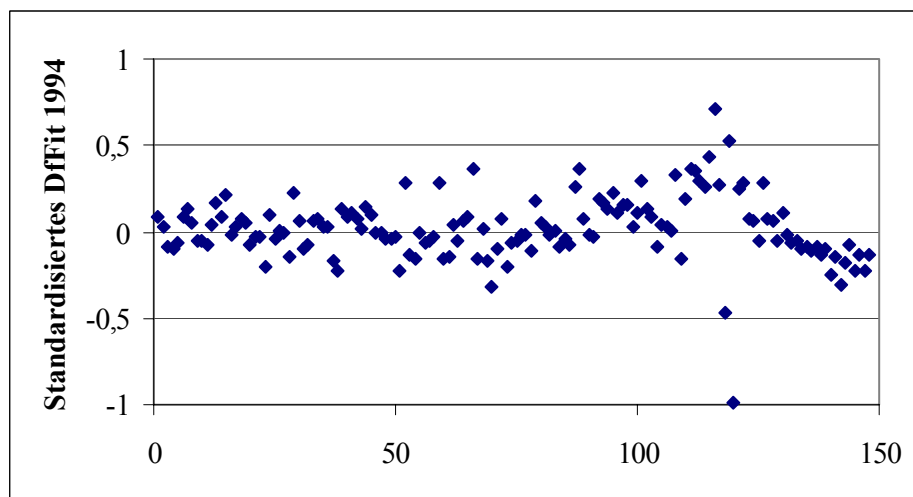


Abbildung 90: Standardisierte DFFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1994, nach Logarithmierung der Variablen

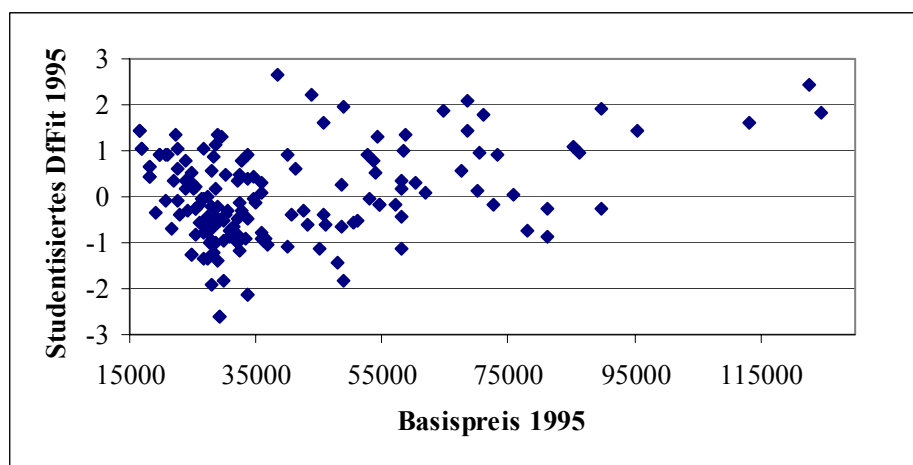


Abbildung 91: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1995, nach Logarithmierung der Variablen

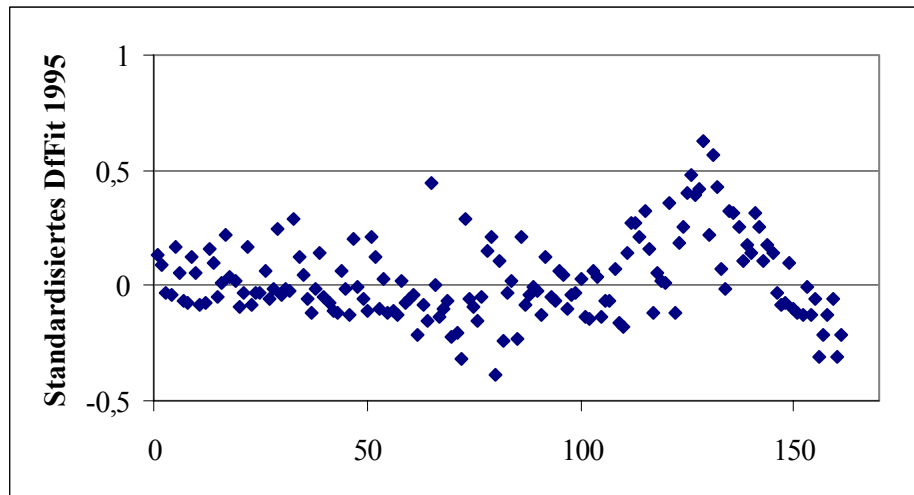


Abbildung 92: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1995, nach Logarithmierung der Variablen

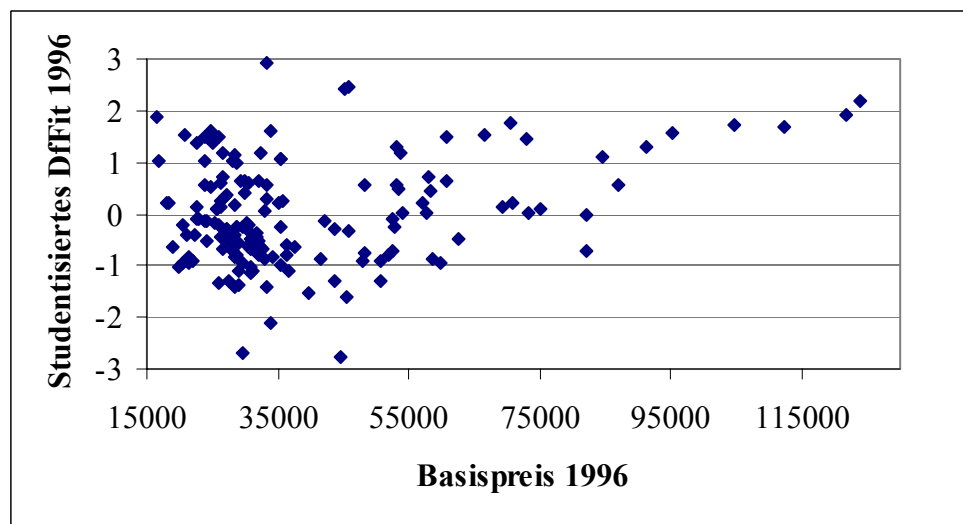


Abbildung 93: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996, nach Logarithmierung der Variablen

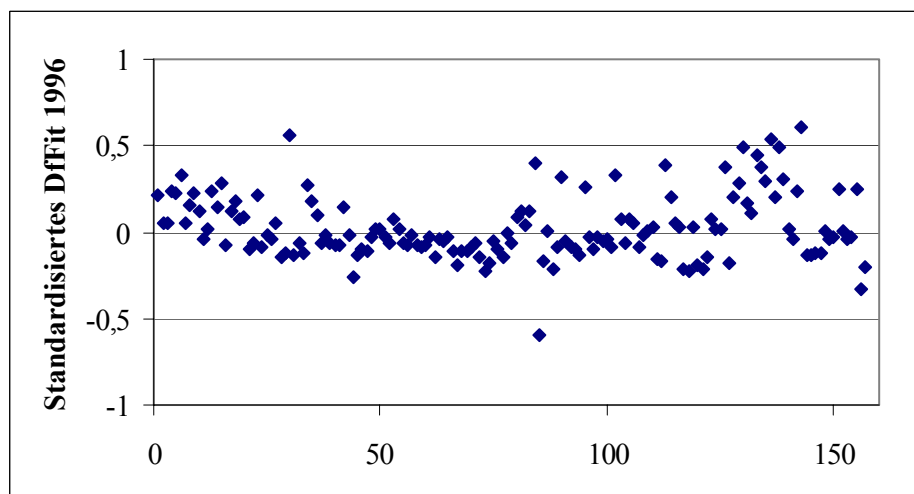


Abbildung 94: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1996, nach Logarithmierung der Variablen

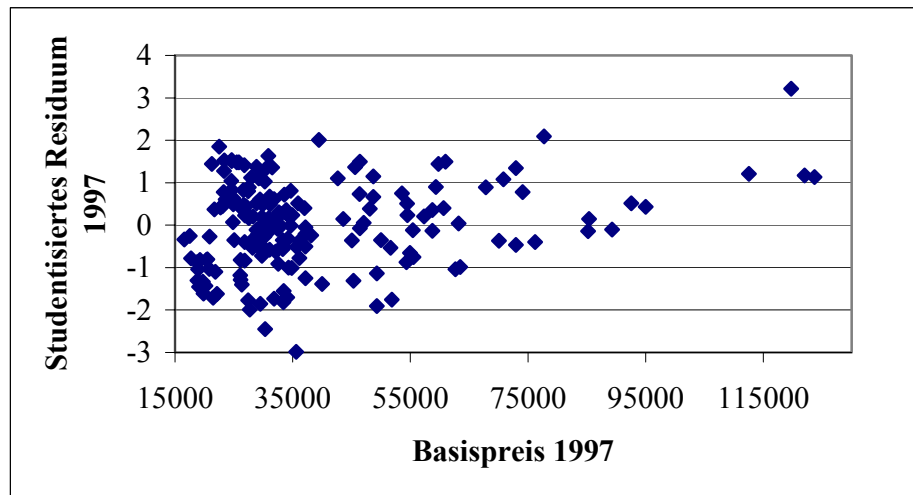


Abbildung 95: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1997, nach Logarithmierung der Variablen

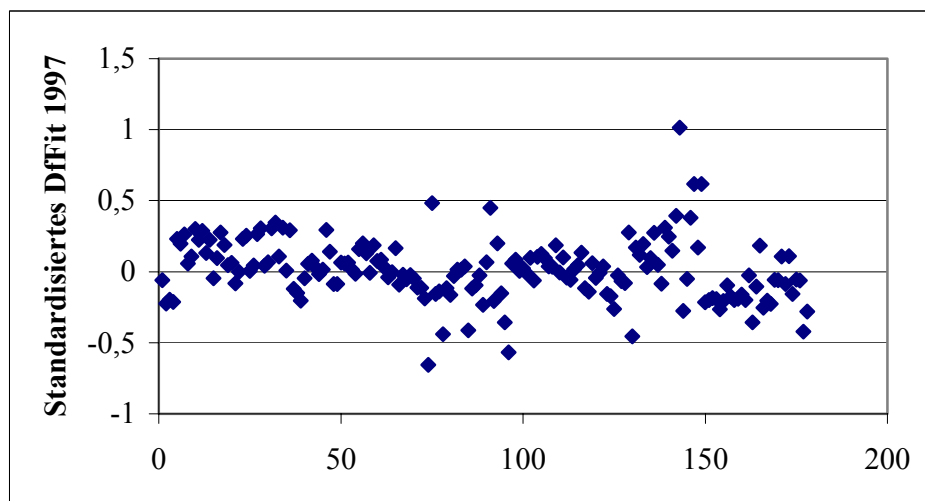


Abbildung 96: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1997, nach Logarithmierung der Variablen

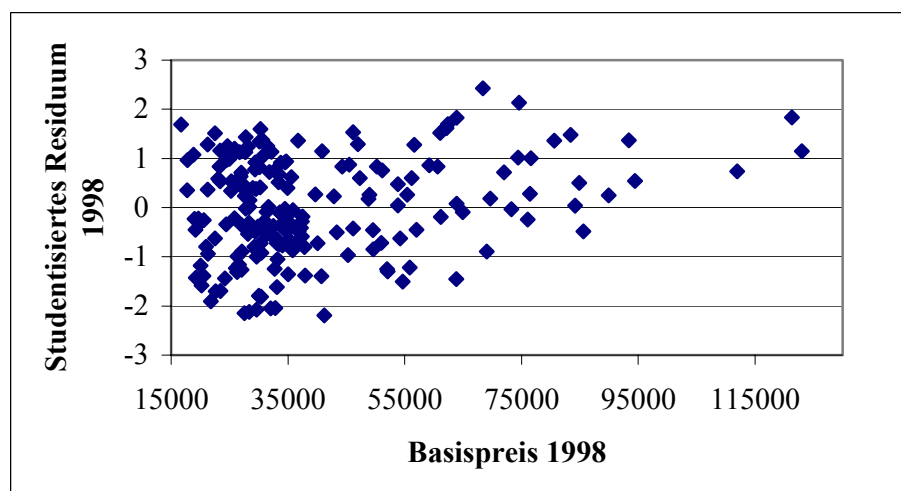


Abbildung 97: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1998, nach Logarithmierung der Variablen

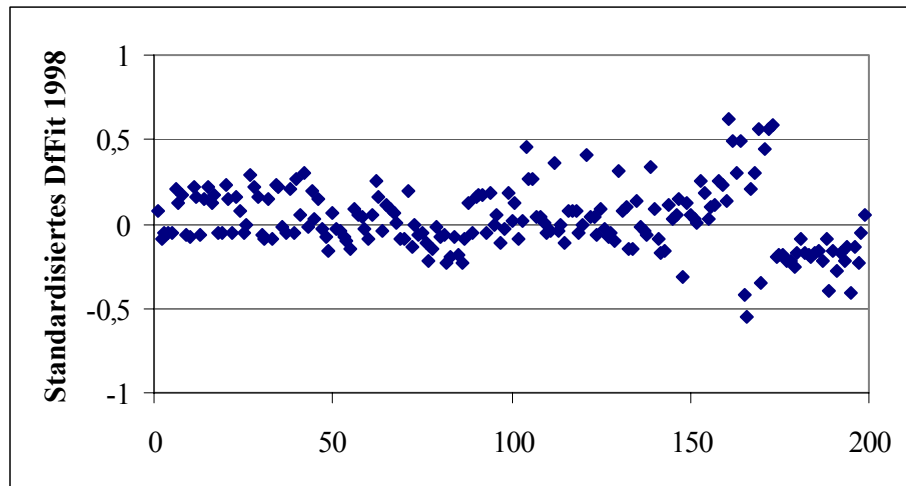


Abbildung 98: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1998, nach Logarithmierung der Variablen

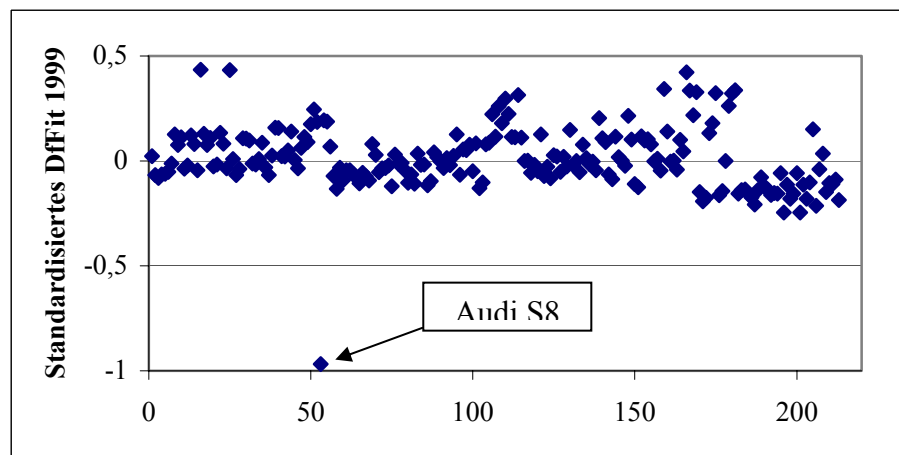


Abbildung 99: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen, vor Bereinigung um Ausreißer

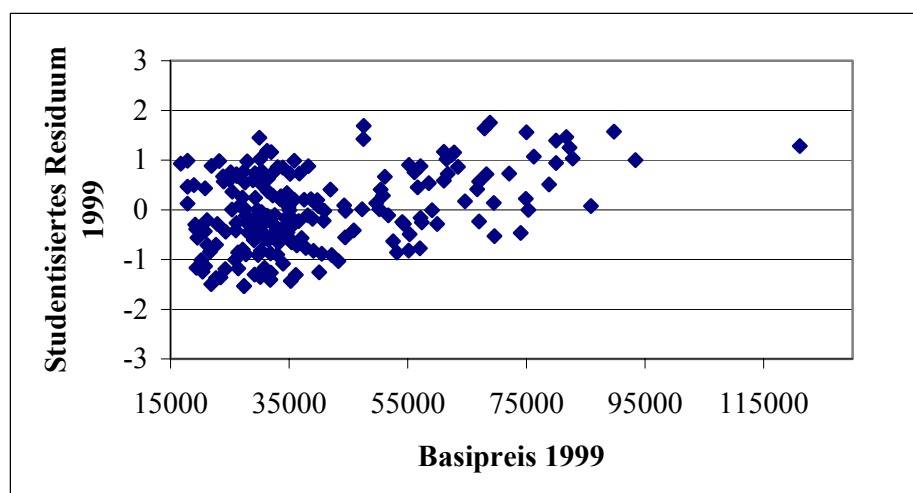


Abbildung 100: Residuenplot: Lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen, nach Bereinigung um Ausreißer

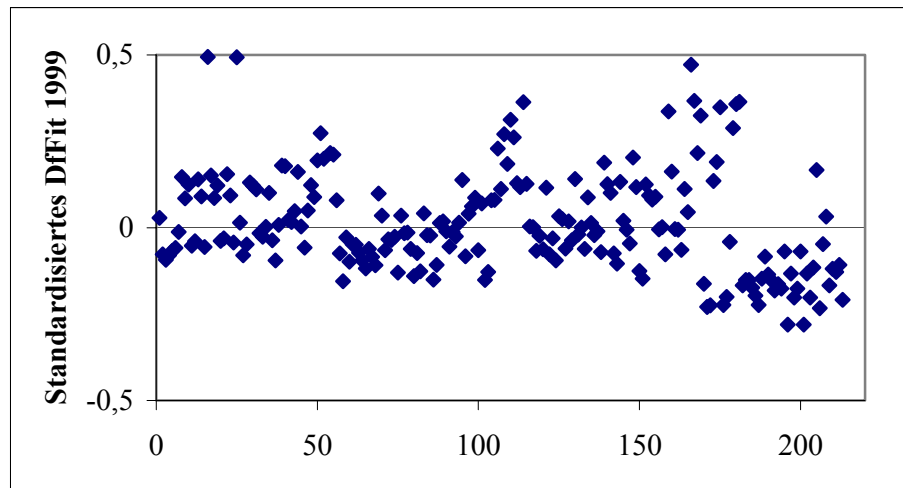


Abbildung 101: Standardisierte DFFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 1999, nach Logarithmierung der Variablen und Bereinigung um Ausreisser

Für die Jahre ab 2000 ergeben sich für lineare Modelle mit logarithmierten Variablen wiederum Residuenplots mit deutlichen Auffälligkeiten. Exemplarisch hierfür seien die Residuenplots für die Jahre 2000 und 2004 aufgeführt, siehe Abbildungen 102 und 103.

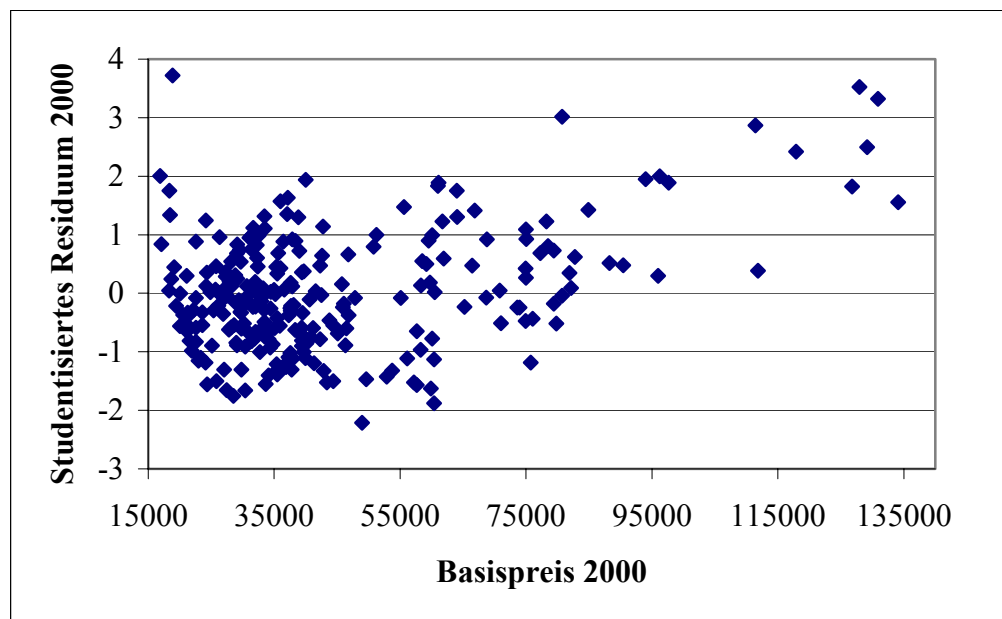


Abbildung 102: Standardisierte DFFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Logarithmierung der Variablen

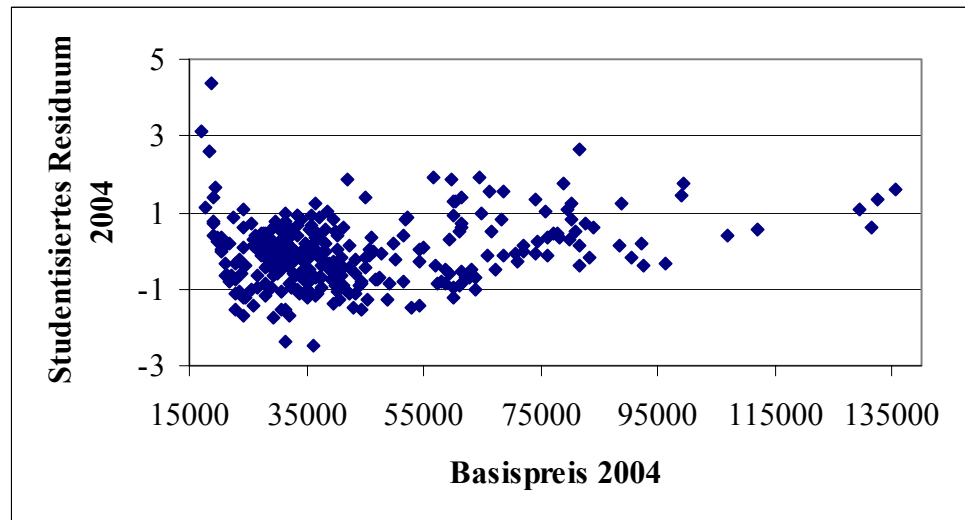


Abbildung 103: Standardisierte DfFit-Werte, lineare Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Logarithmierung der Variablen

Die Errechnung der Preispremiën für die Jahre ab 2000 erfolgt daher mit Hilfe nichtlinearer Modelle. Zur Modellbildung werden mit der SPSS-Anwendung „Kurvenanpassung“ für alle Jahre alle Basispreise einzeln auf die jeweiligen unabhängigen Variablen regressiert. SPSS ermöglicht hierzu die Bildung von univariaten exponenten, exponentiellen, inversen, kubischen, linearen, logarithmischen, logistischen, quadratischen, S-Kurven-, Wachstums- und zusammengesetzten Modellen.⁷³⁸ Für jeden Einzelzusammenhang wird das BIC-Kriterium errechnet.

