

**Airlinemarketing – Besonderheiten des Marketing für Fluggesellschaften**

von Torsten Görl

**Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern  
im deutschen Markt**

von Lars Schönfelder

*Erfurter Hefte zum angewandten Marketing*



Heft 30

# Branchenspezifisches Marketing

Herausgeber: Prof. Dr. Norbert Drees



**FACHHOCHSCHULE  
ERFURT** UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Wirtschafts-  
wissenschaften

**Inhalt:****Airlinemarketing – Besonderheiten des Marketing für Fluggesellschaften**

von Torsten Görk

<b>1</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>5</b>
1.1	Begriff des Marketing	5
1.2	Begriff der Fluggesellschaft	5
1.2.1	Netzwerk-Fluggesellschaften	5
1.2.2	Regional-Fluggesellschaften	6
1.2.3	Low-Cost-Fluggesellschaften	6
1.2.4	Leisure-Fluggesellschaften	6
1.3	Geschichte der Fluggesellschaften	6
<b>2</b>	<b>Marktüberblick</b>	<b>7</b>
2.1	Strategische Allianzen	7
2.1.1	Star Alliance	8
2.1.2	Oneworld	9
2.1.3	Sky Team	9
2.2	Unternehmensbeteiligungen und Fusionen	9
<b>3</b>	<b>Marketing-Mix</b>	<b>9</b>
3.1	Produktpolitik	9
3.1.1	Entscheidungstatbestände der Produktpolitik	10
3.1.1.1	Produktinnovation	10
3.1.1.2	Produktvariation	10
3.1.1.3	Produktdifferenzierung	10
3.1.1.4	Produktelimination	10
3.1.1.5	Diversifikation	10
3.1.2	Produktgestaltung der Fluggesellschaften	11
3.1.2.1	Flugplan	11
3.1.2.2	Servicekette	11
3.1.2.3	Prozessdauer	12
3.1.2.4	Sicherheit	12
3.2	Preispolitik	12
3.2.1	Grundlagen der Preisfindung	12
3.2.2	Tarife	13
3.2.3	Yield Management	13
3.3	Distributionspolitik	13
3.3.1	Direkter Vertrieb	13
3.3.2	Indirekter Vertrieb	14
3.4	Kommunikationspolitik	14
3.4.1	Werbung	14
3.4.2	Verkaufsförderung	15
3.4.3	Öffentlichkeitsarbeit	15
3.4.4	Persönlicher Verkauf	15
3.4.5	Eventmarketing, Messen und Ausstellungen	15
3.4.6	Sponsoring	15
3.4.7	Product Placement	15
3.4.8	Kundenbindungsprogramme	16
3.4.9	Corporate Identity	16
3.4.10	Markenpolitik	16
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>16</b>



## **Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt**

von Lars Schönfelder

<b>1</b>	<b>Automobilbranche</b>	<b>19</b>
1.1	Wirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie in Deutschland	19
1.2	Einfluss der Weltwirtschaftskrise auf die Automobilindustrie	19
1.3	Bedeutung der BRIC-Staaten	20
1.4	Marktsituation in Deutschland und der Triade	20
<b>2</b>	<b>Grundlagen Premiumhersteller</b>	<b>21</b>
2.1	Definition und Begriffsbestimmung von Premium-Automarken	21
2.2	Attraktivität der Premiummarken aus Konsumenten- und Anbietersicht	22
<b>3</b>	<b>Marketingpolitische Besonderheiten bei Premiumherstellern</b>	<b>22</b>
3.1	Produktpolitik	22
3.1.1	Produktpositionierung	23
3.1.2	Produktproliferation	23
3.1.3	Plattformstrategien	24
3.1.4	Zubehör	24
3.2	Preispolitik	25
3.2.1	Preispositionierung	25
3.2.2	Preisstrategie in der Markteinführungsphase	25
3.3	Distributionspolitik	26
3.3.1	Vertriebskanal	26
3.3.2	Customer Relationship Management	27
3.4	Kommunikationspolitik	28
3.4.1	Werbung	28
3.4.2	Brand Lands	29
3.4.3	Sponsoring und Events	29
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>29</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>30</b>

Druckauflage: 6.000 Exemplare

Heft 30 (2011): **Branchenspezifisches Marketing**

**Airlinemarketing – Besonderheiten des Marketing für Fluggesellschaften**

von Torsten Görl

**Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt**

von Lars Schönfelder

Fachhochschule Erfurt • University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft-Logistik-Verkehr

Steinplatz 2 • 99085 Erfurt

Tel.: 0361/6700-194 • Fax: 0361/6700-152 • E-Mail: drees@fh-erfurt.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© 2011 Copyright beim Herausgeber, alle Rechte vorbehalten. **ISSN 1439-1392**



## Airlinemarketing – Besonderheiten des Marketing für Fluggesellschaften

von Torsten Görl

Es dauerte weniger als ein halbes Jahrhundert, um aus dem Menschheitsraum vom Fliegen einen modernen Industriezweig und aus der alljährlichen Flugreise an den Urlaubsort für viele eine Selbstverständlichkeit zu machen.<sup>1</sup> Das Verkehrsaufkommen hat in den vergangenen Jahrzehnten weiter kontinuierlich zugenommen und so den höchsten Stand in der Geschichte erreicht. Dies betrifft sowohl den Personen- als auch den Güterverkehr. Dabei kommt dem Transport durch die Luft eine besonders wichtige Rolle zu, da dieser stärker wächst als andere Bereiche.<sup>2</sup> Die Gründe für dieses Wachstum liegen einmal in der zunehmenden Vernetzung der Volkswirtschaften, der Globalisierung, die mit einer verstärkten Nachfrage nach Geschäftsreisen und Gütertransporten einhergeht. Weiter hat der technische Fortschritt das Fliegen durch die Steigerung der Produktivität günstiger gemacht. Darüber hinaus wirkten sich die steigenden Realeinkommen der Bevölkerung in den Industrieländern positiv auf die Nachfrage von Privatreisen aus. Schließlich kam auch der Liberalisierung des Luftverkehrs große Bedeutung zu. Die Folge waren verbesserte Angebote (Destinationen, Frequentierung) und wettbewerbsorientierte Preise.<sup>3</sup>

Trotz dieser positiven Entwicklungen handelt es sich um einen hart umkämpften Markt. Ein Großteil der Fluggesellschaften ist mit fallenden Erträgen konfrontiert. Ungünstige Kostenstrukturen, komplexe Produktions-/Distributionsprozesse und hohe Personalbestände erschweren eine gewinnorientierte Unternehmensführung in dem gesättigten Markt.<sup>4</sup> Um sich hier zu behaupten werden hohe Anforderungen an die Airlines als Dienstleistungsunternehmen gestellt. Daher muss das Marketing eine eng am Markt orientierte Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle aller Marktaktivitäten realisieren können. Um in diesem Umfeld Wettbewerbsvorteile zu generieren, bedarf es einer konsequenten Kundenorientierung.<sup>5</sup>

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Markt der Fluggesellschaften näher zu beleuchten und in diesem Zusammenhang auf die besonderen Eigenschaften des Marketings der Branche einzugehen. Aufgrund der Komplexität dieses Marktes konzentriert sich der Inhalt der Arbeit auf den Personenverkehr und hierbei speziell auf die Netzwerk- und Low-Cost-Fluggesellschaften. Dabei sollen auch die Unterschiede der verschiedenen Geschäftsmodelle herausgearbeitet und deren Auswirkungen auf den Marketing-Mix dargestellt werden.

### 1 Theoretische Grundlagen

Als Grundlage der weiteren Betrachtung sollen in diesem Abschnitt zunächst die zentralen Begriffe der Arbeit, nämlich der Marketingbegriff einerseits und der Begriff der Fluggesellschaft andererseits geklärt werden. Darüber hinaus werden die verschiedenen Geschäftsmodelle, in die sich der Markt strukturiert, kurz beschrieben, sowie die historische Entwicklung dieses Marktes aufgezeigt.

#### 1.1 Begriff des Marketing

Das Marketing wird in der Fachliteratur mit marktorientierter Unternehmensführung gleichgesetzt.<sup>6</sup> In der Bevölkerung ist

dagegen nach wie vor der Glaube weit verbreitet, dass sich das Marketing lediglich auf Werbung und Verkauf beschränkt. Aufgrund der Vielzahl von Werbebotschaften in Fernsehen, Radio, Zeitungen und Zeitschriften ist dies auch nicht weiter verwunderlich. Der Bürger gewinnt den Eindruck, dass es einzig und allein darum geht, ihm irgendetwas zu verkaufen. Allerdings versteht man unter Marketing heute viel mehr ein Konzept zur Befriedigung von Käuferwünschen. Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu identifizieren und diese durch Angebot und Austausch von Produkten, Dienstleistungen und Erlebnissen auf den jeweiligen Zielmärkten zu befriedigen. Hierdurch erreicht auch das Unternehmen sein tatsächliches Ziel, die Maximierung des wirtschaftlichen Erfolges.<sup>7</sup>

Meffert definiert den Begriff des Marketings wie folgt: „In der klassischen Interpretation bedeutet Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden.“<sup>8</sup>

#### 1.2 Begriff der Fluggesellschaft

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert den Begriff der Fluggesellschaften als „Unternehmen, deren Geschäftszweck die Beförderung von Personen, Fracht und Post auf dem Luftwege ist.“<sup>9</sup> Synonym können auch die Worte Luftverkehrsgesellschaft, Airline und Carrier verwendet werden. Die Differenzierung von Fluggesellschaften erfolgt nach mehreren Kriterien. In erster Linie wird nach dem Transportobjekt in Fracht- und Passagier-Airlines unterschieden. Auf die Frachtfluggesellschaften, auch als Cargo Carrier bezeichnet, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht fortführend eingegangen.

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird weiter nach der Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit unterschieden. Daraus ergeben sich die Fluggesellschaften des öffentlichen Flugverkehrs, also der Linienverkehr, auf dem der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt, und die Fluggesellschaften des nicht-öffentlichen Flugverkehrs, womit der Charter- und private Luftverkehr gemeint ist. Entsprechend des Geschäftsmodells der Airline wird dann in Netzwerk-, Regional-, Low-Cost- und Leisure-Fluggesellschaften unterschieden.<sup>10</sup>

##### 1.2.1 Netzwerk-Fluggesellschaften

Netzwerk-Fluggesellschaften, auch als internationale Passagier-Linienverkehrsgesellschaften bezeichnet, stellen die größte und bedeutendste Gruppe der Airlines dar. Im Unterschied zu Leisure- und Low-Cost-Airlines bieten sie ein Streckennetz mit aufeinander abgestimmten Anschlussflügen an.<sup>11</sup> Sie betreiben eine oder mehrere Flughafen-Drehscheiben, die auch als Hubs bezeichnet werden.

BA Torsten Görl

studiert im Masterstudiengang Business Management an der Fachhochschule Erfurt.



torstengoerl@aol.com

<sup>1</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.1.

<sup>2</sup> Vgl. Bundesministerium für Umwelt (2007).

<sup>3</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.1.

<sup>4</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.1.

<sup>5</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2003), S.3.

<sup>6</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchengorg, M. (2008), S.13.

<sup>7</sup> Vgl. Kotler, P. et. al. (2007), S.29f.

<sup>8</sup> Meffert, H., Burmann, C., Kirchengorg, M. (2008), S.11.

<sup>9</sup> Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>10</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>11</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S.29.



größte Fluggesellschaften in Millionen Fluggästen (Stand: 2009)

1.	 Southwest Airlines		101,338 Mio.
2.	 American Airlines		85,720 Mio.
3.	 Delta Air Lines		67,935 Mio.
4.	 China Southern Airlines		65,959 Mio.
5.	 Ryanair		65,282 Mio.
6.	 United Airlines		56,024 Mio.
7.	 Lufthansa		53,223 Mio.
8.	 US Airways		50,975 Mio.
9.	 Air France		47,965 Mio.
10.	 Continental Airlines		44,032 Mio.

Abb. 1: Weltweit führende Fluggesellschaften nach Passagierzahlen  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IATA (o.J.).

Ein Großteil der Passagiere der Airline steigt hier von Zu- auf Abbringer-Flüge um.<sup>12</sup> Daraus wird auch deutlich, dass hier speziell den Anforderungen von Geschäftsreisenden Rechnung getragen wird, auf die das Modell ursprünglich ausgerichtet ist. Für sie steht die Flexibilität der Dienstleistung im Vordergrund, da sich ihre Pläne häufig ändern und somit kurzfristige Umbuchungen erforderlich sind. Über die Jahre ist allerdings auch der Anteil der Privatreisenden gestiegen, woraus sich das heutige differenzierte Tarifsystem mit den unterschiedlichen Beförderungsklassen entwickelt hat.<sup>13</sup> Viele dieser Gesellschaften sind ursprünglich als nationale Flag-Carrier entstanden, befinden sich heute aber meist nur noch teilweise in Staatsbesitz, wie z.B. die Alitalia, die nur noch zu 49,9 Prozent dem italienischen Staat gehört.<sup>14</sup> Allerdings besteht auf dem Markt eine Tendenz zur weiteren Privatisierung der Airlines. Die USA beispielsweise haben an keiner Airline Beteiligungen, alle Gesellschaften sind grundsätzlich Privatunternehmen.<sup>15</sup>

### 1.2.2 Regional-Fluggesellschaften

Regional-Fluggesellschaften bedienen mit kleineren Maschinen, die weniger als 100 Sitze fassen, aufkommensschwächere kontinentale Verbindungen.<sup>16</sup> Sie dienen häufig als Zubringer zwischen regionalen Flughäfen und den internationalen Drehkreuzen, können allerdings ebenso lediglich Regionalflyghäfen untereinander verbinden. Häufig gibt es bei diesem Geschäftsmodell auch keine weitere Unterscheidung in verschiedene Beförderungsklassen.<sup>17</sup>

### 1.2.3 Low-Cost-Fluggesellschaften

Low-Cost-Fluggesellschaften verzichten im Rahmen ihrer Dienstleistung auf aufwendige Zusatzservices. Sie fliegen äußerst effizient und können daher Flüge zu sehr niedrigen Preisen anbieten.<sup>18</sup> Damit verfolgen sie die Strategie, mit

den niedrigen Tarifen in das Hochpreiskartell der Netzwerk-Fluggesellschaften einzudringen. In den USA entstand nach der Deregulierung des Flugmarktes eine Vielzahl von Gesellschaften im Niedrigpreissegment (z.B. Southwest Airlines, Frontier, JetBlue). In Europa ging die Entwicklung maßgeblich von Großbritannien aus, wo auch heute noch die größten Gesellschaften ihren Sitz haben (z.B. Ryanair, EasyJet).<sup>19</sup>

### 1.2.4 Leisure-Fluggesellschaften

Leisure-Fluggesellschaften, auch als Charter Carrier bezeichnet, transportieren hauptsächlich Freizeitreisende zu touristisch attraktiven Zielen.<sup>20</sup> Sie bedienen somit das Segment für Privatreisende und hierbei speziell für den preissensiblen Pauschalreisenden. Der Transport erfolgt dabei von Punkt zu Punkt ohne eine Vernetzung der einzelnen Strecken. Vertrieb und Organisation erfolgen primär über Reiseveranstalter.<sup>21</sup>

## 1.3 Geschichte der Fluggesellschaften

Die erste Luftverkehrsgesellschaft der Welt wurde am 16. November 1909 von Graf Zeppelin gegründet. Ihr Name DELAG stand für Deutsche Luftschiffahrts AG. Mit den Luftschiffen wurden hauptsächlich Rundflüge über Städte wie Frankfurt am Main, Berlin, Hamburg, Leipzig und Gotha veranstaltet. Bis 1914 wurden bereits 1.784 Fahrten durchgeführt und dabei 27.773 Passagiere auf ersten innerdeutschen Verkehrsstrecken befördert. Die weitere Entwicklung wurde durch den ersten Weltkrieg gestoppt. Nach Kriegsende wurde am 08. Februar 1919 von der französischen Fluggesellschaft Lignes Aériennes Farman der erste planmäßige Passagierflug von Paris nach London absolviert. Dabei wurden auch erstmals an Bord eines Passagierfluges Essen und Getränke serviert (Schinkenhäppchen und Champagner).

Ebenfalls im Februar 1919 wurde die Deutsche Luftreederei, ein Vorläufer der Lufthansa, gegründet und nahm fortan den Linienverkehr zwischen Berlin und Weimar auf. In den folgenden Jahren wurden viele neue Fluggesellschaften gegründet und weitere Routen aufgenommen. Am 06. Januar 1926 entstand durch den Zusammenschluss der Deutschen Aero Lloyd AG und der Junkers-Luftverkehrs AG die staatliche Deutsche Luft Hansa AG. Nach dem ersten erfolgreichen Solo-Transatlantikflug am 19. Mai 1927 durch Charles Lindbergh setzte auch in den USA der Boom der Fluggesellschaften ein. Bereits 1930 wurden von amerikanischen Fluggesellschaften doppelt so viele Flüge durchgeführt, wie von allen europäischen Airlines zusammen.<sup>22</sup>

Über weite Strecken des 20. Jahrhunderts war die Luftfahrtindustrie von nationalen Interessen und politischem Kalkül geprägt. Staatliche Institutionen und Aufsichtsbehörden regulierten den Markt und die Ressourcenverteilung erfolgte durch die Regierungen. Mit dem Ziel sich selbst regulierender Märkte und effizienter Industriestrukturen wurden vor allem in den USA und Europa Gesetze durch Deregulierung und Liberalisierung auf den Weg gebracht. Eckpfeiler dabei waren die konsequente Berücksichtigung der Präferenzen der Nachfrager, Gestaltungsfreiheit von Preisen, Kapazitäten und Streckennetzen, die Förderung von Kooperationen zur Steigerung der Effizienz und die Gewährleistung flächendeckender Versorgung der Bürger mit Verkehrsdienstleistungen. In den USA wurde die Deregulierung der Airline-Industrie 1978 eingeleitet und ist bis auf wenige Ausnahmen abgeschlossen. Durch das amerikanische Vorbild wurden auch die Ineffizienzen auf dem europäischen Markt offen

<sup>12</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>13</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.115.

<sup>14</sup> Vgl. Airliners (2008).

<sup>15</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S. 29.

<sup>16</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>17</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S.37f.

<sup>18</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>19</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S.40ff.

<sup>20</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>21</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.115.

<sup>22</sup> Vgl. Klussmann, N., Malik, A. (2004), S.320ff.

gelegt. Ab 1988 wurde in drei Schritten die Liberalisierung vorangetrieben. In anderen Staaten der Welt (z.B. China, Indien, Japan, Russland) werden die Fluggesellschaften noch immer vom Staat subventioniert und notwendige Privatisierungsmaßnahmen verschleppt.<sup>23</sup>

Die Liberalisierung der Märkte bildet auch die Grundlage für die Entstehung der Low-Cost-Airlines. Anfang der 1960er Jahre wurden von den Behörden der USA erstmals Sondertarife genehmigt. Ab 1978 traten ehemalige Charterairlines und neu gegründete Firmen in den direkten Wettbewerb mit den Linienfluggesellschaften ein. Die Pionierrolle in diesem Geschäftsfeld wird in der Literatur nicht eindeutig zugeordnet. Die bereits 1949 gegründete Pacific Southwest Airlines bediente in den 1960er Jahren als Low-Cost-Airline die Route Los Angeles – San Francisco mit Marktanteilen von bis zu 28 Prozent, geriet allerdings Mitte der 1970er Jahre aufgrund von strategischen Fehlentscheidungen in den Bankrott. Das Konzept bis heute erfolgreich umgesetzt hat die 1967 gegründete Southwest Airlines, die 1971 ihren Flugbetrieb aufnahm. Es folgten verschiedene weitere Gesellschaften auf dem amerikanischen Markt, von denen heute aber nur noch wenige bestehen. Je nach Blickwinkel wird auch die britische Laker Airways mit zu den Pionieren gezählt. Sie entwickelte 1972 ein Konzept für die Strecke zwischen London und New York zu niedrigen Preisen mit reduziertem Service. Ab 1977 wurde die Verbindung aufgenommen und später von anderen kopiert. Wirtschaftlich erfolgreich war dabei keine der Airlines, den Markt nachhaltig verändert haben sie trotzdem.<sup>24</sup>

## 2 Marktüberblick

Weltweit gibt es heute knapp 1.600 Fluggesellschaften unterschiedlicher Größe. Sie stammen aus über 200 verschiedenen Ländern.<sup>25</sup> Laut der IATA, der internationalen Flugtransport-Vereinigung, stand gemessen an den weltweiten Passagierzahlen im Jahr 2009 die amerikanische Low-Cost-Fluggesellschaft Southwest Airlines mit 101.338.000 Fluggästen auf Platz eins der Rangliste. Die ersten drei Plätze werden von amerikanischen Airlines belegt. An Platz fünf folgt mit der irischen Ryanair (65.282.000 Passagiere) die erste europäische Fluggesellschaft, die gleichzeitig das Low-Cost-Geschäftsmodell verfolgt. An Platz sieben schließt sich mit der deutschen Lufthansa die erste europäische Netzwerk-Fluggesellschaft mit 53.223.000 Passagieren jährlich an.<sup>26</sup>

Legt man als Maßstab hingegen die zurückgelegten Flugkilometer zu Grunde, ergibt sich ein deutlich verändertes Bild. Hier liegen Airlines wie die aufstrebende Emirates mit 118,28 Millionen Kilometern pro Jahr an der Spitze des Rankings für internationale Flüge, knapp gefolgt von der Lufthansa und Air France. Werden die internationalen und nationalen Flugstrecken zusammen betrachtet, liegen allerdings wieder die amerikanischen Gesellschaften auf den ersten Plätzen. American Airlines legte 196 Millionen Flugkilometer im Jahr 2009 zurück. Dahinter reihen sich Delta Air Lines und United Airlines ein.<sup>27</sup> Darüber hinaus gibt es verschiedenste weitere Ratings für Airlines, die nach Kriterien wie Beste First, Business und Economy Class, Entertainment Angebot, Essen, Service, Komfort usw. vorgehen. Seit Langem renommiert auf diesem Gebiet ist die englische Consulting Firma Skytrax, die jedes Jahr die besten Airlines auszeichnet. Dabei werden nach subjektiven, aber auf Erfahrungen beruhenden Bewertungen die besten Gesellschaften mit einem bis fünf Sternen ausgezeichnet. Weiter-

geflogene Flugkilometer international (Stand: 2009)

1.		Emirates		118,284 Mio.
2.		Lufthansa		118,264 Mio.
3.		Air France		116,711 Mio.
4.		British Airways		109,402 Mio.
5.		Singapore Airlines		81,552 Mio.
6.		Cathay Pacific		81,086 Mio.
7.		American Airlines		76,301 Mio.
8.		KLM		73,472 Mio.
9.		Delta Air Lines		70,725 Mio.
10.		United Airlines		68,073 Mio.

Abb. 2: Weltweit führende Fluggesellschaften nach Flugkilometern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IATA (o.J.).

hin wird auf der Grundlage von 2,5 Millionen unabhängigen Passagierbewertungen aus über 670 Airlines die beliebtesten gekürt. Bei den Passagieren lag 2010 die Asiana Airlines auf Platz eins, gefolgt von Singapore Airlines und Qatar Airways. Alle drei Gesellschaften werden von Skytrax auch mit fünf Sternen bewertet. Für Europa wurde Air Berlin als beste Billigfluggesellschaft und die Lufthansa als beste Netzwerk-Fluggesellschaft ausgezeichnet.<sup>28</sup>

Der Großteil der Netzwerk-Fluggesellschaften kooperiert seit Mitte der 1990er-Jahre in globalen strategischen Allianzen. Auf diese wird in Kapitel 2.1 noch näher eingegangen. In den letzten Jahren haben darüber hinaus die Fusionen und Übernahmen unter den Airlines zugenommen. Die größten Wachstumsraten weltweit verzeichnen die Low-Cost-Fluggesellschaften, die von der Liberalisierung des Luftverkehrs und der steigenden Preissensibilität unter den Kunden profitieren. Inzwischen werden wichtige Merkmale des Low-Cost-Geschäftsmodells auch von den Netzwerk- und Leisure-Airlines übernommen. Hierdurch verwischen die Grenzen der einzelnen Geschäftsmodelle mehr und mehr, was eine klare Differenzierung auch in Bezug auf das Marketing immer schwieriger macht.<sup>29</sup>

### 2.1 Strategische Allianzen

Laut Becker beziehen sich strategische Allianzen nicht auf das gesamte Unternehmen, sondern nur auf bestimmte Geschäftsfelder. Er bezeichnet sie als Kooperationen zwischen aktuellen oder potenziellen Konkurrenten eines strategischen Geschäftsfeldes.<sup>30</sup> Dabei werden innerhalb eines Konzerns bspw. die Geschäftsfelder Fracht und Passagiere differenziert, die nicht deckungsgleich sind. In der Fachliteratur ist man sich einig, dass die Partner strategischer Allianzen teilweise ihre wirtschaftliche Autonomie für die Zusammenarbeit aufgeben. Bei den Allianzen handelt es sich um langfristige vertragliche Kooperationen zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen, die sich auf der gleichen Stufe der Wertekette befinden. Ziel ist die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch strategische

<sup>23</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.80ff.