Zur weiteren Modellbildung bietet SPSS neben der Funktion zur Bildung linearer Regressionsmodelle auch eine Funktion zur Bildung nichtlinearer Regressionsmodelle. Erstere hat den Vorteil, dass das verwendete Lösungsverfahren der Kleinst-Quadrat-Schätzung zu absoluten Maxima führt. Alle in der Funktion „Kurvenanpassung“ anwählbaren nichtlinearen Zusammenhänge sind auch nach Transformation der

⁷³⁸ Exponenter Zusammenhang (POW) der Form $y = b_0 \cdot x^{b_1}$
 Exponentieller Zusammenhang (EXP) der Form $y = b_0 \cdot e^{b_1 \cdot x}$
 Inverser Zusammenhang (INV) der Form $y = b_0 + \left(\frac{b_1}{x}\right)$.
 Kubischer Zusammenhang (CUB) der Form $y = b_0 + b_1 \cdot x + b_2 \cdot x^2 + b_3 \cdot x^3$
 Linearer Zusammenhang (LIN) der Form $y = b_0 + b_1 \cdot x$
 Logarithmischer Zusammenhang (LOG) der Form $y = b_0 + b_1 \cdot \ln(x)$
 Logistischer Zusammenhang (LGS) der Form $y = \frac{1}{\frac{1}{u} + b_0 \cdot b_1 \cdot x}$ mit $u =$ oberer Wert
 Quadratischer Zusammenhang (QUA) der Form $y = b_0 + b_1 \cdot x + b_2 \cdot x^2$
 S-Kurven-Zusammenhang (S) der Form $y = \text{EXP}\left(b_0 + \frac{b_1}{x}\right)$
 Wachstums-Zusammenhang (GRO) der Form $y = e^{b_0 + b_1 \cdot x}$
 Zusammengesetzter Zusammenhang (COM) der Form $y = b_0 \cdot b_1^x$

Modellvariablen in linearisierter Form darstellbar. Bei einer Teilmenge der angebotenen Zusammenhänge ist hierzu eine Transformation von einzelnen Variablen ausreichend, bei den anderen ist eine Logarithmierung des kompletten multivariaten Modellzusammenhangs nötig. Die Zusammenstellung von multivariaten Modellzusammenhängen aus einzelnen univariaten Zusammenhängen ist dann problematisch, wenn mindestens je ein univariater Zusammenhang aus beiden o.g. Teilmengen verwendet wird. Die abschließende Logarithmierung neutralisiert die Zusammenhänge aus erstgenannter Teilmenge.⁷³⁹ Dieses Problem besteht bei Verwendung der Funktion „Nichtlineare Regression“ nicht, da unterschiedliche Funktionszusammenhänge definiert werden können. Allerdings besteht bei beiden zur Verfügung stehenden Optimierungsverfahren, der sequentiellen quadratischen Schätzung und dem Levenberg-Marquardt-Algorithmus, in Abhängigkeit von den Ausgangsdaten die Möglichkeit, dass die sich ergebende Lösung lediglich ein lokales Maximum darstellt.⁷⁴⁰ Zudem bietet SPSS in der Anwendung „Lineare Regression“ im Gegensatz zur Anwendung „Nichtlineare Regression“ eine Vielzahl an Auswertungsmöglichkeiten.

Im Folgenden wird daher die Funktion „Lineare Regression“ verwendet. Es werden jeweils einzeln diejenigen univariaten funktionalen Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen und den Basispreisen betrachtet, bei denen eine Transformation der Einzelzusammenhänge ausreicht. Dies sind lineare, logarithmische, inverse, quadratische und kubische Zusammenhänge. Aus dieser Auswahl werden unter Verwendung der SPSS-Funktion „Kurvenanpassung“ die Zusammenhänge mit dem jeweils niedrigsten BIC-Wert ausgewählt. Beim BIC handelt es sich um ein Maß zur Messung der Anpassungsgüte von Regressionsmodellen:

$$\text{BIC} = n \cdot \ln(1-R^2) + n \cdot \ln(k)$$

wobei n = Anzahl Untersuchungsobjekte

k = Anzahl Modellkomponenten.⁷⁴¹

⁷³⁹ Ein Beispiel verdeutlicht dies. Ein funktionaler Zusammenhang mit zwei unabhängigen Variablen, bei denen einer einen quadratischen und der andere einen zusammengesetzten Zusammenhang hat, führt nach Logarithmierung zur Auflösung des quadratischen Zusammenhangs. $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_1^2 + b_3 \cdot b_1^{x_2} | (\ln) \rightarrow \ln(y) = \ln(b_0) + \ln(b_1) + \ln(x_1) + \ln(b_2) + \ln(2x_1) + \ln(b_3) + \ln(b_1x_2)$.

⁷⁴⁰ Vgl. **Seber**, George A.J., **Wild**, Christopher J. (1989). Nonlinear Regression. Wiley, New York, S. 619-660.

⁷⁴¹ Vgl. **Hruschka**, Harald, **Fettes**, Werner, **Probst**, Markus, Die Bewährung von Ankerpreismodellen bei der Erklärung der Markenwahl, in: http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01_1e5.pdf?ID=epub-wu-01_1e5, 2001, S. 8, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Da bei Regressionsmodellen durch die Aufnahme von Modellkomponenten und die Erhöhung der Dimensionen beim Zusammenhang die Anpassungsgüte gesteigert werden kann,⁷⁴² enthält das BIC mit dem Summanden $n \cdot \ln(k)$ einen „Malus“ für jede Modellkomponente. Die univariaten Einzelzusammenhänge mit den jeweils niedrigsten BIC-Werten sind in Tabelle 46 dargestellt.

	Gewicht	Länge	Breite	Höhe	Rad-stand	Dreh-moment	Leistung	Hubraum
2000	CUB	QUA	LIN	QUA	QUA	QUA	QUA	LIN
2001	CUB	QUA	LIN	QUA	QUA	CUB	QUA	LIN
2002	CUB	QUA	CUB	QUA	QUA	QUA	QUA	QUA
2003	CUB	QUA	LIN	QUA	QUA	QUA	QUA	CUB
2004	CUB	QUA	QUA	QUA	QUA	CUB	CUB	CUB

Tabelle 46: Univariante funktionale Zusammenhänge zwischen physikalischen Daten und Basispreisen mit dem höchsten BIC-Kriterium, 2000 - 2004

Abbildungen 104 – 111 zeigen exemplarisch für das Jahr 2004 die sich unter Verwendung der SPSS-Funktion „Kurvenanpassung“ ergebenden univariaten Modelle unter Ansatz von linearen, logarithmischen, inversen, quadratischen und kubischen Zusammenhängen.

⁷⁴² So hat ein $n + 1$ -dimensionaler Regressionszusammenhang bei Verwendung des Kleinst-Quadrate-Verfahrens zur Parameterschätzung niemals einen geringeren, sondern entweder den gleichen oder einen besseren Erklärungswert als ein n -dimensionaler Regressionszusammenhang.

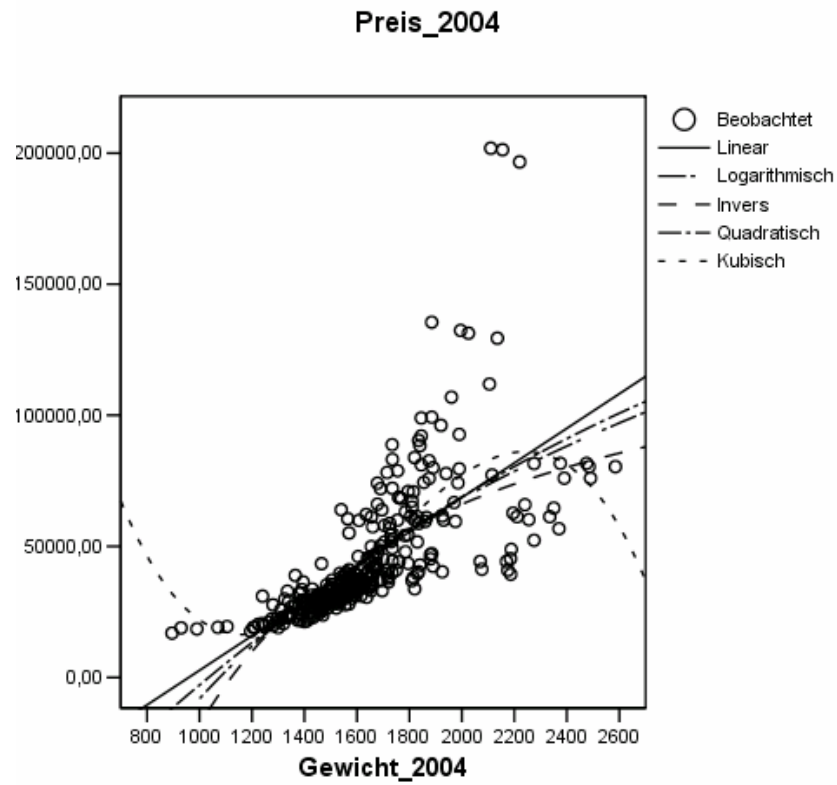


Abbildung 104: Univariate Regression zwischen Gewicht und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

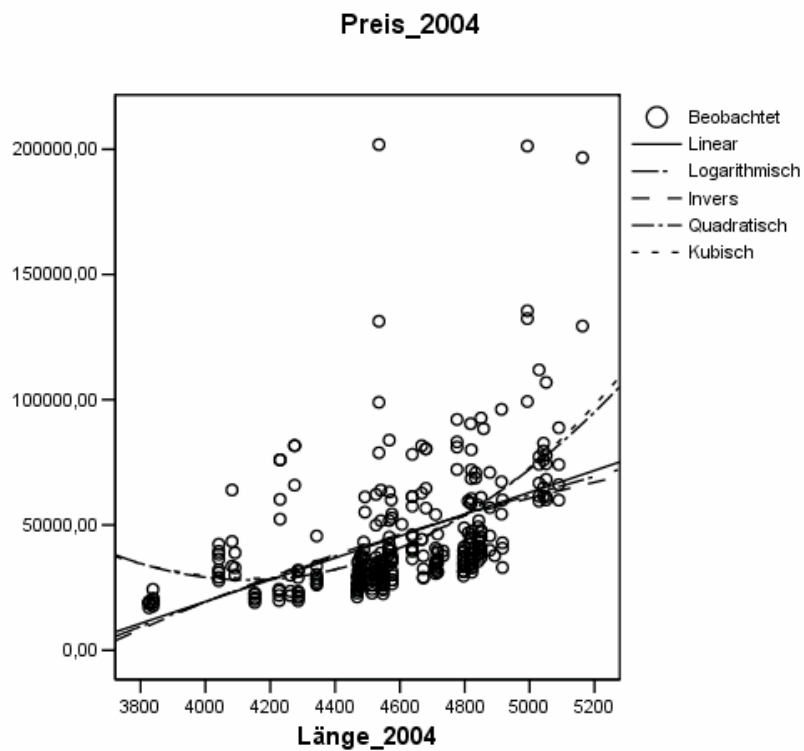


Abbildung 105: Univariate Regression zwischen Länge und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

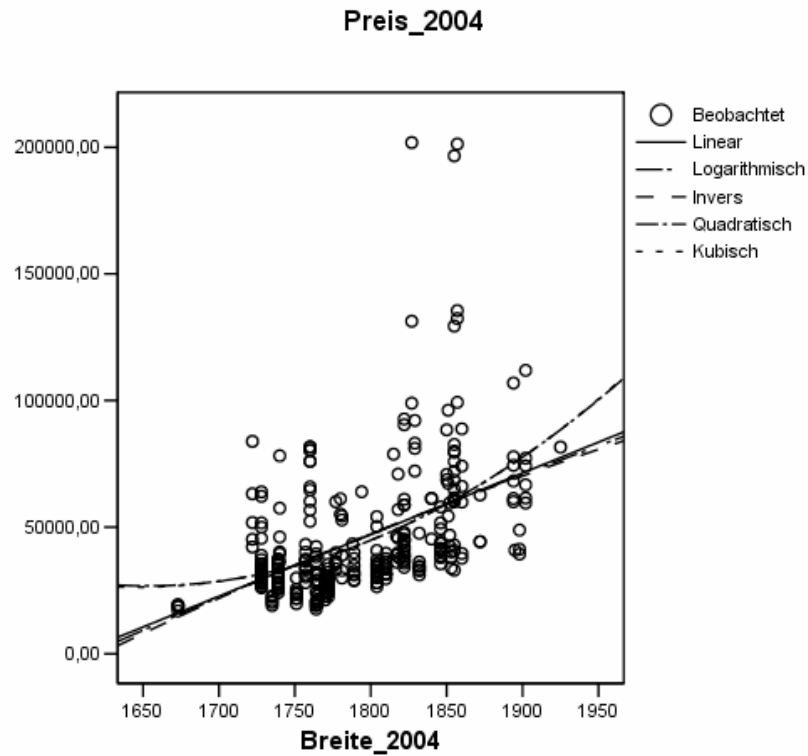


Abbildung 106: Univariate Regression zwischen Breite und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

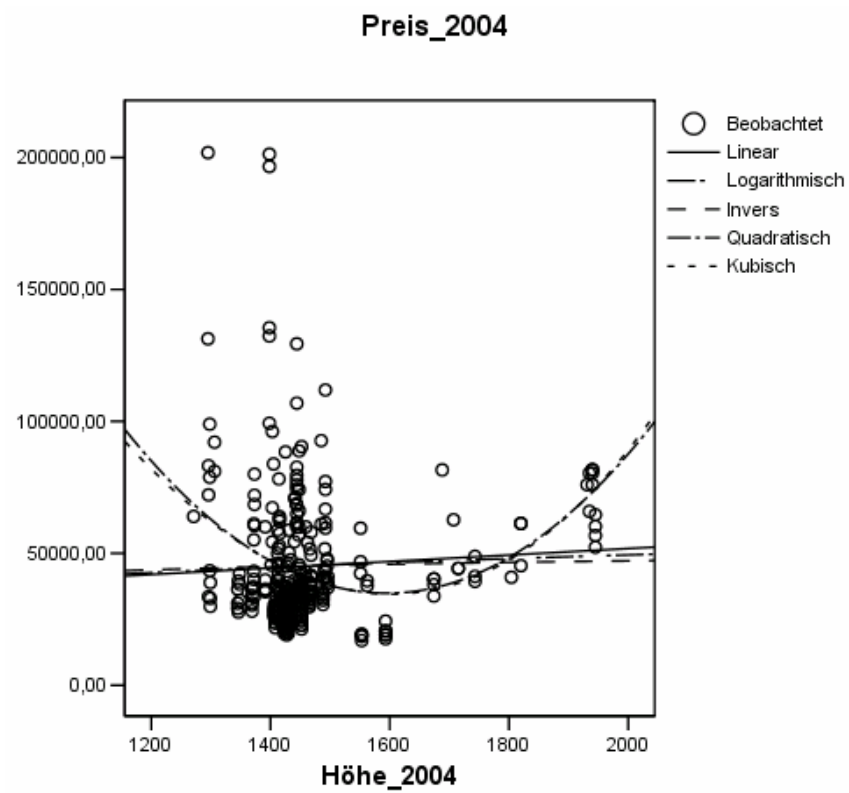


Abbildung 107: Univariate Regression zwischen Höhe und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

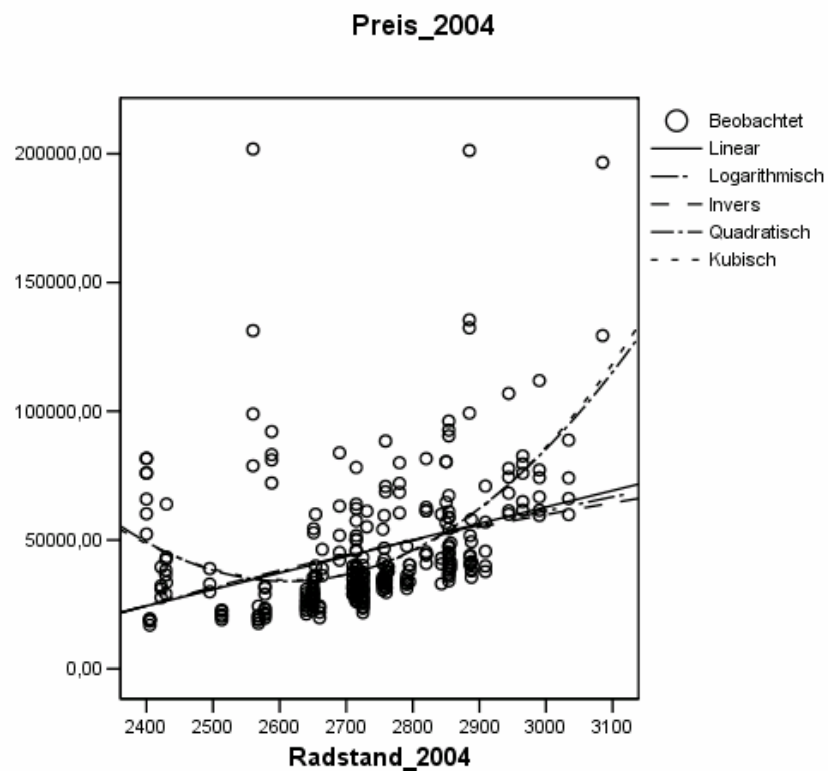


Abbildung 108: Univariate Regression zwischen Radstand und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

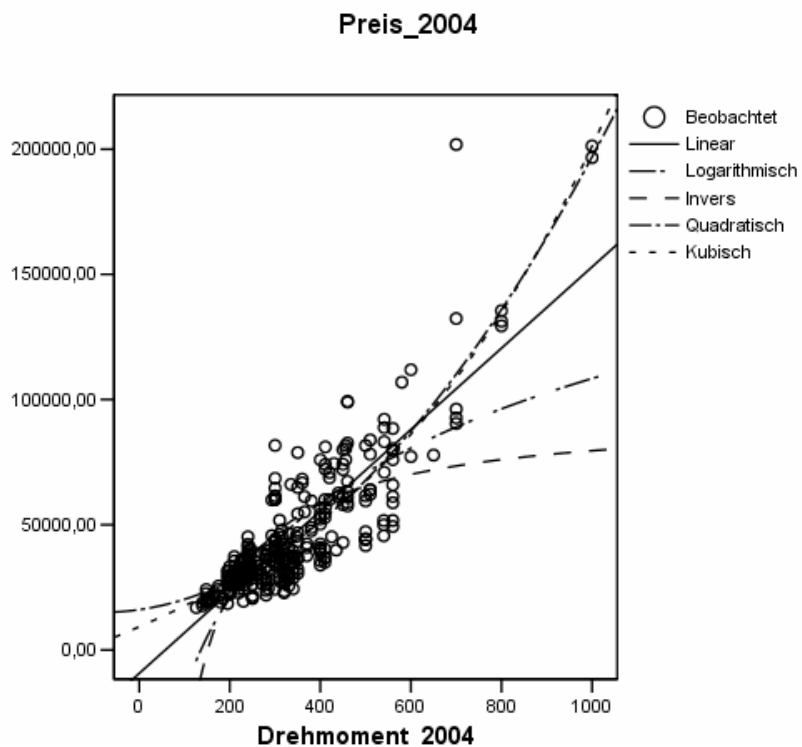


Abbildung 109: Univariate Regression zwischen Drehmoment und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

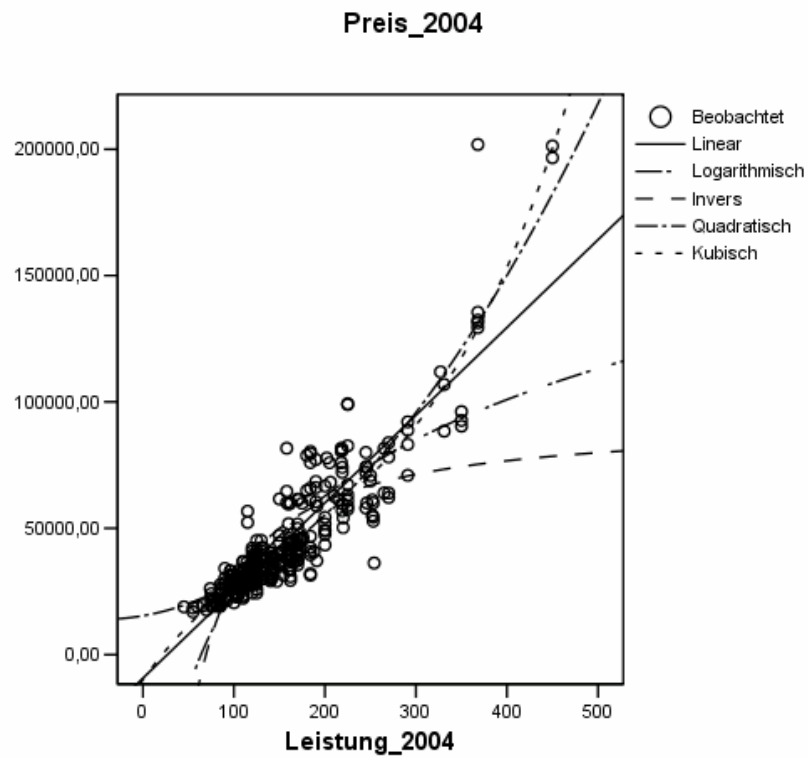


Abbildung 110: Univariate Regression zwischen Leistung und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

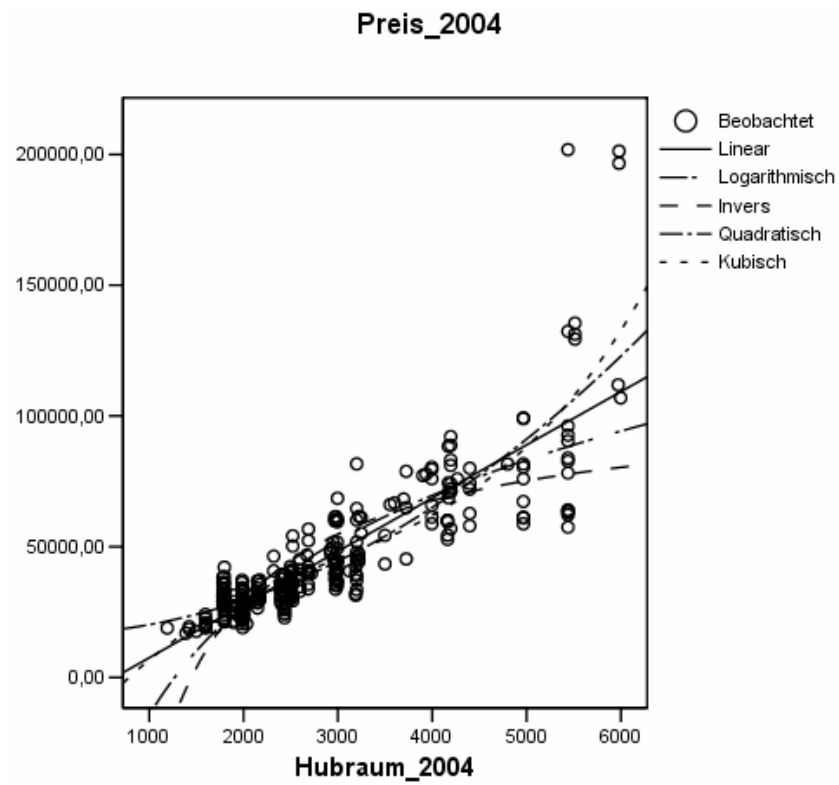


Abbildung 111: Univariate Regression zwischen Hubraum und Basispreis, 2004, ausgewählte Zusammenhänge

Die Variablen werden entsprechend transformiert. Wiederum werden die Modelle parallel mit standardisierten und nichtstandardisierten Variablen errechnet, wobei die Standardisierung nach der Transformation erfolgt. Es wird erneut das stufenweise Verfahren angewandt. Hinsichtlich der Modellannahmen ist auf das Kapitel 3.2.3.1 verwiesen. Genauso wie bei der Regressionsanalyse zur erstmaligen Berechnung der Preispremien in Kapitel 3.2.3 wurden auch hier für jede der 14 unten angegebenen Regressionsmodelle alle Annahmen erfüllt. Die Modelle weisen eine relativ gleichmäßige Verteilung der Residuen über die Bandbreite der jeweiligen Basispreise auf. Eine Bereinigung um Ausreisserwerte ist für die Jahre 2000 und 2004 nötig (siehe Abbildungen 112 – 124). Ein Blick auf Tabelle 45 zeigt geringe VIF-Werte, welche auf ein annehmbares Maß an Multikollinearität hinweisen. Alle Gesamtmodelle sowie alle Einzelzusammenhänge für die Jahre 2000 – 2002 und 2004 sind signifikant, lediglich für das Jahr 2003 ist die Ablehnungswahrscheinlichkeit für einen Modellparameter mit 5,4 % relativ hoch.

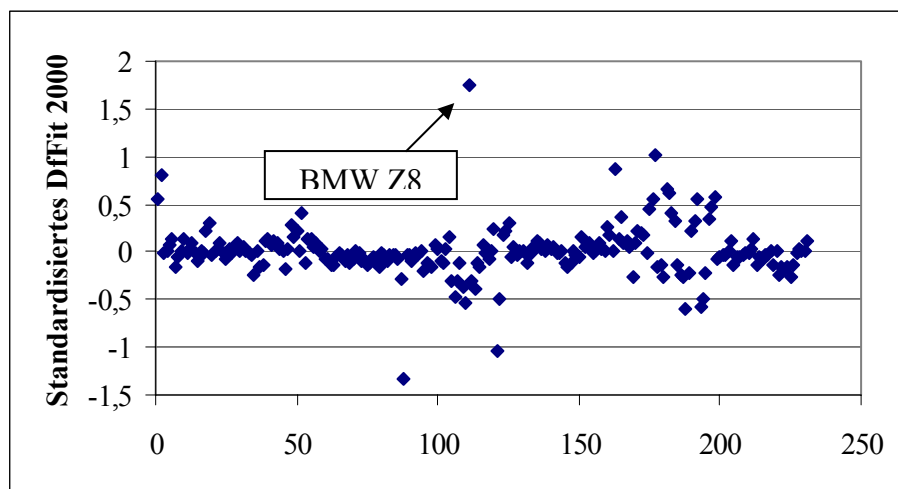


Abbildung 112: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Ausreisser

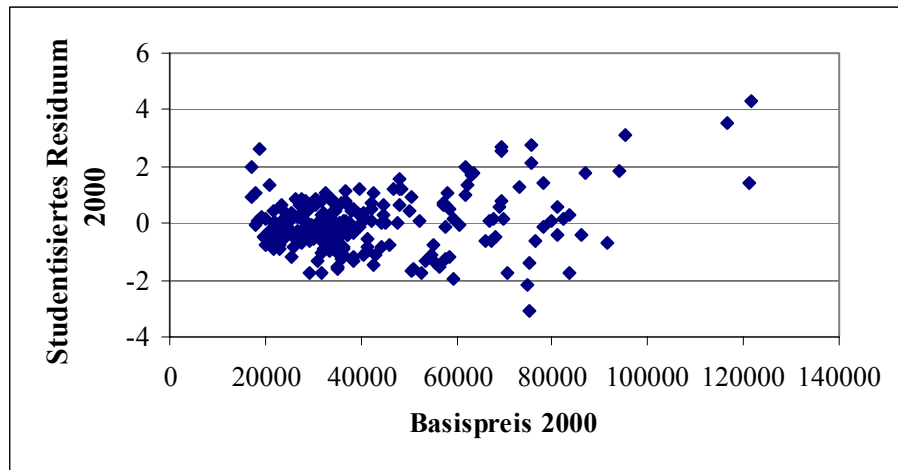


Abbildung 113: Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser

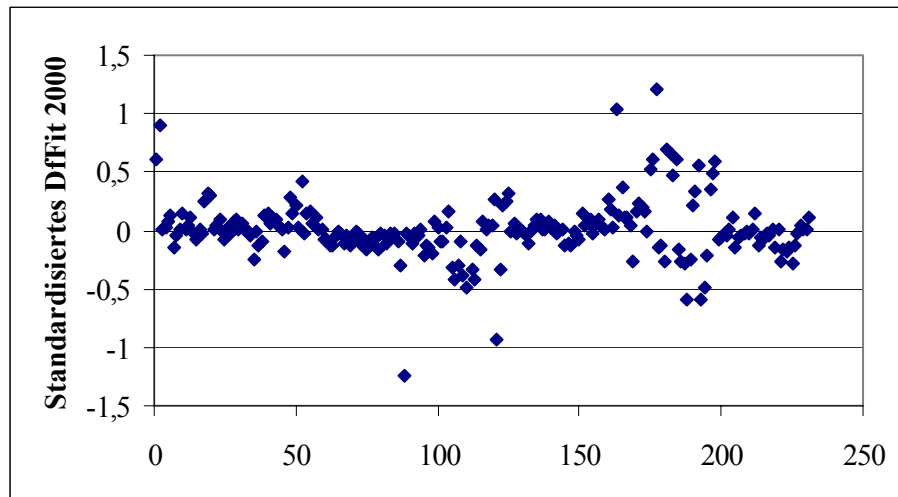


Abbildung 114: Standardisierte DFFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2000, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser

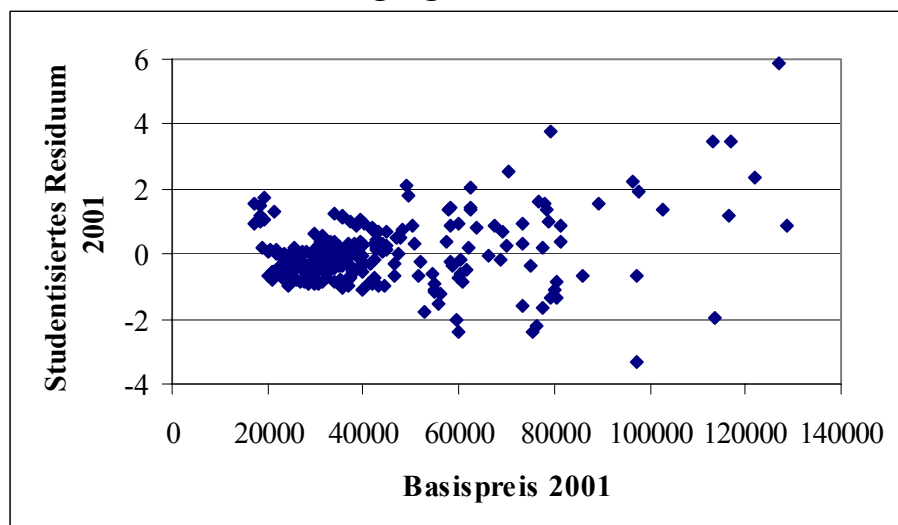


Abbildung 115: Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2001, nach Transformation der Variablen

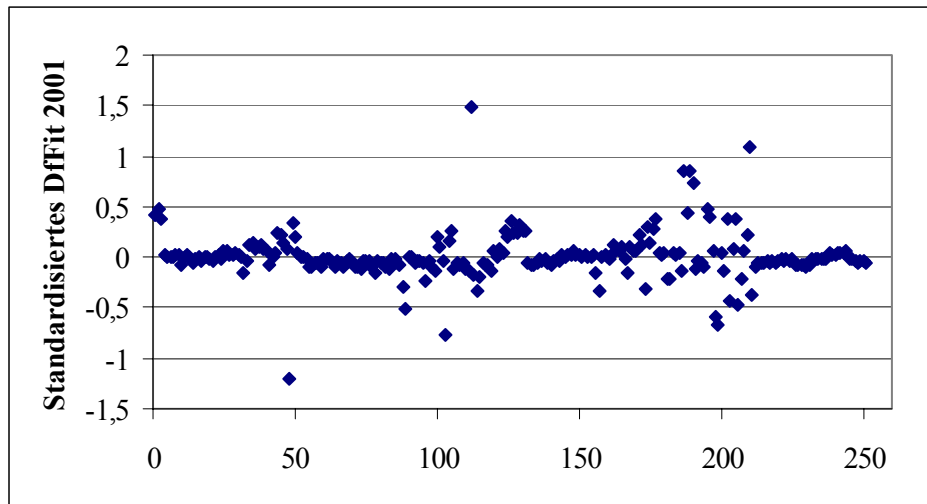


Abbildung 116: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2001, nach Transformation der Variablen

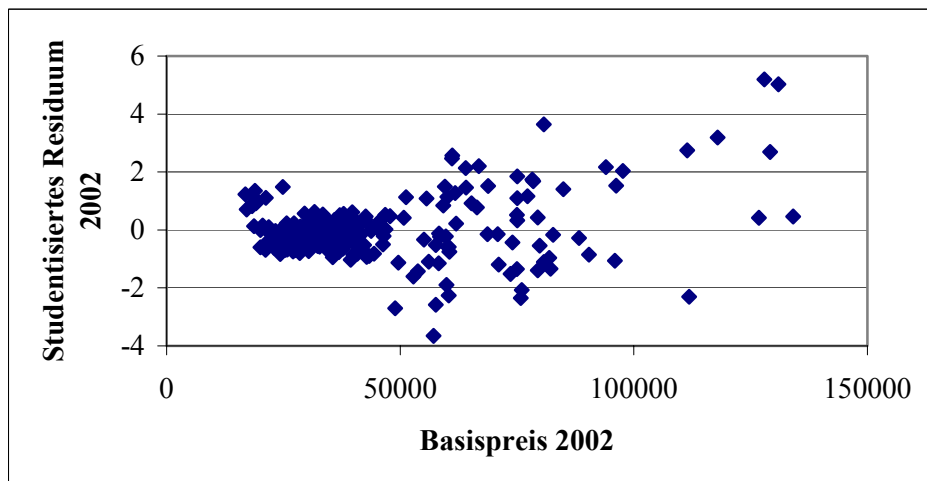


Abbildung 117: Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2002, nach Transformation der Variablen

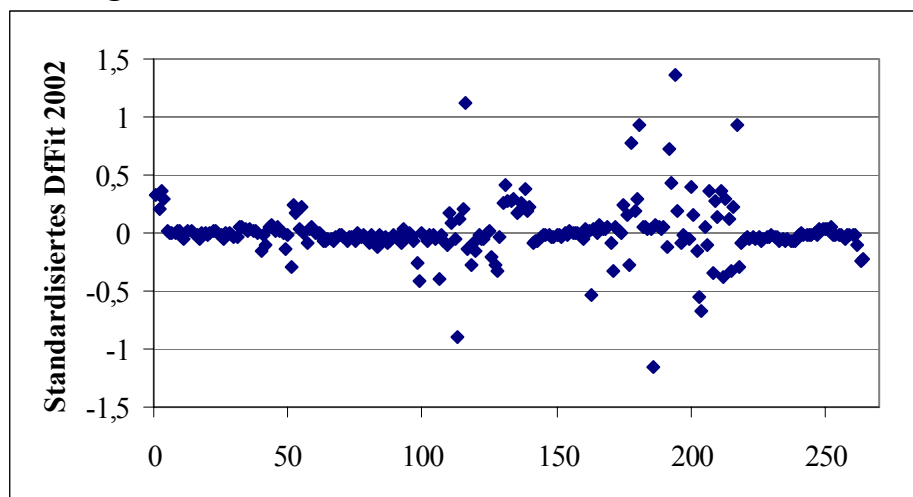


Abbildung 118: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2002, nach Transformation der Variablen

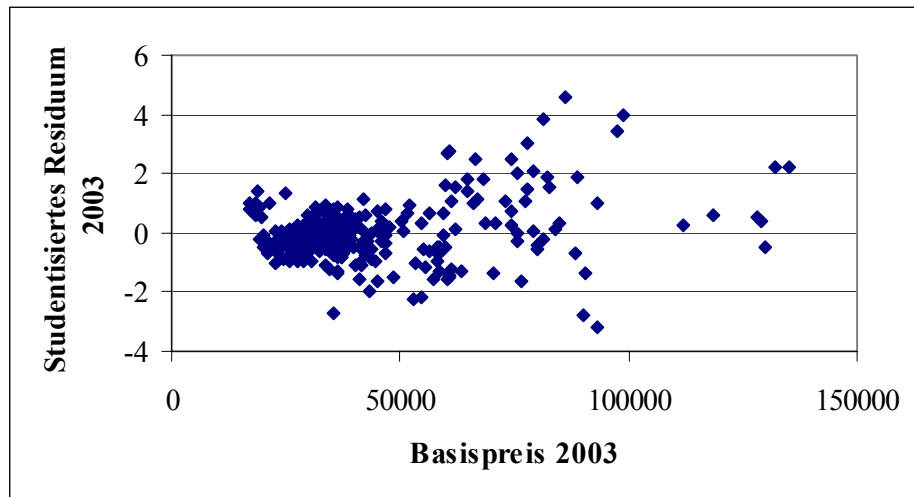


Abbildung 119: Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2003, nach Transformation der Variablen

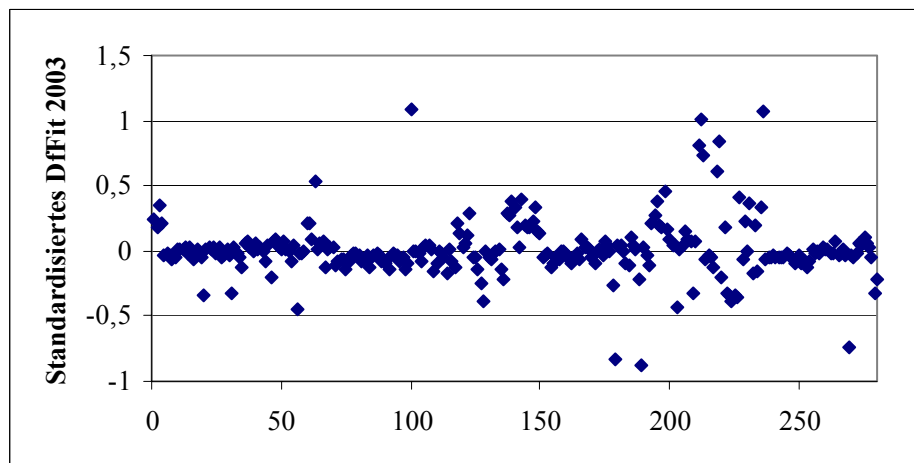


Abbildung 120: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2003, nach Transformation der Variablen

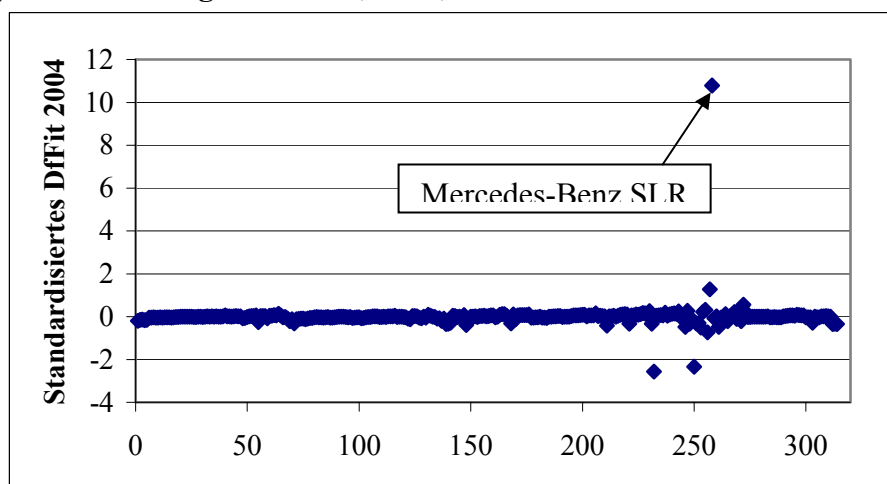


Abbildung 121: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Mercedes-Benz SLR