<sup>24</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.4ff.

<sup>25</sup> Vgl. Fly Fluggesellschaften Verzeichnis (o.J.).

<sup>26</sup> Vgl. IATA (o.J.).

<sup>27</sup> Vgl. IATA (o.J.).

<sup>28</sup> Vgl. Skytrax (o.J.).

<sup>29</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

<sup>30</sup> Vgl. Becker, J. (1992), S.629.





**Abb. 3: Logos der größten Strategischen Allianzen von Fluggesellschaften**  
Quelle: Eigene Darstellung

Wettbewerbsvorteile zu sichern. Hierbei wird in einigen Geschäftsfeldern kooperiert, in anderen bleibt die Konkurrenzsituation weiter bestehen. Stärken der Allianzpartner sollen vereinigt, Schwächen kompensiert werden. Durch die Zusammenarbeit in der Allianz können bestehende Wettbewerbsvorteile verstärkt, aber nicht selbständig erzeugt werden.<sup>31</sup>

Zur übergeordneten Zielsetzung kommen untergeordnete absatzmarktgerichtete Ziele. An erster Stelle steht hierbei die Marktdurchdringung, wobei durch Code Sharing (die Kennzeichnung eines Fluges mit eigener Flugnummer, obwohl er von einer Partner-Airline durchgeführt wird) und Produktverbesserungen eine Erhöhung der Passagierzahlen für ein mengenmäßiges Wachstum erreicht wird. Weiterhin wird die Erschließung neuer Märkte angestrebt. Durch die Zusammenarbeit können z.B. die Nachfrageaufkommen bisher nicht bedienter Strecken zusammengefasst und somit neue Märkte erschlossen werden. Darüber hinaus sollen im Rahmen der Marktbearbeitung durch gemeinsame Marketingaktionen eine Erhöhung der Bekanntheit und eine verstärkte Präsenz auf fremden Märkten erzielt werden. Zuletzt spielt auch der Imagefaktor eine große Rolle. Durch die Mitgliedschaft in einem weltweiten Verbund wird über den Status eines Global Players eine Verbesserung des Ansehens angestrebt. Diese Wirkung kann sich bei schlechterem Image des Partners allerdings auch auf das eigene Unternehmen übertragen.<sup>32</sup> Unternehmensintern werden durch den geringeren Ressourcenverbrauch und eine größere Effizienz der Prozesse beträchtliche Potenziale zur Kostenersparnis aufgedeckt. Diese ergeben sich in erster Linie durch eine abgestimmte Beschaffung in den Bereichen Catering, Treibstoff und Fluggeräte. Weiterhin können durch die Zusammenarbeit bei der technischen Wartung, Ersatzteillagerung und Entwicklung von EDV-Systemen Kosten gespart werden. Außerdem können auch Flughafenstationen, Bodenpersonal, Verkaufsbüros und Call-Center gemeinsam genutzt werden.<sup>33</sup>

Für den Kunden ergeben sich durch ein erhöhtes Angebot an Non-Stop-Flügen und durch abgestimmte Anschlussflugpläne Vorteile bzgl. der Reisezeiten. Die Allianz-Fluggesellschaft kann durch die Erweiterung des Netzwerks im Idealfall weltweite Verbindungen anbieten. Weiterhin werden die Vielfliegerprogramme innerhalb des Verbunds anerkannt und geflogene Meilen gutgeschrieben. Außerdem sind einheitliche Standards für Sicherheit, Komfort, Pünktlichkeit und Gepäck vorgeschrieben.<sup>34</sup> Und einer Studie aus dem Jahr 2001 zufolge liegen die Flugpreise von Airlines der großen Allianzen zwischen 18 und 29 Prozent unter den Preisen der Airlines ohne Zugehörigkeit zu einer Allianz.<sup>35</sup> Die Unterscheidung der strategischen Allianzen erfolgt in

den meisten Fällen nach dem Umfang ihrer Verkehrsgebiete. So werden streckenspezifische Allianzen geschlossen, die sich lediglich auf bestimmte Routen oder Städte beschränken, deren Flüge auch im Code Sharing Verfahren durchgeführt werden. Weiter differenziert werden die regionalen Allianzen, wobei Airlines etwa gleicher Größe in einer bestimmten Region Code Sharing Flüge anbieten und/oder ihre Marketingaktivitäten zusammen bestimmen. Diese Allianzen können aber auch zwischen regionalen und internationalen Gesellschaften bestehen. Hierbei werden von den Regionalgesellschaften meist die Zubringerflüge zu den Drehkreuzen der internationalen Gesellschaften übernommen. Die größte Ausprägungsform sind die globalen Allianzen, bei denen mehrere große Airlines durch die Schaffung eines weltweiten Netzwerkes die maximal mögliche Marktdeckung anstreben.<sup>36</sup> Im Rahmen dieser Arbeit werden in der Folge auch nur die drei wichtigsten Bündnisse unter den Netzwerk-Fluggesellschaften näher betrachtet, da diesen die größte Bedeutung auch in Bezug auf das Marketing zukommt.

Die Ziele der Markenpolitik der verschiedenen Allianzen sind die Schaffung weltweiter Bekanntheit, der Aufbau eines vertrauensschaffenden Markenimages (über die Elemente Sicherheit, Komfort, Angebotsdichte usw.) und die Bildung einer Präferenz für das Angebot der Allianz bei Vielfliegern. Die Produkte der einzelnen Airlines unterscheiden sich voneinander, was die Bildung einer gemeinsamen Allianzmarke stört. Somit hat sich noch keine durchgängige Corporate Identity herausgebildet. Auf die CI der einzelnen Fluggesellschaften wird im Kapitel Kommunikationspolitik noch näher eingegangen. Die zukünftige Bedeutung der Allianzsysteme wird in Zeiten der Notwendigkeit zur Kostenreduzierung und Generierung zusätzlicher Erlöse weiter steigen. Die globalen Allianzen sind immer auf der Suche nach weiteren Partnern um möglichst alle Regionen der Welt zufriedenstellend abdecken zu können.<sup>37</sup>

### 2.1.1 Star Alliance

Als erste Allianz dieser Art wurde 1997 die Star Alliance von den fünf Gründergesellschaften Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines ins Leben gerufen. Vorab gab es bereits verschiedene Code Sharing Abkommen unter den Gesellschaften. Heute umfasst die Star Alliance 27 Mitglieder. Unter ihnen sind neben den Gründungsmitgliedern auch Singapore Airlines, Swiss, Air China, US Airways und Air New Zealand. Ihre Flotte umfasst insgesamt 4.023 Flugzeuge, 402.208 Mitarbeiter mit einem jährlichen Passagieraufkommen von 603,8 Mio und einem Jahresumsatz von 150,7 Milliarden US \$. Die Mitglieder der Allianz bieten pro Tag 21.000 Flüge auf 1.160 Flughäfen in 181 Ländern an. Der Sitz der Star Alliance ist Frankfurt am Main, wo 75 Mitarbeiter aus 25 Ländern tätig sind. Mit ihrem Sternenlogo will die Marke das Versprechen verkörpern,

<sup>31</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.206.

<sup>32</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.144.

<sup>33</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.209.

<sup>34</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.145.

<sup>35</sup> Vgl. Naveau, J. (2001), S.21.

<sup>36</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 214ff.

<sup>37</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 229ff.

dass die Kunden weltweit reibungslose Reiseerfahrungen erwarten können.<sup>38</sup>

### 2.1.2 Oneworld

Im Jahre 1998 erfolgte die Gründung der Allianz Oneworld durch die Fluggesellschaften American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific und Qantas. Die Canadian Airlines schied aufgrund der Übernahme durch die Air Canada (Star Alliance) im Sommer 2000 wieder aus.<sup>39</sup> Weitere Mitglieder sind die Finnair, Iberia und Japan Airlines. Insgesamt umfasst das Bündnis 12 Mitglieder, die zusammen mit knapp 20 angeschlossenen Airlines mehr als 750 Reiseziele in knapp 150 Ländern anfliegen.<sup>40</sup>

### 2.1.3 SkyTeam

Als letzte der großen Allianzen wurde 1999 das SkyTeam gegründet. Mitglieder der ersten Stunde waren hier die Gesellschaften Delta Air Lines und Air France. Seit dem Jahr 2000 tritt man unter diesem Namen auf. Zum gleichen Zeitpunkt wurden auch die Aeroméxico und Korean Air zu Mitgliedern der Allianz. Heute gehören ebenfalls die Alitalia, China Southern, Czech Airlines, KLM und Vietnam Airlines zu dem Bündnis aus insgesamt 13 Gesellschaften. Täglich sorgen dabei 316.445 Mitarbeiter mit einer Flotte von 3.140 Maschinen für die Durchführung von ca. 13.000 Flügen. Pro Jahr werden so etwa 384 Millionen Passagiere zu 898 Reisezielen in 169 Ländern befördert.<sup>41</sup>

## 2.2 Unternehmensbeteiligungen und Fusionen

Im Gegensatz zur Allianz werden bei einer Unternehmensbeteiligung Kapitalanteile an einem anderen Unternehmen mehrheitlich oder vollständig erworben. Es kommt zur Bildung eines Konzerns, wobei das übernommene Unternehmen zwar bestehen bleibt, aber der Leitung des „herrschenden“ Unternehmens unterliegt. Bei einer Fusion verschmelzen zwei oder mehr Unternehmen zu einer einzigen Gesellschaft. Zum einen können dabei zwei oder mehr Fluggesellschaften ihre Selbstständigkeit aufgeben und bilden gemeinsam eine neue Airline. Ebenso kann eine Gesellschaft auch in die Muttergesellschaft eingegliedert werden. Dabei wird das eingegliederte Unternehmen eliminiert. Zuletzt kann eine Airline auch eine andere erwerben, beide Unternehmen bleiben aber als eigenständige Einheiten bestehen. Bei der wirtschaftlichen und rechtlichen Vereinigung der Unternehmen entstehen über die Kooperationen und Allianzen hinaus weitere Vorteile. So erfolgt durch die Ein- oder Angliederung eine Reduzierung des Wettbewerbes, da ein Konkurrent quasi nicht mehr auf dem Markt ist, selbst wenn das Unternehmen bestehen bleibt. Weiterhin werden neue Potenziale erworben, die vorher eine Expansion erschwerten.<sup>42</sup> Hiermit sind bspw. zusätzliche Slots gemeint, die die Zeiträume bezeichnen, in denen ein Flugzeug eine Flugbewegung vollzieht. Dies können Start-, Lande-, Einflug- und Überflugzeiten sein.<sup>43</sup> Ebenso kann mit der Vereinigung ein Wachstumssprung in der Größe des Unternehmens erzielt werden, der durch internes Wachstum nicht realisierbar ist. Hierbei kann durch die Größe ein Gegengewicht zu anderen großen Airlines geschaffen werden. Nicht zu vergessen ist auch die größere Unabhängigkeit von anderen Unternehmen und Vermeidung von Risiken einer Kooperation. Als entscheidender Nachteil erweist sich häu-

fig der große Bedarf an Kapital, der für eine solche Beteiligung oder Fusion notwendig ist.<sup>44</sup>

Zuletzt sorgte der Zusammenschluss von United Airlines und Continental Airlines für Schlagzeilen. Durch die Fusion entsteht ein neuer Gigant, der pro Jahr 29 Milliarden US-Dollar Umsatz erzielen und durch Synergieeffekte 1,2 Milliarden US-Dollar einsparen soll. Dabei bringt United seine starke Marktposition bei Flügen nach Asien ein, Continental punktet auf den Verbindungen zwischen den USA und Europa. Die Airlines ergänzen sich also perfekt durch ihre Streckennetze und planen so ihre Marktmacht weiter auszubauen. Durch die Auswirkungen der Wirtschaftskrise 2009 geht unter den Gesellschaften ein wahres „Fusionsfieber“ um. So schlossen sich auch British Airways und Iberia zusammen. Beide fliegen aber auch künftig unter altem Namen weiter. Als weitere Fusionskandidaten gelten die skandinavische SAS und LOT Polish Airlines. Im Zuge der Krise fuhren die Gesellschaften hohe Verluste ein, wodurch viele von ihnen zu Konsolidierungsmaßnahmen gezwungen waren. Inzwischen entspannt sich die Situation. Für das Gesamtjahr 2010 rechnet die IATA für die Gesellschaften mit Gewinnen von etwa 2,5 Milliarden US-Dollar.<sup>45</sup>

## 3 Marketing-Mix

Für die Branche der Fluggesellschaften wird in der Literatur einheitlich der klassische Marketing-Mix, der auf McCarthy zurückgeht, angewendet. Dabei wird speziell für den Bereich des Dienstleistungsmarketings häufig noch über die vier Formen hinaus differenziert und zusätzliche Ausprägungen berücksichtigt. Für die Betrachtung in dieser Arbeit gilt die klassische Einteilung in Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.<sup>46</sup> Ziel der Darstellung des Marketing-Mix ist es, die unterschiedlichen Verfahrensweisen von Netzwerk- und Low-Cost-Fluggesellschaften herauszuarbeiten.

### 3.1 Produktpolitik

Zentraler Parameter des Marketingmanagements eines jeden Unternehmens ist die Produktpolitik. Sie beinhaltet alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen zur marktgerechten Gestaltung der angebotenen Produkte. Das Produkt kann dabei eine physische Einheit (Sachgut) oder eine Verrichtung (Dienstleistung) sein, welche die Nutzen-erwartungen der Kunden mehr oder minder gut erfüllen.<sup>47</sup> Das Produkt Flugreise weist die spezifischen Eigenschaften einer Dienstleistung auf. Sie ist immateriell, nicht lagerfähig und wird zum gleichen Zeitpunkt produziert und konsumiert.<sup>48</sup>

Die Leistung für den Kunden besteht dabei in der reinen Erfüllung der Funktion, dem Grundnutzen, und häufig ergänzend noch einem Zusatznutzen. Der Grundnutzen besteht im Luftverkehr aus der sicheren und zuverlässigen Beförderung des Kunden von A nach B. Der Zusatznutzen kann in Form von besonderem Komfort, qualitativ hochwertigem Essen, freundlichem Servicepersonal oder einer Auswahl an Zeitschriften angeboten werden. Die Ansprüche der Kunden werden in drei Komponenten unterteilt. Die Muss-Komponente bildet das Kernprodukt in Form der technischen und fliegerischen Kompetenz zur sicheren Durchführung des Fluges. Die Soll-Komponente erweitert den Grundnutzen qualitativ. So kann ein dichter Flugplan, ein weit verzweigtes Streckennetz oder eine umfassende Servicekette das Produkt weiter aufwerten. Zuletzt bildet die Kann-Komponente eine weitere Möglichkeit sich über Zu-

<sup>38</sup> Vgl. Star Alliance (o.J.).

<sup>39</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.219.

<sup>40</sup> Vgl. Oneworld (o.J.).

<sup>41</sup> Vgl. SkyTeam (o.J.).

<sup>42</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.155f.

<sup>43</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S.275.

<sup>44</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.156.

<sup>45</sup> Vgl. Manager Magazin (2010).

<sup>46</sup> Vgl. McCarthy, J. (1960), S.111.

<sup>47</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.389.

<sup>48</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (2003), S.51ff.



**Abb. 4: Emirates A380 First Class Seats**

Quelle:  
[http://1.bp.blogspot.com/\\_wz7haVkwFAE/TSCOIXCmzhl/AAAAAAGs/ysDX7gvu5ig/s1600/first+class+seats.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_wz7haVkwFAE/TSCOIXCmzhl/AAAAAAGs/ysDX7gvu5ig/s1600/first+class+seats.jpg)

satznutzen von Wettbewerbern weiter zu differenzieren. Dies können persönliche Betreuungsangebote oder kundengerechte Serviceabläufe sein.<sup>49</sup>

Für die Low-Cost-Airlines bieten sich im Rahmen der Produktpolitik nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten. Die Kernleistung des Fluges ist austauschbar und die Differenzierung über die Zusatzleistungen ist begrenzt. Beim Low-Cost-Geschäftsmodell liegt der Schwerpunkt eben auf dem Kernprodukt ohne Zusatzleistungen.<sup>50</sup>

### 3.1.1 Entscheidungstatbestände der Produktpolitik

Allgemein weist die Produktpolitik fünf verschiedene Entscheidungstatbestände auf, die in der Folge kurz beschrieben werden.

#### 3.1.1.1 Produktinnovation

Als Produktinnovation werden echte Innovationen bezeichnet, die zur Entwicklung originärer, bisher noch nicht existierender Produkte und Problemlösungen führen. Unterschieden werden hierbei Unternehmensneuheiten, die aus subjektiver Sicht neue Produkte der Gesellschaft bezeichnen, und Marktneuheiten, die aus der Perspektive der Konsumenten als Innovation bewertet werden. Wann von einer Produktinnovation gesprochen wird, ist also nicht zweifelsfrei definiert. Die Aufnahme neuer Destinationen oder die Einführung neuer Servicekomponenten (z.B. Internetzugang an Bord) wird allgemein als Innovation angesehen.<sup>51</sup> Das Geschäftsmodell der Low-Cost-Airlines ist als neues Produkt zu betrachten und stellt somit selbst eine Innovation dar. Darüber hinaus erfolgt die Abgrenzung vom Wettbewerb über den angebotenen Komfort, speziell die Sitzplatzdichte, und die Entscheidung, ob Zusatzleistungen (wie das Catering an Bord) im Preis, inklusive sind.<sup>52</sup>

#### 3.1.1.2 Produktvariation

Produktvariationen sind bewusste Veränderungen der Nutzenkomponenten des existierenden Produktes. So kann das Produkt nur leicht verändert oder bei größeren Änderungen als völlig neues Produkt wahrgenommen werden. Ein bereits am Markt eingeführtes Produkt bzw. eine Dienstleistung soll so für den Kunden attraktiver wirken. So können Serviceleistungen (z.B. Buffet am Gate statt Mahlzeiten an Bord) oder Abflughäfen und -zeiten variiert werden.<sup>53</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.389f.

<sup>50</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 62.

<sup>51</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.392f.

<sup>52</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 62.

<sup>53</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.393ff.

### 3.1.1.3 Produktdifferenzierung

Die klassische Produktdifferenzierung über die Möglichkeit der Buchung verschiedener Klassen wird hingegen von den Low-Cost-Gesellschaften nicht angeboten.<sup>54</sup> Bei der Produktdifferenzierung wird zu einer bereits vorhandenen Variante eine weitere Variante hinzugefügt. Dadurch sollen beim Kunden Präferenzen für das eigene Produkt aufgebaut und eine langfristige Bindung erreicht werden. Die Netzwerk-Fluggesellschaften differenzieren dabei standardmäßig die drei Klassen First, Business und Economy. Die Unterschiede sind z.B. beim Sitzplatzkomfort, Mahlzeitenservice, Loungezugang und persönlichen Service an Bord zu spüren (Abb.4). Weiterhin kann auch über die Erhöhung der Frequenzen von Flügen und die Einführung von verschiedenen Menüs in der Economy Class eine Differenzierung erfolgen.<sup>55</sup>

### 3.1.1.4 Produktelimination

Eine Produktelimination erfolgt, wenn das Produkt den Unternehmenszielen nicht mehr förderlich ist und somit entfernt wird. Dabei spielen sowohl quantitative Größen (Umsatz, Marktanteil) als auch qualitative Größen (Konkurrenzumfeld, Image) eine Rolle. Der häufigste Fall bei Airlines ist die Aufgabe bestimmter Routen. Ebenso haben in den 1990er Jahren viele Gesellschaften ihre First Class abgeschafft.<sup>56</sup>

### 3.1.1.5 Diversifikation

Die Diversifikation beschreibt die Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte. Dabei werden Kenntnisse, Erfahrungen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten in einem neuen Geschäftsfeld ausgeschöpft. Unterschieden werden die horizontale Diversifikation (Produkte und Dienstleistungen im gleichen sachlichen Zusammenhang), vertikale Diversifikation (Produkte und Dienstleistungen einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe) und laterale Diversifikation (völlig neue Produkt- und Marktgebiete).<sup>57</sup> Beispiele für die Diversifikationen der Netzwerk-Fluggesellschaften sind die Lufthansa mit eigenem Frachtdienst Lufthansa Cargo (horizontal), eigener Catering-Gesellschaft LSG Sky Chefs (vertikal) und Virgin Atlantic Airlines, die ursprünglich aus der Musikindustrie stammen



**Abb. 5: Reederei easyCruise ehemals unter dem Dach der easyGroup**

Quelle: <http://veilletourisme.ca/images/easycruise.jpg>

<sup>54</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.62.

<sup>55</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 393ff.

<sup>56</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.397f.

<sup>57</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.262f.



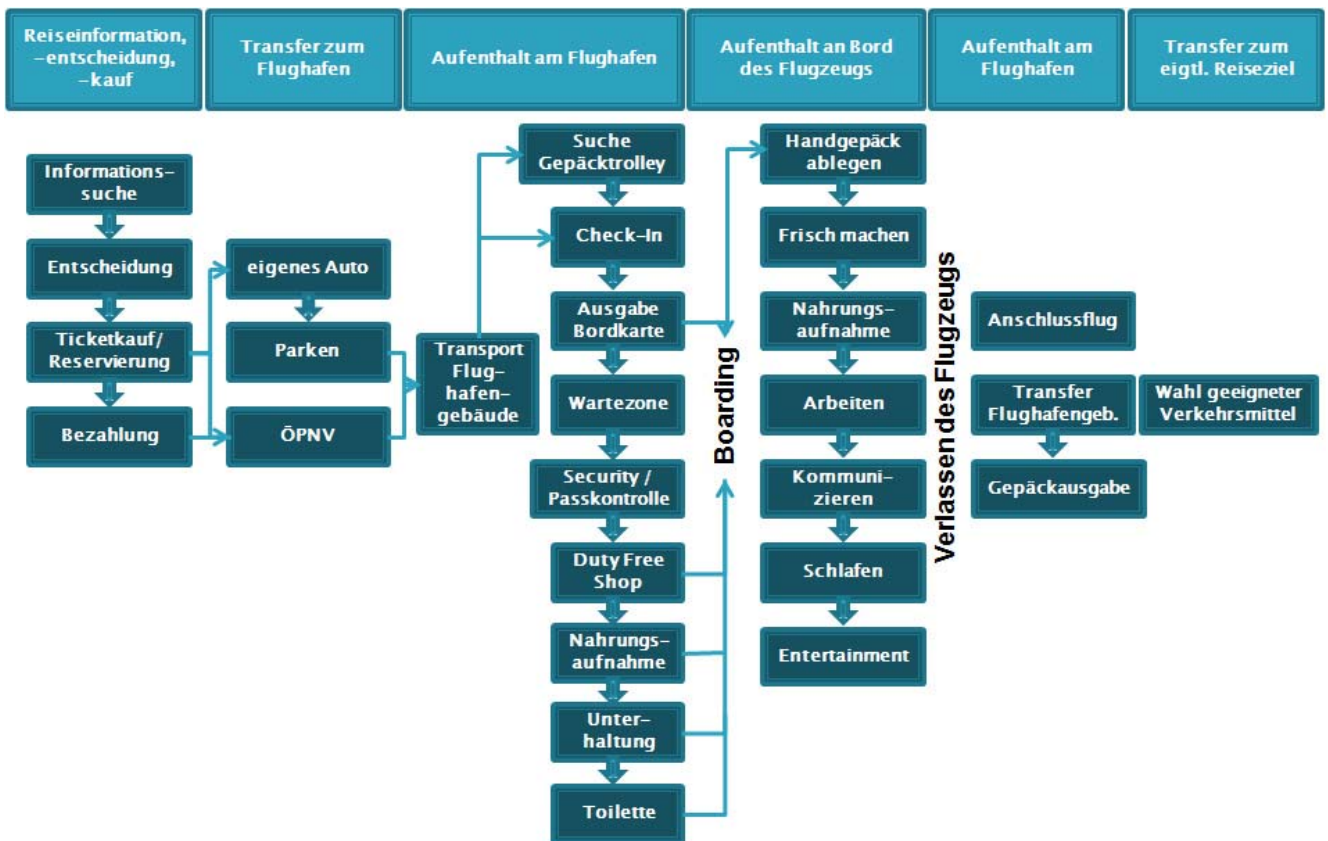


Abb. 6: Servicekette bei einem Flug

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 403.