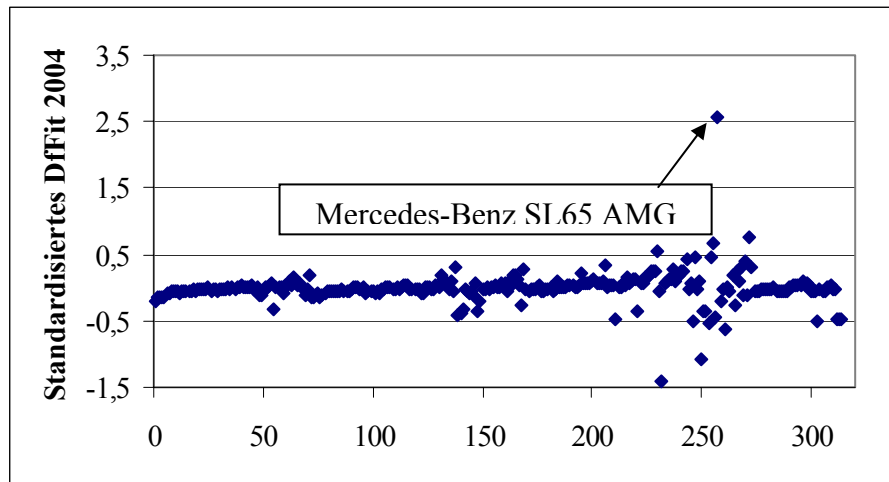


Abbildung 122: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, vor Bereinigung um Mercedes-Benz SL65 AMG

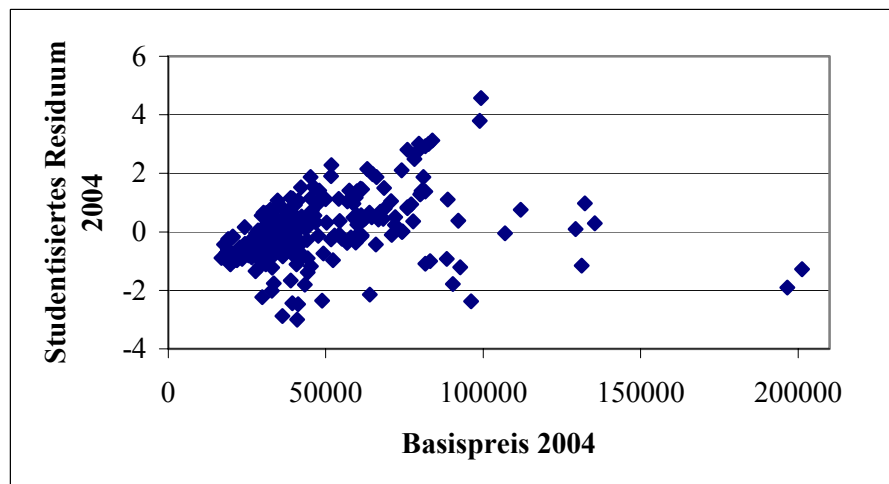


Abbildung 123: Residuenplot: Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser

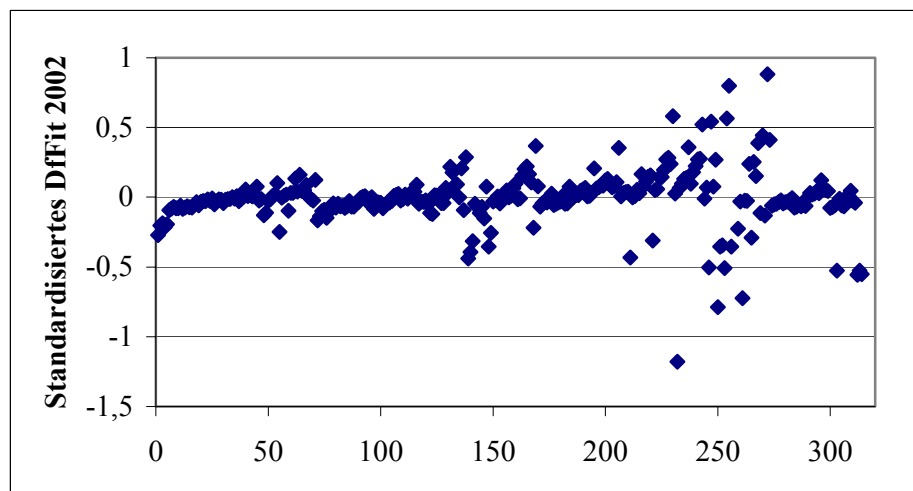


Abbildung 124: Standardisierte DfFit-Werte, Regression Basispreis auf die physikalischen Eigenschaften, 2004, nach Transformation der Variablen, nach Bereinigung um Ausreisser

In Tabelle 47 sind die sich bei Verwendung standardisierter Variablen ergebenden Modelle angegeben, wobei p_i = Preispremium im Jahr i und i = Index für die Jahre 1991,...,2004.

	p_{1991}	$\ln(p_{1992})$	$\ln(p_{1993})$	$\ln(p_{1994})$	$\ln(p_{1995})$	$\ln(p_{1996})$	$\ln(p_{1997})$	$\ln(p_{1998})$	$\ln(p_{1999})$	p_{2000}	p_{2001}	p_{2002}	p_{2003}	p_{2004}
β_0	-4,06E-11	-0,02	-2,97E-11	-1,67E-11	4,50E-11	2,30E-11	-3,55E-11	3,15E-11	0,012	-0,06	9,25E-12	3,73E-11	6,47E-11	-0,024
Gewicht	0,154	-	-	-	-	-	-	-	-	0,314	-	-	-	-
$\ln(\text{Gewicht})$	-	0,386	0,648	0,65	0,654	0,697	0,58	0,459	0,479	-	-	-	-	-
Gewicht ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,474	0,47	-	-
Gewicht ³	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,461	-
Länge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
$\ln(\text{Länge})$	-	-	-	-	-	-	-0,2	-	-	-	-	-	-	-
Breite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
$\ln(\text{Breite})$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5,322
Breite ²	-	-	-	-	-	-	0,248	0,102	-	-	-	-	-	-
Höhe	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,133	-	-	-	5,5
$\ln(\text{Höhe})$	-	-	0,235	0,243	-0,174	-0,197	-0,167	-0,127	-0,15	-1,984	-0,243	-0,23	-0,234	-3,091
Höhe ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,865	-	-	-	3,146
Motorleistung	0,468	-	-	-	-	-	-	-	-	-0,713	-	-	-0,251	-
$\ln(\text{Motorleistung})$	-	0,413	-	-	0,215	0,187	0,224	0,235	0,229	-	-	-	-	-
Motorleistung ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,936	0,327	0,347	0,673	-
Motorleistung ³	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,454
Hubraum	0,421	-	-	-	-	-	-	-	-	0,4	-0,453	-0,514	0,244	-
$\ln(\text{Hubraum})$	-	0,29	-	-	0,203	0,2	0,202	0,308	0,351	-	-	-	-	-
Hubraum ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,82	0,866	-	-
Drehmoment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
$\ln(\text{Drehmoment})$	-	-	0,427	0,427	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Drehmoment ²	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,077	0,168

Tabelle 47: Parameter der Regressionsmodelle

Es ergeben sich mit zunehmender Jahreszahl komplexer werdende Modelle mit teils kubischen Zusammenhängen. In den Abbildungen 125-131 sind zur Veranschaulichung Streudiagramme zu allen nichtlinearen Zusammenhängen angegeben. Nicht dargestellt werden die Zusammenhänge für das Jahr 2004 (hier wird auf die Abbildungen 104 - 111 verwiesen), sowie Zusammenhänge, die in gleicher Form bereits für ein anderes Jahr dargestellt wurden.

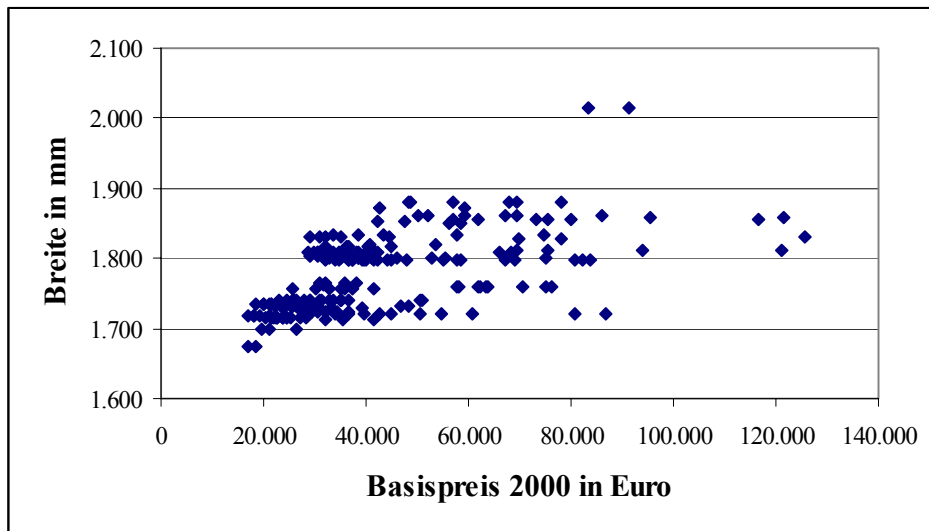


Abbildung 125: Zusammenhang zwischen Breite und Basispreis, 2000

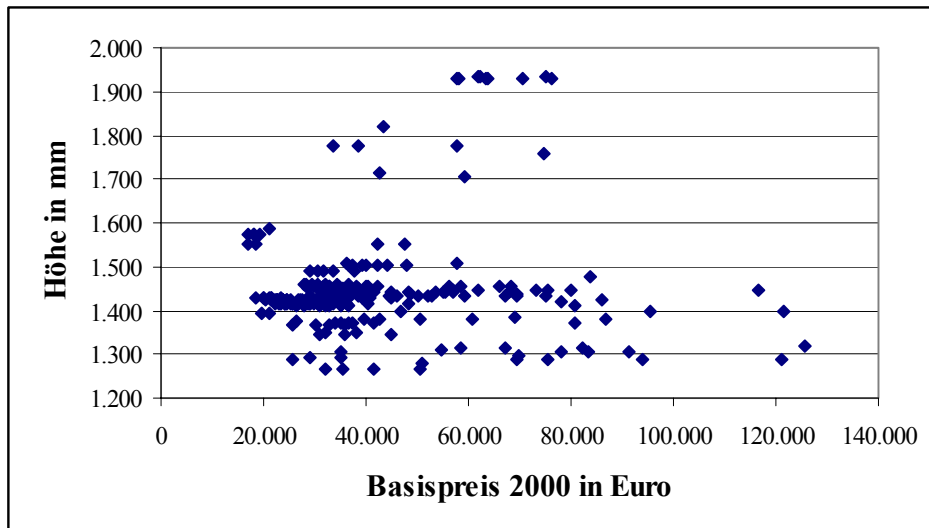


Abbildung 126: Zusammenhang zwischen Höhe und Basispreis, 2000

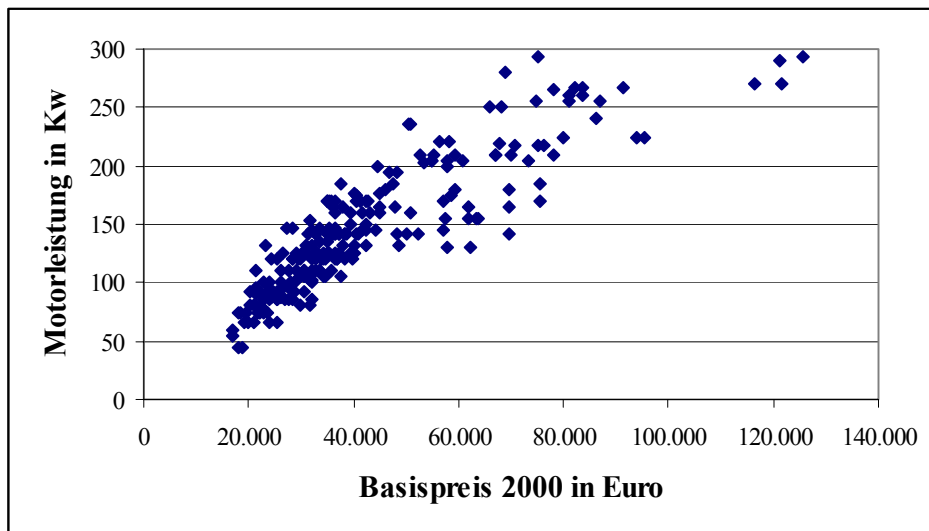


Abbildung 127: Zusammenhang zwischen Motorleistung und Basispreis, 2000

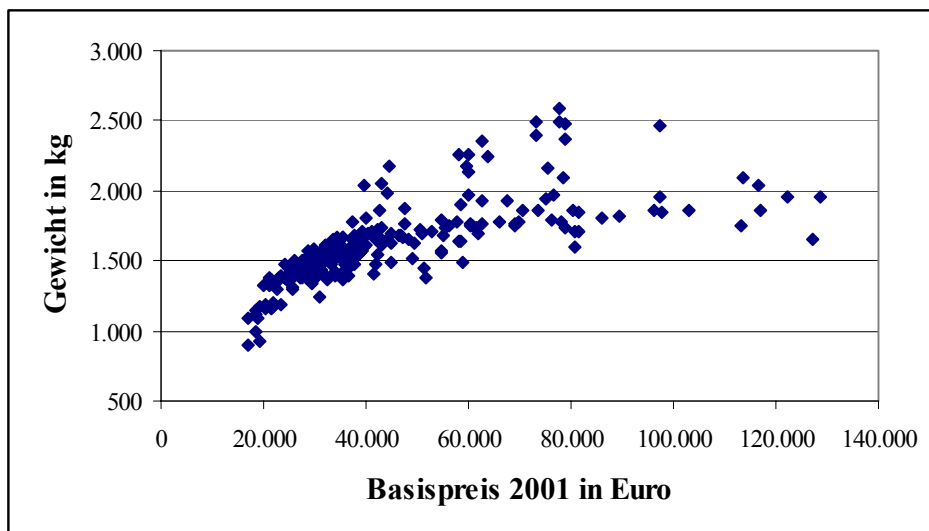


Abbildung 128: Zusammenhang zwischen Gewicht und Basispreis, 2001

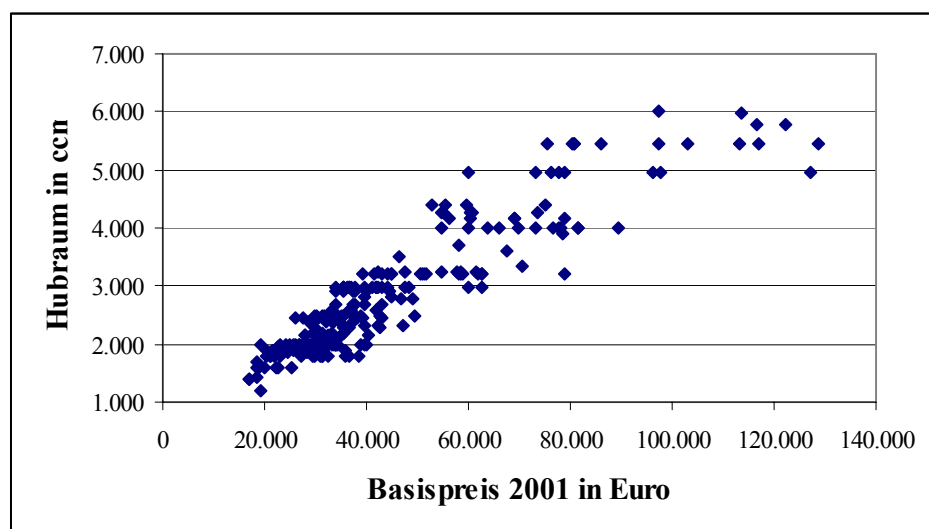


Abbildung 129: Zusammenhang zwischen Hubraum und Basispreis, 2001

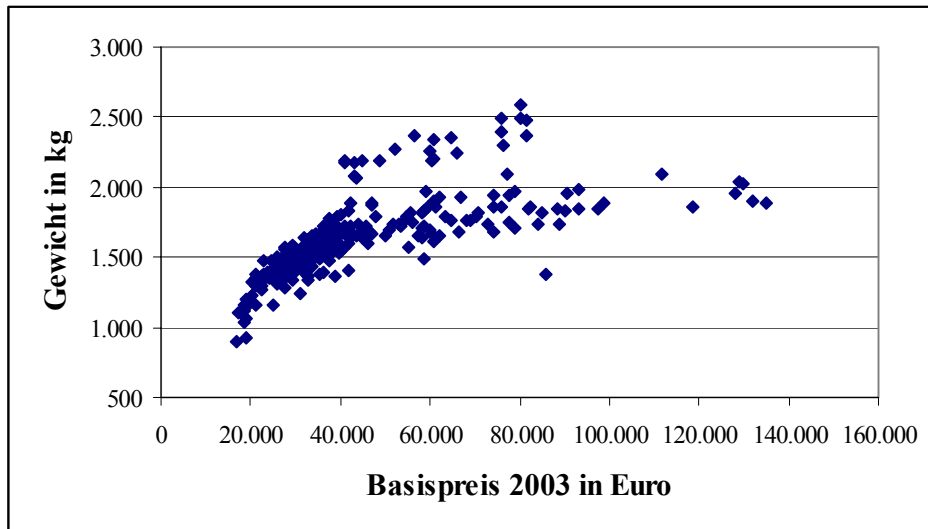


Abbildung 130: Zusammenhang zwischen Gewicht und Basispreis, 2003

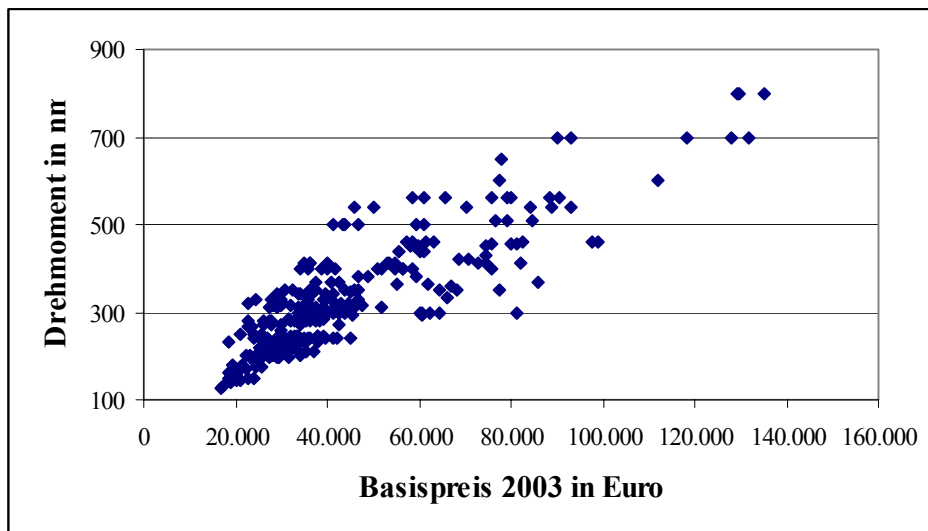


Abbildung 131: Zusammenhang zwischen Drehmoment und Basispreis, 2003

Im Folgenden wird eine Aggregation der auf Variantenebene vorliegenden Preispremiën auf Markenebene durchgeführt. Die Aggregation erfolgt gemäß Abbildung 78 durch Bildung des arithmetischen Mittels über die Preispremiën aller untersuchten Varianten einer Baureihe und anschließend durch Bildung des volumengewichteten arithmetischen Mittels über alle Baureihen einer Marke.

Falls zum Stichtag eines Jahres eine Baureihe zwar nicht mehr vertrieben wurde und nicht mehr in der Preisliste auftauchte, im Gesamtjahr jedoch Automobile der Baureihe abgesetzt wurden, wurde das Preispremium im Jahr davor angesetzt. Dies trat in folgenden Fällen auf: bei der Mercedes-Benz CL-Klasse im Jahr 1999, dem Volvo V90/S90 im Jahr 1998, dem BMW Z3 im Jahr 2002 und dem BMW Z8 im Jahr 2003. Sollte die Markteinführung einer neu eingeführten Baureihe in einem bestimmten Jahr

nach dem Stichtag liegen, und somit zum Stichtag keine Preise vorliegen, so wird für das entsprechende Jahr und die entsprechende Baureihe das Preispremium des Folgejahres angesetzt. Dies trat in folgenden Fällen auf: bei der Mercedes-Benz M-Klasse im Jahr 1997, dem Jaguar S-Type im Jahr 1998, dem BMW Z8 im Jahr 1999, dem BMW X5 im Jahr 1999 und der BMW 6er Reihe im Jahr 2003. Sollte eine Baureihe aus einem einzigen Modell bestehen und dieses im Zuge der Elimination von Ausreissern aus dem Untersuchungsumfang entnommen worden sein, wird das Preispremium des Vorjahres angesetzt. Dies trat lediglich in einem Fall auf: beim BMW Z8 im Jahr 2000.⁷⁴³

Insgesamt wurden lediglich 2,98 % der Preispremiën auf Baureihenebene derart angenähert. Der Volumenanteil der Jahre und Baureihen, bei denen die Preispremiën angenähert wurden, beträgt nur 0,255 %.⁷⁴⁴ Beides deutet darauf hin, dass die Produktionsvolumina der genannten Automobile in den entsprechenden Jahren nicht groß genug waren, um die durchschnittlichen Preispremiën beziehungsweise die Premiumkompetenzen der jeweiligen Marken signifikant zu beeinflussen.