(lateral).<sup>58</sup> Für Low-Cost-Airlines spielte die Diversifikation bisher keine große Rolle, da sich ihr Erfolg aus der Konzentration auf die Kernkompetenzen begründet.<sup>59</sup> Dass sich auch dieser Status ändert, zeigt die easyGroup, unter deren Dach die Low-Cost-Airline easyJet, aber auch die Reederei easyCruise von 2004 bis 2009 beheimatet war (Abb. 5). Angeboten wurden Kreuzfahrten mit dem Schwerpunkt östliches Mittelmeer auf der Basis des Low-Cost-Geschäftsmodells.<sup>60</sup> Im Jahr 2009 wurde die easyCruise von der führenden griechischen Reederei Hellenic Seaways übernommen.<sup>61</sup> Weiterhin betreibt die easyGroup eine Autovermietung (easyCar), ein Busunternehmen (easyBus), Hotels (easyHotel) und einen Finanzdienstleister (easyMoney).<sup>62</sup> Auch in Zukunft ist also durchaus mit neuen Produkten der Low-Cost-Airlines zu rechnen.

### 3.1.2 Produktgestaltung der Fluggesellschaften

Die Anforderungen der Kunden an das Produkt „Flug“ sind sehr unterschiedlich. Hauptsächlich sind sie vom Reismotiv und der Relevanz des Preises abhängig. Grundsätzlich werden die Marktsegmente Geschäfts- und Privatreise voneinander unterschieden. Das Segment der Geschäftsreisen ist gekennzeichnet durch eine geringe Preiselastizität der Nachfrage, hohe Ansprüche an Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Flugplanangebot, flexible Reservierungsmöglichkeiten, hohe Verfügbarkeiten auch bei kurzfristigem Bedarf, Umbuchungen und perfekten Service. Hingegen wird das Segment der Privatreisen gekennzeichnet durch eine hohe Preiselastizität der Nachfrage, geringe Ansprüche an Pro-

dukt- und Servicequalität und eine größere zeitliche Flexibilität.<sup>63</sup>

#### 3.1.2.1 Flugplan

Der Flugplan, als Kernprodukt einer Airline, ist die Zusammenstellung aller planmäßigen Flüge. Er informiert über die angebotenen Verbindungen, Anbindungen an Netze von Kooperationspartnern, Bedienungshäufigkeit, Abflug- und Ankunftszeiten. Ebenso gibt er Auskunft ob es sich um einen Nonstop-Flug, einen Direkt-Flug mit einem oder mehreren Zwischenstopps oder eine Umsteigeverbindung handelt. Die einzelnen Verbindungen sind entsprechend auf die Zielgruppenbedürfnisse angepasst. So erreichen Geschäftsreisende ihr Reiseziel in einem Zeitfenster, in dem sie bspw. anschließend problemlos einen Geschäftstermin wahrnehmen und evtl. noch am gleichen Tag zurückfliegen können. Low-Cost-Airlines sind typische Anbieter von Point-to-Point-Verbindungen, die nonstop häufig zwischen kleineren und mittelgroßen Flughäfen durchgeführt werden. Die Schaffung von Umsteigemöglichkeiten wird dabei bewusst vernachlässigt. Netzwerk-Fluggesellschaften konzentrieren sich dagegen auf den Transport über ihre großen Drehkreuze um so optimale Anschlussmöglichkeiten zu schaffen.<sup>64</sup>

#### 3.1.2.2 Servicekette

Die Servicekette beschreibt die Betreuung der Passagiere vor, während und nach dem Flug (Abb. 6). So gehört zum Service vor dem Flug die Information über das Angebot, die Reservierung, der Check-In, der Aufenthalt am Flughafen und das Boarding. Hierbei entstehen auch Schnittstellen mit den Flughafenbetreibern, da beim Aufenthalt am Flughafen die sanitären Anlagen und Shops nicht direkt zum Service

<sup>58</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.398f.

<sup>59</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.62.

<sup>60</sup> Vgl. Spiegel Online (2006).

<sup>61</sup> Vgl. easyCruise.com (o.J.).

<sup>62</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.34.

<sup>63</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.399f.

<sup>64</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.400ff.



Abb. 7: Umsetzung der Preispositionierung in der Kommunikation bei „germanwings“ und „easyJet“

der Airline gehören, die Lounge für die First-Class-Passagiere aber schon. Während des Fluges gehören Catering, Sitzplatzkomfort, saubere sanitäre Anlagen und ein umfangreiches Unterhaltungsprogramm unter anderem zum Service an Bord. Nach dem Flug runden passende Anschlussflüge, eine schnelle Gepäckausgabe und ggf. ein Beschwerdemanagement den Service ab.<sup>65</sup> Low-Cost-Airlines verfolgen das Ziel ihre Kapazitäten möglichst optimal auszulasten und maximale Erträge zu erwirtschaften. Daher werden in puncto Service bspw. bei Breite und Abstand der Sitzplätze Abstriche im Komfort gemacht.<sup>66</sup>

### 3.1.2.3 Prozessdauer

Die Nachfrager einer Flugreise bevorzugen in der Regel möglichst kurze Prozesse bei der Leistungserstellung. Auch hier wird wieder zwischen den Segmenten Geschäfts- und Privatreisen unterschieden. Für Geschäftsreisende spielt die Zeit aufgrund ihrer Limitierung bei der Einhaltung von Terminen eine deutlich größere Rolle, als für Privatreisende.<sup>67</sup> Elemente der Prozessdauer sind die Zu- und Abgangszeit zum/vom Flughafen, die Abfertigungszeit, die Wartezeit und die Flugzeit (inkl. Umsteigen). Diese gilt es im Sinne der Kunden zu optimieren.<sup>68</sup>

### 3.1.2.4 Sicherheit

Die Fluggesellschaften haben die Pflicht einen einwandfreien Zustand des Fluggerätes zu gewährleisten. Die Wartung, Kontrolle und Überholung der Flugzeuge erfolgt nach fest-

geschriebenen Zeitplänen. Zusätzlich ist spätestens seit dem 11. September 2001 die Gefährdung der Passagiere durch Terroranschläge ein Thema. Dabei gilt es für die Produkt- aber auch im Speziellen für die Kommunikationspolitik das Vertrauen in die Sicherheit und Effizienz des Luftverkehrs wiederherzustellen.<sup>69</sup>

## 3.2 Preispolitik

Die Preispolitik von Airlines ist ein äußerst komplexes Thema. Für die Low-Cost-Airlines ist der Preis das wichtigste Marketinginstrument überhaupt, da sie sich ausschließlich hierüber positionieren. Mit einer Optimierung der Auslastung und hohen Marktanteilen erreichen sie das Ziel der Gewinnmaximierung.

Aufgabe der Preispolitik ist die Festlegung der Ticketpreise unter Berücksichtigung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und die Definition der Konditionen (z.B. Zahlungsfristen, Gebühren).<sup>70</sup> Dem Preis kommen drei Grundfunktionen zu, die Ertrags-, Auslastungssteuerungs- und Positionierungsfunktion.<sup>71</sup> Dabei müssen die Preise alle Kosten (plus Gewinn) decken. Durch die Anwendung des Yield Managements, auf das in Kapitel 3.2.3 noch näher eingegangen wird, und mit Unterstützung der Kommunikationspolitik sollen die Preise für eine optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten sorgen.

Insbesondere die Low-Cost-Fluggesellschaften nutzen dabei die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung in Bezug auf den Buchungszeitpunkt und die Inanspruchnahme (Wochentag, Ferienzeit, Tageszeit), da keine sonstige Unterscheidung in Klassen erfolgt. Bei deren Mischkalkulation werden die eigentlichen Low-Cost-Tickets mit Verlust abgesetzt, der aber durch hochpreisige Tickets wieder ausgeglichen wird. Die Kunden werden durch eine Penetrationspreispolitik zu einer frühen Buchung unter günstigen Konditionen bewegt. Mindestens 10 Prozent der Tickets müssen dabei laut Gesetz zu den niedrigen Preisen verkauft werden, da es sich sonst um ein sittenwidriges Lockangebot handelt. Das Kontingent schwankt dabei von 10 Prozent bis zu 70 Prozent der angebotenen Sitzplätze.<sup>72</sup> In der Regel liegt der Anteil der Low-Cost-Tickets bei 20 bis 30 Prozent.<sup>73</sup> Durch alle genannten Maßnahmen soll das Leistungsangebot bzw. der Anbieter im Low-Cost-Segment positioniert werden (Abb. 7).

Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte der Preispolitik noch näher betrachtet.

### 3.2.1 Grundlagen der Preisfindung

Als grundlegende Vorgehensweisen bei der Preisbildung hat sich zum einen das Cost-based Pricing bewährt, bei welchem die Kosten aller betrieblichen Tätigkeiten verursachungsgemäß der Dienstleistung zugerechnet werden. Beim Competition-based Pricing erfolgt eine Orientierung am Preisniveau des Wettbewerbs. Gerade in der Luftverkehrsbranche findet ein regelrechter Preiskrieg statt. Dabei empfiehlt sich aber keine regelmäßige Anpassung an die niedrigsten Marktpreise, da diese häufig unterhalb der Grenzkosten liegen, um Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen. Das Value-based Pricing geht vom Wert der Leistung für den Kunden aus und orientiert sich dabei an deren Zahlungsbereitschaft. Auch hier sind wieder Geschäftsreisende (hohe Anforderungen) von Privatreisenden (niedrige Anforderungen) zu unterscheiden. Darüber hinaus sind auch Mischformen der einzelnen Prinzipien möglich.<sup>74</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.402ff.

<sup>66</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.63.

<sup>67</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.406ff.

<sup>68</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.98.

<sup>69</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.411f.

<sup>70</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.58.

<sup>71</sup> Vgl. Freyer, W. (2004), S.469ff.

<sup>72</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.59ff.

<sup>73</sup> Vgl. Ramm, T. (2002), S.10.

<sup>74</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.306ff.



### 3.2.2 Tarife

Tarife regeln die allgemeinen Geschäftsbedingungen, unter denen Verkehrsunternehmen bereit sind, Beförderungsverträge mit Kunden abzuschließen. Die alte Ordnung staatlich genehmigter und von der IATA-Verkehrskonferenz vereinbarter Tarife ist heute aus wettbewerbsrechtlichen Gründen teilweise nicht mehr erlaubt und im Sinne der Differenzierung der Unternehmen voneinander auch nicht mehr zeitgemäß. So gestalten z.B. die Low-Cost-Airlines ihre eigenen Haustarife. Weiterhin werden Aktionstarife mit begrenzter Gültigkeitsdauer, zwischen Airline und Absatzmittler vereinbarte Tarife und immer stärker auch Online-Tarife über das Internet angeboten. Formell werden die Tarife in die Gruppen Normaltarif, ermäßigter Flugpreis, Sonderflugpreis, Gruppentarif und nach den jeweiligen Beförderungsklassen eingeteilt. Hinzu kommt im Rahmen der materiellen Tarifgestaltung die Zuordnung des Beförderungspreises, z.B. im Linienverkehr als Festtarif anhand der Beförderungsstrecke. Nach der Tarifbildung erfolgt die Koordination, die Festsetzung der Einzeltarife durch die Fluggesellschaften. Zuletzt erfolgt noch die Bewilligung durch die Luftverkehrsbehörden der einzelnen Länder.<sup>75</sup>

### 3.2.3 Yield Management

Eine Besonderheit im Rahmen der Preispolitik stellt das Yield Management dar. Es bezeichnet eine kapazitätsabhängige Preisdifferenzierung je nach Zeitpunkt der Buchung. Am häufigsten findet es im Luftverkehr und Tourismus Anwendung.<sup>76</sup> So kann es dazu kommen, dass ein Inlandsflug von Frankfurt nach Hamburg für einen Geschäftsreisenden 462 Euro kostet, ein Flug von Frankfurt nach New York aber schon ab 350 Euro zu buchen ist. Hierbei wird der Preis nicht über den Reiseweg, sondern über die Flexibilität des jeweiligen Tickets definiert. Weiß ein Kunde frühzeitig wann er wohin fliegen möchte, kann er einen preiswerten Tarif buchen. Muss er jedoch flexibel sein und es kommt zu kurzfristigen Umbuchungen, muss er auch einen deutlich höheren Preis für die Leistung in Kauf nehmen. Airlines halten bis kurz vor dem Start Sitzplatzkapazitäten frei und gehen mit dieser Planungsunsicherheit wirtschaftliche Risiken ein, die ggf. vom Kunden entsprechend bezahlt werden müssen. Das Yield Management umfasst also die Gestaltung von Flugpreisen unter anderem zur Generierung zusätzlicher Nachfrage durch Preisaktionen. Weiterhin wird eine Steuerung der Kapazitätsauslastung der Maschinen z.B. durch das Öffnen und Schließen einzelner Buchungsklassen vorgenommen. Die Kapazitäten werden an die vorhandene Nachfrage angepasst. Wenn notwendig kann auch ein anderer Flugzeugtyp eingesetzt werden. Das Ziel ist die optimale Ausschöpfung des bestehenden Marktes bei möglichst hohen Durchschnittserträgen.<sup>77</sup>

### 3.3 Distributionspolitik

Unter der Distributionspolitik werden alle Entscheidungen und Maßnahmen, die mit dem Weg der Dienstleistung „Flug“ von der Airline zum Passagier in Zusammenhang stehen, zusammengefasst. Dabei handelt es sich hauptsächlich um den Vertrieb der Produkte mittels Information und Beratung der Kunden, Verkauf, Erstellung und Übergabe der Tickets. Hinzu kommen unternehmensintern die Bestandsverwaltung, die Abrechnung und die Erfassung von Daten für das Marketing.<sup>78</sup> Eine physische Distribution der Dienstleistung „Flug“ im eigentlichen Sinne ist nicht möglich, da sie weder gelagert noch transportiert werden



Abb. 8: Direkter Vertrieb durch die Lufthansa

Quelle: <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/de/homepage>

kann. Allerdings ist der Weg des Tickets von der Airline zum Kunden in jedem Fall Bestandteil der physischen Distribution. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, ob ein Unternehmen seine Leistungen auf direktem oder indirektem Weg anbietet.<sup>79</sup>

#### 3.3.1 Direkter Vertrieb

Beim direkten Vertrieb erfolgt der Verkauf der Tickets ohne einen zwischengeschalteten unternehmensfremden Mittler direkt an den Kunden. Klassisch werden dabei eigene Verkaufsbüros der Airlines in Ballungszentren und an Flughäfen betrieben. Weiterhin kann die Buchung auch über Call Center erfolgen, die gleichzeitig wichtige Servicefunktionen erfüllen. Zum Teil betätigen sich die Airlines auch als Reiseveranstalter, wobei häufig in Zusammenarbeit mit etablierten Partnern der Branche neue Pakete angeboten werden.<sup>80</sup> Bisher wenig erfolgreich ist der Vertrieb über eigene Ticketautomaten, die durch komplexe Tarifbestimmungen häufig für Verwirrung sorgten. Trotzdem erwägen einige Airlines den Automatenvertrieb in verbesserter Form an hochfrequentierten Orten auszubauen. Dem Internet kommt im direkten Vertrieb der Airlines eine besondere Bedeutung zu (Abb. 8).<sup>81</sup> Es ist das am schnellsten wachsende Medium aller Zeiten mit 50 Millionen Nutzern in den USA nach nur fünf Jahren. Das Radio benötigte dafür 38 Jahre, das Fernsehen 13 Jahre.<sup>82</sup> Die Vorteile liegen auf der Hand. Flüge können rund um die Uhr gebucht werden, durch die hohe Nutzerzahl wird eine große Reichweite erzielt, die Daten können in Echtzeit aktualisiert werden, Nutzer werden persönlich angesprochen, die Wirksamkeit von Werbemaßnahmen ist leicht kontrollierbar und außerdem werden im Netz häufig günstigere Preise angeboten.<sup>83</sup> Nach Angaben der UN-Organisation für Telekommunikation hat die Zahl der weltweiten Internetnutzer Anfang 2011 die Marke von zwei Milliarden überschritten.<sup>84</sup> Bereits 2009 wurden 41 Prozent aller Umsätze der Tourismusbranche in Deutschland online erzielt. Somit stieg die Zahl im Vergleich zum Vorjahr um 3 Prozent auf 18,6 Milliarden Euro, obwohl der Gesamtumsatz der Branche krisenbedingt um 5,6 Prozent sank.<sup>85</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.413ff

<sup>80</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.279ff

<sup>81</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.424f.

<sup>82</sup> Vgl. Morgan Stanley Dean Witter (2000), S.3ff

<sup>83</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.427

<sup>84</sup> Vgl. Stern.de (2011)

<sup>85</sup> Vgl. priesstext4joomla (2010)

<sup>75</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.214ff.

<sup>76</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.517.

<sup>77</sup> Vgl. Maurer, P. (2003), S.298ff.

<sup>78</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.278



Abb. 9: Klassische Werbung von Low-Cost-Airlines

Low-Cost-Airlines praktizieren eine fast ausschließliche Ausrichtung auf den direkten Vertrieb. Buchungen bei Ryanair und easyJet sind nur über das Internet und Call Center möglich.<sup>86</sup> Auf diese Weise werden Kosten für Provisionen an Reisemittler eingespart und neue Einnahmequellen über anfallende Gebühren, z.B. bei Kreditkartenzahlung, geschaffen.<sup>87</sup>

### 3.3.2 Indirekter Vertrieb

Beim indirekten Vertrieb sind in den Absatzkanal rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einzel- und/oder Großhändler (Absatzmittler) oder vertraglich gebundene Kooperationspartner (z.B. Franchisenehmer) eingeschaltet.<sup>88</sup> Für die Netzwerk-Fluggesellschaften ist der indirekte Vertrieb über die Reisebüros oder Reiseveranstalter der wichtigste Absatzweg. Aufgrund der dezentralen Nachfrage ist es notwendig, ein weltweit flächendeckendes Vertriebssystem für die Airlines zu betreiben. Dies kann nicht allein durch eigene Verkaufsbüros gewährleistet werden. Daher übernehmen IATA-Agenturen die Vermittlung und können den Kunden somit weltweit den für sie passenden Flug und zusätzlich Hotel, Mietwagen, Bahnticket, Versicherung usw. anbieten. Ein weiterer Absatzkanal sind die Reiseveranstalter, die Linienflüge im Zusammenhang mit Reisepaketen anbieten. Zunehmend werden auch Consolidators, die Kontingente zu reduzierten Preisen bei den Airlines ein- und an Reisebüros weiterverkaufen, als Zwischenhändler eingeschaltet. Im Rahmen der vertrieblichen Zusammenarbeit können über Interline-Vereinbarungen Flüge der eigenen Airline über die Buchungsstelle anderer Airlines verkauft werden. Zudem kann eine Airline die Interessen einer anderen als Vertragspartner regional vertreten (General Sales Agency Agreements). Auch im indirekten Vertrieb nimmt der Online-Vertrieb speziell bei den Agenturen und Reiseveranstaltern eine immer wichtigere Position ein.<sup>89</sup>

Für die Low-Cost-Airlines spielt der indirekte Vertrieb kaum eine Rolle. Nur wenige Airlines wie Air Berlin vertreiben ihre Leistungen auch durch Reisebüros und sind damit gleichzeitig über verschiedene elektronische Buchungssysteme erreichbar.<sup>90</sup> Bucht ein Kunde lediglich den Flug über das Reisebüro, werden die entstehenden Kosten aufgrund niedriger Provisionen nicht abgedeckt. In Kombination mit einem Mietwagen oder Hotel fallen weitere Gebühren an, die sich für den Reisemittler rechnen.<sup>91</sup>

### 3.4 Kommunikationspolitik

In der heutigen Zeit werden hohe Anforderungen an die Unternehmen in puncto Kommunikation gestellt. Durch die Vielzahl der ausgesandten Botschaften wird eine Informationsüberlastung erzeugt, die die Aufnahme vieler Kommunikationsinhalte verhindert. Durch den entstandenen Kommu-

nikationswettbewerb wird es für die Unternehmen immer schwieriger sich von anderen Marktteilnehmern abzusetzen.<sup>92</sup> Ziel ist es, potenzielle und bestehende Kunden über die Angebote der Fluggesellschaften zu informieren. Für die Low-Cost-Airlines sind dabei insbesondere die Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity relevant.<sup>93</sup> In der Folge

werden die einzelnen Instrumente der Kommunikationspolitik kurz vorgestellt und für den jeweiligen Typ der Fluggesellschaft mit entsprechenden Beispielen belegt.

#### 3.4.1 Werbung

Ein klassisches Instrument der Kommunikationspolitik ist die Werbung. Sie ist aufgrund ihrer großen Reichweite und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten auch heute noch das mit Abstand bedeutsamste Instrument in der Kommunikation. Zu den Werbeträgern gehören dabei hauptsächlich Fernsehen, Radio, Zeitung/Zeitschriften, Kino und Plakate.<sup>94</sup> Wobei das Fernsehen für Airlines im Vergleich zu anderen Branchen eine untergeordnete Rolle spielt. Einer Gruner + Jahr-Studie aus dem Jahr 2002 zufolge fließt nur ein Prozent der gesamten Werbeausgaben in das Medium Fernsehen. Für die Airlines sind Anzeigen in Zeitungen und Publikumszeitschriften die wichtigsten Kanäle für die Übermittlung ihrer Informationen. Insgesamt konnte in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Rückgang der Werbeaufwendungen in der Luftverkehrsbranche festgestellt werden. Allein vom Jahr 2000 auf 2001 wurden 20 Prozent weniger investiert. Die Ausgaben betragen etwa 65 Millionen Euro.<sup>95</sup> Dass sich dieser Trend weiter fortsetzt zeigt der Gruner + Jahr-Werbetrend von Januar bis Juni 2010, der auf den Daten der Nielsen Media Research beruht. Danach gingen die gesamten Werbeausgaben für den Wirtschaftsbereich Verkehrsmittel im ersten Halbjahr um fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück.<sup>96</sup>

Die Low-Cost-Airlines betreiben an den Endverbraucher gerichtete intensive Werbung, die fast ausnahmslos den günstigen Preis in den Mittelpunkt stellt (Abb. 9). Auch die „Billigflieger“ bevorzugten hierbei die Tageszeitungen unter dem Motto „Tagespreise brauchen Tagespresse“. So flossen 2003 in Deutschland 69 Prozent der Werbeaufwendungen an Tageszeitungen.<sup>97</sup> Nicht zu vergessen ist auch die Werbung über das Medium Internet, dass aufgrund seines hohen Neuheitsgrades allerdings nicht zu den klassischen Kommunikationsmitteln gezählt wird.<sup>98</sup> Dessen Bedeutung für die Werbung wird zweifellos weiter steigen. Im Jahr 2009 war es der einzige Werbeträger, der ein positives Wachstum aufwies. Mit 1,3 Prozent fiel das Wachstum allerdings auch deutlich geringer aus als in den Vorjahren 2008 mit neun Prozent und 2007 mit 39 Prozent. Der Anteil an den gesamten Werbeausgaben der deutschen Wirtschaft betrug 2009 aber lediglich vier Prozent.<sup>99</sup>

Die Werbeinhalte der Netzwerk-Fluggesellschaften differenzieren sich deutlich von denen der Low-Cost-Airlines. Ersterer stellen in der Kommunikation vor allem ihre Leistungsfähigkeit und ihr Leistungsniveau in den Mittelpunkt und betreiben damit insbesondere Imagekommunikation (Abb. 10).

<sup>86</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S.422

<sup>87</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.66

<sup>88</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.573

<sup>89</sup> Vgl. Pompl, W. (2002), S.282ff

<sup>90</sup> Vgl. Jüngert, T., Jürs, M., Jegminat, G., Schmidt, L. (2004), S.20 ff

<sup>91</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.67

<sup>92</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.632

<sup>93</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.69

<sup>94</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S.649f.

<sup>95</sup> Vgl. Gruner + Jahr (2002), S.11.

<sup>96</sup> Vgl. Gruner + Jahr (2010), S.6.

<sup>97</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S.69.

<sup>98</sup> Vgl. Bruhn, M. (1995), S.33ff.

<sup>99</sup> Vgl. ZAW (2010).