Die sich ergebenden Preispremiën auf Markenebene finden sich in Tabelle 48:

⁷⁴³ Beim BMW Z8 wird für somit für das Jahr 1999 das Preispremium für 2000 angesetzt, wobei dieses wiederum das Preispremium für das Jahr 2001 darstellt.

⁷⁴⁴ Da diese Preispremiën auf Baureihenebene volumengewichtet in die Preispremiën auf Markenebene eingehen, ist letztere Größe relevanter als erstere. Nachdem die Annäherungen meist in den Jahren kurz vor der Produktelimination oder kurz nach der Produktinnovation einer Baureihe notwendig waren, und in diesen Jahren aufgrund der lebenszyklusbedingten Degeneration bzw. des Wachstums der Nachfrage relativ gesehen geringe Stückzahlen realisiert wurden, ist der volumengewichtete Einfluss sehr gering.

Jahr	Audi	BMW	Jaguar	Mercedes-Benz	Volvo
1991	-1022,9	-1363,9	-512,5	1931,5	-1367,9
1992	-1198,8	-723,4	-1699,7	2403,7	-2144,1
1993	392,7	-435,5	-9637	1765	-2383,2
1994	-39,6	57,2	-5823,9	2209,2	-2573,2
1995	-245	-1200,3	-3256	2389,5	-2158,1
1996	714,5	-1721,2	-3758,9	1047,7	-1826
1997	811,1	-1110,2	2251,6	897,5	-2858,1
1998	412,5	-1440,8	765,6	1351,7	-4073,7
1999	1383,6	-2171,9	-1731,2	1279,9	-4562,6
2000	1399,5	-3746,7	-3813,6	1799,3	-2136,8
2001	908,3	-4049,9	-3655,8	1621,3	-1850,9
2002	327,7	-3497,4	-1324,9	732,6	-1980,2
2003	-456,4	-2681,4	1501,1	-214,7	-2375,8
2004	-2157,8	-2866,6	3145,3	2604,9	-4790,2
Mittelwert	87,81	-1925,14	-1967,85	1558,51	-2648,63
Standard-abweichung ⁷⁴⁵	985,60	1230,49	3283,30	746,97	1022,33

Tabelle 48: Preispremien von 1991 – 2004

Die hohen Preispremien der Marke Mercedes-Benz und die innerhalb der Vergleichsgruppe sehr geringen Preispremien der Marke Volvo entsprechen den Ergebnissen der Preisabgleiche bei Diez und McKinsey.⁷⁴⁶ Die nahe an die Preispremien der Marke Mercedes-Benz heranreichenden und im Jahr 1999 diese übertreffenden Preispremien der Marke Audi sowie die niedrigen Preispremien der Marke BMW überraschen. Bei Akzeptanz des Rechenweges sind jedoch auch die Ergebnisse vollumfänglich und nicht nur partiell anzuerkennen. Zudem entspricht das sich ergebende Bild für das Jahr 2003 dem, das sich aus der alle in der Mittelklasse vertretenen Marken auf dem deutschen Markt umfassenden Untersuchung ergibt (siehe Tabelle 12, Spalte 2).⁷⁴⁷ Die Rangordnung ist bis auf die beiden Marken Volvo und BMW identisch. Zudem bestätigt sich die im Eingang von Kapitel 5 geäußerte Vermutung, dass die Bandbreite der Preispremien aufgrund der ähnlicheren preislichen wie technischen Positionierung von Premiumautomobilen im Vergleich zum

⁷⁴⁵ Pro Marke über die Preispremien der Jahre 1991 bis 2004.

⁷⁴⁶ Vgl. Kluge, Jürgen, Automobil-Industrie, 1999, S. 8 sowie Diez, Willi, Herausforderungen, 2001, S.

4.

⁷⁴⁷ Auch die in Kapitel 3.2.3 durchgeführte hedonische Regression bezog sich auf das Jahr 2003.

Gesamtmarkt geringer sind als die sich in Kapitel 3.2.3 ergebenden. Während die Bandbreite hier 4.182 Euro beträgt, betrug sie in Kapitel 3.2.3 11.730 Euro.

Die stark volatilen Preispremiën von Jaguar sind interpretierbar. So litt die Marke in den für die Automobilindustrie schwierigen frühen Neunziger Jahren zunehmend stark unter der zuvor eineinhalb Jahrzehnte konstant gebliebenen Produktpolitik. Die daraufhin erfolgte Erneuerung des bisherigen Produktportfolios ging mit steigenden Preispremiën einher, bis die Einführungen preislich niedrig angesiedelter neuer Produktlinien in den Jahren 1999 und 2001 einen Rückgang der Preispremiën auf Markenebene bewirkten. Nach der Einbindung von Jaguar in die Premier Automotive Group wurde bewusst eine Hochpreisstrategie verfolgt.

Die Tatsache, dass für jedes Jahr die Summe der Preispremiën über alle Marken ungleich null ist, ist kein Hinweis darauf, dass die Annahme eines Erwartungswerts der Residuen von null nicht erfüllt ist. Die Residuen gehen volumengewichtet in die Preispremiën ein. Zudem ist die Anzahl an volumengewichteten Residuen auf Varianten- und Baureihenebene, die zu den Preispremiën auf Markenebene führen, von Marke zu Marke unterschiedlich. So ist die geschilderte Tatsache ein Hinweis auf den sich auch im Datenmaterial widerspiegelnden Zusammenhang, dass die Preispremiën auf Baureihenebene bei Baureihen mit niedrigem Volumen tendenziell höher sind. Eine weitere mögliche Erklärung, nach der die Preispremiën auf Markenebene bei Marken mit einer hohen Anzahl an Varianten höher sind, kann auf Basis des Zahlenmaterials nur im Falle der Marken Mercedes-Benz und Volvo bestätigt werden.

Wie aus Abbildung 78 hervorgeht, werden zur Berechnung der Premiumkompetenzen auf Markenebene die Preispremiën auf Baureihenebene mit deren weltweiten Produktionsvolumina multipliziert, und anschließend diese entstehenden Premiumkompetenzen auf Baureihenebene über alle Baureihen einer Marke aufsummiert. Die Gleichung zur Berechnung der Premiumkompetenzen auf Markenebene lautet:

$$P_{mt} = \sum_{i=1}^n p_{mti} * v_{mti} \text{ mit}$$

P_{mt} = Premiumkompetenz der Marke m im Jahr i

p_{mti} = Preispremium der Baureihe i der Marke m im Jahr t

v_{mti} = Weltweites Produktionsvolumen der Baureihe i der Marke m im Jahr t

m = Index für die Premiumautomobilmarken 1,...,l

t = Index für die Jahre 1991,...,2004

i = Index für die Baureihen 1,...,n

Die sich ergebenden Premiumkompetenzen sind in Tabelle 49 dargestellt:

Jahr	Audi	BMW	Jaguar	Mercedes-Benz	Volvo
1991	-452,4	-754,5	-23,2	1130,3	-479,2
1992	-589,9	-432,7	-63	1334,8	-827,9
1993	133,9	-232,1	-211	858,2	-947,4
1994	-14	32,8	-168,4	1313,1	-1298,8
1995	-115,2	-724,1	-133,6	1469,9	-832,4
1996	362,1	-1110,3	-145,1	691,1	-707,7
1997	461,2	-761,4	98,1	665,6	-1134,4
1998	260,2	-1025,8	38,3	1262,4	-1645,5
1999	882,1	-1653,6	-149,4	1308,1	-1862,3
2000	951,4	-3162,9	-338,8	1932,6	-931,6
2001	702,8	-3695,9	-447,7	1859,8	-778,8
2002	255,7	-3291	-162,9	833,9	-785
2003	-380,1	-2563,4	189,3	-237,7	-988,6
2004	-1882,8	-3180,1	443,1	2917,2	-2289,8
Mittelwert⁷⁴⁸	41,07	-1611,07	-76,74	1238,52	-1107,81
Standard-abweichung	702,24	1247,16	214,01	701,36	484,44

Tabelle 49: Premiumkompetenzen 1991 – 2004 in Millionen Euro

Hinsichtlich der Rangordnungen bei den Premiumkompetenzen bestätigt sich das Bild, welches sich bei den Preispremiere sowie den in Tabelle 12, Spalte 4 dargestellten Premiumkompetenzen aus der Analyse aller in der Mittelklasse vertretenen Marken ergibt.

5.2 Erstellung der Markenschwerpunkte

Zur Erlangung der Markenschwerpunkte dient die bereits in Kapitel 2.2.3 geschilderte Methodik. Wie aus den Tabellen 25, 29 und 30 hervorgeht, haben Markenschwerpunkte, die auf dem Neuzulassungsvolumen auf dem deutschen statt auf dem Weltmarkt basieren, einen höheren Erklärungswert für die Preispremiere und die Premiumkompetenzen. Zudem sind bei näherungsweise Bereinigung der Volumina um Lebenszykluseffekte durch Bildung von Durchschnittsvolumina über die in der Automobilindustrie übliche Länge eines Produktlebenszyklus geringere

⁷⁴⁸ Pro Marke über die Premiumkompetenzen der Jahre 1991 bis 2004.

Erklärungswerte zu erwarten. Somit werden zur Darstellung der Markenschwerpunkte Neuzulassungsvolumina auf dem deutschen Markt auf Jahresbasis herangezogen. Quelle sind wiederum die Daten des Kraftfahrt-Bundesamtes.⁷⁴⁹

Es ergibt sich somit für jedes Jahr und für jede Marke ein Markenschwerpunkt der Form:

$$M_{mj} = \begin{pmatrix} v1_{mj} \\ v2_{mj} \\ v3_{mj} \\ v4_{mj} \\ v5_{mj} \\ v6_{mj} \end{pmatrix}$$

wobei

- $v1_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Minicars positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j
- $v2_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Kleinwagen positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j
- $v3_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Untere Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j
- $v4_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j
- $v5_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Obere Mittelklasse positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j
- $v6_{mj}$ = normierte Summe der Volumina aller im Segment Oberklasse positionierten Baureihen der Marke m für das Jahr j

mit

m = Index der für die Berechnung herangezogene Marken 1,...,n und

⁷⁴⁹ **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Neuzulassungen 2003, 2004, S. 1-7; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Neuzulassungen 2002, 2003, S. 1-7; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2001, 2002, S. 2-4; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**, Statistische Mitteilungen 2000, 2001, S. 2-4; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1999, 2000, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1998, 1999, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1997, 1998, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1996, 1997, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1995, 1996, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1994, 1995, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1993, 1994, S. 1-3; **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1992, 1993, S. 1-3 sowie **Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.)**: Statistische Mitteilungen 1991, 1992, S. 1-3.

j = Index für die Jahre 1990-2004.

Die Normierung der Form $\sum_{i=1}^n v_{imj} = 1$ für alle Marken

mit i = Index für die vertikale Segmente 1,...,6 nach KBA

erfolgt ebenfalls für die Markenschwerpunkte jeder Marke und jedes Jahres.

Basis der Segmenteinstufung der Baureihen für die Jahre 1991 - 2004 sind die in Tabelle 13, Spalte 5 dargestellten Segmenteinstufungen der auf dem deutschen Markt angebotenen Automobile für das Jahr 2003. Da alle zwischen 1990 und 2004 auf dem deutschen Markt angebotenen Premiumautomobile entweder dort auftauchen oder sich durch eine Vorgänger-Nachfolger-Beziehung mit einem der 2004 dort auftauchenden Automobilen auszeichnen, ist eine lückenlose Einordnung aller in Kapitel 5 betrachteter Premiumautomobilbaureihen in eines der sechs vertikalen Segmente und somit eine Darstellung der Markenschwerpunkte der Marken Audi, BMW, Jaguar, Mercedes-Benz und Volvo möglich. Sie sind in den Tabellen 50 - 51 enthalten.

Segment	Markenschwerpunkte Audi													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0,11	0,09	0,07	0,05
3	0	0	0	0	0	0,10	0,27	0,26	0,32	0,31	0,23	0,20	0,26	0,28
4	0,59	0,69	0,70	0,69	0,73	0,65	0,47	0,42	0,38	0,34	0,43	0,50	0,46	0,41
5	0,41	0,31	0,30	0,30	0,25	0,22	0,22	0,29	0,27	0,28	0,21	0,20	0,19	0,23
6	0	0	0	0,01	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03

Segment	Markenschwerpunkte BMW													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,06
4	0,55	0,61	0,63	0,64	0,70	0,59	0,55	0,59	0,66	0,66	0,67	0,68	0,66	0,54
5	0,37	0,32	0,32	0,29	0,22	0,35	0,40	0,35	0,30	0,30	0,29	0,28	0,31	0,36
6	0,09	0,07	0,05	0,07	0,08	0,07	0,06	0,05	0,05	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05

Segment	Markenschwerpunkte Jaguar													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,32	0,43	0,41	0,51
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,58	0,78	0,38	0,43	0,30	0,30
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,42	0,22	0,30	0,14	0,29	0,19

Tabelle 50: Markenschwerpunkte der Marken Audi, BMW und Jaguar, 1991 – 2004⁷⁵⁰

⁷⁵⁰ Durch Rundungen kann es vorkommen, dass in der Darstellung die $\sum_{i=1}^n v_{imj}$ nicht genau 1 ergeben.

Segment	Markenschwerpunkte Mercedes-Benz													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0,02	0,22	0,27	0,26	0,23	0,21	0,20	0,22
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0,35	0,32	0,33	0,58	0,58	0,47	0,50	0,39	0,31	0,32	0,45	0,38	0,33	0,38
5	0,54	0,54	0,55	0,34	0,34	0,47	0,44	0,36	0,36	0,36	0,26	0,35	0,42	0,37
6	0,11	0,14	0,12	0,09	0,08	0,06	0,05	0,04	0,07	0,06	0,06	0,06	0,05	0,03

Segment	Markenschwerpunkte Volvo													
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0,54	0,62	0,70	0,78	0,79	0,88	0,90	0,92	0,79	0,84	0,88	0,89	0,82	0,81
5	0,46	0,38	0,30	0,22	0,21	0,12	0,10	0,08	0,21	0,16	0,12	0,11	0,18	0,19
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabelle 51: Markenschwerpunkte der Marken Mercedes-Benz und Volvo, 1991 – 2004⁷⁵¹

Wie sich zeigt, hat sich bei den Marken Audi, Jaguar, Mercedes-Benz und Volvo der Markenschwerpunkt nach unten verlagert. Bei der Marke BMW ist er relativ konstant geblieben. Dies bedeutet, dass im Folgenden lediglich die Frage beantwortet werden

⁷⁵¹ Durch Rundungen kann es vorkommen, dass in der Darstellung die $\sum_{i=1}^n v_{imj}$ nicht genau 1 ergeben.

kann, welchen Einfluss Verlagerungen des Markenschwerpunkts nach unten auf die Größen Preispremium und Premiumkompetenz haben. In Kapitel 4 wurde die Frage nach der Wirkung von Verlagerungen des Markenschwerpunkts nach oben bereits beantwortet. Die Frage nach der Wirkung von Verlagerungen des Markenschwerpunkts nach unten konnte nicht eindeutig geklärt werden. Insofern stellen die zu erwartenden Ergebnisse in diesem Kapitel eine sinnvolle Ergänzung des Kapitels 4 dar.

Zur Begründung der Tatsache, dass zur Errechnung der Premiumkompetenzen die Produktionsvolumina und zur Berechnung der Markenschwerpunkte die Absatzvolumina Verwendung finden, sei auf die Kapitel 3.2.5 und 3.3.2 verwiesen.

5.3 Regressionsanalyse zwischen Markenschwerpunkt und Preispremium bzw. Premiumkompetenz

Im Folgenden sollen jeweils zwei Regressionsanalysen pro Marke durchgeführt werden, eine mit den Preispremiën als abhängige und den Markenschwerpunkten als unabhängige Variablen sowie eine mit den Premiumkompetenzen als abhängige und den Markenschwerpunkten als unabhängige Variablen. Bei den Jahren handelt es sich um die Untersuchungsobjekte. Die Anpassungsgüten sollen über die Frage Aufschluss geben, ob die Markenschwerpunkte die Preispremiën bzw. die Premiumkompetenzen beeinflussen, und somit die in Kapitel 1 gestellten Fragen VI und VII beantworten.

Wie im Eingang von Kapitel 5 erwähnt, ist bei der Interpretation der Modellgüten zusätzlich die durch die Verwendung von Basis- anstatt Abgleichspreisen entstehende Unschärfe von etwa 3,5 % zu berücksichtigen. Der Erklärungswert einer Regression zwischen Preispremium bzw. Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt könnte sich bei Verwendung von Abgleichspreisen anstatt Basispreisen stärker oder schwächer darstellen. Relevant wird dies jedoch nur, falls sich schwach signifikante Zusammenhänge herausstellen würden.

Bei mit SPSS unter Verwendung des stufenweisen Verfahrens erstellten linearen Modellen ohne vorherige Transformation der Parameter bilden sich deutliche Auffälligkeiten in den Residuenplots für alle Marken, und zwar bei den Regressionen sowohl der Preispremiën als auch der Premiumkompetenzen auf die Markenschwerpunkte. Als Beispiele hierfür dienen die Abbildungen 132 und 133:

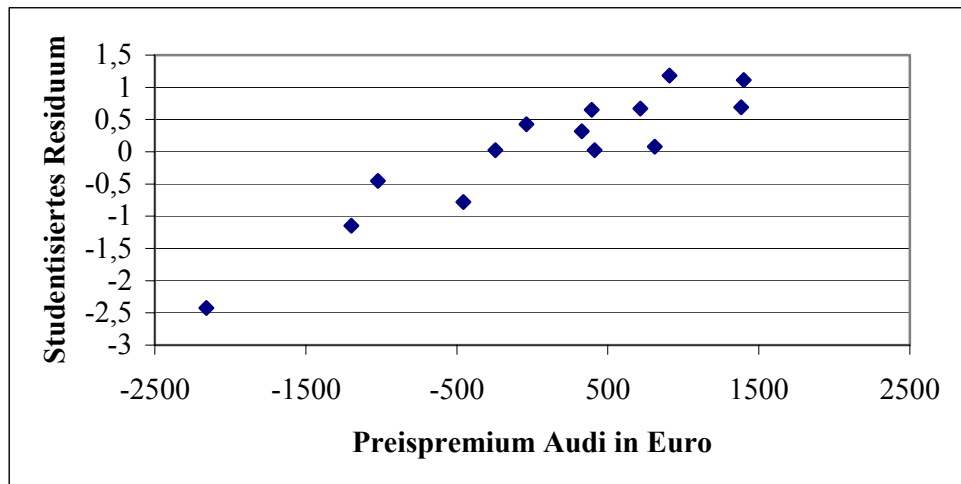


Abbildung 132: Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression des Preispremiums auf den Markenschwerpunkt, Audi

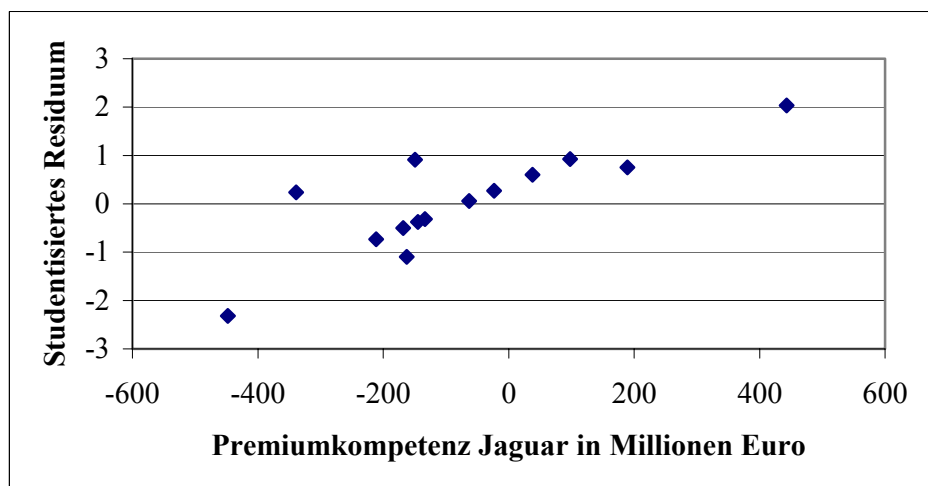


Abbildung 133: Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression der Premiumkompetenz auf den Markenschwerpunkt, Jaguar

Wie auch in den Residuenplots zu den anderen Modellen zeigen sich hier lineare Zusammenhänge, wobei sich auf der Nulllinie der Preispremiums bzw. Premiumkompetenzen auch studentisierte Residuen von etwa null ergeben. Tabelle 52 zeigt die Güteindikatoren der entstandenen Modelle.