### 3.4.2 Verkaufsförderung

Die Verkaufsförderung, auch als Sales Promotion bezeichnet, beinhaltet kommunikative Maßnahmen, die den kurzfristigen Abverkauf von Tickets fördern. Dabei sollen die eigenen Absatzorgane und Marketingaktivitäten der Absatzmittler effizienter gestaltet werden. Ziel ist die Generierung zusätzlicher Nachfrage bzw. der Ausgleich von Nachfrageschwankungen.<sup>100</sup> Die Ansprache kann auch direkt an den Endverbraucher erfolgen. Hierzu zählen die verschiedenen Aktionen der Low-Cost-Fluggesellschaften, wie der Verkauf von Tickets zu einem symbolischen Preis von einem Euro oder auch das Verschenken von Tickets.<sup>101</sup> Ebenso zählt das „Christmas Special“ der Lufthansa mit einem Flug zum vergünstigten Preis incl. eines Einkaufsgutscheines zur Verkaufsförderung.<sup>102</sup>

### 3.4.3 Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit umfasst alle Maßnahmen, die Vertrauen und Verständnis für die Belange des Unternehmens aufbauen sollen. Ziel ist die Schaffung eines positiven Verhältnisses zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Eine Hauptaufgabe dabei ist die Pressearbeit. Die Veröffentlichung von Pressemitteilungen ist ein glaubwürdiges, kostengünstiges und dadurch besonders effektives Kommunikationsinstrument. Bei Flugzeugunglücken oder -entführungen ist die Öffentlichkeitsarbeit für die Kommunikation mit Angehörigen und Medien zuständig. Schnelle und umfassende Informationen sind hierbei die Grundlage um den entstandenen Schaden und Vertrauensverlust zu mindern. Zu den Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit gehören die Veranstaltung von Hauptversammlungen, Tagen der offenen Tür, Betriebsführungen und die Veröffentlichung von Geschäftsberichten, Pressemeldungen und Infobroschüren.<sup>103</sup> Die Öffentlichkeitsarbeit der Low-Cost-Airlines wird häufig durch spektakuläre Aktionen in Szene gesetzt. So verhalfen bspw. die Auftritte vom Ryanair Chef Michael O'Leary der Airline regelmäßig zu großem öffentlichen Aufsehen und somit kostenloser Werbung.<sup>104</sup> Aber auch die Netzwerk-Fluggesellschaften betreiben eine sehr gute Öffentlichkeitsarbeit. So wurde der Jungfernflug des Airbus A380 der Singapore Airlines im Oktober 2007 von Singapur nach Sydney als „neue Dimension des Fliegens“ medienwirksam inszeniert.<sup>105</sup>

### 3.4.4 Persönlicher Verkauf

Der persönliche Verkauf bildet als Kommunikationsinstrument eine Schnittstelle zur Distributionspolitik. Mit Hilfe der mündlichen Präsentation von Verkaufsargumenten soll im persönlichen Gespräch mit potenziellen Kunden ein Abschluss erzielt werden. Die Netzwerk-Fluggesellschaften betreiben den persönlichen Verkauf einerseits in ihren Büros an Flughäfen und in größeren Städten, andererseits durch Verkaufsbesuche bei Firmenkunden. Bei großen Kunden werden dabei Key Account Manager eingesetzt.<sup>106</sup>

### 3.4.5 Eventmarketing, Messen und Ausstellungen

Unter dem Begriff Eventmarketing sind erlebnisorientierte Inszenierungen von produkt- und firmenbezogenen Ereignissen zu verstehen. Neben dem Event stehen die Produkte und Leistungen des Unternehmens im Vordergrund. Ziel ist die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Übermittlung von

Produktinformationen und ein positiver Imagetransfer.<sup>107</sup> So richtet die Fluggesellschaft Emirates jedes Jahr mehrere Golfturniere als Sponsor der Profifootballtour, aber auch als firmeneigene Events aus.<sup>108</sup>

Auf Messen und Ausstellungen können Informationen über aktuelle Trends, die Marktsituation und die Konkurrenz gewonnen werden. Für die Airlines stehen dabei Imagewerbung, Produktinformation und Öffentlichkeitsarbeit im Vordergrund der Aktivitäten.<sup>109</sup> In Berlin findet alle zwei Jahre eine der bedeutendsten Fachmessen der Welt, die Internationale Luft- und Raumfahrt ausstellung statt.<sup>110</sup>

### 3.4.6 Sponsoring

Unter Sponsoring versteht man die systematische Förderung von Personen, Organisationen oder Veranstaltungen im sportlichen, kulturellen, sozialen, ökologischen Bereich und/oder im Medienbereich durch Geld-, Sach- oder Dienstleistungen zum Erreichen von Zielen für Marketing und Unternehmung.<sup>111</sup> Das Sponsoring stellt lediglich eine Ergänzung der Kommunikationsinstrumente dar, wodurch spezielle Zielgruppen besser erreicht werden sollen.<sup>112</sup> So ist die Airline Emirates aus den Vereinigten Arabischen Emiraten bereits seit der Saison 2006/2007 Trikot-Sponsor des Hamburger Sportvereins in der ersten Fußball-Bundesliga.<sup>113</sup>

### 3.4.7 Product Placement

Das Product Placement beschreibt die gezielte Darstellung eines Kommunikationsobjektes als dramaturgischer Bestandteil einer TV-Produktion oder eines Spielfilms gegen finanzielle oder sachliche Zuwendungen.<sup>114</sup> Die Platzierungen werden vom Betrachter als unaufdringlicher gegenüber offensichtlichen Werbebotschaften wahrgenommen.<sup>115</sup> Im Hollywoodfilm „Up in the air“ flog Hauptdarsteller George Clooney den gesamten Film über mit Maschinen der American Airlines quer durch die USA. Die Fluggesellschaft profitierte stark vom großen Erfolg des Films und die Paramount Filmstudios von Einsparungen bei den Produktionskosten.<sup>116</sup>



Abb. 10: Printwerbung der Lufthansa zur Einführung des A380

Quelle:  
<http://vook.files.wordpress.com/2010/06/a380-ad.jpg>

<sup>100</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 473f.

<sup>101</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 69.

<sup>102</sup> Vgl. Lufthansa (o.J.).

<sup>103</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 478f.

<sup>104</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 69.

<sup>105</sup> Vgl. Spiegel Online (2007).

<sup>106</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 475ff.

<sup>107</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 479.

<sup>108</sup> Vgl. Emirates (o.J.).

<sup>109</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 479.

<sup>110</sup> Vgl. ILA – Berlin Air Show (o.J.).

<sup>111</sup> Vgl. Meffert, H., Bruhn, M. (1997), S. 388.

<sup>112</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 480.

<sup>113</sup> Vgl. New Business (2009).

<sup>114</sup> Vgl. Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008), S. 689.

<sup>115</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 480.

<sup>116</sup> Vgl. Product Placement News (2010).





**Abb. 11: Kooperation des Vielfliegerprogramms Miles & More der Lufthansa mit MasterCard**

Quelle: [http://www.fps-catering.de/img/node\\_images/700x458/miles000.ipg?1293782364](http://www.fps-catering.de/img/node_images/700x458/miles000.ipg?1293782364)

### 3.4.8 Kundenbindungsprogramme

Zur langfristigen Bindung der Kunden an eine Fluggesellschaft werden seit einigen Jahren Kundenbindungsprogramme eingesetzt. Ziel dabei ist die Schaffung eines Mehrwerts für die Kunden, welcher die Wechselabsichten zu einer konkurrierenden Airline reduzieren soll. Umso länger der Kunde einer Airline treu bleibt, umso profitabler ist die Geschäftsbeziehung.<sup>117</sup> Die Lufthansa startete 1993 ihr Vielfliegerprogramm Miles & More (Abb. 11) und verzeichnete im Februar 2011 erstmals 20 Millionen Teilnehmer. Damit ist es Europas führendes Vielfliegerprogramm. Die mit Lufthansa oder Programmpartnern zurückgelegten Meilen werden dabei gutgeschrieben und können gegen Flug- und Sachprämien wieder eingetauscht werden.<sup>118</sup> Klassisch sind diese Kundenbindungsprogramme eher ein Instrument der Netzwerk-Fluggesellschaften. Eine Ausnahme bildet hier Air Berlin mit dem topbonus Programm, welches ähnlich wie Miles & More funktioniert. Allerdings gilt Air Berlin auch nicht als Low-Cost-Airline im eigentlichen Sinne.<sup>119</sup>

### 3.4.9 Corporate Identity

Die Corporate Identity beschreibt ein ganzheitliches Strategiekonzept, welches die Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen so steuern soll, dass ein gewünschtes Soll-Image entsteht. Sie bezeichnet also die Identität und Persönlichkeit des Unternehmens. Die Hauptaufgabe besteht in der Koordination aller Kommunikationsziele und -aktivitäten.<sup>120</sup> Den Kern der Corporate Identity bildet die Unternehmenspersönlichkeit. Die Instrumente zur Selbstverwirklichung des Unternehmens sind Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Behavior.<sup>121</sup> Die Corporate Communication definiert die zentrale Kommunikationsstrategie für den Einsatz aller Instrumente nach innen und außen. Das Corporate Behavior gewährleistet die widerspruchsfreie Verhaltensweise der Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Und das Corporate Design bezeichnet das einheitliche visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens in allen Bereichen. Hierzu gehören neben Logos, Schriftarten und Drucksachen auch die Flugzeugbemalung, Kabinengestaltung, Bordmagazine bis hin zum Zuckerbeutel für den Kaffee.<sup>122</sup> So flog die Low-Cost-Airline Hapag Lloyd Express jahrelang mit einer Bemalung ähnlich der Straßentaxis, angelehnt an den Slogan „Fliegen zum Taxipreis“ (Abb. 12). Airlines wie



**Abb. 12: Flugzeugbemalung der Low-Cost-Airline Hapag Lloyd Express: „Fliegen zum Taxipreis“**

Quelle: [http://www.reise-report.de/uploads/pics/HLX-Flugzeug\\_02.jpg](http://www.reise-report.de/uploads/pics/HLX-Flugzeug_02.jpg)

easyJet kommunizieren auf den Flugzeugen ihre Buchungs-telefonnummer oder Web-Adresse.<sup>123</sup>

### 3.4.10 Markenpolitik

Die Markenpolitik ist eine Aufgabe der Produktpolitik, steht aber in engem Zusammenspiel mit der Kommunikationspolitik und wird daher hier eingeordnet.<sup>124</sup> Eine Marke ist ein Zeichen zur Kennzeichnung von Sachgütern und Dienstleistungen. Sie dokumentiert die Herkunft und ermöglicht eine Unterscheidung von anderen Produkten und Dienstleistungen. Im Luftverkehr sind Namen und Symbole z.B. auf den Flugzeugen die wichtigsten Elemente einer Marke. Gerade bei Dienstleistungen, die leicht imitierbar und austauschbar sind, ist die Markierung von großer Bedeutung. Sie schafft durch ihre Bekanntheit und Reputation Vertrauen beim Kunden, steht für Kompetenz und Sicherheit und erfüllt Image- und Prestigefunktionen. Das Verhältnis von Kunden der Netzwerk-Carrier zur Marke ist wesentlich enger als das der Low-Cost-Kunden. Passagiere der Low-Cost-Airlines sind eher preis- als markenorientiert.<sup>125</sup> Ihnen wird nachgesagt, dass sie keine Markentreue besitzen und bei einem niedrigeren Preis jederzeit den Anbieter wechseln würden.<sup>126</sup> Für die Low-Cost-Airlines hat die Marke die Aufgabe der eindeutigen Positionierung, Schaffung eines Markenimages, Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Die gleichen Aufgaben erfüllt sie für die Netzwerk-Carrier auch. Allerdings erfolgt bei den Low-Cost-Airlines die Positionierung im Niedrigpreissegment. Sie bildet beim Kunden das Markenimage des „Billigfliegers“ mit „Preisen fast zum Nulltarif“.<sup>127</sup> Um Prestige geht es dabei weniger.

## 4 Fazit

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, den Markt der Fluggesellschaften näher zu betrachten. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Beleuchtung der speziellen Merkmale des Marketing-Mix der Netzwerk-Fluggesellschaften im Vergleich zu den Low-Cost-Airlines. Eine exakte Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Geschäftsmodellen der Netzwerk- und Low-Cost-Fluggesellschaften ist nicht immer eindeutig möglich, da die unterschiedlichen Merkmale immer häufiger ineinander verschwimmen.<sup>128</sup>

Die Bedeutung der Low-Cost-Airlines ist dabei in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Dem Branchenbild Luft-

<sup>117</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 485ff.

<sup>118</sup> Vgl. Lufthansa (o.J.).

<sup>119</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 65.

<sup>120</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 465.

<sup>121</sup> Vgl. Birkigt, M., Stadler, M.M., Funck, H.J. (2002), S. 19.

<sup>122</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 466.

<sup>123</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 69.

<sup>124</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 63.

<sup>125</sup> Vgl. Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003), S. 480ff.

<sup>126</sup> Vgl. Spaeth, A. (2002), S. 22.

<sup>127</sup> Vgl. Groß, S., Schröder, A. (2005), S. 63.

<sup>128</sup> Vgl. Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.).

verkehr zufolge lag der Anteil der „Billigflieger“ im Jahr 2007 bereits bei 26 Prozent des gesamten Personenluftverkehrs. Darüber hinaus verzeichneten sie positive Wachstumsraten von 21 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Auch der internationale Passagierverkehr wuchs, allerdings nur um sieben Prozentpunkte. Für den Anstieg an Passagieren ist vor allem die positive Entwicklung im mittleren Osten, Lateinamerika und Afrika verantwortlich. Asien entwickelt sich weiter analog mit dem Gesamtmarkt. Europa und Nordamerika legten hingegen unterdurchschnittlich zu.<sup>129</sup>

An der Übernahme der deutschen Low-Cost-Airline Germanwings durch die Lufthansa im Jahr 2009 erkennt man, dass es für die großen Player im Markt nicht mehr ausreicht sich allein auf eines der beiden Geschäftsmodelle zu verlassen.<sup>130</sup> Es erfolgt eine Art Risikosplittung, um sich allen Gegebenheiten des Marktes anzupassen, und um so möglichst gut auf die zukünftigen Herausforderungen der Branche vorbereitet zu sein.

## Quellenverzeichnis

### Literaturquellen

- Becker, J. (1992)**, Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 4. Auflage, München 1992.
- Birkigt, M., Stadler, M.M., Funck, H.J. (Hrsg.) (2002)**, Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 11. Auflage, München 2002.
- Bruhn, M. (1995)**, Die Rolle der Nicht-Klassiker in der integrierten Kommunikation, in: Tomczak, T. (Hrsg.), Müller, F., Müller, R., Die Nicht-Klassiker der Unternehmenskommunikation, St. Gallen 1995.
- Freyer, W. (2004)**, Tourismus-Marketing – Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 4. Auflage, München/Wien 2004.
- Groß, S., Schröder, A. (2005)**, Low Cost Airlines in Europa – Eine marktorientierte Betrachtung von Billigfliegern, Dresden 2005.
- Gruner + Jahr (2002)**, Branchenbild Nr. 5 – Luftverkehr, Hamburg 2002.
- Gruner + Jahr (2008)**, Branchenbild Nr. 5 – Luftverkehr, Hamburg 2008.
- Gruner + Jahr (2010)**, Werbetrend: Januar – Juni 2010, Hamburg 2010.
- Jüngert, T., Jürs, M., Jegminat, G., Schmidt, L. (2004)**, Billigflieger landen im Reisebüro, in: FVV International, 38. Jg., 2004, Nr. 15, S. 20-24.
- Klussmann, N., Malik, A. (2004)**, Lexikon der Luftfahrt, Berlin 2004.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2007)**, Grundlagen des Marketing, 4. Auflage, München 2007.
- Maurer, P. (2003)**, Luftverkehrsmanagement, München 2003.
- McCarthy, J. (1960)**, Basic Marketing – A managerial approach, 6. Auflage, Homewood 1960.
- Meffert, H., Bruhn, M. (1997)**, Dienstleistungsmarketing, 2. Auflage, Wiesbaden 1997.
- Meffert, H., Bruhn, M. (2003)**, Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008)**, Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Morgan Stanley Dean Witter (2000)**, Transportation: E-Commerce and the Task of Fulfillment, London/New York 2000.
- Naveau, J. (2001)**, The latest Developments in Airline Alliances – Legal Aspects and Impact on the Organisation of Air Transport (Hrsg. Institute of Air Transport), Paris 2001.
- Pompl, W. (2002)**, Luftverkehr, 4. Auflage, Berlin 2002
- Ramm, T. (2002)**, Germanisch Fliegen, in: Touristik Report, 22. Jg., 2002, Nr. 20, S. 10.
- Spaeth, A. (2002)**, Nur der Preis ist die Marke, in: Touristik Management, 2002, Nr. 3, S. 20 – 22.
- Sterzenbach, R., Conrady, R. (2003)**, Luftverkehr – Betriebswirtschaftliches Lehr- und Handbuch, 3. Auflage, München 2003.

### Internetquellen

- Airliners (2008)**, British Airways erwägt Partnerschaft mit Alitalia, 01.09.2008, <http://www.airliners.de/wirtschaft/kapitalmarkt/british-airways-erwaegt-partnerschaft-mit-alitalia/16148>.
- Bundesministerium für Umwelt (2007)**, Verkehr und Umwelt – Herausforderungen, 2007, [http://www.bmu.de/verkehr/herausforderung\\_verkehr\\_umwelt/doc/40760.php](http://www.bmu.de/verkehr/herausforderung_verkehr_umwelt/doc/40760.php), 27.12.2010.
- easyCruise.com (o.J.)**, About us, o.J., <http://easycruise.com/pAboutUs.aspx?ctid=1>, 10.02.2011
- Emirates (o.J.)**, Offizielle Fluggesellschaft von 10 großen Golfturnieren, o.J.; [http://www.emirates.com/de/german/about/sponsorships/golf/official\\_airline\\_golf.aspx](http://www.emirates.com/de/german/about/sponsorships/golf/official_airline_golf.aspx), 19.02.2011.
- Fly Fluggesellschaften Verzeichnis (o.J.)**, Über uns, o.J., <http://fly.hm/about.php>, 29.12.2010
- Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.)**, Gabler Wirtschaftslexikon - Stichwort: Fluggesellschaft, o.J.; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56964/fluggesellschaft-v7.html>, 28.12.2010.
- IATA (o.J.)**, Scheduled Passengers Carried, o.J., <http://www.iata.org/ps/publications/Pages/wats-passenger-carried.aspx>, 29.12.2010.
- IATA (o.J.)**, Scheduled Passengers – Kilometres Flown, o.J., <http://www.iata.org/ps/publications/Pages/wats-passenger-km.aspx>, 08.01.2011.
- ILA – Berlin Air Show (o.J.)**, Zahlen, Daten, Fakten – Berlin Air Show im Aufschwung, o.J., <http://www.ila-berlin.de/ila2010/aussteller/fakten.cfm>, 19.02.2011.
- Lufthansa (o.J.)**, Christmas Special Sales Promotion, o.J., <http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/jp/nonav/local?nodeid=2780111&l=en>, 18.02.2011.
- Lufthansa (o.J.)**, Miles & More, o.J., <http://www.lufthansa.com/online/portal/mam/at/homepage?l=de&cid=18001>, 19.02.2011.
- Manager Magazin (2008)**, Germanwings – Landung bei Lufthansa, 08.12.2008; <http://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,595137,00.html>, 19.02.2011.
- Manager Magazin (2010)**, Fusionsfieber – Der stürmische Tanz der Airlines, 15.07.2010, <http://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,706651,00.html>, 07.02.2010.
- New Business (2009)**, Emirates verlängert Sponsorship beim HSV bis 2012, 05.01.2009, <http://www.newbusiness.de/sponsoring/detail.php?rubric=SPONSORING&nr=582415>, 19.02.2011.
- Oneworld (o.J.)**, Informationen zu Oneworld, o.J., <http://de.oneworld.com/ende/ow/about-oneworld>, 05.02.2011.
- presstext4joomla (2010)**, Online-Tourismus wächst trotz Krise weiter, 15.05.2010, <http://www.presstext4joomla.com/cms/leben/tourismusreisen/10890-online-tourismus-waechst-trotz-krise-weiter.html>, 12.02.2011.
- Product Placement News (2010)**, American Airlines scores big with Up in the Air product placement, 26.01.2010, <http://productplacement.biz/201001261031/news/movies/american-airlines-scores-big-with-up-in-the-air-product-placement.html>, 19.02.2011.
- SkyTeam (o.J.)**, SkyTeam – Zahlen und Fakten, o.J., <http://de.skyteam.com/news/facts/index.html>, 05.02.2011.
- Skytrax (o.J.)**, World Airline Awards, o.J., <http://www.worldairlineawards.com/>, 03.01.2011.
- Spiegel Online (2006)**, Kreuzfahrt mit der „Easycruiseone“ – Karibik ohne Extras, 23.10.2006, <http://www.spiegel.de/reise/fernweh/0,1518,443810,00.html>, 10.02.2011.
- Spiegel Online (2007)**, A380-Jungferflug – „Das war jeden Penny wert“, 25.10.2007; <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,513571,00.html>, 19.02.2011.
- Star Alliance (o.J.)**, Mitgliedsgesellschaften, o.J., <http://www.staralliance.com/de/about/airlines/>, 04.02.2011.
- Stern.de (2011)**, Zahl der weltweiten Internetnutzer übersteigt Zwei-Milliarden-Marke, 26.01.2011, <http://www.stern.de/news2/aktuell/zahl-der-weltweiten-internetnutzer-uebersteigt-zwei-milliarden-marke-1647459.html>, 12.02.2011.
- ZAW (2010)**, Medien verlieren 2 Milliarden Werbe-Euro netto: Werbemarkt sackt um 6 Prozent, 25.05.2010, <http://www.zaw.de/index.php?menuid=33&reporeid=682>, 18.02.2011.

<sup>129</sup> Vgl. Gruner + Jahr (2008), S.1.

<sup>130</sup> Vgl. Manager Magazin (2008).





## Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt

von Lars Schönfelder

Das Automobil ist seit seiner Erfindung vor über 100 Jahren aus unserem heutigen Leben nicht mehr wegzudenken. Es ist Inbegriff der individuellen Mobilität, weckt durch Design und Sound Emotionen und hat eine riesige Industrie erschaffen. Es ist über den primären Zweck der Fortbewegung längst hinweg, hat sich zu einem hochkomplexen Produkt entwickelt und ist zum Treiber der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung in den entwickelten Volkswirtschaften avanciert.<sup>1</sup>

Dabei gelten Autos „Made in Germany“ weltweit als Symbol für Tüchtigkeit und Ingenieurkunst.<sup>2</sup> Hier haben insbesondere die Premiumhersteller Audi, BMW und Mercedes erheblichen Anteil, die in der Vergangenheit mit Innovationen wie beispielsweise dem Allradantrieb, Xenonlicht oder Airbag zu überzeugen wussten.<sup>3</sup> Neben der Innovationsfähigkeit zeichnen sich diese Marken aber ebenso durch ihr Image aus, wie die kürzlich veröffentlichte Umfrage der Zeitschrift „auto motor und sport“ zeigt. Dabei belegen die deutschen Premiumhersteller die Plätze eins (Audi), zwei (BMW) und vier (Mercedes).<sup>4</sup>

Ziel dieses Beitrages soll es deshalb sein, die marketingpolitischen Besonderheiten der Premiumhersteller gegenüber den Volumenherstellern anhand der klassischen Marketinginstrumente Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik aufzuzeigen. Vorab erfolgt ein Überblick über die aktuellen Entwicklungen in der Automobilindustrie. Dies betrifft die Weltwirtschaftskrise in der kürzlichen Vergangenheit genauso wie die zukünftigen Markttrends. Weiterhin werden die Entwicklungen in der Kundenstruktur sowie im Käuferverhalten aufgezeigt. Anschließend wird geklärt, was eigentlich einen Premiumhersteller zu einem solchen macht und wie dieser definiert wird. Aufgrund dieser Analyse erfolgt dann das Aufzeigen der instrumentalstrategischen Besonderheiten anhand des Marketing-Mix.

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit, das die bedeutendsten Merkmale zusammenfasst und einen Ausblick für die zukünftigen Herausforderungen im Marketing für die Premiumhersteller Audi, BMW und Mercedes gibt.

### 1 Automobilbranche

Bevor die Spezifika der Marktbearbeitung in einem imagebildenden Segment des Automobilmarktes diskutiert werden, sollen zum besseren Verständnis zunächst die grundsätzliche wirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie dargestellt und die aktuelle Marktsituation in Deutschland bewertet werden.