Marke	Regression zwischen	Aufgenommene unabhängige Variablen	Maximaler VIF-Wert	Signifikanzniveau Gesamtmodell	Maximales Signifikanzniveau Einzelparameter	Korrigiertes R ²
Audi	Markenschwerpunkt und Preispremium	seg_2; seg_4; seg_5; seg_6	6,518	0,744	0,736	-0,187
	Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz	seg_2; seg_4; seg_5; seg_6		0,931	0,653	-0,326
BMW	Markenschwerpunkt und Preispremium	seg_3; seg_5; seg_6	1,117	0,06	0,527	0,395
	Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz	seg_3; seg_5; seg_6		0,011	0,372	0,551
Jaguar	Markenschwerpunkt und Preispremium	seg_4; seg_6	2,464	0,315	0,758	0,042
	Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz	seg_4; seg_6		0,121	0,121	0,195
Mercedes-Benz	Markenschwerpunkt und Preispremium	seg_4; seg_5; seg_6	2,079	0,231	0,532	0,138
	Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz	seg_4; seg_5; seg_6		0,487	0,620	-0,03
Volvo	Markenschwerpunkt und Preispremium	seg_5	1	0,340	0,340	-0,001
	Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz	seg_5		0,345	0,345	-0,003

Tabelle 52: Güteindikatoren der linearen Regressionsmodelle zwischen Preispremium bzw. Premiumkompetenz und Markenschwerpunkt

Die Werte des Varianz-Inflations-Indikators sind alle unter 10, jedoch im Vergleich zu den bisher durchgeführten Regressionsanalysen hoch. Die Ablehnungswahrscheinlichkeiten der Tests auf Signifikanz der Gesamtmodelle sowie einzelner Modellparameter sind überaus hoch. Abgesehen vom Zusammenhang zwischen Markenschwerpunkt und Premiumkompetenz bei BMW, welcher mit einem korrigierten R² von 0,551 schwach signifikant ist, sind in keinem Fall auch nur annähernd Signifikanzen feststellbar. Auch falls die durch die Verwendung der Basis- statt der Abgleichspreise einstellende Unschärfe von ca. 3,5 % einen Zusammenhang verstärken würde, wäre dieser immer noch nicht signifikant. Es zeigt sich, dass im Zuge des stufenweisen Verfahrens bei keiner Marke alle Komponenten der Markenschwerpunkte ungleich null in das Modell

aufgenommen wurden. Eine Darstellung der Modelle erfolgt aufgrund der nicht vorhandenen statistischen Relevanz nicht.

Laut Brosius können Auffälligkeiten in den Residuenplots einerseits auf falsche Annahmen hinsichtlich der funktionalen Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen und andererseits auf nicht im Modell enthaltene, aber die abhängige Variable erklärende unabhängige Variablen zurückzuführen sein.⁷⁵² Zum Ausschluss ersterer Begründung werden zunächst lineare Regressionsanalysen mit transformierten Parametern durchgeführt. Eine Logarithmierung ist aufgrund der teilweise negativen Preispremiem und Premiumkompetenzen nicht möglich. Eine Durchführung der Regressionsanalysen mit quadrierten unabhängigen Modellparametern bringt meist unwesentlich bessere Anpassungsgüten, aber dieselben Auffälligkeiten in den Residuenplots zutage. Als Beispiel seien Abbildungen 134 und 135 aufgeführt.

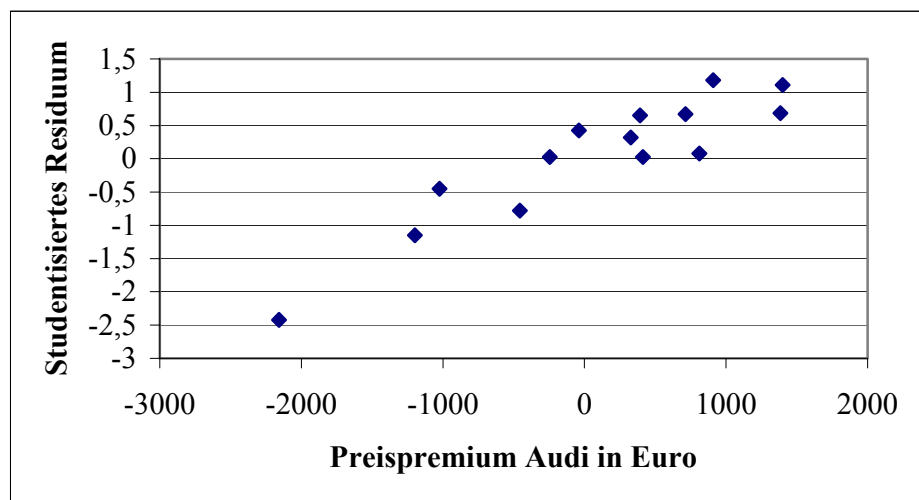


Abbildung 134: Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression des Preispremiem auf den Markenschwerpunkt, Audi, nach Quadrierung der unabhängigen Variablen

⁷⁵² Vgl. Brosius, Felix, SPSS 8.0, 1998, S. 556.

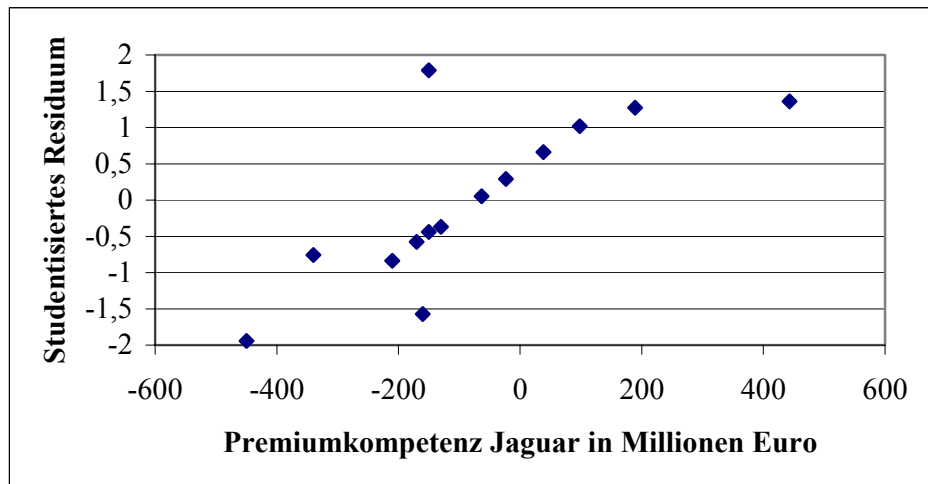


Abbildung 135: Residuenplot: Studentisiertes Residuum lineare Regression der Premiumkompetenz auf den Markenschwerpunkt, Jaguar, nach Quadrierung der unabhängigen Variablen

Zweidimensionale Darstellungen der Preispremier bzw. Premiumkompetenzen in Abhängigkeit von einzelnen unabhängigen Variablen zeigen mit Ausnahme der Beziehungen zwischen den Preispremier bzw. den Premiumkompetenzen und den Komponenten der Markenschwerpunkte für das Segment 6 bei BMW in keinem anderen Fall deutliche Zusammenhänge weder linearer noch nichtlinearer Natur auf. Abbildungen 136 bis 141 veranschaulichen dies beispielhaft.

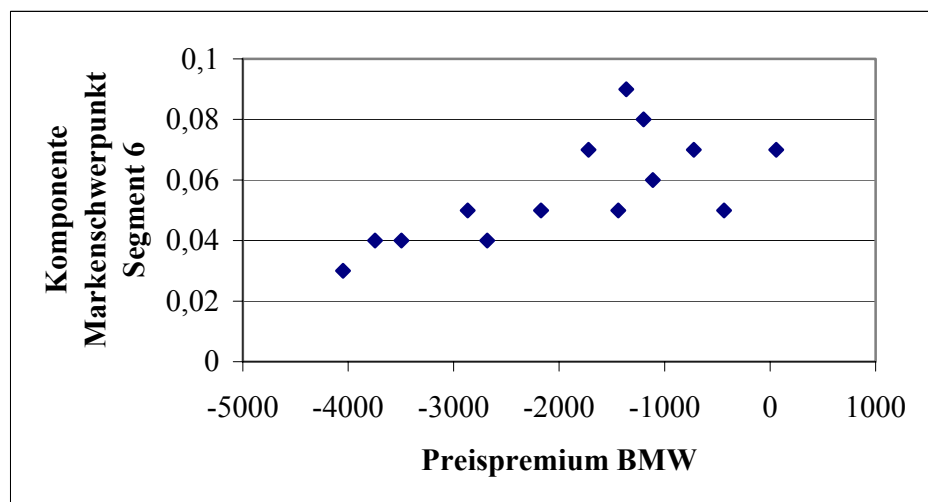


Abbildung 136: Streudiagramm: Preispremium BMW und Komponente Markenschwerpunkt Segment 6

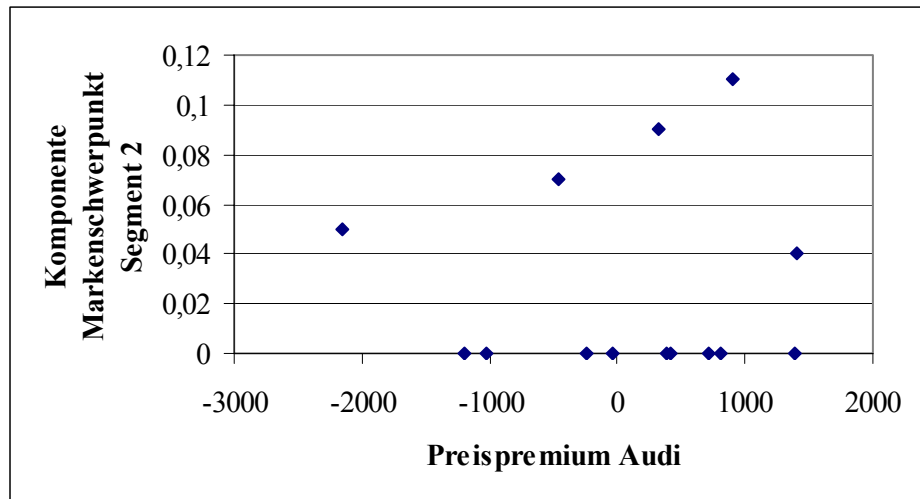


Abbildung 137: Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 2

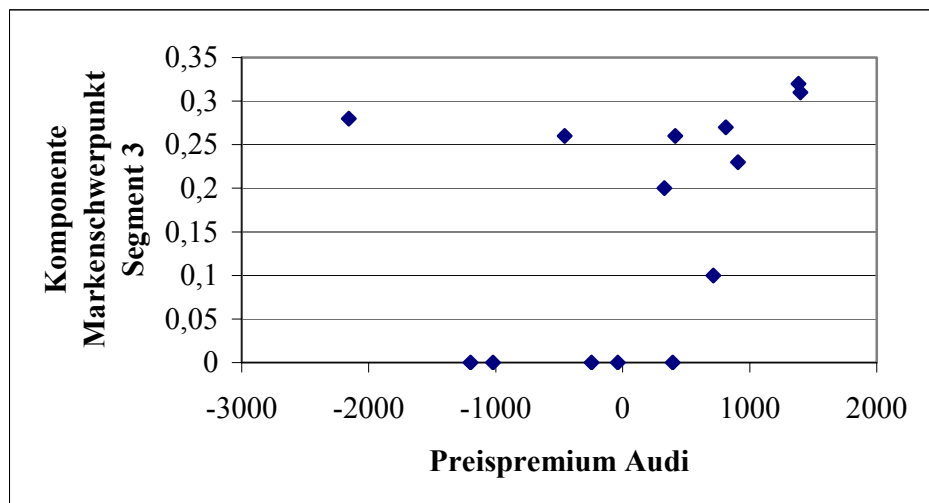


Abbildung 138: Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 3

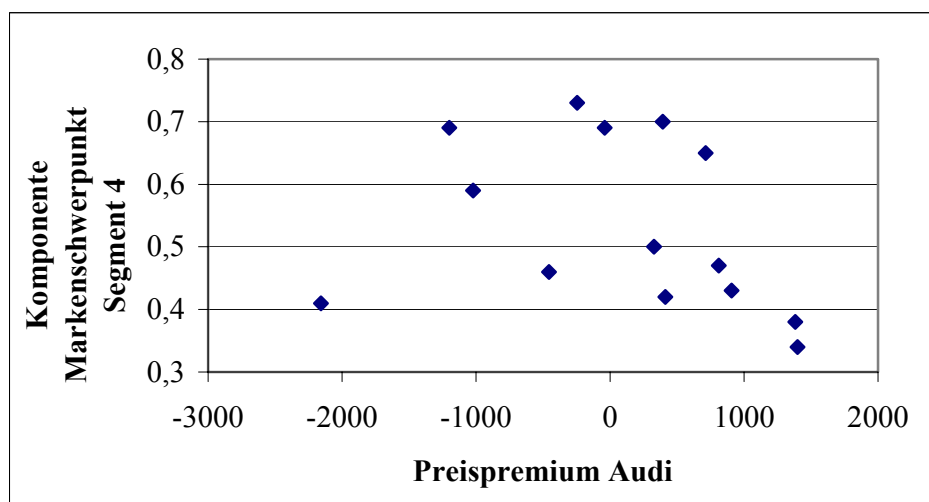


Abbildung 139: Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 4

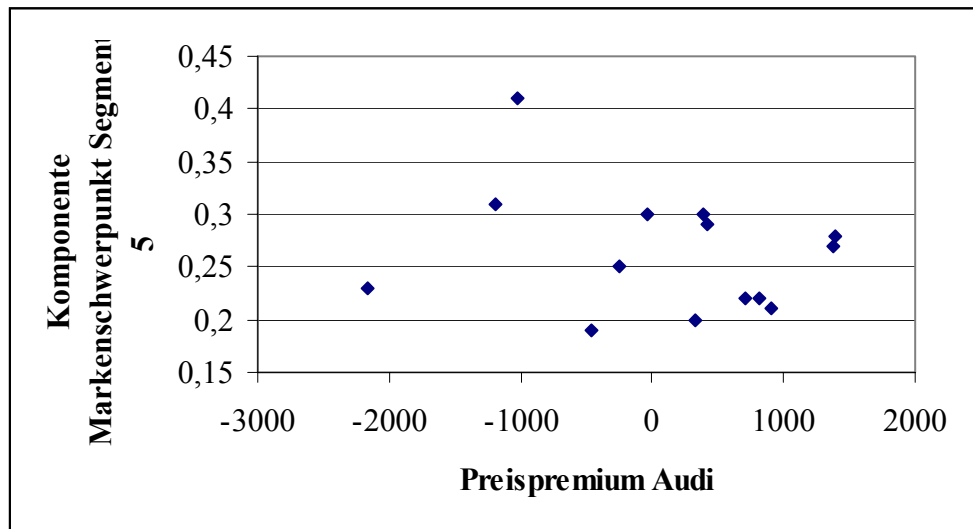


Abbildung 140: Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 5

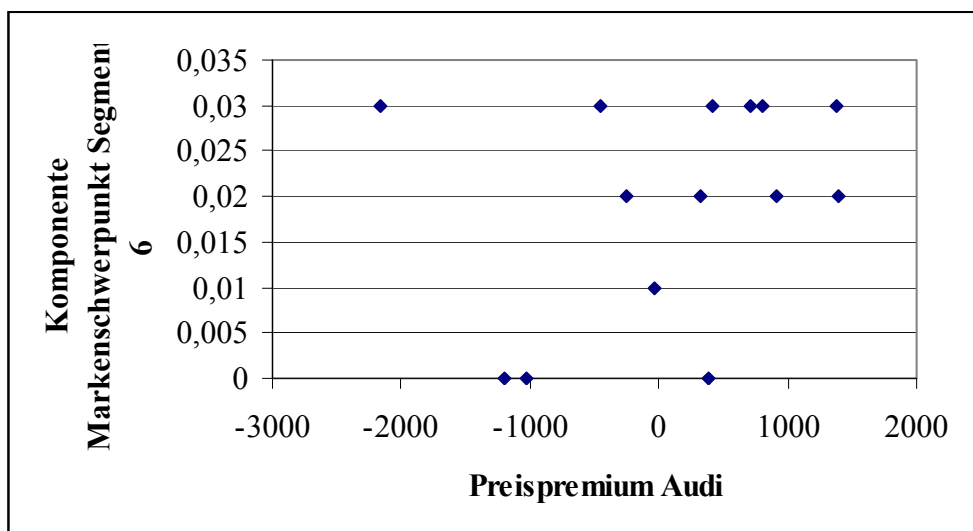


Abbildung 141: Streudiagramm: Preispremium Audi und Komponente Markenschwerpunkt Segment 6

Mit der SPSS-Funktion „Kurvenanpassung“ errechnete Einzelzusammenhänge führen, insbesondere bei Ansatz quadratischer und kubischer Zusammenhänge, zwar zu höheren, aber nicht deutlich höheren Anpassungsgüten. Modelle, die entsprechend des Vorgehens bei der Bildung der Regressionsmodelle für die Jahre 2000 – 2004 gebildet wurden, versprechen somit ebenfalls keine deutlich höheren Erklärungswerte.

All dies macht deutlich, dass die Regelmäßigkeiten in den Residuenplots in der Auswahl der unabhängigen Variablen zu suchen sind und nicht in falsch angesetzten Beziehungen zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen. Somit kann konstatiert werden, dass beispielsweise durch Produktlinienerweiterungen realisierte

Verlagerungen der Markenschwerpunkte nach unten keine signifikanten Auswirkungen weder auf die Preispremiën noch die Premiumkompetenzen erwarten lassen. Eine Suche nach weiteren, die Höhe der Preispremiën und der Premiumkompetenzen definierenden Größen ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Ausblick

Der Verlauf der Arbeit führte zu einer Vielzahl verschiedener Ergebnisse, die insbesondere für die Premiumautomobilindustrie von hoher Relevanz sind. Phänomene wie das Wachstum des Wohlstands insbesondere in wohlhabenden Kreisen oder das Verlust-der-Mitte-Phänomen lassen auf dem Premiumautomobilmarkt ein im Verhältnis zum Gesamtmarkt überproportionales zukünftiges Wachstum vermuten. Andererseits führt eine starke Zunahme des Produktangebots durch Ausweitung der Portfolien bisheriger Premiummarken und den Markteintritt neuer Anbieter zu einer Zunahme der Konkurrenz. Kommunikations-, distributions- und produktpolitische Unterschiede zwischen Premium- und Basisautomobilmarken weichen zunehmend auf. Die Auswahl an vertikalen wie horizontalen Segmenten, in denen eine Automobilmarke vertreten ist, ist jedoch nach wie vor ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal.

Neben dem erzielbaren Preispremium ist auch das Absatzvolumen ein Kriterium für die Premiumkompetenz einer Automobilmarke. Aus dem Analyseumfang resultieren die Marken Audi, BMW, Jaguar, Mercedes-Benz, Volkswagen und Volvo als Premiumautomobilmarken auf dem deutschen Markt. Die Positionierung einer Produktlinie definierende Größen sind, geordnet nach der Größe des Erklärungswerts, die Länge, die Motorleistung, der Radstand, der Preis sowie der Hubraum. Exemplarische Berechnungen für das Segment der Mittelklasse im Jahr 2003 haben ergeben, dass zwischen der Premiumkompetenz und dem Markenschwerpunkt und insbesondere zwischen dem Preispremium und dem Markenschwerpunkt einer Automobilmarke signifikante Korrelationen herrschen (siehe Tabellen 25 und 29). Die Tatsache, dass zeitpunktbezogen über alle Marken hinweg derartige Zusammenhänge festzustellen sind, bedeutet jedoch noch nicht, dass es zwischen besagten Größen auch einen Wirkzusammenhang gibt. Hierzu sind zeitraumbezogene Analysen nötig.