#### 1.1 Wirtschaftliche Bedeutung der Automobilindustrie in Deutschland

Die deutsche Automobilindustrie zählt zu den wichtigsten Industriebranchen in Deutschland und ihr gehören fast 1000 Unternehmen an. Mit einem Jahresumsatz von rd. 261 Mrd. € im Jahr 2009 ist Deutschland nach Japan, China und den USA die viertgrößte Automobil produzierende Nation. 90 Prozent der stückzahlbezogenen Produktion entfallen dabei auf den Bereich der Personenkraftwagen. Ebenso kennzeichnend für die deutsche Automobilindustrie ist eine starke Exportorientierung und somit hohe Exportquote. Diese

betrug 2009 deutlich mehr als 65 Prozent, was 3,583 Mio. Einheiten entsprach.<sup>5</sup> Insgesamt wurden 2009 5,210 Mio. Automobile in Deutschland produziert.<sup>6</sup> Den wirtschaftlichen Stellenwert der Automobilindustrie unterstreichen zusätzlich die Ausgaben für Forschung und Entwicklung mit rund 21 Milliarden Euro im Jahr 2009 sowie die Beschäftigungszahl, welche im Jahresdurchschnitt bei rund 723.000 Menschen lag.<sup>7</sup>

#### 1.2 Einfluss der Weltwirtschaftskrise auf die Automobilindustrie

Nachdem im Zuge der Weltwirtschaftskrise für die weltweite Automobilindustrie 2009 ein Einbruch der PKW-Neuzulassungen von 15 bis 20 Prozent erwartet wurde, entwickelte sich das internationale PKW-Geschäft deutlich besser. Hauptursächlich hierfür waren die auf vielen Auslandsmärkten angebotenen staatlichen Anreize in Form von Steuerbegünstigungen und Abwrackprämien, welche für eine Belebung des Automobilmarktes sorgten und zur Folge hatten, dass der PKW-Absatz im Gesamtjahr 2009 lediglich um drei Prozent rückläufig war. Aber auch China verhinderte in 2009 mit einem regelrechten Absatzboom von + 47 Prozent zum Vorjahr einen stärkeren Rückgang. Weitere positive Treiber im Jahr 2009 waren Indien mit einem Zuwachs von 17 Prozent und Brasilien mit fast 13 Prozent.<sup>8</sup> Einen starken Absatzrückgang in 2009 verzeichnete hingegen der US-Automobilmarkt, der trotz Stabilisierung zum Jahresende im Gesamtjahr um 21 Prozent nachgab. Dies trifft ebenso auf Japan zu, dessen PKW-Absatz gegen Ende 2009 zwar kräftig zulegte, im Gesamtjahr aber dennoch einen Rückgang von sieben Prozent aufwies.

In Westeuropa war die Situation stark unterschiedlich. Während in Deutschland die Abwrackprämie zu einem PKW-Absatzplus von 23 Prozent und damit dem stärksten Zuwachs führte, verbuchten Großbritannien und Spanien aufgrund der erst im Mai eingeführten staatlichen Unterstützungsmaßnahmen Rückgänge von sechs bzw. 18 Prozent.<sup>9</sup> Die Abwrackprämie hatte in Deutschland dabei ganz unterschiedliche Wirkungen für die Hersteller. So konnten insbesondere die Kleinwagenhersteller enorme Zuwachsraten verbuchen. Die Klasse der Kleinwagen (Minis) legte um beeindruckende 96,9 Prozent zu, im Segment der Kleinwagen wurde ein Zuwachs von 65,7 Prozent erreicht. Die Zulassungen in der oberen Mittelklasse und Oberklasse hingegen hatten Rückgänge von bis zu 18 Prozent hinzunehmen.<sup>10</sup>

BA Lars Schönfelder  
studiert im Masterstudiengang  
Business Management an der  
Fachhochschule Erfurt.



Lars.Schoenfelder@gmx.net

<sup>1</sup> Vgl. Dannenberg (2005), S.34.

<sup>2</sup> Vgl. Suter (2008), S.127.

<sup>3</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S.66,94,135.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2011), www.rp-online.de.

<sup>5</sup> Vgl. o.V. (o.J.), www.bmwi.de.

<sup>6</sup> Vgl. o.V. (o.J.), www.oica.net.

<sup>7</sup> Vgl. o.V. (2011), www.vda.de, Allgemeines.

<sup>8</sup> Vgl. o.V. (2011), www.vda.de, Weltautomobilnachfrage.

<sup>9</sup> Vgl. o.V. (2011), www.vda.de, Weltautomobilnachfrage.

<sup>10</sup> Vgl. o.V. (2010), www.automobil-produktion.de.

Marke	Neuzulassung PKW in Stück Jan-Dez. 2009	Veränderung gegenüber Jan-Dez. 2008
Audi	234.861	- 6,6 %
BMW	258.041	- 9,4 %
Mercedes	282.527	- 13,9 %
Lada	4.616	+ 105,3 %
Fiat	163.953	+ 86,1 %
Hyundai	91.330	+ 76,7 %
Kia	55.379	+ 61,4 %
Opel	338.603	+ 31,1 %

**Tab. 1: Neuzulassung PKW 2009 nach Marken**  
 Quelle: <http://www.automobil-produktion.de/>  
 2010/01/38-millionen-neue-pkw-in-2009/ (09.02.2011).

So verwundert es nicht, das insbesondere die Premiumhersteller zu den Verlierern der Abwrackprämie zählten (Tab. 1), was auch BMW Chef Norbert Reithofer in diesem Sinne feststellte: "Die Abwrackprämie hilft den Massenherstellern. Uns hilft sie auch, aber in einem Prozentbereich, der nicht kriegsentscheidend ist".<sup>11</sup> Auch der Automobilexperte Ferdinand Dudenhöffer teilte diese Meinung, da auch er hauptsächlich die Importfahrzeuge im Vorteil sah. Bekräftigt wird dies dadurch, dass Ende März 2009 nur 36 Prozent der Prämianträge auf deutsche Marken fielen, während diese normalerweise einen Marktanteil von 62 Prozent aufweisen.<sup>12</sup>

**1.3 Bedeutung der BRIC-Staaten**

Der Begriff BRIC, zusammengesetzt aus den jeweiligen Anfangsbuchstaben der Länder **B**rasilien, **R**ussland, **I**ndien und **C**hina wurde 2001 durch Jim O’Neill, den Chefvolkswirt der Investment-Bank Goldman Sachs, geprägt und findet nach Veröffentlichung einer Studie im Jahr 2003 breite Beachtung. Demnach werden die BRIC-Staaten bis zum Jahr 2040 die G6-Staaten USA, Japan, Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien in Bezug auf deren gesamte Wirtschaftsleistung überholt haben. Dies resultiert einerseits aus den jährlichen Wachstumsraten der BRIC- Volkswirtschaften in Höhe von fünf bis zehn Prozent, die im Gegensatz zu den Staaten der Europäischen Union mit einer jährlichen Wachstumsrate von nur ein bis drei Prozent deutlich höher ausfallen. Andererseits stellen die BRIC-Staaten den größten Kundenmarkt dar, da die vier Staaten über insgesamt rund 2,8 Milliarden Einwohner verfügen, 40 Prozent der gesamten Weltbevölkerung.<sup>13</sup> Infolge der guten konjunkturellen Entwicklung der BRIC-Staaten sind die Einkommen deutlich gestiegen und so die Möglichkeiten der Fahrzeugfinanzierung verbessert. Deshalb wird sich nach einer Studie des Essener Marktforschungsunternehmens R.L.Polk auch in Zukunft der PKW-Absatz in den BRIC-Staaten durch die noch geringe Fahrzeugdichte positiv entwickeln. Deshalb prognostizieren sie für die vier Staaten ein riesiges Absatzpotential in der Gesamthöhe von rund 20 Millionen PKW im Jahr 2015. (s. Abb.1).<sup>14</sup>

<sup>11</sup> Reithofer (2009), [www.auto-motor-und-sport.de](http://www.auto-motor-und-sport.de).  
<sup>12</sup> Vgl. Dudenhöffer (2009), S.217.  
<sup>13</sup> Vgl. Hutzschenreuter (2009), S.67.  
<sup>14</sup> Vgl. Bähnisch (2008), [www.autobild.de](http://www.autobild.de).

Diese prognostizierte Entwicklung der Absatzzahlen scheint allerdings schon eher erreicht zu werden, da die vier Staaten im Jahr 2010 bereits einen Gesamtabsatz von 18,9 Millionen PKW verzeichneten. Dabei erwies sich insbesondere China mit knapp 11,3 Millionen verkauften PKW (+ 34 Prozent gegenüber 2009) als Treiber im internationalen Automobilgeschäft und konnte damit in den letzten beiden Jahren seinen Absatz fast verdoppeln.<sup>15</sup> Insbesondere Audi, BMW und Mercedes haben auf dem chinesischen Markt höchstes Ansehen und so verwundert es nicht, dass diese drei Hersteller einen Anteil von 80 Prozent am gesamten Premiummarkt in China haben.<sup>16</sup>

**1.4 Marktsituation in Deutschland und der Triade**

Die Kernmärkte der Automobilproduktion, USA, Japan und Zentraleuropa sind in der Phase der Marktsättigung<sup>17</sup> oder werden als reifer Markt beschrieben, was sich durch folgenden Indikatoren ausdrückt:<sup>18</sup>

- Die Höhe des Fahrzeugbestandes hat sich in Deutschland seit Anfang der 60er Jahre auf 46,1 Millionen PKW zu Beginn 2006 verzehnfacht, aber ebenso deutlich ist eine ab 1995 einsetzende Abschwächung des Bestandswachstums zu erkennen.<sup>19</sup>
- Die Entwicklung der Motorisierungsdichte, die als Indikator für die Marktdurchdringung herangezogen werden kann, verdeutlicht noch stärker das Vorhandensein eines reifen Marktes. So lag diese im Jahr 2004 bei 664 PKW je 1.000 Erwachsene, verglichen mit 1960 (116 PKW je 1.000 Erwachsene) eine Erhöhung auf das nahezu Sechsfache.<sup>20</sup>
- Der Anteil des Ersatzbedarfs an der Gesamtzahl der Zulassungen ist ein weiterer kennzeichnender Faktor für einen reifen Markt, da diese durch hohe Ersatzbedarfsquoten gekennzeichnet sind. So lag der Wert 2004 bereits bei über 90 Prozent, verglichen mit 16 Prozent aus dem Jahre 1960.<sup>21</sup>
- die Ausstattung der privaten Haushalte mit einem PKW ist schließlich ebenso Ausdruck eines reifen Marktes. So lag der durchschnittliche Wert bei 76,7 Prozent je Haushalt, unterscheidet sich aber stark zwischen Einpersonenhaushalten (56,3 Prozent) und Paaren (92,0 Prozent).<sup>22</sup>

Das Wachstumspotential auf dem deutschen Markt in Bezug auf die reinen Stückzahlen ist also sehr begrenzt und kann hauptsächlich nur durch eine stärkere Marktdurchdringung mit einem erweiterten Modellumfang, technischen Innovationen und Ausdehnung des Wertschöpfungsumfangs erreicht werden.<sup>23</sup> Allerdings muss neben der stückzahlbezogenen Marktentwicklung auch die wertmäßige Betrachtungsweise berücksichtigt werden, damit eine zuverlässige Aussage über das künftige Potential getroffen werden kann. So lässt sich der Trend eines qualitativen Wachstums in Form von steigenden Durchschnittswerten der hergestellten und abgesetzten Automobile beobachten, denn im Vergleich zu 1985 hat sich der Umsatz auf dem deutschen Automobilmarkt fast dreifach, während die verkauften Stückzahlen nur um 37,3 Prozent gestiegen sind.<sup>24</sup> Ursächlich hierfür sind die stärkeren Motorleistungen sowie erhöhte Ausstattungsumfänge

<sup>15</sup> Vgl. o.V. (2011), [www.vda.de](http://www.vda.de), BRIC-Staaten.  
<sup>16</sup> Vgl. o.V. (2010), [www.focus.de](http://www.focus.de), Automarkt China.  
<sup>17</sup> Vgl. Dannenberg (2005), S.35.  
<sup>18</sup> Vgl. Diez (2006), S.20.  
<sup>19</sup> Vgl. o.V. (o.J.), [www.kba.de](http://www.kba.de).  
<sup>20</sup> Vgl. Shell (2004), S.46.  
<sup>21</sup> Vgl. Shell (2004), S.46.  
<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2010), S.549.  
<sup>23</sup> Vgl. Diez (2006), S.21.  
<sup>24</sup> Vgl. Diez, 2006, S.89.

der Fahrzeuge.<sup>25</sup> Dieser Trend wird sich in Zukunft noch weiter fortsetzen und die Schere zwischen wertmäßiger und mengenmäßiger Wachstumsrate weiter vergrößern.<sup>26</sup> Weiterhin lassen sich nach Diez in der Entwicklung der Marktstruktur folgende Trends erkennen:

- überdurchschnittliches Wachstum im Premiumsegment,
- steigende Nachfrage nach Luxus- und High-Performance Cars,
- Trend zu Crossover-Fahrzeugen,
- zunehmende Bedeutung von Vario Cars,
- steigender Anteil von alternativen Antrieben.<sup>27</sup>

Nachfrageseitig geht die Sättigung der Märkte mit einer zunehmenden Individualisierung der Kundenwünsche einher und sorgt somit für eine weitere Fragmentierung und Polarisierung der Märkte. Das Auto erfüllt nicht nur die Basisfunktion des reinen Transports, sondern dient immer mehr als Mittel zum Ausdruck seines Lebensstils. Der Wertewandel und die damit einhergehende Vielfaltigkeit der Lebensstile werden auf der Konsumentenseite zu veränderten Einstellungen gegenüber dem Automobil führen. Dieser Wandel kann sich aber ebenso in soziodemographischen Faktoren wie sinkenden Geburtenraten, der Zunahme an Single-Haushalten oder der allgemeinen Altersverschiebung widerspiegeln. Weiterhin wird der Automobilkäufer neben der durch das Internet gestiegenen Markttransparenz durch immer neue Angebote regelrecht zu einem Fahrzeug- und Markenwechsel animiert, was zur Folge hat, dass die Markenbindung sinkt.<sup>28</sup> Marketingpolitisch hat der Hersteller somit die Aufgabe, das Marken- und Produktportfolio so zu erweitern, dass der Kunde, wenn schon nicht an eine Marke, zumindest an das Unternehmen gebunden wird.<sup>29</sup> Ebenso haben sich auf Käuferseite die Ansprüche in Bezug auf Sicherheit, Komfort, Ausstattung und Umweltverträglichkeit trotz gesteigener Preissensibilität erhöht und die Kunden erwarten darüber hinaus ein zunehmendes Dienstleistungsangebot in Form von Garantien, längeren Öffnungszeiten und ausgeweiteten Kulanzleistungen.<sup>30</sup> Hinter diesen Änderungen in der Markt- und Kundenstruktur sowie einem geänderten Kundenverhalten sind die Hersteller in der Pflicht, ihre Produkte und die Gestaltung von zukünftigen Angebotsformen und Vertriebswegen diesen Änderungen anzupassen.<sup>31</sup>

Wie insbesondere die Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik bei den Premiumherstellern Audi, BMW und Mercedes eingesetzt werden, soll in den folgenden Kapiteln erörtert werden.

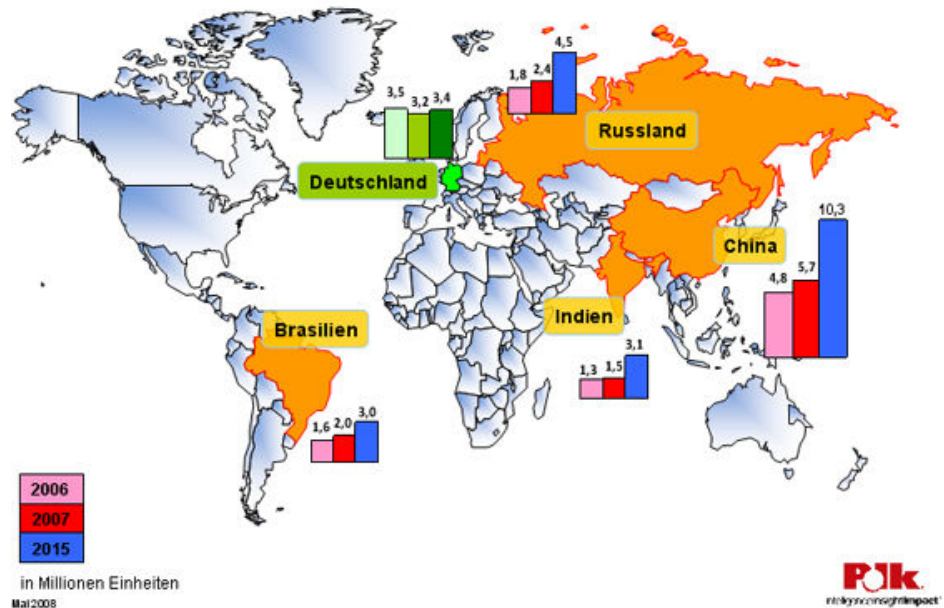


Abb. 1: Zulassungen PKW in BRIC-Staaten in Mio. Stück

Quelle: <http://www.autobild.de/artikel/zulassungen-bric-staaten-695769.html> (08.02.2011).

## 2 Grundlagen Premiumhersteller

Bevor die marketingpolitischen Besonderheiten bei Premiumherstellern dargestellt werden, sollen als Grundlage und zum besseren Verständnis zunächst eine klare Begriffsbestimmung vorgenommen und die Attraktivität der Premiummarken aus Konsumentensicht begründet werden.

### 2.1 Definition und Begriffsbestimmung von Premium-Automarken

Das Wort Premium stammt aus dem Englischen und heißt übersetzt „hochwertig, erstklassig“. Der Kunde honoriert dieses Produkt, indem er dafür deutlich mehr bezahlt, als den Durchschnittspreis im Markt.<sup>32</sup> In der Automobilindustrie lassen sich die Hersteller in die drei Kategorien Volumen-, Premium- und Luxushersteller einordnen. Die Premiummarken zeichnen sich dabei nach Rosengarten und Stürmer wie folgt aus: „Eine Premiummarke wird durch Innovationen und Innovationsfähigkeit definiert, die klar durch Werbung und Firmenauftritt kommuniziert werden und damit einer Premiummarke ein Premiumimage verleihen.“<sup>33</sup> Die Luxusmarke hingegen zieht ihren Status allein aus der Vergangenheit oder ihrem Image und die Exklusivität wird fast ausschließlich über den Preis definiert, der bei einem Premiumhersteller das Resultat aus überlegenen Produkt- und Imageeigenschaften darstellt.<sup>34</sup> Eine Premiummarke ist also eine Marke, die es schafft, bei ihren Produkten einen höheren Preis im Markt durchzusetzen als andere Marken mit Produkten, die vergleichbare tangible Funktionen aufweisen.<sup>35</sup> So können den klassischen Premiummarken insbesondere die Marken Audi, BMW, Mercedes und Porsche zugeordnet werden,<sup>36</sup> von denen letztere kein Gegenstand der Betrachtung in dieser Arbeit sein wird. Volumenhersteller hingegen wie Opel, Ford, VW und Fiat kümmern sich um die Motorisierung des „kleinen Mannes“.<sup>37</sup>

<sup>25</sup> Vgl. Motor Presse Stuttgart (2005), S. 268ff.

<sup>26</sup> Vgl. Diez (2006), S. 89.

<sup>27</sup> Vgl. Diez (2006), S. 89-91.

<sup>28</sup> Vgl. Mattes et al. (2004), S. 18-20.

<sup>29</sup> Vgl. Diez (2006), S. 94.

<sup>30</sup> Vgl. Mattes et al. (2004), S. 20.

<sup>31</sup> Vgl. Diez (2006), S. 98.

<sup>32</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S. 26.

<sup>33</sup> Rosengarten, Stürmer (2005), S. 26.

<sup>34</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S. 26.

<sup>35</sup> Vgl. Kapferer (2000), S. 320.

<sup>36</sup> Vgl. Seiwert (2010), [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de).

<sup>37</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S. 21.





**Abb. 2: Entwicklung der BMW-Niere im Verlauf der Zeit am Beispiel der BMW 5er-Serie**  
 Quelle: <http://data.motor-talk.de/data/galleries/0/98/4948/16532530/autogalerie-3126916-51-37083.jpg> (18.05.2011)

Premiumhersteller aus, deren Profitabilität insbesondere asiatische Hersteller lockt.<sup>43</sup>

**3 Marketingpolitische Besonderheiten bei Premiumherstellern**

Nicht nur in der Produktpolitik zeigt das Marketing der Premiumhersteller hinsichtlich der Positionierung, der Produktproliferation (vgl. Abschnitt 3.1.2) sowie bei den Plattformstrategien deutliche Besonderheiten, sondern auch in der Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik sind

**2.2 Attraktivität der Premiummarken aus Konsumenten- und Anbietersicht**

Premiummarken weisen eine Reihe von Vorteilen bzw. hohe Attraktivität sowohl aus Konsumenten- als auch auf Anbieterseite auf, welche es im Folgenden zu klären gilt. Auf Konsumentenseite kann als erstes Motiv beim Kauf eines Premiumprodukts die Verringerung der subjektiv wahrgenommenen Gefahr, eine falsche Kaufentscheidung getroffen zu haben, genannt werden. Eine Premiummarke schafft Vertrauen in die Produktleistung oder die soziale Effizienz und verspricht Beständigkeit durch die Vorhersehbarkeit eines hohen Nutzenwertes.<sup>38</sup> Weiterhin kann der Kauf eines Premiumprodukts auf sozialen Aspekten beruhen. Ausdruck finden kann dies einerseits durch das Streben nach sozialer Differenzierung oder andererseits durch Anerkennung in Gruppen mit denen sich der Konsument identifiziert. Das Streben nach Sozialprestige beruht dabei auf drei Grundlagen.<sup>39</sup>

- Premiummarke als Symbol für Reichtum und Macht,
- Premiummarke als Symbol für erlebnisorientierten Lebensstil,
- Premiummarke als Symbol für Geschmack und Kennerschaft.

Als ein drittes Motiv für den Kauf eines Premiumproduktes identifiziert Diez die Suche nach Lebenssinn. Dabei erhält die Marke eine religiöse Wertschätzung, die sich in Form von einer quasi Verehrung ausdrückt und auch durch die Bezeichnungen von Marken als „Ikone“ oder „Kultmarke“ zum Ausdruck kommt.<sup>40</sup>

Auch aus Anbietersicht bietet der Markt für Premiumautomobile Vorteile. So zeichnet sich dieser durch eine doppelte Wachstumsrate im Gegensatz zu Volumenherstellern aus,<sup>41</sup> einem überdurchschnittlichen Gewinnniveau, einer geringeren Konjunkturanfälligkeit sowie der Möglichkeit der Nutzung des aufgebauten Images bei einer Ausweitung des Produktprogramms. Weiterhin findet bei technischen Neuerungen eine verstärkte öffentliche Beachtung im Gegensatz zu den Volumenherstellern statt und Kunden im Premiummarkt sind eher bereit und fähig, diese zu bezahlen.<sup>42</sup>

War früher nur der Volumenmarkt von einem Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet, weitet sich dieser Effekt aber auch immer mehr auf die

solche zu beobachten, die im Folgenden ausführlich dargestellt werden.

**3.1 Produktpolitik**

Durch die geänderten Ansprüche der Kunden in Richtung Individualisierung hat die Produktpolitik einen zentralen Stellenwert im Marketing eingenommen.<sup>44</sup> Meffert geht hier noch einen Schritt weiter und bezeichnet die Produktpolitik als „Herz des Marketing“, da eine attraktive Gestaltung des Absatzprogramms die Überlebensfähigkeit des Unternehmens im Wettbewerb sicherstellt.<sup>45</sup> So definiert er Produktpolitik entsprechend als „...einer der zentralen Parameter im Marketing. Aus markt- und kompetenzbasierter Sicht beinhaltet sie alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung der vom Unternehmen im Absatzmarkt anzubietenden Leistungen beziehen.“<sup>46</sup> In der Automobilindustrie ist die Produktpolitik von besonderer Bedeutung, da einerseits

	1990	2006
<b>Audi</b>	Audi 80,90: Limousine Audi 100/200: Limousine, Avant Audi Quattro	Audi A3: Limousine, Sportback Audi A4: Limousine, Avant, Cabrio Audi A6: Limousine, Avant, Allroad Quattro Audi A8 Audi TT: Coupè, Roadster Audi Q7
<b>BMW</b>	3er Reihe: Limousine, Touring, Cabrio 5er Reihe: Limousine 7er Reihe 8er Reihe	1er Reihe 3er Reihe: Limousine, Touring, Coupè, Cabrio 5er Reihe: Limousine, Touring 6er Reihe: Coupè, Cabrio 7er Reihe Z4: Roadster, Coupè X3, X5
<b>Mercedes</b>	190: Limousine W 124: Limousine, T-Modell Coupè S-Klasse: Limousine, Coupè SL G-Modell	A-Klasse: Limousine, Coupè B-Klasse C-Klasse: Limousine, T-Modell, Sportcoupè CLK-Klasse: Coupè, Cabrio E-Klasse: Limousine, T-Modell CLS-Klasse S-Klasse CL-Klasse Viano SLK SL SLR R-Klasse M-Klasse G-Klasse GL-Klasse

**Tab. 2: Produktproliferation der Premiumhersteller 1990/2006**  
 Quelle: Diez (2006), S.142.

<sup>38</sup> Vgl. Lauszus (2004), S. 392.

<sup>39</sup> Vgl. Diez (2006), S.552ff.

<sup>40</sup> Vgl. Diez (2006), S.554.

<sup>41</sup> Vgl. Kalbfell (2004), S.1936.

<sup>42</sup> Vgl. Diez (2006), S.556.

<sup>43</sup> Vgl. Richter, Hartig (2007), S.251.

<sup>44</sup> Vgl. Wirtz, Ullrich (2009), S.115.

<sup>45</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008), S.397.

<sup>46</sup> Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008), S.397.





**Abb. 3: Audi-Design**

Quelle: [http://www.redbox.de/news/\\_data/zoom\\_A6\\_AbverFront\\_GRZ\\_2\\_1\\_de\\_RGB.jpg](http://www.redbox.de/news/_data/zoom_A6_AbverFront_GRZ_2_1_de_RGB.jpg) (16.02.2011).

die Produktmerkmale für den Kunden der zentrale Kaufentscheidungsgrund sind, aber andererseits für den Hersteller produktpolitische Entscheidungen aus wirtschaftlichen und technischen Gründen kurzfristig nicht reversibel sind. Abschließend bildet das Produkt für den Hersteller die Basis für den Einsatz der Marketinginstrumente.<sup>47</sup>

So erhalten insbesondere die folgenden produktpolitischen Entscheidungen bei einem Premiumhersteller eine besondere Stellung.

### 3.1.1 Produktpositionierung

Die Produktpositionierung beschreibt die Platzierung eines Produktes im Markt mit dem Ziel, für ein neues Produkt eine Unique Selling Proposition (USP) zu identifizieren. Dabei müssen die drei strategischen Faktoren Wettbewerbsdifferenzierung, Kundenakzeptanz und Markenadäquanz berücksichtigt werden. So muss das neue Modell über mindestens ein Alleinstellungsmerkmal verfügen, von einer ausreichend großen Zielgruppe als attraktiv angesehen werden und es muss zwingend zum Charakter der Marke passen und darf diese nicht überdehnen. Im ersten Schritt der Positionierung empfiehlt sich daher die Festlegung der Positionierungsdimensionen, die einerseits voneinander unabhängig und andererseits für die Kaufentscheidung des Kunden relevant sein müssen. Die Charakterisierung der Dimensionen kann so im Hinblick auf das Produkt mit seinen technisch funktionalen Eigenschaften wie Verbrauchswerte, Kofferraumgröße oder Beschleunigungswerte erfolgen oder aber an die emotionalen Anmutungsansprüche, wie Sportlichkeit, Eleganz oder Ästhetik.<sup>48</sup>

Da sich Kunden von Premiummarken vor allem durch Prestige-, Ästhetik und Sensitivitätsorientierung auszeichnen<sup>49</sup>, liegt es nahe, dass bei den Premiummarken die Ansprüche an Design und Anmutung von wesentlich höherer Bedeutung sind als bei Volumenherstellern<sup>50</sup>, da dies die erlebte Qualität stark beeinflusst.<sup>51</sup> So stellt der Premiumcharakter

ein Element dar, um sich vom Volumenhersteller zu differenzieren.<sup>52</sup> Deshalb muss das Design bei einem Premiumhersteller so angelegt werden, dass sich ein neues Modell in die starke und gewachsene Identität der Marke einbetten lässt.<sup>53</sup> Als ein Beispiel lässt sich die typische BMW-Niere aufführen, die zwar immer wieder modern interpretiert wurde, aber sich in ihrer Grundidee nicht verändert hat (Abb. 2).<sup>54</sup>

Auch Audi ist inzwischen von dem zurückhaltenden und technischen Design abgekommen<sup>55</sup> und kommuniziert dies entsprechend (Abb. 3). Selbstverständlich vernachlässigen die Hersteller trotz der hohen Bedeutung des Designs nicht die zentralen Eigenschaften ihrer Produkte, die immer wieder technische Neuerungen beinhalten und es dem Hersteller ermöglichen, sich so von

der Konkurrenz zu differenzieren. Dabei ist es in der Regel so, dass diese Innovation stets in den Topprodukten des Unternehmens eingebaut werden und erst im Laufe der Zeit in die unteren Fahrzeugsegmente vordringen. Dies wird auch als „Trickle-down-Effekt“ bezeichnet und lässt sich sehr häufig aufzeigen.<sup>56</sup> So kam der Fahrerairbag erstmals 1981 in der S-Klasse, dem Topmodell von Mercedes, zum Einsatz und war erst 1992 in allen Modellen Standard.<sup>57</sup> Auch BMW hat bei der Einführung des Xenon-Lichts den Einbau im Topmodell, dem 7er, begonnen.<sup>58</sup> Heute kann man dies sogar auf Kleinwagenebene ordern.

### 3.1.2 Produktproliferation

Unter Produktproliferation versteht man die Ausweitung der Produktprogramme durch die Einführung von zusätzlichen Baureihen.<sup>59</sup> Durch die fortschreitende Individualisierung hat dieser Trend auch vor den Premiumherstellern nicht Halt gemacht. Waren die Produktprogramme aller Premiumhersteller 1990 noch sehr übersichtlich, wiesen diese bereits in 2006 eine sehr große Vielfalt auf (Tab. 2). Bis 2011 haben die Hersteller ihre Produktpalette noch weiter ausgebaut. So hat beispielsweise Audi den Supersportler R8, das SUV (Sport Utility Vehicle) Q5, den A5 und A7 sowie den Kleinwagen A1 eingeführt.<sup>60</sup> Dabei fällt auf, dass die Hersteller ihre Produktpalette zunehmend in immer kleinere Fahrzeugklassen ausdehnen, um so den Trend nach edlen Kleinwagen zu bedienen.<sup>61</sup> So plant BMW die Einführung eines Kleinwagens unterhalb der 1er Reihe, den Audi mit dem A1 bereits im Programm hat.<sup>62</sup> Dies gilt ebenso für die Fahrzeugklasse der SUV's. So führt Audi im Sommer 2011 den Geländewagen Q3 ein und rundet damit

<sup>52</sup> Vgl. Diez (2006), S.559.

<sup>53</sup> Vgl. Braess, Seifert (2007), S.793.

<sup>54</sup> Vgl. Bräunel (2009), S.70.

<sup>55</sup> Vgl. Adjouri (2004), S.21.

<sup>56</sup> Vgl. Diez (2006), S.556.

<sup>57</sup> Vgl. o.V. (2011), [www.auto.de](http://www.auto.de).

<sup>58</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S.66.

<sup>59</sup> Vgl. Diez (2006), S.141.

<sup>60</sup> Vgl. o.V. (2011), [www.audi.de](http://www.audi.de).

<sup>61</sup> Vgl. o.V. (2009), [www.welt.de](http://www.welt.de).

<sup>62</sup> Vgl. o.V. (2010), [www.focus.de](http://www.focus.de).

<sup>47</sup> Vgl. Diez (2006), S.109f.

<sup>48</sup> Vgl. Diez (2006), S.121f.

<sup>49</sup> Vgl. Heinemann (2008), S.119.

<sup>50</sup> Vgl. Diez (2006), S.559.

<sup>51</sup> Vgl. Esch, Möll (2009), S.31.

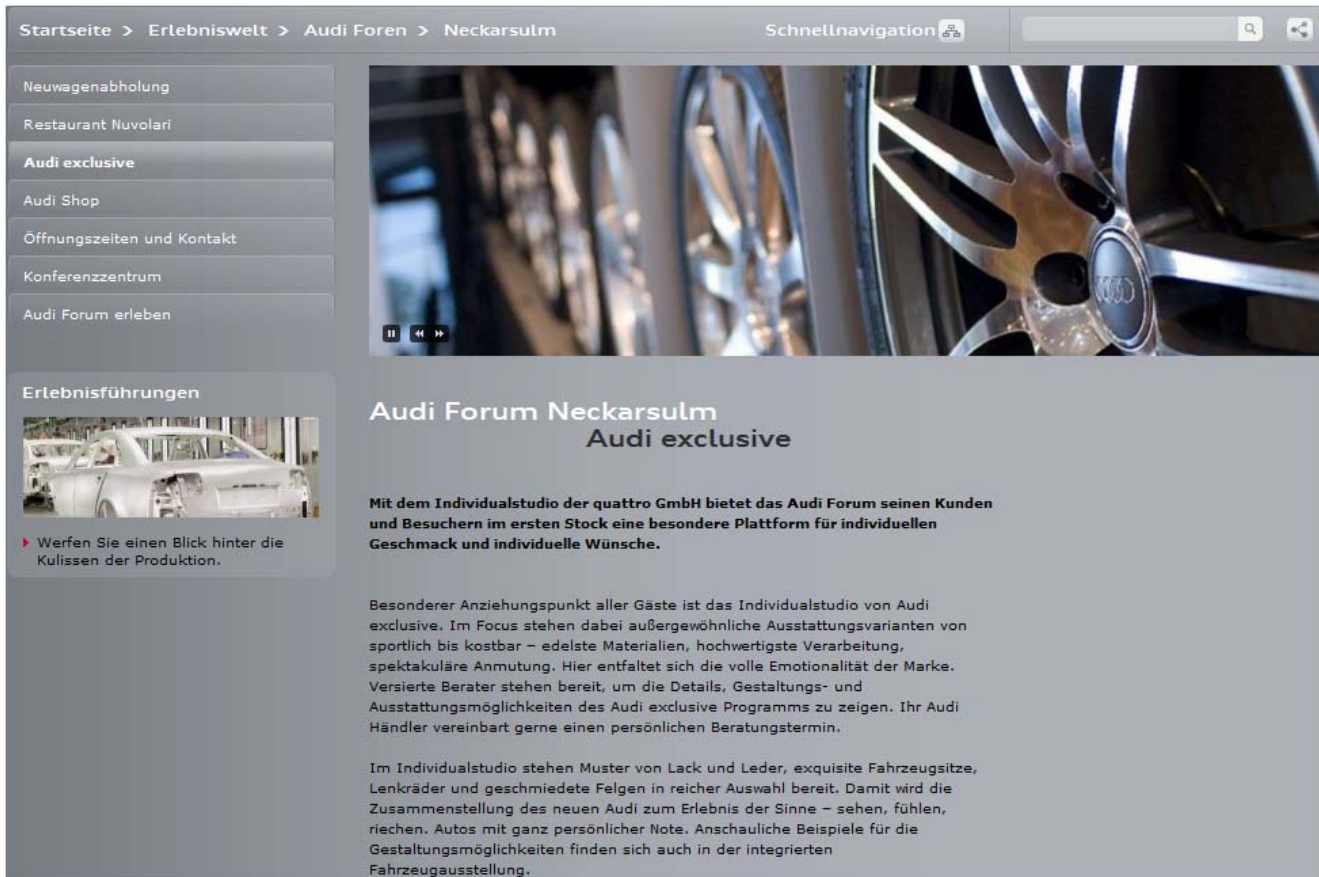


Abb. 4: Ausschnitt Startseite Audi Individualstudio „Audi exclusive“

Quelle: [http://www.audi.de/de/brand/de/erlebniswelt/audi\\_forum/audi\\_forum\\_neckarsulm/audi\\_exclusive.html](http://www.audi.de/de/brand/de/erlebniswelt/audi_forum/audi_forum_neckarsulm/audi_exclusive.html) (18.02.2011).

sein Produktprogramm in diesem Segment nach unten ab.<sup>63</sup> Diese Strategie des Vordringens in niedriger positionierte Marktsegmente wird auch als Trading-down bezeichnet,<sup>64</sup> was allerdings bei den Premiumherstellern sehr sorgfältig geplant werden muss, da sonst die Gefahr besteht, sein Premiumimage zu verlieren.<sup>65</sup>

Weiterhin ist in der Produktpolitik der Premiumhersteller zu erkennen, dass diese neben den in der Automobilindustrie üblichen „normalen“ Ausstattungsversionen insbesondere das „Mass Customizing“ anbieten, also der Idee von individuell abgestimmten Fahrzeugen auf Grundlage von Kundenwünschen. So kann die Nachfrage nach spezifischen Ausstattungen bzw. Fahrzeugkonfigurationen gezielt befriedigt werden.<sup>66</sup> BMW bietet hier dem Kunden die Möglichkeit, sein Fahrzeug mittels der „BMW Individual“-Ausstattungsline individuell zu gestalten. Dabei stehen dem Kunden verschiedenste Kombinationsmöglichkeiten von Farben, Bezügen und Materialien zur Auswahl.<sup>67</sup> Mercedes verfolgt mit „AMG-Mercedes“<sup>68</sup>, einem herstellereigenen Tuner,<sup>69</sup> diese Idee und ebenso Audi mit dem Individualstudio „Audi exklusiv“ (Abb. 4). Damit differenzieren sich die Hersteller entscheidend vom Volumenhersteller, die solche Möglichkeiten nicht bieten und „nur“ die normal üblichen Ausstattungsline führen.

<sup>63</sup> Vgl. Seibt (2011), [www.4wheelfun.de](http://www.4wheelfun.de)

<sup>64</sup> Vgl. Burmann, Meffert, Blinda (2005), S.201.

<sup>65</sup> Vgl. Diez (2006), S.560.

<sup>66</sup> Vgl. Precht (2009), S. 88f.

<sup>67</sup> Vgl. o.V. (2006), [www.pkw-trend.de](http://www.pkw-trend.de).

<sup>68</sup> Vgl. o.V. (o.J.), [www.mercedes-amg.com](http://www.mercedes-amg.com).

<sup>69</sup> Vgl. Diez (2006), S.147.

### 3.1.3 Plattformstrategien

Bei Plattformstrategien in der Automobilindustrie werden Grundbausteine verschiedener Varianten vereinheitlicht, um unter der Karosserie verschiedener Modelle verwendet werden zu können. So können durch größere Beschaffungsmengen Einstandspreise reduziert werden.<sup>70</sup> Bei den Premiumherstellern muss damit sehr sorgfältig umgegangen werden. Deshalb unterscheidet man auch in die Intra- und Inter-Brand Strategie. Bei der Intra-Brand Strategie werden Plattformen innerhalb der Marke für verschiedene Modelle eingesetzt. Dieser Ansatz kann als markentech-nisch unproblematisch eingestuft werden. Anders verhält es sich mit der Inter-Brand Plattformstrategie, bei der Plattformen im Gesamtkonzern, sowohl für Volumen- als auch Premiummarken, eingesetzt werden.<sup>71</sup> Dies praktiziert seit längerem insbesondere der Volkswagen-Konzern, der auf der sogenannten A-Plattform die Modelle VW Golf, VW Jetta, VW New Beetle, Seat Toledo, Seat Leon, Skoda Octavia, aber auch den Audi A3 und den Audi TT aufbaut. Dies kann als sehr kritisch eingestuft werden, da so die Aufweichung von Markenwerten gefördert werden kann.<sup>72</sup>

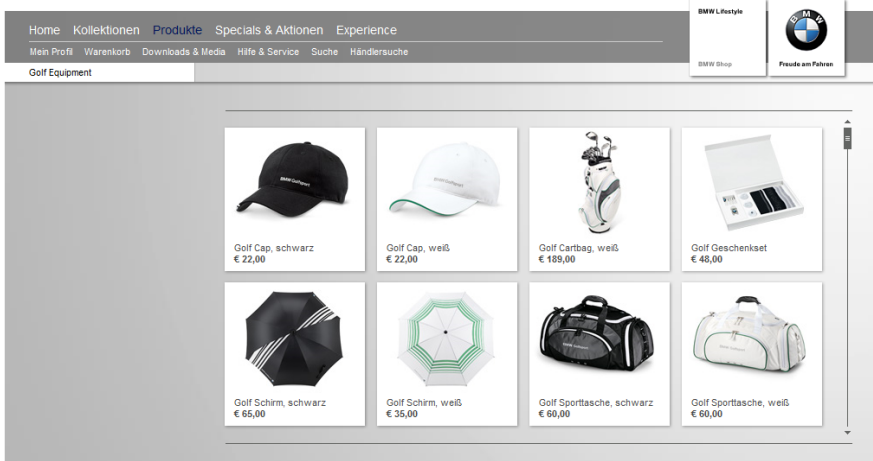
### 3.1.4 Zubehör

Weiterhin fällt bei den Premiumherstellern auf, dass diese über sehr ausgereifte Online-Shop-Systeme mit einer Vielzahl von Produkten verfügen. Diese weisen häufig einen sehr ausgeprägten Lifestyle-Charakter und/oder Exklusivität auf, wie beispielsweise die Angebote von Golfausrüstungen bei Audi und BMW (Abb. 5), oder hochwertige Mercedes-

<sup>70</sup> Vgl. Brecht (2005), S.111.

<sup>71</sup> Vgl. Diez (2006), S.560.

<sup>72</sup> Vgl. Diez (2006), S.152-154.



**Abb. 5: Golf Ausrüstung BMW**  
Quelle: <http://shop.bmwgroup.com> (19.02.2011).

Fahrräder zeigen. Mit diesem Angebot unterstreichen die Hersteller ihren Premiumanspruch, den sich nicht jeder leisten kann.

### 3.2 Preispolitik

„Die Preispolitik beschäftigt sich mit der Festlegung der Art von Gegenleistungen, die die Kunden für die Inanspruchnahme der Leistungen des Unternehmens zu entrichten haben.“<sup>73</sup> Im weiteren Sinne geht es in der Preispolitik aber nicht nur um die Festlegung des Entgelts, sondern die des Preis-Leistungs-Verhältnisses insgesamt. Die Leistung umfasst dabei die nutzenstiftenden Komponenten, die der Käufer in Anspruch nimmt, wie Qualität und Ausstattung des Fahrzeuges oder der Gewährung zusätzlicher Leistungen (kostenfreie Wartung). Darüber hinaus spielt aber auch das Markenimage und der damit verbundene Geltungsnutzen eine Rolle.<sup>74</sup> Im Premiumsegment ist die Preispolitik ein besonders sensibler Bereich, da zwar einerseits die überlegene Qualität und ein attraktives Image preispolitisch genutzt werden sollen, sich Premiumhersteller aber andererseits immer im Grenzbereich der preislichen Überforderung bewegen.<sup>75</sup>

#### 3.2.1 Preispositionierung

Zur Positionierung eines Produktes im Marktraum stellt der Preis ein wichtiges Instrument dar, da der Kunde bei einer Produkteinführung noch über keine Produkterfahrung verfügt und der Preis häufig eines der ersten Merkmale ist, das der Kunde wahrnimmt. Somit ist der Einführungspreis des Herstellers die Grundlage zur Beurteilung und Einordnung des Produktes. Die Preispositionierung muss deshalb die geplante Positionierung des Produktes im Markt unterstützen und die Preis-Image-Konsistenz sicherstellen. Dies bedeutet, dass das anvisierte Produktimage durch den Preis unterstützt wird.<sup>76</sup> Dies kann an Tabelle 3 sehr gut nachvollzogen werden. Als Grundlage dienen hierbei die günstigsten Modelle der aufgeführten Hersteller in der Mittelklasse mit der Einstiegsmotorisierung. Der errechnete Durchschnittspreis liegt bei 23.469,-€. Die Premiumhersteller grenzen sich sichtbar eindeutig ab. So liegt Audi 15 Prozent, BMW 23 Prozent und Mercedes gar 39 Prozent über dem Durchschnittspreis der Mittelklasse. Allerdings müssen bei BMW und Mercedes die Motorleistungen Be-

rücksichtigung im Preisverhältnis finden, da diese auch um 17 bzw. 28 Prozent höher liegen als im Durchschnitt.

Es stellt sich natürlich die Frage, worauf das Preispremium der drei Hersteller gründet, denn letztlich erfüllen diese Fahrzeuge die gleichen Funktionen wie die der Volumenhersteller. Den Transport von A nach B. Diez begründet dies damit, „dass Konsumenten bereit sind, für bestimmte Produkte überdurchschnittlich viel Geld ausgeben, wenn sie diese für überdurchschnittlich wertvoll halten“<sup>77</sup>. Der wahrgenommene Wert setzt sich dabei aus dem Prime-, Labor- und Symbolic-Value zusammen. Der Prime-Value beschreibt den Wert eines Produktes durch die eingesetzte Technologie und das verwendete Material, der Labor-Value den Wert des Produktes, der aus dem Herstellungsprozess resultiert und der Symbolic-Value den Wert, der aus der zeichenhaften Bedeutung des Produktes resultiert, also dem Wert der Marke.<sup>78</sup> Dieser Symbolic-Value scheint im Kaufentscheidungsprozess eine tragendere Rolle zu spielen wenn der Preis des Produktes zunimmt. Denn mit zunehmendem Preis sinkt beim Kunden die Gewichtung des Preises im Kaufentscheidungsprozess. So gaben in einer Studie 45 Prozent der Käufer, die ein Fahrzeug bis 25.000,-€ kauften, an, dass der Preis vor der Marke des Automobils zentrales Kaufkriterium ist. Kostet das Fahrzeug aber mehr als 25.000,-€, sinkt dieser Wert auf 16 Prozent.<sup>79</sup>

#### 3.2.2 Preisstrategie in der Markteinführungsphase

Grundsätzlich muss sich der Hersteller bei einer Produkteinführung für eine Markteintrittsstrategie entscheiden. Dabei hat er zwei Optionen: die Skimming- oder Penetrationsstrategie. In der Skimming-Strategie führt der Hersteller das Produkt zu einem vergleichsweise hohen Preis ein, der

Hersteller/Modell	Motorleistung	Listenpreis
Mazda 6 1,8 MZR	120 PS	22.690,-€
Ford Mondeo	120 PS	23.200,-€
Opel Insignia	115 PS	23.330,-€
Toyota Avensis	132 PS	23.700,-€
VW Passat	122 PS	24.425,-€
Durchschnittswert	122 PS	23.469,-€
<b>Audi A4 1,8 TFSI Attraction</b>	<b>120 PS</b>	<b>26.900,-€</b>
<b>BMW 318i Limousine</b>	<b>143 PS</b>	<b>28.900,-€</b>
<b>Mercedes-Benz C180 Blue Efficiency</b>	<b>156 PS</b>	<b>32.695,-€</b>

**Tab. 3: Listenpreise ausgewählter Modelle in der Mittelklasse (Stand Februar 2011)**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>73</sup> Bruhn (2007), S.165.

<sup>74</sup> Vgl. Diez (2006), S.209.

<sup>75</sup> Vgl. Diez (2006), S.561.

<sup>76</sup> Vgl. Diez (2006), S.239.

<sup>77</sup> Vgl. Diez (2005), S.125.

<sup>78</sup> Vgl. Diez (2005), S.125f.

<sup>79</sup> Vgl. Diez (2006), S.210.





**Abb. 6: Niederlassungen BMW in Deutschland**  
 Quelle: [http://www.bmw-niederlassungen.de/de/nl\\_bmwbranches/de/](http://www.bmw-niederlassungen.de/de/nl_bmwbranches/de/) (17.02.2011).

dann im fortschreitenden Lebenszyklus sukzessive gesenkt wird. Bei der Penetrationsstrategie hingegen führt der Hersteller das Produkt zu einem besonders niedrigen Preis ein und erhofft sich daraus eine besonders hohe Durchdringung am Markt und somit hohe Stückzahlen. In der Automobilbranche lässt sich hier keine konsequente Verfolgung einer der beiden Strategien erkennen, da dies einerseits von der Philosophie des Herstellers abhängt und andererseits stark modellabhängig ist.<sup>80</sup>

Bei den Premiumherstellern dominiert allerdings offensichtlich die Skimming-Strategie, da ein möglichst niedriger Preis – wie bei der Penetrationsstrategie – nicht im Sinne des Premiumanspruchs ist. So lässt sich hier als ein Beispiel die E-Klasse aufführen. Diese wurde bei der Einführung erst mit größeren Motoren und somit einem höheren Preis angeboten. Die Benzin- und Diesel-Basismotorisierungen waren dagegen erst Monate nach Modellstart für die Kunden erhältlich.<sup>81</sup> Auch Audi hat bei der Einführung des Audi A4 zunächst auf die Basismotorisierung verzichtet und diese erst verzögert eingeführt.<sup>82</sup>

Allerdings kann nicht pauschalisiert werden, dass die Hersteller eine konsequente Verfolgung der Skimming-Strategie präferieren, da dies wie oben beschrieben, stark modellabhängig ist.