Die zwischen 1960 und 1990 durchgeführten Produktlinienerweiterungen europäischer Premiumautomobilmarken hatten meist nicht eine Veränderung der Positionierung der Marke, sondern die Erschließung neuer Zielgruppen zum Ziel. In sieben von neun

Fällen ist die Produktlinie weiterhin Bestandteil des Produktportfolios der jeweiligen Marke, es ergab sich in allen Fällen eine deutliche Verlagerung des Markenschwerpunkts. Bei allen noch bestehenden Produktlinienerweiterungen nach oben ist eine starke Erhöhung der Premiumkompetenzen festzustellen. Bei den noch bestehenden Produktlinienerweiterungen nach unten ist das Bild uneinheitlich. Im Falle negativer Effekte auf die Preispremiën und die Premiumkompetenzen (wie dies beim Alfa Romeo Alfasud und der Volvo 300-Serie der Fall war) könnten diese auch auf schlechte Produktqualität zurückgeführt werden. Lediglich beim Mercedes-Benz 190 haben sich positive Effekte auf den Markenwert eingestellt. Preispositionierung und Volumenpositionierung im Vergleich zu den anderen europäischen Premiumautomobilmarken entwickelten sich nicht immer parallel. Mercedes-Benz hielt im Vergleichszeitraum durchgehend sowohl die höchste Preis- als auch die höchste Volumenpositionierung. BMW schloss hinsichtlich der Volumenpositionierung zu Mercedes-Benz auf, der preisliche Abstand blieb jedoch in etwa konstant. Audi erreichte schon wenige Jahre nach dem Neuaufbau der Marke die Volumenpositionierung von BMW, die preisliche Positionierung konnte jedoch erst ein Jahrzehnt danach erreicht werden. Volvo verlor sowohl hinsichtlich der Volumen- als auch hinsichtlich der Preispositionierung im Vergleich zu den anderen Premiumautomobilmarken an Boden. Die im Verhältnis zu den Konkurrenten hohe Preispositionierung von Alfa Romeo in den Sechziger Jahren fiel in den Siebziger Jahren weit deutlicher ab als die bereits in den Sechziger Jahren unter den anderen Marken angesiedelte Volumenpositionierung. Bei Jaguar fand in den Jahren 1960 bis 1990 keine Produktlinienerweiterung statt.

Der Basispreis eignet sich bei ausschließlicher Betrachtung von Premiumautomobilmarken als Indikator für Abgleichspreise. Seit 1990 hat keine der untersuchten Premiumautomobilmarken ihren Markenschwerpunkt nach oben verlagert. Ein deutlich signifikanter Einfluss des Markenschwerpunktes auf das Preispremium bzw. die Premiumkompetenz ist bei keiner der untersuchten Marken festzustellen.

Die Erhöhung der Umsatzpositionierung im Vergleich zum Wettbewerb als eines der wichtigsten Ziele fast aller Automobilhersteller kann durch eine Verbesserung der Volumen- sowie der Preispositionierung erreicht werden. Ersteres kann durch die Erhöhung der Marktanteile bestehender Produkte in bestehenden geografischen Märkten, das Erschließen neuer geografischer Märkte sowie neuer Kundengruppen innerhalb bestehender geografischer Märkte im Zuge der Einführung neuer Produkte

erfolgen. Eine Erhöhung der Marktanteile bei bestehenden Produkten in bestehenden Märkten ohne Einbußen bei der Preispositionierung gilt in der Automobilindustrie als außerordentlich schwierig. Die Erschließung neuer geografischer Märkte ist für die europäischen Premiumautomobilmarken mit Ausnahme von Jaguar weitgehend abgeschlossen. Neue Kundengruppen können insbesondere durch Produkte, die horizontal (insbesondere hinsichtlich ihrer Aufbauvariante) oder vertikal (hinsichtlich ihrer Einstufung in ein vertikales Segment) anders als die bisherigen positioniert sind, erreicht werden. Hierbei kann es sich um neue Varianten bestehender Baureihen oder neue Baureihen handeln. In den späten Achtziger und den Neunziger Jahren gab es einen starken Trend zur Entwicklung neuer Aufbauvarianten. Oftmals stellten diese so genannte „Cross-Over-Varianten“, also Kombinationen traditioneller Aufbauvarianten, dar. Mittlerweile sind die Nischen für neue Aufbauvarianten jedoch zu klein, um noch deutliche Umsatzsteigerungen erwarten zu können.

Dementsprechend ist für einen Automobilhersteller auf der Suche nach Umsatzsteigerungspotenzial eine Produktlinienerweiterung die Erfolg versprechendste Option. Für jede der untersuchten Premiumautomobilmarken bietet sich nach wie vor die Möglichkeit zu Produktlinienerweiterungen nach oben wie unten. So ist keine der Premiumautomobilmarken im Segment 1 der „Minicars“ vertreten. Keine Premiumautomobilmarke hat ein Produktangebot in der so genannten „Luxusklasse“. Die Untersuchungen in dieser Arbeit haben ergeben, dass bei der Suche nach Umsatzzuwächsen durch Produktlinienerweiterungen nach unten kein Umsatz- oder Renditeschwund aufgrund einer Verlagerung der Preis- und Volumenpositionierung der gesamten Marke zu befürchten ist. Bei Produktlinienerweiterungen nach oben kann Umsatzwachstum in zweierlei Hinsicht erreicht werden: durch die neu eingeführte Produktlinie sowie die Erhöhung der Preis- und Volumenpositionierung bei den bestehenden Produktlinien.

Somit sind bei den untersuchten Premiumautomobilmarken in den kommenden Jahren weitere Produktlinienerweiterungen zu erwarten. Hierdurch würde sich ein weiteres Angleichen der Auswahl an Segmenten, in denen die Premiummarken vertreten sind, abzeichnen. Da es sich hierbei auch um volumenintensive Segmente handelt, in denen die meisten Basismarken bereits vertreten sind, würde dies einen Marktanteilszuwachs der Premiumautomobilmarken am gesamten Automobilmarkt bedeuten.

Quellenverzeichnis

1 Veröffentlichte Quellen

1.1 BMW Geschäftsberichte

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 38. Geschäftsjahr 1953, München 1954.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 39. Geschäftsjahr 1954, München 1955.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 40. Geschäftsjahr 1955, München 1956.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 41. Geschäftsjahr 1956, München 1957.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 42. Geschäftsjahr 1957, München 1958.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 43. Geschäftsjahr 1958, München 1959.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 44. Geschäftsjahr 1959, München 1960.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 45. Geschäftsjahr 1960, München 1961.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 46. Geschäftsjahr 1961, München 1962.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft über das 47. Geschäftsjahr 1962, München 1963.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft München, Geschäftsbericht über das Geschäftsjahr 1963, München 1964.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1964, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1965.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1965, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1966.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1966, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1967.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1967, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1968.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1968, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1969.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1969, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1970.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1970, Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft, München 1971.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft München, Geschäftsbericht 1971, München 1972.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft München, Geschäftsbericht 1972, München 1973.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bayerische Motoren Werke
Aktiengesellschaft München, Geschäftsbericht 1973, München 1974.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke über
das Geschäftsjahr 1974, München 1975.

Bayerische Motoren Werke AG (Hrsg.): Bericht der Bayerische Motoren Werke über
das Geschäftsjahr 1975, München 1976.

1.2 AUDI / Auto Union Geschäftsberichte

Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Auto Union AG 1966, Ingolstadt 1967.

Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Auto Union AG 1967, Ingolstadt 1968.

Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Auto Union AG 1968, Ingolstadt 1969.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG
1969, Ingolstadt 1970.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG
1970, Ingolstadt 1971.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG
1971, Ingolstadt 1972.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG
1972, Ingolstadt 1973.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG
1973, Ingolstadt 1974.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG 1974, Ingolstadt 1975.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG 1975, Ingolstadt 1976.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG 1976, Ingolstadt 1977.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG 1977, Ingolstadt 1978.

Audi NSU Auto Union AG (Hrsg.): Geschäftsbericht der Audi NSU Auto Union AG 1978, Ingolstadt 1979.

1.3 Literatur

Abernathy, William, Utterback, James: Patterns of Industrial Evolution, in: Burgelman, Robert, Wheelwright, Steven, Maidique, Modesto (Hrsg.): Strategic Management of Technology and Innovation, 3. Aufl., Boston, 2001, S. 149-155.

Alexander, R.S.: A Glossary of Marketing Terms, Chicago 1960.

Audi AG (Hrsg.): A history of progress, München 1989.

Audi AG (Hrsg.): Rad der Zeit, Ingolstadt 1993.

Baumgarth, Carsten: Markenpolitik, Wiesbaden 2001.

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketingmanagements, München 2002.

BMW AG (Hrsg.): Stationen einer Entwicklung, München 1991, S. 48.

Bongers, Marc: Typenatlas Audi, 2. Aufl., Bielefeld 2002.

Brosius, Felix: SPSS 8.0, Bonn 1998.

Chatterjee, Samprit, Price, Bertram: Praxis der Regressionsanalyse, ins Deutsche übers. von Lorenzen, Gunter, 2. Aufl., München, Wien, Oldenburg 1995.

Cole, Tim: Mercedes-Benz Typenatlas – vom 170 V bis zum 190 der Baureihe 201, 2. Aufl., Bielefeld 2002.

DAF Owners Club (Hrsg.): DAF and Variomatic (CVT) Cars 1955 – 1995, Chesterfield 1995.

Deutsches Institut für Normierung (DIN) (Hrsg.): DIN 70010, Systematik der Straßenfahrzeuge, Berlin 1990.

Diez, Willi: Automobil-Marketing, Landsberg/Lech 2000.

Diez, Willi: Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Ottobrunn 2001.

Diez, Willi: Herausforderungen und Perspektiven im Premiummarkt für Automobile, Forschungsbericht Nr. 22/2001, Nürtingen 2001.

Diller, Hermann: Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart 2000.

Diller, Hermann: Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 2001.

Duden Verlag (Hrsg.): Deutsches Universalwörterbuch, 5. Aufl., Mannheim 2003.

Dudenhöffer, Ferdinand, Abschied vom Massenmarketing, Düsseldorf 1998.

Engelen, Günter: Mercedes-Benz Personenwagen seit 1986, Stuttgart 2002.

Esch, Franz-Rudolf, Fuchs, Marcus, Bräutigam, Sören: Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch, Franz-Rudolf: Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 671-703.

Etzold, Hans-Rüdiger: Im Zeichen der Vier Ringe, Band 2, Bielefeld 1995.

Feldenkirchen, Wilfried: Vom Guten das Beste – Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, Band 1: Die ersten 100 Jahre 1883-1993, München 2003.

Gaul, Wolfgang, Baier, Daniel: Marktforschung und Marketing Management, 2. Aufl., München 1994.

Gloor, Roger: Nachkriegswagen, 4. Aufl., Bern 1982.

Gloor, Roger: Personenwagen der Sechziger Jahre, Bern 1984.

Haedrich, Günter: Strategische Markenführung: Planung und Realisierung von Marketingstrategien für eingeführte Produkte, Bern, Stuttgart 1990.

Hälleby, Bertil: Die Entstehungsgeschichte der schwedischen Automobilindustrie, Riedstadt 2000.

Hofner, Heribert: Mercedes-Benz Automobile, Band 6, Vom 190 E 3.4-16 zum C280 (1975-1993), Königswinter 1996.

Hruschka, Harald: Marketing-Entscheidungen, Regensburg 1996.

Hugo, Otto: Die Grundlagen des deutschen Automobilwesens, in: Allmers, Robert (Hrsg.): Das deutsche Automobilwesen der Gegenwart, Berlin 1928.

Hull, Peter, Slate, Roy, Schrader, Halwart, Alfa Romeo: 8 Jahrzehnte italienische Automobilkunst, 2. Aufl., Gerlingen, 1989, S. 369.

Hull, Peter: Alfa Romeo, 3. Aufl., Gerlingen 1993.

Kapferer, Jean-Noël: Luxusmarken, in: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, Wiesbaden 1999, S. 319-336.

Kennett, Pat: Volvo, Solothurn 1984.

Kiley, David: Driven, Hoboken, 2004.

Kirchberg, Peter: Das Rad der Zeit, 3. Aufl., Bielefeld 2000.

Kluge, Jürgen: Automobil-Industrie – Globale Kostenführerschaft und Markenprämie, Artikel anlässlich des 8. Aachener Kolloquiums Fahrzeug- und Motorentechnik 1999, Aachen 1999.

Kotler, Philip, Bliemel, Friedhelm: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Aufl., Stuttgart 1999.

Kotler, Philip, Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1989.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Neuzulassungen von Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen sowie mit Diesel- und Allradantrieb im Dezember 2002, Flensburg 2003.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Neuzulassungen von Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen sowie mit Diesel- und Allradantrieb im Dezember 2003, Flensburg 2004.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen im Bundesgebiet nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1990, Flensburg 1991.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen in der Bundesrepublik Deutschland nach dem

Gebietsstand vor dem 3.10.1990 nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1991, Flensburg 1992.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1992, Flensburg 1993.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1993, Flensburg 1994.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1994, Flensburg 1995.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1995, Flensburg 1996.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen und sonstigen „M1“ Fahrzeugen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1996, Flensburg 1997.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen und sonstigen „M1“ Fahrzeugen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1997, Flensburg 1998.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen und sonstigen „M1“ Fahrzeugen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1998, Flensburg 1999.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen – Zulassungen von fabrikneuen Personenkraftwagen und sonstigen „M1“ Fahrzeugen in Deutschland nach Herstellern und Typgruppen, Dezember 1999, Flensburg 2000.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen, Reihe 1: Kraftfahrzeuge, Neuzulassungen – Besitzumschreibungen – Löschungen – Bestand Dezember 2000, Flensburg 2001.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen, Reihe 1: Kraftfahrzeuge, Neuzulassungen – Besitzumschreibungen – Löschungen – Bestand Dezember 2001, Flensburg 2002.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen, Reihe 1: Fahrzeugzulassungen, Neuzulassungen – Besitzumschreibungen – Löschungen – Bestand, Dezember 2002, Flensburg 2003.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen, Reihe 1: Fahrzeugzulassungen, Neuzulassungen – Besitzumschreibungen – Löschungen – Bestand Dezember 2003, Flensburg 2004.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.): Statistische Mitteilungen, Reihe 1: Fahrzeugzulassungen, Neuzulassungen – Besitzumschreibungen – Löschungen – Bestand, Dezember 2004, Flensburg 2005.

Kraus, Ludwig: Dr. Audi (Interview), in: Steiger, Christian, Audi 1965-1975, Königswinter 1995, S. 87-90.

Kruk, Max, Lingau, Gerold: 100 Jahre Daimler-Benz – das Unternehmen, Ludwigsburg 1986.

Küster, J.: Mercedes-Kultus, in: Zeitschrift des mitteleuropäischen Motorwagen-Vereins, 1903, Heft 2, S. 43, wiedergegeben in: Wachtel, Joachim (Hrsg.): Facsimile Querschnitt durch frühe Automobilzeitschriften, München Berlin Wien 1970, S. 72.

Lange, Karlheinz: Geschichte des Motors – Motor der Geschichte 1945-2000, München 1999.

Langenscheidt-Verlag (Hrsg.): Langenscheidt's Großes Schulwörterbuch Lateinisch – Deutsch, Berlin, München 2001.

Langenscheidt-Verlag (Hrsg.): Langenscheidt's Großwörterbuch Englisch – Deutsch, Berlin, München 2001.

Langenscheidt-Verlag (Hrsg.): Langenscheidt's Maxi-Wörterbuch Spanisch, Berlin, München 2002.

Langenscheidt-Verlag (Hrsg.): Langenscheidt's Wörterbuch Italienisch, Berlin, München, Paravia, Turin 2002.

Langworth, Richard: Mercedes-Benz, New York 1984.

Lewandowski, Jürgen: Audi, Augsburg 1998.

Lewandowski, Jürgen: BMW: Typen und Geschichte, Augsburg 1998.

Lindh, Björn-Eric: Volvo, 2. Aufl., Malmö 1985.

Linz, Harald, Schrader, Halwart: Die große Automobil-Enzyklopädie, 2. Aufl., München, Wien, Zürich 1986.

Litz, Hans-Peter: Multivariate statistische Methoden und ihre Anwendung in Wirtschafts – und Sozialwissenschaften, München, Wien, Oldenburg 2000.

McKinsey Corp. (Hrsg.): The Luxury Industry: An Asset of France, Paris 1990.

Meffert, Heribert: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 1998.

Meffert, Heribert: Marketing, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

Mirsching, Gerhard: Audi - Vier Jahrzehnte Ingolstädter Automobilbau - Der Weg von DKW und Audi nach 1945, Gerlingen 1988.

Moberger, Henrik: De gescheidenis van Volvo in Born, Göteborg 2004.

Mönnich, Horst: BMW - Eine deutsche Geschichte, Wien 1989.

Mönnich, Horst: BMW - Eine Jahrhundertgeschichte, Bd. 2, Der Turm (1945-1972), Düsseldorf u.a. 1986.

Müller, Thomas: BMW 02 – die Neue Klasse, Stuttgart 1996.

Müller, Thomas: Das erste nullzwei Buch, Hamburg 1989.

Münch, Armin: Viele Köche prämiieren den Brei, in: Nadel, Era (Hrsg.): Dokumentation Premium. Trends, Konzepte, Strategien, Frankfurt a. M. 1990, S. 6-9.

Museum für Verkehr und Technik (Hrsg.): Vierzig Jahre Autos aus Ingolstadt, Ingolstadt 1989.

Nadel, Era: Dokumentation Premium. Trends, Konzepte, Strategien, Frankfurt a. M. 1990.

Naumann, Fritz: Blick aus der Grube – Erinnerungen eines Automobilingenieurs, Schöntal 1999.

Neubauer, Hans-Otto: Die Chronik des Automobils, Gütersloh 1994.

Norbye, Jan: BMW, die Geschichte der Bayerischen Motoren-Werke, ins Deutsche übers. von Kurth-Rowe, Dane, Pfäffikon 1986.

O.V., Masse statt Kasse?, in: Manager Magazin, 2/84, S. 8.

O.V.: Alle Personenwagen der Welt, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1966/67, Nr. 10, Stuttgart 1966, S. 20-29.

O.V.: Alle Personenwagen der Welt, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1969/70, Nr. 13, Stuttgart 1969, S. 24-35.

O.V.: Alle Preise, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1962/63, Nr. 6, Stuttgart 1962, S. 2-8.

O.V.: Daten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2004, Nr. 47, Stuttgart 2003, S. 208-281.

O.V.: Entscheidungshilfen für den Kauf, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1977, Nr. 20, Stuttgart 1976, S. 149-156.

O.V.: Preise der Personenwagen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, S. 1-8, Beilage in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1975, Nr. 18, Stuttgart 1974.

O.V.: Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1978, Nr. 21, Stuttgart 1977, S. 158-164.

O.V.: Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1983, Nr. 26, Stuttgart 1982, S. 178.

O.V.: Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1984, Nr. 27, Stuttgart 1983, S. 181-186.

O.V.: Preise und Kosten, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1985, Nr. 28, Stuttgart 1984, S. 190.

O.V.: Preise, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1966/67, Nr. 10, S. 2-6.

O.V.: Preise, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1969/70, Nr. 13, Stuttgart 1969, S. 4-11.

O.V.: Premium-Premiere bei Hopfen und Malz in: Nadel, Era (Hrsg.): Dokumentation Premium. Trends, Konzepte, Strategien, Frankfurt a. M. 1990, S. 58-60.

O.V.: Produktion, in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1977, Nr. 20, Stuttgart 1976, S. 212.

O.V.: Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1977, Nr. 20, Stuttgart 1976, S. 172-209.

O.V.: Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1978, Nr. 20, Stuttgart 1977, S. 203-205.

O.V.: Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1983, Nr. 26, Stuttgart 1982, S. 218-219.

O.V.: Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1984, Nr. 27, Stuttgart 1983, S. 201-239.

O.V.: Technik im Detail in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1985, Nr. 28, Stuttgart 1984, S. 228-229.

O.V.: Technische Daten in Tabellen in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1975, Nr. 18, Stuttgart 1974, S. 132-169.

O.V.: Technische Daten in Tabellen in: Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1978, Nr. 21, Stuttgart 1977, S. 180-217.

O.V.: Verkaufspreise der Personenwagen in der Bundesrepublik Deutschland, Beilage in: Büchler Grafino AG (Hrsg.): Katalog der Automobil Revue 2002, Bern 2002, o.S.

Oswald, Werner: Alle Audi-Automobile, Stuttgart 1980.

Oswald, Werner: Deutsche Autos 1920-1945, 6. Aufl., Stuttgart 1983.

Oswald, Werner: Deutsche Autos 1945 – 1975, 10. Aufl., Stuttgart 1985.

Oswald, Werner: Deutsche Autos 1945-1990, Stuttgart 2001.

Oswald, Werner: Mercedes-Benz Personenwagen – 1945-1985, Band 2, Stuttgart 2001.

Owen, David: Great Marques, Alfa Romeo, London 1985.

Owen, David: The Alfasud, Pitlake, Croydon, 1985.

Robson, Graham: Die Volvo-Story, 2. Aufl., Düsseldorf 1985.

Rosellen, Hans-Peter: BMW - Portrait einer großen Marke, Gerlingen, Stuttgart, 1973.

Rosellen, Hans-Peter: Das weiß-blaue Wunder, Stuttgart 1983.