### 3.3 Distributionspolitik

In der Distributionspolitik ist der Austausch von Waren und Dienstleistungen zwischen Wirtschaftseinheiten Gegenstand der Betrachtung. Dabei unterscheidet man in die Gestaltung der Absatzwege sowie die Gestaltung der Transportwege der Waren bis zum Kunden. Ziel ist dabei, neben einer hohen Marktausschöpfung und Kundenbindung, eine adäquate Präsentation der Marke am Point of Sale sicherzustellen.<sup>83</sup> Insbesondere Premiumhersteller versuchen den Vertrieb frühzeitig selbst zu kontrollieren, da ihnen die Pflege der Marke besonders wichtig ist. Charakterisieren lassen sich in der Automobilindustrie auf Einzelhandelsebene die folgenden zwei Absatzwege:<sup>84</sup>

- Vertrieb über Vertragshändler
- Eigen-Retail der Hersteller

Im Vertrieb mittels Vertragshändler fungiert dabei die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) Nr. 14/2002 als rechtlicher Rahmen, die einen neuen Rahmen für den Kfz-Vertrieb geschaffen hat. Damit wurde dem Automobilhersteller das Wahlrecht des Vertriebssystems eingeräumt.<sup>85</sup> So darf er jetzt zwischen einem exklusiven (Händler mit festen Absatzgebieten) und selektiven (Erfüllen qualitativer und/oder quantitativer Merkmale durch die Händler) Vertriebssystem wählen.<sup>86</sup>

Der Direktvertrieb stellt den zweiten Absatzweg

im Einzelhandel dar. Der Hersteller vertreibt dabei seine Fahrzeuge über zentrale Verkaufsabteilungen, die sich zumeist auf bestimmte Abnehmergruppen konzentrieren (eigene Mitarbeiter, Behörden, Journalisten) oder aber über werkseigene Niederlassungen. Dieser Weg ist für die Hersteller wichtiger, da so eine direkte Steuerung der Vertriebsorgane, der direkte Kundenkontakt, die Sicherstellung des Einkaufsstättenimages sowie Markenpräsenz an teuren, aber strategisch wichtigen Standorten erreicht werden kann.<sup>87</sup>

#### 3.3.1 Vertriebskanal

Bei den Premiumherstellern BMW und Mercedes ist die Form des Direktvertriebs über konzernerneigene Niederlassungen stärker ausgeprägt.<sup>88</sup> So hatte Mercedes 2008 insgesamt 34 konzernerneigene Niederlassungen<sup>89</sup> und BMW hat aktuell 20 (Abb. 6). Diese Tatsache deutet darauf, dass die Hersteller markenpolitischen Aspekten bei den Entscheidungen für Niederlassungen eine große Bedeutung beimessen.<sup>90</sup>

Weiterhin lässt sich feststellen, dass die Gestaltung der



**Abb. 7: Typisches Design eines Audi-Zentrums**  
 Quelle: [http://farm1.static.flickr.com/47/134208249\\_d64007a787\\_b.jpg](http://farm1.static.flickr.com/47/134208249_d64007a787_b.jpg) (17.02.2011).

<sup>80</sup> Vgl. Al-Sibai, Möller, Hofer (2004), S.360.

<sup>81</sup> Vgl. o.V. (2009), [www.autobild.de](http://www.autobild.de).

<sup>82</sup> Vgl. o.V. (2007), [www.netzeitung.de](http://www.netzeitung.de).

<sup>83</sup> Vgl. Diez (2006), S.265.

<sup>84</sup> Vgl. Diez (2006), S.271.

<sup>85</sup> Vgl. Zöller (2006), S.9f.

<sup>86</sup> Vgl. Töpfer (2007), S. 645.

<sup>87</sup> Vgl. Diez (2006), S.272f.

<sup>88</sup> Vgl. Fritz, Graf (2007), S.628.

<sup>89</sup> Vgl. o.V. (2008), [www.manager-magazin.de](http://www.manager-magazin.de).

<sup>90</sup> Vgl. Diez (2006), S.273.



**Abb. 8: Audi Forum Ingolstadt**

Quelle: <http://www.audiworld.com/news/08/audi-forum-ingolstadt/header.jpg> (17.02.2011).

Verkaufshäuser bei den Premiumherstellern optisch sehr ansprechend ist. So hat Audi 1997 ein neues Corporate Design eingeführt, welches bei jedem neuen Audi Zentrum eingehalten wird (Abb. 7).<sup>91</sup> Auch BMW tritt seit den 80er Jahren auf der Handelsebene mit einer einheitlichen Corporate Identity auf und war damit Vorreiter der Branche.<sup>92</sup> Abschließend haben alle Premiumhersteller mittlerweile sogenannte „Brand Lands“ etabliert, in denen der Kunde sein Fahrzeug abholen kann. Exemplarisch sei hier das Audi Forum Ingolstadt (Abb. 8) und das Mercedes-Benz Kundencenter in Rastatt genannt. Da aber bei den Brand Lands mittlerweile die Kommunikationsfunktion überwiegt<sup>93</sup>, werden diese im Kapitel Kommunikationspolitik vertiefend behandelt.

### 3.3.2 Customer Relationship Management

Unter dem Customer Relationship Management (CRM) versteht man eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu pflegen.<sup>94</sup>

Da es grundsätzlich in der Regel so ist, dass die Bindung zu einer Marke im Premiumsegment höher ist als die Bindung an eine Einkaufsstätte, schaltet sich der Hersteller stärker in den Kontaktprozess ein<sup>95</sup> und so hat das CRM gerade bei den Premiumherstellern eine bedeutende Stellung im Marketing eingenommen. Beispielhaft wird hier BMW näher beschrieben. Nach einem Autokauf ist der Halter von seinem Fahrzeug meist begeistert. Für den Hersteller ist dies eine hervorragende Gelegenheit, dem Kunden zu vermitteln, dass er nicht nur ein Fahrzeug erworben hat,

sondern nun Teil einer facettenreichen Markenwelt geworden ist. So erhält jeder BMW-Kunde vier Wochen nach Fahrzeugauslieferung das Welcome Package, ein klassisches CRM-Dialogangebot. Neben der Präsentation der Markenwelt von BMW ist ein Fragebogen beigelegt, auf dem der Kunde seine ersten Eindrücke über das Produkt festhalten, sowie seine individuellen Interessen (Sport, Kultur, Hobbies) nennen kann. Mit diesen Informationen kann der Hersteller den Kunden entsprechend seiner Interessen gezielt zu Events einladen. Weiterer Baustein im CRM von BMW ist der „End of Term“. Für BMW ist es die Phase, in der der Kunde bereits nach einem Folgefahrzeug Ausschau hält. Deshalb erhält jeder Kunde rund zweieinhalb Jahre nach Kauf einen „Produktimpuls“. Hier erhält der

Kunde Informationen über die aktuelle Produktpalette sowie Angebote von BMW Financial Services. Da viele Kunden den Produktimpuls nutzen und ihre Wiedermotorisierungsabsichten mitteilen, kann der Hersteller die konkrete Verkäuferarbeit ideal auf die Anforderungen des Kunden ausrichten. Deshalb verfügt BMW über die höchsten Loyalitätsraten im Premiumsegment.<sup>96</sup>

Weiteres wirksames Instrument im CRM bei BMW ist die BMW-Kundenkarte (Abb. 9). Diese bietet dem Besitzer Vorteile und Privilegien, wie Einladungen zu Veranstaltungen, da jeder Kunde mindestens ein- bis zweimal im Jahr BMW-Luft schnuppern soll. Dies kann beispielsweise am Rande einer Rennstrecke, bei einem Golfturnier oder bei einem Segelevent wie der Kieler Woche geschehen. Es muss aber immer auf Premium-Niveau stattfinden. Dies zeigt den Kunden Exklusivität, denn diese konkreten Eventangebote gibt es nur bei BMW und nur für BMW Fahrer. So vermittelt man dem Kunden, was die Markenwelt ausmacht. Abschließend ist das Internet zu einem wichtigen Faktor avanciert. So wird bei BMW die face-to-face Kommunikation bei Veranstaltungen durch ein individuelles, personalisiertes Webportal ergänzt.<sup>97</sup> „Mein BMW“ (Abb. 10) bietet dabei eine Plattform, die sich immer stärker in Richtung Community entwickelt. Der Kunde erhält auf dieser Plattform einen Mail-Account, kann SMS-Services nutzen und Meinungen austauschen.<sup>98</sup>



**Abb. 9: BMW-Kundenkarte**

Quelle: [http://www.bmw.de/de/de/insights/bmw\\_card/bmw\\_cards/partner.html](http://www.bmw.de/de/de/insights/bmw_card/bmw_cards/partner.html) (18.04.2011).

<sup>91</sup> Vgl. Rosengarten, Stürmer (2005), S.132.

<sup>92</sup> Vgl. Ötvös (2005), S.176.

<sup>93</sup> Vgl. Diez (2006), S.326.

<sup>94</sup> Vgl. Bruhn (2002), S.95.

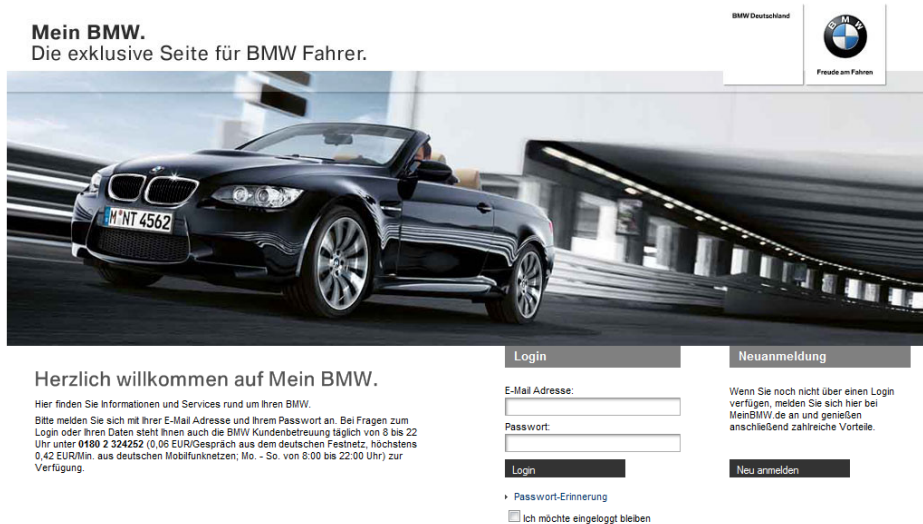
<sup>95</sup> Vgl. Diez (2006), S.563.

<sup>96</sup> Vgl. Armbrecht, Braekler, Wortmann (2009), S.313f.

<sup>97</sup> Vgl. Armbrecht, Braekler, Wortmann (2009), S.314ff.

<sup>98</sup> Vgl. Braekler, Diehl, Wortmann (2003), S.156.





**Abb. 10: Startseite „Mein BMW“**  
 Quelle: <https://www.meinbmw.de/Home/tabid/36/ctl/Login/Default.aspx?returnurl=%2fdefault.aspx> (18.02.2011).

**3.4 Kommunikationspolitik**

Unter der Kommunikationspolitik versteht man den Einsatz aller Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten.<sup>99</sup> So spielt die Kommunikationspolitik in der Automobilindustrie eine herausragende Rolle, was Diez an den folgenden Punkten herausstellt: Ein Automobil ist ein Produkt mit dem sich der Kunde vor dem Kauf sehr lange beschäftigt und somit ein klassischer Vertreter eines High-Involvement-Produktes. Deshalb ist der Kunde auch sehr an Informationen über das Angebot auf dem Automobilmarkt interessiert und sorgt so für ein hohes Medieninteresse zum Thema Automobil. Ausdruck findet dies in der geradezu unüberblickbaren Anzahl an Fachzeitschriften und der regelmäßigen Berichterstattung in Zeitungen sowie in den elektronischen Medien. Neben dem Produkt steht allerdings auch das Unternehmen im Blickpunkt der Öffentlichkeit, da die Automobilindustrie häufig eine Schlüsselbranche in den Industrieländern darstellt und so auch Arbeitgeber vieler Bürger ist. Weiterhin sorgt das Automobil durch die Belastung der Umwelt (Produktion, Nutzung, Entsorgung) für ein überdurchschnittliches Interesse an der Branche. Schließlich leistet die Kommunikationspolitik einen ganz wesentlichen Beitrag zur Gestaltung und Entwicklung eines Markenimages und ist so bedeutendes Instrument der zentralen Erfolgsfaktoren von Automobilmarken. So lässt sich mittels der Kommunikationspolitik die Wahrnehmung und Bewertung von Angebotsmerkmalen, wie Preis oder Qualität, gezielt steuern und das Image kann sich durch intensive Politik gegenüber objektiven Gegebenheiten und Eigenschaften verselbständigen. Dabei erfüllt die Kommunikationspolitik für Unternehmen die drei Funktionen Information, Beeinflussung und Bestätigung.<sup>100</sup> Wie die Kommunikationspolitik insbesondere bei den Premiumherstellern umgesetzt wird, soll nachfolgend aufgezeigt werden.

<sup>99</sup> Vgl. Bruhn (2009), S.244.  
<sup>100</sup> Vgl. Diez (2006), S.423f.

**3.4.1 Werbung**

Alle Formen einer gezielten Beeinflussung von Menschen werden als Werbung bezeichnet<sup>101</sup> und verfolgen die Erfüllung der unternehmens- und markenpolitischen Ziele eines Unternehmens. Dabei spielt die Mediawerbung die dominierende Rolle im Kommunikationsmix der Automobilwirtschaft.<sup>102</sup> In der Mediawerbung erfolgen der Transport und die Verbreitung von werblichen Informationen mit Hilfe von Werbeträgern (z.B. Zeitung, Zeitschrift, Rundfunk, Fernsehen), die mit bestimmten Werbemitteln (z. B. Anzeigen, Fernsehspots) gegen Zahlung eines Entgelts belegt werden.<sup>103</sup> Die Premiumhersteller sprechen zwar einen kleineren Kundenkreis an, sind aber ebenso auf die Massenmedien angewiesen,

da sich nur so die für die Premiummarken wesentliche Differenz zwischen Bekanntheit und Erreichbarkeit aufbauen lässt.<sup>104</sup> Dabei lässt sich feststellen, dass die Premiumhersteller ihre verschiedenen Markenwerte klar kommunizieren. Typische Leitideen sind hier Sportlichkeit, Innovation, Exklusivität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit.<sup>105</sup> Die Hersteller interpretieren dies auf sehr unterschiedliche Art und Weise. BMW steht für Sportlichkeit, Dynamik, eben „Freude am Fahren“<sup>106</sup> und kommuniziert diesen Slogan schon seit Jahrzehnten.<sup>107</sup> So vermittelt BMW in seinem Werbespot (Commercial)<sup>108</sup> auch all jene Markenwerte und erzeugt damit in starkem Maße Emotionen beim potentiellen Kunden oder Besitzer. Der Spot zielt dabei sehr stark auf den Gemeinschaftsgedanken um dem Kunden zu zeigen, dass er beim Kauf eines BMW Teil einer großen Gemeinschaft wird, in der alle Altersgruppen zu finden sind und die mit ihm die „Freude am Fahren“ seit eh und je teilen. Mercedes hingegen steht – im Gegensatz zu BMW – weniger für Sportlichkeit, sondern mehr für Sicherheit, Prestige und Luxus.<sup>109</sup> So hat Mercedes den Leitgedanken „das Beste oder nichts“ des Gründervaters Gottlieb Daimler seit dem 11. Juni 2010 in allen Anzeigen sowie TV-Spots platziert, um so den Führungsanspruch der Marke zu unterstreichen. Die Basis für dieses Anspruchsdenken liegt dabei in den zahlreichen Erfindungen (Airbag, ABS) des Unternehmens.<sup>110</sup> Diese stehen auch in der aktuellen Jubiläumskampagne „125! Jahre Innovation“ in den Printmedien (Abb. 11) sowie im Fernsehen im Mittelpunkt. In den Printmedien stehen sich dabei das erste Automobil, der Benz Patent-Motorwagen, und das aktuelle Forschungsfahrzeug F 800 Style gegenüber. Den Bogen zwischen der ersten Erfindung und zukünftigen Innovationen spannt dabei die Anzeigen-

<sup>101</sup> Vgl. Seeborn (2011), S.251.  
<sup>102</sup> Vgl. Diez (2006), S.424.  
<sup>103</sup> Vgl. Bruhn (2009), S.246.  
<sup>104</sup> Vgl. Diez (2006), S.563f.  
<sup>105</sup> Vgl. Diez (2006), S.434.  
<sup>106</sup> Vgl. Esch, Langner (2005), S.434.  
<sup>107</sup> Vgl. Diez (2006), S.434.  
<sup>108</sup> Vgl. Youtube (2009).  
<sup>109</sup> Vgl. Esch, Langner (2005), S.434.  
<sup>110</sup> Vgl. Jordan (2010), <http://blog.mercedes-benz-passion.com>.



Abb. 11: Jubiläumsanzeige Mercedes 2011

Quelle: [http://www.auto-mobil-blog.de/wp-content/uploads/Mercedes-Benz\\_Kampagne\\_001.jpg](http://www.auto-mobil-blog.de/wp-content/uploads/Mercedes-Benz_Kampagne_001.jpg) (18.02.2011).

überschrift „Wir erfinden das Automobil. Seit 1886!“ Unter dem Bildmotiv enthält die Anzeige die Textbotschaft: „Vor 125 Jahren haben wir das Automobil erfunden. Heute arbeiten wir mit dem gleichen Eifer an neuen Ideen – vom Elektroantrieb bis zur Brennstoffzelle. Denn auch in 125 Jahren wollen wir um Jahre voraus sein.“ Ebenso findet die Kampagne Ausdruck in einem zehneckündigen TV-Spot, in dem sich aktuelle und historische Modelle des Autobauers in das Bild drängen.<sup>111</sup>

Bei Audi trug insbesondere ein Fernsehspot von 1981 dazu bei, dass der Hersteller den Ruf einer Marke für Fahrer mit Hut ablegen und sich als sportlicher Premiumhersteller etablieren konnte. In diesem Spot, der sogar mit dem Goldenen Löwen für Werbefilme geehrt, sowie 1997 als bester deutscher Werbefilm aller Zeiten ausgezeichnet wurde, fährt ein roter Audi 100 quattro eine Skisprungschanze hoch, als sei dies ganz selbstverständlich. Diese Handlung passte natürlich perfekt zum Slogan „Vorsprung durch Technik“<sup>112</sup>, der auch heute noch zentraler Bestandteil in den Kommunikationsaktivitäten von Audi ist.

### 3.4.2 Brand Lands

In sogenannten „Brand Lands“ (Markenwelten) steht insbesondere das Erlebnis im Mittelpunkt. So haben mittlerweile alle Premiumhersteller teilweise technisch und ästhetisch sehr ansprechende Bauten am Point-of-Production erschaffen, um durch das aktive Erleben die Wertigkeit und Einzigartigkeit der Produkte und Marken zu kommunizieren. Brand Lands sind im Gegensatz zu Events von unbegrenzter Dauer und zeichnen sich durch ein hohes Maß an Steuerbarkeit und Nachhaltigkeit aus. Typische Angebote in Brand Lands sind dabei Werksbesichtigungen, Museumsbegehungen, gastronomische Angebote und Shopsysteme.<sup>113</sup>



Abb. 12: BMW Welt München

Quelle: <http://www.bmw-welt.com/web/portal/de/index.html> (18.02.2011).

Alle Premiumhersteller haben mittlerweile Brand Lands aufgebaut. Hier sei insbesondere die BMW Welt München genannt (Abb. 12), in der man nicht nur sein Fahrzeug abholen kann. Hier „erlebt“ man die Marke BMW durch umfassende Präsentationen von Automobilen, dem Zugang zum Technik und Design Atelier sowie einem vielfältigen Einkaufserlebnis.<sup>114</sup> Anhand dieser Brand Lands lässt sich sehr gut erkennen, wie wichtig den Herstellern der Faktor Emotion ist. Durch solche eindrucksvollen „Welten“ präsentiert sich der Hersteller als etwas besonderes und einzigartiges, was der Kunde dann auf sein Produkt überträgt.

### 3.4.3 Sponsoring und Events

Weitere Besonderheit in der Kommunikationspolitik der Premiumhersteller ist die höhere Gewichtung von zentralen Events die einen Premiumcharakter besitzen.<sup>115</sup>

Auch hier lassen sich zahlreiche Beispiele aufführen. So hat Mercedes-Benz als Sponsor die „Mercedes-Fashion-Week“ etabliert und ist auf der ganzen Welt bei Fashion Events aktiv.<sup>116</sup> Damit umgibt sich Mercedes Benz in einem internationalen und medienwirksamen Lifestyle-Umfeld<sup>117</sup> und kann so die Exklusivität seiner Produkte unterstreichen.

Auch Audi tritt regelmäßig im Sport auf und unterstreicht mittels Sponsoring im Wintersport technische Kompetenz, Dynamik und Faszination. So ist Audi Titelsponsor des „FIS World Ski Cup“. Dabei platziert Audi das Wort „Quattro“ um zu verdeutlichen, dass ein Audi mit permanentem Allradantrieb dafür sorgt, immer die Spur zu halten. Eine ideale Kombination.<sup>118</sup>

BMW nutzt zur Unterstreichung der Exklusivität der Marke sowie dem eigenen Premiumanspruch das Sponsoring im Golfsport und tritt hier u.a. bei Turnieren auf. Beispielhaft dienen hier die „BMW International Open“ (Abb. 13). Der Golfsport ist ein klassischer Vertreter für einen sehr exklusiven Sport und bietet somit die ideale Grundlage um die Marke BMW zu präsentieren.

## 4 Fazit

Ziel der Bearbeitung des Themas „Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt“ war es, dem Leser einen grundlegenden Überblick über die aktuellen Entwicklungen in der Automob-

<sup>111</sup> Vgl. o.V. (2011), [www.daimler.com](http://www.daimler.com).

<sup>112</sup> Vgl. o.V. (2005), [www.stern.de](http://www.stern.de).

<sup>113</sup> Vgl. Kirchgeorg, Springer, Brüche (2009), S.124ff.

<sup>114</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <http://www.bmw-welt.com>.

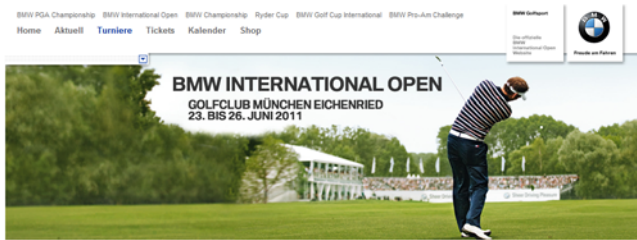
<sup>115</sup> Vgl. Diez (2006), S.564.

<sup>116</sup> Vgl. o.V. (o.J.), <http://www.mercedes-benzfashionweek.com>.

<sup>117</sup> Vgl. Brehm (2004), S.572.

<sup>118</sup> Vgl. Schmidt, Vest (2010), S.186.





**Abb. 13: BMW International Open**

Quelle: [http://www.bmw-golfsport.com/gs\\_de/turniere/bmw\\_international\\_open](http://www.bmw-golfsport.com/gs_de/turniere/bmw_international_open) (18.02.2011).

bilbranche zu verschaffen, sowie die Besonderheiten in den instrumentalstrategischen Entscheidungen bzw. Vorgehensweisen der Premiumhersteller im Marketing-Mix herauszustellen.

Dabei wurde deutlich, dass insbesondere die Märkte in der Triade als reife Märkte charakterisiert werden können, da sie aufgrund der hohen Anzahl an PKWs, Motorisierungsdichte und den relativ konstant bleibenden Zulassungen, gesättigt sind und auf ihnen ein starker Verdrängungswettbewerb herrscht. Dominierender Wachstumsmarkt sind die BRIC-Staaten, und hier scheint insbesondere China gigantisches Potential zu besitzen. Deshalb gilt es, sich hier eine gute Ausgangsposition zu verschaffen um im sich im größten Markt der Welt erfolgreich behaupten zu können. So ist es für Audi, BMW und Mercedes zwingend notwendig, weiterhin mit Innovationen zu glänzen, da dies einen wesentlichen Beitrag für zukünftigen Erfolg darstellt.

Neben den technischen Innovationen in der Vergangenheit und Gegenwart vermitteln sie aber auch ein klares Markenbild, welches über Jahrzehnte aufgebaut und verfolgt wurde und damit ebenso erheblichen Anteil am Erfolg hat. Seit eh und je steht BMW für „Freude am Fahren“, Audi „Vorsprung durch Technik“ und Mercedes für Sicherheit, Luxus und Komfort. Dieses Image vermitteln sie stets in ihren Marketingaktivitäten. Egal ob in ihren Produkten, dem Preis, dem Vertrieb oder der Kommunikation gegenüber dem Kunden, Audi, BMW und Mercedes zeichnen Exklusivität, Qualität, Begehrlichkeit und Emotionen aus. Daher darf man wohl annehmen, dass sie den Herausforderungen der Zukunft gewachsen sind und ihre Erfolgsgeschichte fortschreiben werden.

## Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Adjouri, N. (2004):** Alles was Sie über Marken wissen müssen: Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, Wiesbaden 2004.
- Al-Sibai, J., Möller, O., Hofer, M.B. (2004):** Pricing Prozesse in der Automobilindustrie; in: Ebel, Bernhard; Hofer, Markus B.; Al-Sibai, Jumana (Hrsg.): Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin 2004, S.351-376.
- Armbrecht, W., Braekler, M., Wortmann, U. (2009):** Customer Relationship Management der BMW Group; in: Esch, Franz Rudolf, Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden 2009, S.303-332.
- Braess, H.H., Seiffert, U. (Hrsg.) (2007):** Vieweg Handbuch Kraftfahrzeugtechnik, 5. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Braekler, M., Diehl, R., Wortmann, U. (2003):** Integriertes Customer Relationship Management bei der BMW Group; in: Teichmann, R. (Hrsg.): Customer und Shareholder Relationship Management; Erfolgreiche Kunden- und Aktionärsbindung in der Praxis, Berlin 2003, S.149-160.
- Bräunel, M. (2009):** BMW: Brand Behavior- Wie Verkäufer- Kunden- Interaktion die Marke stärken; in: Tomczak, Torsten; Esch, Franz Rudolf; Kernstock, Joachim; Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 2.Aufl., Wiesbaden 2009, S.65-77.

- Brecht, U. (2005):** BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen, Wiesbaden 2005.
- Brehm, H.G. (2004):** Die strahlende Nr. 1; Das Management der Führungsmarke; in: Ebel, Bernhard; Hofer, Markus B.; Al-Sibai, Jumana (Hrsg.): Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin 2004, S.555-573.
- Bruhn, M. (2009):** Marketingübungen: Basiswissen, Aufgaben, Lösungen; Selbständiges Lerntraining für Studium und Beruf, 3.Aufl., Wiesbaden 2009.
- Bruhn, M. (2007):** Marketing; Grundlagen für Studium und Praxis, 8.Aufl, Wiesbaden 2007.
- Bruhn, M. (2002):** Integrierte Kundenorientierung; Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung, Wiesbaden 2002.
- Burmans, C., Meffert, H., Blinda, L. (2005):** Markenevolutionsstrategien; in: Meffert, H., Burmann, C., Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl, Wiesbaden 2005, S.183-212.
- Dannenberg, J. (2005):** Von der Technik zum Kunden, in: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf; Dannenberg, Jan (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S.33-58.
- Diez, W. (2006):** Automobilmarketing, 5.Aufl., Landsberg 2006.
- Diez, W. (2005):** Strategiewahl: Premium- oder Massenmarkt?; in: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf; Dannenberg, Jan (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Auflage, Wiesbaden 2005, S.123-142.
- Esch, F.R., Möll, T. (2009):** Marken im Gehirn = Emotionen pur. Konsequenzen für die Markenführung, in: Esch, Franz Rudolf, Armbrecht, Wolfgang (Hrsg.): Best Practice der Markenführung, Wiesbaden 2009.
- Esch, F.R., Langner, T. (2005):** Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken; in: Esch, Franz Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 4.Aufl., Wiesbaden 2005, S.427-454.
- Fritz, W., Graf, A. (2007):** Der Multikanalvertrieb in der Automobilwirtschaft; in: Wirtz, Bernd B. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel Marketing, Wiesbaden 2007, S.625-652.
- Heinemann, G. (2008):** Multi Channel Handel: Erfolgsfaktoren und Best Practices, Wiesbaden 2008.
- Hutzschenreuter, T. (2009):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Kalbfell, K.-H. (2004):** Markenführung in der Automobilindustrie- am Beispiel der BMW Group, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2.Aufl., Band 3, Wiesbaden 2004.
- Kapferer, J.N. (2000):** Luxusmarken, in: Esch, Franz Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S.317-336.
- Kirchgeorg, M., Springer, C., Brüche, C. (2009):** Live Communication Management: Ein strategischer Leitfaden zur Konzeption, Umsetzung und Erfolgskontrolle, Wiesbaden 2009.
- Lauszus, D. (2004):** Bestimmung des Markenpremiums in der Automobilindustrie, in: Ebel, B., Hofer, M.B.; Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin 2004, S.391-402.
- Mattes, B., Meffert, H., Landwehr, R., Koers, M. (2004):** Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management: Strategie und Marketing in der Automobilwirtschaft, Berlin 2004, S.13-38.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzept-Instrumente- Praxisbeispiele, 10.Aufl., Wiesbaden 2008.
- Ötvös, T.M. (2005):** BMW Group: BMW, Rolls-Royce und Mini; Emotionale Strahlkraft in Reinkultur; in: Gottschalk, Bernd; Kalmbach, Ralf; Dannenberg, Jan (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, Die Erfolgsstrategien internationaler Top-Manager, 2. Auflage, Wiesbaden 2005.
- Precht, P. (2009):** Die Idee der Supra-Adaptivität in der Automobillogistik: Ausschreibungen von Logistikdienstleistungen als konkreter Ansatz; in: Müller, S., Roth, A., Schmidt, N. (Hrsg.): Märkte, Anwendungsfelder und Technologien in der Logistik: Ergebnisse und Reflexion von 20 Jahren Logistikforschung, Wiesbaden 2009, S. 87-99.
- Richter, K., Hartig, P. (2007):** Aufbau globaler Netzwerke als Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie, in: Garcia Sanz, F.J.;

- Semmler, K., Walther, J. (Hrsg.): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzkompetenz: Effiziente und flexible Supply Chains erfolgreich gestalten, Heidelberg 2007, S.251-264.
- Rosengarten, P.G.; Stürmer, C.B. (2005):** Premium Power: Das Geheimnis des Erfolgs von Mercedes-Benz, BMW, Porsche und Audi, 2. Aufl., Weinheim 2005.
- Sander, M. (2004):** Marketing Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart 2004.
- Schmidt, D., Vest, P. (2010):** Die Energie der Marke; Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, Wiesbaden 2010.
- Seebohn, J. (2011):** Gabler Kompaktlexikon Werbung: 1400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Suter, H. (2008):** Umweltschutz mit Augenmaß: Realistische und sinnvolle Lösungen für die Zukunft, München 2008.
- Töpfer, A. (2007):** Betriebswirtschaftslehre: Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2.Aufl., Berlin 2007.
- Wirtz, B.W.; Ullrich, S. (2009):** Direktmarketing, in : Bruhn, Manfred; Esch, F.R., Langner, T. (Hrsg.): Handbuch Kommunikation, Wiesbaden 2009, S.107-126.
- Zöller, S. (2006):** Erlebnishandel im Automobilvertrieb: Machbarkeitsstudie und Nutzungskonzeption für ein Autothemencenter, Wiesbaden 2006.
- Internetquellen:**
- Bähnisch (2008), www.autobild.de:** Rasantes Wachstum, 07.05.2008, unter: <http://www.autobild.de/artikel/zulassungen-bric-staaten-695769.html>; 08.02.2011.
- Jordan (2010), http://blog.mercedes-benz-passion.com:** Das Beste oder nichts: Neue Kommunikationsoffensive gestartet, 10.06.2010, unter: <http://blog.mercedes-benz-passion.com/2010/06/das-beste-oder-nichts-neue-kommunikationsoffensive-gestartet/>; 18.02.2011.
- o.V. (2005), www.stern.de:** Mutiger Steilpass, 07.03.2005, unter: <http://www.stern.de/auto/autowelt/showroom/audi-a6-quattro-mutiger-steilpass-536947.html>; 20.02.2011.
- o.V. (2006), www.pkw-trend.de:** BMW Individual: Exklusive Meisterwerke vom Massenprodukt zum Unikat, 03.05.2006, unter: [http://www.pkw-trend.de/xist4c/web/BMW-Individual---Exklusive-Meisterwerke---vom-Massenprodukt-zum-Unikat\\_id\\_6446\\_dld\\_10810\\_.htm](http://www.pkw-trend.de/xist4c/web/BMW-Individual---Exklusive-Meisterwerke---vom-Massenprodukt-zum-Unikat_id_6446_dld_10810_.htm); 16.02.2011.
- o.V. (2007), www.netzeitung.de:** Audi A4 feiert Marktstart im November, 02.10.2007, unter: <http://www.netzeitung.de/autoundtechnik/764050.html>; 19.02.2011.
- o.V. (2008), www.manager-magazin.de:** Mercedes Niederlassungen: Jobgarantie statt Lohnplus, 26.09.2008, unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,580783,00.html>; 17.02.2011.
- o.V. (2009), www.autobild.de:** Neue Motoren in der Mercedes E-Klasse: Klein und blau, 20.07.2009, unter: <http://www.autobild.de/artikel/neue-motoren-in-der-mercedes-e-klasse-938985.html>; 19.02.2011.
- o.V. (2009), www.welt.de:** IAA: Der Trend geht zum hochwertigen Kleinwagen, 17.09.2009, unter: <http://www.welt.de/motor/iaa/article4554033/Der-Trend-geht-zum-hochwertigen-Kleinwagen.html>; 16.02.2011.
- o.V. (2010), www.automobil-produktion.de:** 3,8 Millionen neue PKW in 2009, 07.01.2010, unter: <http://www.automobil-produktion.de/2010/01/38-millionen-neue-pkw-in-2009/>; 09.02.2011.
- o.V. (2010), www.focus.de, Automarkt China:** Automarkt China; Das gelobte Land des Lächelns, 22.04.2010, unter: [http://www.focus.de/auto/automessen/peking2010/automarkt-china-das-gelobte-land-des-laechelns\\_aid\\_501113.html](http://www.focus.de/auto/automessen/peking2010/automarkt-china-das-gelobte-land-des-laechelns_aid_501113.html); 19.02.2011.
- o.V. (2010), www.focus.de:** Neuheit: BMW plant Kleinwagen, 04.02.2010, unter: [http://www.focus.de/auto/news/neuheit-bmw-plant-kleinwagen\\_aid\\_477062.html](http://www.focus.de/auto/news/neuheit-bmw-plant-kleinwagen_aid_477062.html); 16.02.2011.
- o.V. (2011), www.audi.de:** Modelle, 2011, unter: <http://www.audi.de/de/brand/de/neuwagen.html>; 16.02.2011.
- o.V. (2011), www.auto.de:** 125 Jahre Automobil: Vor 30 Jahren kam der Airbag, 10.02.2011, unter: <http://www.auto.de/magazin/showArticle/article/49687/125-Jahre-Automobil-Vor-30-Jahren-kam-der-Airbag>; 20.02.2011.
- o.V. (2011), www.daimler.com:** Jubiläumskampagne von Mercedes-Benz zum 125. Geburtstag des Automobils, 20.01.2011, unter: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-1279594-49-1362297-1-0-0-0-0-16694-0-0-0-0-0-0-0.html>; 18.02.2011.
- o.V. (2011), www.rp-online.de:** Trendbarometer der Autohersteller, 13.02.2011, unter: [http://www.rp-online.de/auto/news/Audischlaegt-BMW-im-Markenimage\\_aid\\_958616.html](http://www.rp-online.de/auto/news/Audischlaegt-BMW-im-Markenimage_aid_958616.html); 19.02.2011.
- o.V. (2011), www.vda.de, Allgemeines:** Allgemeines, 17.02.2011, unter: <http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/allgemeines/>; 18.02.2011.
- o.V. (2011), www.vda.de, BRIC-Staaten:** BRIC-Staaten und USA waren Treiber der Automobilnachfrage; Weltautomobilmarkt legte 2010 auf knapp 62 Mio. PKW zu, 14.01.2011, unter: <http://www.vda.de/de/meldungen/news/20110114-1.html>; 17.01.2011.
- o.V. (2011), www.vda.de, Weltautomobilnachfrage:** Weltautomobilnachfrage: 2009 besser als erwartet - 2010 leichtes Wachstum plus, 15.01.2010, unter: <http://www.vda.de/de/meldungen/archiv/2010/01/15/2481/>; 07.02.2011.
- o.V. (o.J.), www.bmw-welt.com:** Freude ist Pur. Ein Tag voller Faszination, S.4, unter: [http://www.bmw-welt.com/web/portal/de/\\_teaserpool/small\\_text/\\_pdf/PDF\\_Flyer\\_Deutsch.pdf](http://www.bmw-welt.com/web/portal/de/_teaserpool/small_text/_pdf/PDF_Flyer_Deutsch.pdf); 18.02.2011.
- o.V. (o.J.), www.bmw.de:** Automobilindustrie, unter: <http://www.bmw.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=195924.html>; 10.01.2011.
- o.V. (o.J.), www.kba.de:** Fahrzeugklassen und Aufbauarten - Zeitreihe von 1955 bis 2011, unter: [http://www.kba.de/nn\\_191172/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/FahrzeugklassenAufbauarten/b\\_fzkl\\_zeitreihe.html](http://www.kba.de/nn_191172/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/FahrzeugklassenAufbauarten/b_fzkl_zeitreihe.html); 11.02.2011
- o.V. (o.J.), www.mercedes-amg.com:** Über AMG. Die AMG Philosophie, unter: <http://www.mercedes-amg.com/#/philosophy>; 16.02.2011.
- o.V. (o.J.), http://www.mercedes-benzfashionweek.com:** Mercedes-Benz Fashionweek Berlin 2011, unter: <http://www.mercedes-benzfashionweek.com/sponsors/mercedes-benz.html>; 18.02.2011.
- o.V. (o.J.), www.oica.net:** 2009 production statistics, o.J., unter: <http://oica.net/category/production-statistics>; 17.01.2011.
- Reithofer (2009), www.auto-motor-und-sport.de:** Abwrackprämie: Deutsche Hersteller profitieren kaum, 03.03.2009, unter: <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/abwrackpraemie-deutsche-premiumhersteller-profitieren-kaum-1013020.html>; 07.02.2011.
- Seibt (2011), www.4wheelfun.de:** Seibt, Torsten: Geländewagen-Neuheiten: Das sind die neuen SUV Stars für 2011, 19.02.2011, unter: [http://www.4wheelfun.de/news/gelaendewagen-neuheiten-2011-das-sind-die-neuen-suv-stars-1949577.html#article\\_detail](http://www.4wheelfun.de/news/gelaendewagen-neuheiten-2011-das-sind-die-neuen-suv-stars-1949577.html#article_detail); 19.02.2011.
- Seiwert (2010), www.wiwo.de:** Seiwert, Martin: Der Gipfelsturm der Premiumhersteller kann beginnen, 17.03.2010, unter: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/der-gipfelsturm-der-premiumhersteller-kann-beginnen-425141/>; 14.02.2011.
- Youtube (2009):** Freude ist BMW/ New official BMW commercial, unter: <http://www.youtube.com/watch?v=afcw069eTCs&playnext=1&list=PL242937D60C0A119C>; 17.02.2011.
- Sonstige Quellen**
- Dudenhöffer, F. (2009):** Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Bd. 89, Hamburg, 2009, S.217-218.
- Shell Deutschland (2004):** Flexibilität bestimmt Motorisierung - Shell PKW- Szenarien bis 2030, Hamburg, 2004.
- Motor Presse Stuttgart (2005):** Autofahren in Deutschland, Stuttgart, 2005
- Statistisches Bundesamt (2010):** Statistisches Jahrbuch 2010, Wiesbaden 2010.



**In der Reihe der Erfurter Hefte zum angewandten Marketing sind bisher die folgenden Titel erschienen:**

Heft 1 (1998): **Elektronische Zahlungssysteme im Internet – Formen, Bewertung, Praxisbeispiele** von *Sven Leischner*

Heft 2 (1998): **Das Internet als neues, innovatives Tool im Marketing** von *Jan Vorwerk*

Heft 3 (1999): **Praxisbeispiele zur Markenführung - Ausgewählte Gastvorträge 1998**

Heft 4 (1999): **Möglichkeiten und Grenzen des Marketing für Rechtsanwälte** von *Andreas Tröger*  
**Grenzen der Werbung – Status und Perspektiven von Werberecht und Werbekontrolle** von *Claudia Thelen*

Heft 5 (1999): **Stadtmarketing**  
**Stadtmarketing . Besonderheiten, Konzepte und Beispiele** von *Janko Tietzel*  
**Stadtmarketing für die Stadt Arnstadt - Ein Projektbericht** von *Thomas Heinz und Sören Schiller*

Heft 6 (1999): **Markenbewertung**  
**Markenbewertung und Markenberatung in Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Studie und Begriff des Markenwertes und Modelle zur Markenwertermittlung** von *Norbert Drees*

Heft 7 (2000): **Marktkommunikation**  
**Vergleichende Werbung - neue Möglichkeiten und neue Grenzen** von *Claudia Thelen*  
**Messeauftritt einer Fachhochschule – die FH Erfurt auf der "Marketing Services" 1999 - ein Projektbericht** von *Stephan Lenz und Steffen Trautwein*

Heft 8 (2000): **Electronic Commerce I**  
**Erfolgsfaktoren von Electronic Commerce** von *Peter Behrens*  
**Electronic Commerce im Business-to-Business-Bereich - Möglichkeiten, Grenzen und Beispiele** von *Steffen Weber*

Heft 9 (2000): **Zielgruppenmarketing**  
**Singles als Marketing-Zielgruppe** von *Norbert Drees und Wolfgang Himmel*  
**Kinder als Marketing-Zielgruppe** von *Kathrin Götze*

Heft 10 (2000): **Werbeerfolgskontrolle**  
**Erfolgskontrolle bei Sales Promotions – Möglichkeiten und Grenzen** von *Kerstin Mäder*

Heft 11 (2001): **Electronic Commerce II**  
**Elektronische Business-to-Business-Marktplätze – Entwicklungsstand und Perspektiven** von *Steffen Weber*

Heft 12 (2002): **Kooperationen im Marketing**  
**Horizontale Markenkooperation in der Marketingkommunikation – Grundlagen, Entscheidungsprozess, Beispiele und Checkliste** von *Florian Hendrik Kunze*  
**Co-Branding – eine neue Strategie in der Markenführung?** von *Wolfgang Himmel*

Heft 13 (2002): **Recht im Marketing**  
**Rechtsrahmen einer marktorientierten Unternehmensführung** von *Thomas C. Zerres*  
**Kommentierte Literaturempfehlungen zum Marketingrecht** von *Thomas C. Zerres*

Heft 14 (2002): **Customer Relationship Management**  
**Gestaltung von Kundenbeziehungen durch Customer Relationship Management und Permission Marketing** von *Susanne Engelhardt*  
**Customer Relationship Management – ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?** von *Steffen Schwarz und Michael O. Schmutzer*

Heft 15 (2007): **Guerilla-Marketing**  
**Guerilla-Marketing – Grundlagen, Instrumente, Beispiele** von *Markus Jäckel*  
**Ambush Marketing – eine qualitative Analyse am Beispiel der FIFA Fußballweltmeisterschaft 2006** von *Martin Liebetrau*

Heft 16 (2007): **Temporäre Produktdifferenzierung**  
**Temporäre Produktdifferenzierung – Konzept, Ziele, Erfolgsfaktoren** von *Norbert Drees und Ina Helbig*  
**Erscheinungsformen temporärer Produktdifferenzierung** von *Ina Helbig*

Heft 17 (2008): **Internationales Marketing**  
**Marktkommunikation in China – Besonderheiten und Beispiele** von *Mingming Du*

Heft 18 (2008): **Electronic Commerce III**  
**Multimediale Produktwerbung - Möglichkeiten, Grenzen, Beispiele** von *Michael Jasperneite*  
**Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2007** von *Norbert Drees*

Heft 19 (2008): **Fokus Kunde**  
**Kundenschnittstelle POS – eine qualitative Expertenstudie zur Messung von Dienstleistungsqualität** von *Norbert Drees und Sören Schiller*  
**Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Zielgrößen im Marketing** von *Stefanie Boldt*  
**Verhinderung von Kundenabwanderungen als Herausforderung im Dienstleistungsbe- reich** von *Stephan Huck*

Heft 20 (2008): **Marktforschung heute**  
**Im Fokus: Marktforschung und Marketingberatung in Deutschland - eine Studie zur kundenseitigen Bewertung ihrer Dienstleister** von *Norbert Drees*  
**Entwicklungen und Veränderungen in der Marktforschung** von *Christoph Prox und Bernd Christian*  
**Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. Halbjahr 2008** von *Norbert Drees*

Heft 21 (2009): **Spezialaspekte der Produktpolitik**  
**Produktimitation versus Produktpiraterie - Strategische Produktpolitik versus Rechtsbruch** von *Eric Seidel*  
**Mass Customization als innovativer Ansatz in der Produktpolitik** von *Patrick Schledz*  
**Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 2. Halbjahr 2008** von *Steffen Trautwein*

Heft 22 (2009): **Zielgruppenmarketing**  
**Jugendliche als Marketingzielgruppe – Besonderheiten, Konzepte, Beispiele** von *Anne Fleischmann*  
**Ausländer als Marketingzielgruppe – Besonderheiten des Ethno-Marketing** von *Fatima Tanis*

Heft 23 (2009): **Unternehmenskommunikation**  
**Weblogs als Kommunikationsinstrument für Unternehmen** von *Eric Seidel*  
**Literaturservice – Marketingneuerscheinungen 1. bis 3. Quartal 2009** von *Andreas Tröger*

Heft 24 (2009): **Gender Marketing**  
**Gender Marketing – Die Geschlechterrollen heute und daraus resultierende Ansätze für das Marketing** von *Julia Canzler*

Heft 25 (2010): **Markenpolitik**  
**Zwischen Zeitgeist und Pflichtprogramm – Markenarbeit im Logistik-Marketing** von *Dr. Rembert Horstmann*  
**Lizenzierung von Marken – Formen, Möglichkeiten und Grenzen** von *Sascha Kirchner*

Heft 26 (2010): **Stadt- und Regionenmarketing**  
**Regionenmarketing** von *Marco Hering*  
**Stadtmarketing in der Praxis – Das Beispiel Erfurt** von *Hanno Heintze*  
**Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2009 und 1. Quartal 2010** von *Sören Schiller*

Heft 27 (2010): **Electronic Marketing**  
**Social Commerce als Fortentwicklung des Electronic Commerce – Eine Potential- und Risikoanalyse für den stationären Handel** von *Robert Meyer*  
**Marktkommunikation im Internet – Erscheinungsformen, Möglichkeiten und Beispiele** von *Florian Schwarz und Carlos Heinecke*  
**Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 2. und 3. Quartal 2010** von *Andreas Tröger*

Heft 28 (2010): **Marktsegmentierung**  
**Lifestyle-Typologien – Einstellungen und Konsumentenverhaltensmuster als Ansatz zur Marktsegmentierung** von *Sascha Kirchner*

Heft 29 (2011): **Markenmanagement**  
**West-Ost-Markenstudie 2010 (WOM 2010) – Unterschiede in Kaufverhalten, Markenbewusstsein und Werbewirkung in Ost und West** von *Niels N. von Haken und Sören Schiller*  
**Akustische Markenführung – Das auditive Erscheinungsbild einer Marke** von *Franziska Mai*  
**Literaturservice – Marketing-Neuerscheinungen 4. Quartal 2010 und 1. Quartal 2011** von *Norbert Drees*

Heft 30 (2011): **Branchenspezifisches Marketing**  
**Airlinemarketing – Besonderheiten des Marketing für Fluggesellschaften** von *Torsten Görl*  
**Automobilmarketing – Besonderheiten und Strategien von Premiumherstellern im deutschen Markt** von *Lars Schönfelder*

**Die Hefte sind gegen eine Schutzgebühr in Höhe von € 10,-- je Heft über den Herausgeber erhältlich.**