Salzmann, Aubert: Das Auto, München 1928.

Schrader, Halwart: Alfa Romeo, Gerlingen 1993.

Schrader, Halwart: Audi 50, 60, 75, 80, 90, 100, Stuttgart 1996.

Schrader, Halwart: BMW-Automobile, Gerlingen 1994.

Schrader, Halwart: Personenwagen der Sechziger Jahre, Bern 1984.

Schrahe, Stefan: Das große BMW-02-Buch, Königswinter 1988.

Schütz, Petra: Die Macht der Marken – Geschichte und Gegenwart, Regensburg 2002.

Seber, George A.J., **Wild**, Christopher J.: Nonlinear Regression, Wiley, New York 1989.

Seidel, Jürgen: Bayerische Motoren Werke (BMW) – 1945-1969, München 2002.

Simsa, Paul: Der Mercedes-Benz 190, Düsseldorf, 1986.

Simsa, Paul: Freude am Fahren, Düsseldorf 1983.

Spiegel, Bernt: Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld, Bern 1961.

Stachel, Detlef: Geltung durch Haltung, in: Nadel, Era: Dokumentation Premium. Trends, Konzepte, Strategien, Frankfurt a. M. 1990, S. 10-12.

Steiger, Christian, **Wirth**, Thomas: Audi 1965-1975, Königswinter 1995.

Styles, David: Alfa Romeo Spider, Alfasud & Alfetta GT – The complete story, Marlborough 1992.

Styles, David: Alfa Romeo, The Spirit of Milan, Stroud 1999.

Taylor, James, **MacCartney**, Mike: The BMW 2002, Cobham 1996.

Vann, Peter: Alfa Romeo Cars, München 1991.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1975, Nr. 18, Stuttgart 1974.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1976, Nr. 19, Stuttgart 1975.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1977, Nr. 20, Stuttgart 1976.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1978, Nr. 21, Stuttgart 1977.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1979, Nr. 22, Stuttgart 1978.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1980, Nr. 23, Stuttgart 1979.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1981, Nr. 24, Stuttgart 1980.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1982, Nr. 25, Stuttgart 1981.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1983, Nr. 26, Stuttgart 1982.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1984, Nr. 27, Stuttgart 1983.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1985, Nr. 28, Stuttgart 1984.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1986, Nr. 29, Stuttgart 1985.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1987, Nr. 30, Stuttgart 1986.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1988, Nr. 31, Stuttgart 1987.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1989, Nr. 32, Stuttgart 1988.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1990, Nr. 33, Stuttgart 1989.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1991, Nr. 34, Stuttgart 1990.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1992, Nr. 35, Stuttgart 1991.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1993, Nr. 36, Stuttgart 1992.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1994, Nr. 37, Stuttgart 1993.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1995, Nr. 38, Stuttgart 1994.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1996, Nr. 39, Stuttgart 1995.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1997, Nr. 40, Stuttgart 1996.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1998, Nr. 41, Stuttgart 1997.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 1999, Nr. 42, Stuttgart 1998.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2000, Nr. 43, Stuttgart 1999.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2001, Nr. 44, Stuttgart 2000.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2002, Nr. 45, Stuttgart 2001.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2003, Nr. 46, Stuttgart 2002.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2004, Nr. 47, Stuttgart 2003.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Katalog, Modelljahr 2005, Nr. 48, Stuttgart 2004.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Modelle Katalog, Modelljahr 1969/70, Nr. 13, Stuttgart 1969.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Modelle Katalog, Modelljahr 1970/71, Nr. 14, Stuttgart 1970.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Modelle Katalog, Modelljahr 1971/72, Nr. 15, Stuttgart 1971.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Modelle Katalog, Modelljahr 1972/73, Nr. 16, Stuttgart 1972.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Auto Modelle Katalog, Modelljahr 1974, Nr. 17, Stuttgart 1973.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1961/62, Nr. 5, Stuttgart 1961.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1962/63, Nr. 6, Stuttgart 1962.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1963/64, Nr. 7, Stuttgart 1963.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1964/65, Nr. 8, Stuttgart 1964.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1965/66, Nr. 9, Stuttgart 1965.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1966/67, Nr. 10, Stuttgart 1966.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1967/68, Nr. 11, Stuttgart 1967.

Vereinte Motor-Verlage (Hrsg.): Die Auto Modelle, Modelljahr 1968/69, Nr. 12, Stuttgart 1968.

Werbeplakat „Aufklärung!“ der Firma Flinsch & Co., Generalvertretung für Mercedes-Wagen, aus dem Jahre 1906, wiedergegeben in: Wachtel, Joachim: Facsimile Querschnitt durch frühe Automobilzeitschriften, München, Berlin, Wien 1970.

Zeichner, Walter: The BMW 02 Series, München 1998.

1.4 Periodika

Aaker, David: Mit der Marke in einen neuen Markt, in: Harvard Business Manager, 1998, Heft 3, S. 43-52.

Berry, Steven, **Levinsohn**, James und **Pakes**, Ariel: Automobile Prices in Market Equilibrium, Part II, in: Econometrica, Ausgabe 63, 1995, S. 841-890.

Christophe, Frans: De „grote DAF“, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 14.

De Jong, Nico: De Mysterieuze DAF, in: Autovisie, 22.9.1972, S. 18-19.

De Zeeuw, Jaap, van Riel, Louis, The CVT is their only uniqueness, in: Variomatic, 2002, Ausgabe 88, S. 9-13.

Deffner, Thomas: 90 Jahre Alfa Romeo – Die Dreißiger Jahre, in: Zeitschrift Alfaclub, Ausgabe 2/2003, S. 24-29.

Deffner, Thomas: 90 Jahre Alfa Romeo – The roaring twenties / Teil 2, in: Zeitschrift Alfaclub, Ausgabe 1/2002, S. 20-24

Diepenhorst, Dirk, **Wilmink**, W.H., **Wolf**, C.J.: Wij reden de Volvo 360 GLT, in: Autokampioen, 10.9.82, S. 1880-1881.

Diepenhorst, Dirk, **Wolf**, C.J., **Wilminh**, W.H.: Volvo 343 DL, in: Autokampioen, 2.7.1976, S. 1692-1696.

Enklaar, Gert: Volvo 343 – Een Nederlandse Zweed, in: Autovisie, 14.8.1976, S. 34-49.

Fischer, Thomas: Tolle Breitseite, in: Auto Motor und Sport, 2004, Heft 1, S. 72.

Haas, Alexander: Premiummarke – quo vadis?, in: Markenartikel, 2001, Nr. 3, S. 36 – 42.

Hammemeister, V: Der Volkswagen, der von Audi kam, in: Gute Fahrt, 1994, Heft 9, o.S.

Hecker, Michael: Ein echter Mercedes, in: Daimler-Benz AG (Hrsg.), Mercedes-Benz in aller Welt, 1983, Heft 1, S. 4-6.

Hornickel, Ernst: Das Image von BMW, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1966, Heft 18, S. 27.

Junginger, Walter: Klassenkampf, in: Capital, Juni 1982, Ausgabe 6, o.S.

Kacher, Georg: Riesen-Kombi und ein nordischer Golf, in: Auto Bild, 2004, Heft 49, S. 68-70.

König, Wolfgang: Good Vibrations, in: Auto Motor und Sport, 2004, Heft 22, S. 38-42.

Kraus, Ludwig, **Behles**, Franz, **Piech**, Ferdinand: Audi 50 - ein sparsamer Kompaktwagen mit Komfort, in: ATZ, 1974, Heft 10, S. 309-312.

Krol, Paul: De grote DAF heet Volvo 343, in: Algemeen Dagblad, 9.2.1976, o.S.

Männer, Engelbert: Der kleine geplant, der Große im Bau, in: mot, o.Jg., 1977, Heft 15, S. 5-7.

Männer, Engelbert: Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 5, S. 39-49.

Männer, Engelbert: Die Kompakten, in: mot, 1975, Heft 6, S. 33-43.

Männer, Engelbert: Feiner Kleiner, in: mot, 1974, Heft 18, S. 22.

Männer, Engelbert: Nebenbuhler, in: mot, 1974, Heft 22, S. 22-29.

O.V.: Nieuwe Volvo 343 werd het laatste jaar stukken goedkoper, in: Mensen, 1977, Heft 5, o.S.

O.V.: Die Zeit der Reife, in: Auto Motor und Sport, 1982, Heft 25, S. 55.

O.V.: Barmherzige Samariter, in: Der Spiegel, 4.11.1959, S. 18-19.

O.V.: Debut des BMW 1500: Star ohne Allüren, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1962, Heft 2, S. 2-5.

O.V.: Die lieben kleinen, in: Auto Motor und Sport, 1985, Heft 2, S. 140-141.

O.V.: Griff nach Sternen, in: Der Spiegel, 19.2.1968, S. 148.

O.V.: In diesem Heft, in: Auto Motor und Sport, 1968, Heft 21, S. 3.

O.V.: Kalte Ente, in: Der Spiegel, 5.9.1962, S. 30-33.

O.V.: Mercedes 190: Verdrängt er den 200?, in: mot, o.Jg., 1982, Heft 21, S. 26-34.

O.V.: Mit vier Augen, in: Der Spiegel, 8.4.1968, S. 78.

O.V.: Mysterieuze Nieuwe DAF, in: Autovisie, o.Jg., 8.9.1972, S. 17.

O.V.: Nieren am Grill, in: Der Spiegel, 22.7.1968, S. 51-52.

O.V.: Nieuwe Volvo 343 werd het laatste jaar stukken goedkoper, in: Mensen, 1977, Heft 5, o.S.

O.V.: Preisliste der deutschen Kraftwagen, in: Motor und Sport, 1926, Heft 26, S. 43-48.

O.V.: Überwältigend treu, in: Der Spiegel, 14.06.1982, S. 77.

O.V.: Vom „Großen BMW“ begeistert, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1968, Heft 29, S. 54-55

O.V.: Wann kommt der Volkswagen?, in: Motor und Sport, 1930, Heft 22, S. 88.

O.V.: Was sagen die Anderen zum BMW 1500?, in: BMW AG (Hrsg.), BMW Journal, 1962, Heft 4, S. 25.

O.V.: Zur Wahl – die besten Autos der Welt, in: Auto Motor und Sport, 1984, Heft 22, S. 204-212.

O.V.: Zur Wahl – die besten Autos der Welt, in: Auto Motor und Sport, 1985, Heft 22, S. 145-169. Welche Seiten genau?

Obering, Martin: Das Volksauto, in: Motor und Sport, 1930, Heft 27, S. 27.

Simsa, Paul: Es geschah in Nizza – wie Mercedes seinen Namen fand, in: Auto Motor und Sport, 1975, Heft 20, S. 73-76.

Soares de Oliveira, Paulo: Infiniti comes to Europe in 2008, in: Automotive News Europe, 2004, Volume 19, S. 1.

Vishwanath, Vijay, **Mark**, Jonathan: Premiummarken richtig führen, in: Harvard Business Manager, 1997, Heft 4, S. 31-42.

Visscher, Quirijn: Monument voor Volvo 340 in: De Gelderlander, 2001, Heft 10, o.S.

Weernink, Wim Oude: Volkswagen plans a BMW 5-Series rival, in: Automotive News Europe, 2003, Volume 15, S. 1.

Wolf, Cor u.a., Wij reden de Volvo 343, in: Autokampioen, 14.5.76, S. 1248-1249.

1.5 Internetseiten

Haubner, Björn, Richartz, Jörg: Polarisierungstendenzen bei der Markenpositionierung deutscher OEM, in: <http://www.automobil-competence-center.de/automobil.nsf/0/4f7d793f8129db78c1256e67005635f8?OpenDocument>, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Higgins, James: These days, it's not easy to judge a luxury vehicle by brand name, in: <http://www.detnews.com/2002/insiders/0208/11/c01-558962.htm>, 2002, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Hruschka, Harald, Fettes, Werner, Probst, Markus: Die Bewährung von Ankerpreismodellen bei der Erklärung der Markenwahl, in: http://epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/mediate/epub-wu-01_1e5.pdf?ID=epub-wu-01_1e5, 2001, S. 8, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Neville, Peter, Beech, Jim: Profile on a Volvo 300, in: Volvo Owners Club Limited (Hrsg.), http://www.volvoclub.org.uk/prof_300.shtml, 2005, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Rauen, Tim: Modellgeschichte – die Ahnen des Alfasud, in: <http://alfasud.alfisti.net/index2.htm> / Modellgeschichte 1971-1989, 2001, letzter Aufruf: 16.11.2005.

Schreiber, Martin: Produktionstabelle, in: http://www.volvofan.at/volvo_history_prodtab.asp, 2005, letzter Aufruf: 16.11.2005.

VDA (Hrsg.): Links, Herstellergruppe I (Automobilhersteller), in: <http://www.vda.de/de/vda/links/hersteller.html>, 2004, letzter Aufruf: 16.11.2005.

2 Unveröffentlichte Quellen

2.1 BMW Unternehmensarchiv

AA / 102 / 1, E3 Projektbeschreibung, 28.4.1967.

AR / 1083 / 1, Informationsbriefe (Dir. Bönsch), Betreff: Beschleunigung.

UA 107, Protokoll Nr. 1/58 der Vorstandssitzung vom 8.1.1958.

UA 107, Protokoll Nr. 10/59 der Vorstandssitzung vom 11.6.1959.

UA 107, Protokoll Nr. 13/57 der Vorstandssitzung vom 3.9.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 14/57 der Vorstandssitzung vom 18.10.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 15/57 der Vorstandssitzung vom 6.11.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 15/57 der Vorstandssitzung vom 6.11.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 21/59 der Vorstandssitzung vom 24.12.1959.

UA 107, Protokoll Nr. 22/58 der Vorstandssitzung vom 26.11.1958.

UA 107, Protokoll Nr. 4/57 der Vorstandssitzung vom 10., 15., 16.4.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 7/57 der Vorstandssitzung vom 14.5.1957.

UA 107, Protokoll Nr. 7/58 der Vorstandssitzung vom 10.4.1958.

UA 107, Protokoll Nr. 8/57 der Vorstandssitzung vom 28.-31.5.1957.

UA 1234, 190 BMW-Händler und 8 BMW-Importeure machen Bekanntschaft mit dem BMW 1500“, erstellt für die Verkaufsleitung der BMW AG, Febr./März 1962.

UA 147, Bericht über die BMW Aktiengesellschaft, Juni 1957.

UA 409, Protokoll Nr. 1/1965 der Vorstandssitzung vom 12.1.1965.

UA 409, Protokoll Nr. 10/1964 der Vorstandssitzung vom 23.6.1964.

UA 409, Protokoll Nr. 11/1964 der Vorstandssitzung vom 9.7.1964.

UA 409, Protokoll Nr. 17/1964 der Vorstandssitzung vom 15.9.1964.

UA 409, Protokoll Nr. 2/1965 der Vorstandssitzung vom 21.1.1965.

UA 409, Protokoll Nr. 23/1964 der Vorstandssitzung vom 26.11.1964.

UA 409, Protokoll Nr. 26/1965 der Vorstandssitzung vom 19.10.1965.

UA 409, Protokoll Nr. 8/1964 der Vorstandssitzung vom 8.4.1964.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 18.7.1961.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.1963.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 21.11.1963.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1961.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 4.5.1961.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 5.7.1961.

UA 415, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 8.12.1961.

UA 415, Review der Unternehmensereignisse bis 1960 durch den Vorstand Erich Kämpfer in der Aufsichtsratssitzung vom 13.10.1960, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 13.10.1960.

UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 15.9.1965.

UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 17.12.1964.

UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 28.9.1966.

UA 416, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 6.12.1967.

UA 424, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 8.11.1957.

UA 431, Protokoll Nr. 11/1963 der Vorstandssitzung vom 3.4.1963.

UA 431, Protokoll Nr. 17/1963 der Vorstandssitzung vom 25.10.1963.

UA 431, Protokoll Nr. 17/1963 der Vorstandssitzung vom 25.10.1963.

UA 431, Protokoll Nr. 21/1963 der Vorstandssitzung vom 26.11.1963.

UA 431, Protokoll Nr. 4/1964 der Vorstandssitzung vom 4.3.1964.

UA 436, Gutachten zur Frage der Weiterentwicklung des Typprogramms der Bayerischen Motoren Werke AG vom 29.9.1964.

UA 436, Kontinuierliche Image-Beobachtung Bayerische Motoren Werke AG, 19.4.1973, mündlicher Bericht vom 20.3.1973 durch Prof. Dr. Bernt Spiegel.

UA 436, Mappe mit Vorstandsmaterialien von Vertriebsvorstand Paul Hahnemann zum Baden-Badener Wirtschaftsgespräch vom 8.10.1968.

UA 436, Marktpsychologisches Gutachten zur Entwicklung der Image-Situation der Bayerischen Motoren Werke AG von 1964 bis 1972, Mündlicher Bericht vom 26.7.1972 durch Prof. Dr. Bernt Spiegel.

UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann anlässlich einer Veranstaltung der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft, 15.5.1968.

UA 436, Vortrag von Vorstand Paul Hahnemann, anlässlich eines Kolloquiums im Rahmen des Gastlehrstuhls für Unternehmensführung der Universität Karlsruhe am 13.6.1969.

UA 493, Betriebsmittelanalyse Mittelwagen, 4.1.1963.

2.2 Audi Unternehmensarchiv

Audi Produktionsstatistiken 1965-1972.

Audi Produktionsstatistiken 1973-1982.

Bestand Audi 50, Audi 50 – Präsentation Gruppe Sondereinladungen, 18./19. Sept. 1974.

Bestand Audi 50, Audi 50 EA 800 / (cw), L. Kraus.

Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Audi 50 LS, GL, Vergleiche, Stand: 1. September 1974.

Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Audi 50 Wettbewerber, Pressestimmen, Preise.

Bestand Audi 50, Audi 50 Verkaufsargumente, 74, Produktmerkmale, Verkaufsargumente, Kundenvorteile.

Bestand Design, Projekt Studie X 838-1“, 15.6.1970.

Bestand Manuskripte, **Mirsching**, Gerhard, unveröffentlichte Manuskripte zum Buch „AUDI – Vier Jahrzehnte Ingolstädter Automobilbau“, o.S.

2.3 DaimlerChrysler Unternehmensarchiv

Bestand W201, 190 / 190 E, W201, Launchphase: Vorträge, KD-Einführung 190D + 190 E 2.3-16, Launching the new 190 to the British Press.

Bestand W201, 190 / 190E, W 201, Presse auch 190 gegen BMW, Brief an die Geschäftsleitungen der Partnerorganisationen zur Informationsveranstaltung am 5.5.1982.

Bestand W201, Launchphase: Vorträge, KD-Einführung 190D + 190 E 2.3-16, Vortrag von Herrn Sorsche an der TU München am 17.02.1983 (gehalten von Dr. Enke), „Konzeption und Technik der neuen kleinen Mercedes-Benz-Baureihe W201“, S. 1.

Bestand W 201, Presse auch 190 gegen BMW, Verkaufspraxis aktuell, Der Kleine aus Untertürkheim, Eine Information der Verkaufsförderung der BMW AG 7/82, S.2-4.

2.4 Gespräche

Gespräch mit Dipl. Ing. Hans Nedvidek, Leiter der Getriebeentwicklung der Auto Union AG, der Audi NSU Auto Union AG und der Audi AG zwischen 1964 und 1987, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

Gespräch mit Dr. Karl Bauer, Leiter der Audi Karosserieentwicklung ab 1973, der Karosserieserienentwicklung ab 1979 und der Karosserieentwicklung 1980, am 11.10.2004 im Audi Unternehmensarchiv in Ingolstadt.

Interview mit Ingenieuren und Vertriebsmanagern der Nedcar B.V., durchgeführt durch das Volvo Museum im August 2004.⁷⁵³

2.5 Vorträge

Zetsche, Dieter: Die Automobilindustrie im Wandel, Vortrag anlässlich der 6. Handelsblatt Jahrestagung Automobilindustrie am 22.9.1998.

2.6 Datenbanken

Polk Automotive Intelligence (Hrsg.), Worldwide Production of Passenger Cars and Light Trucks, Stand April 2004.

⁷⁵³ Entsprechend der Volvo Unternehmensrichtlinien dürfen Namen der befragten Mitarbeiter nicht veröffentlicht werden.

Eidesstattliche Versicherung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Weitere Personen waren an der inhaltlich-materiellen Erstellung der Arbeit nicht beteiligt. Insbesondere habe ich hierfür nicht die entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- beziehungsweise Beratungsdiensten (Promotionsberater oder anderer Personen) in Anspruch genommen. Niemand hat von mir unmittelbar oder mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit gesagt und nichts verschwiegen habe.

Vor Aufnahme der obigen Versicherung an Eides Statt wurde ich über die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung belehrt.

Ort, Datum Unterschrift

Unterschrift des die Versicherung an Eides Statt aufnehmenden Beamten

Unterschrift

