

Der Kampf um Premium

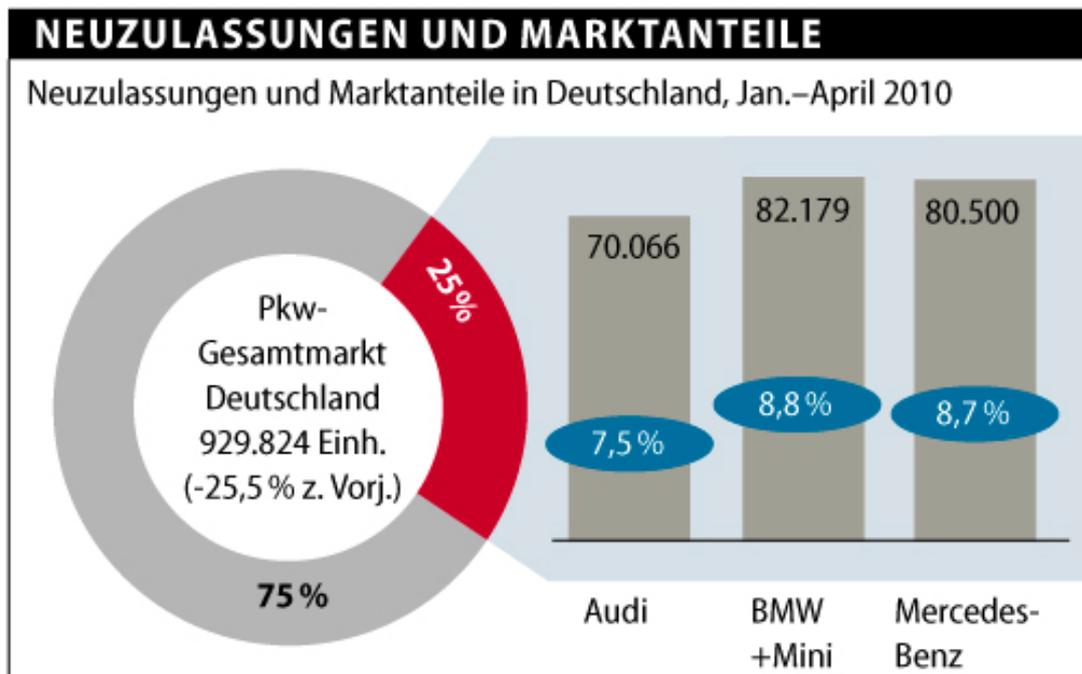
Audi, BMW, Mercedes-Benz – Im Wettbewerb um die Führung im Premiumsegment werden derzeit die Karten neu gemischt. Jeder der Rivalen sieht sich gut aufgestellt und will bei Stückzahlen und Ergebnis zulegen.

VON WALTER MISSING

Die Krise in der Automobilindustrie scheint – weltweit betrachtet – überwunden. Jetzt gilt es für die Hersteller, sich für die Zukunft zu rüsten – mit neuen Produkten, Technologien und Allianzen. Die Ausgangspositionen der Hersteller sind dabei ebenso verschieden wie ihre strategischen Weichenstellungen. Fest steht: Globale Ausrichtung ist das Gebot der Stunde. Davon wird auch das Geschäft in Deutschland profitieren. Umgekehrt ist unbestritten, dass Erfolge im Heimatmarkt von entscheidender Bedeutung für die weltweite Durchsetzungskraft einer Marke sind und bleiben. Wo stehen in diesem Spannungsfeld die Premiummarken Audi, BMW und Mercedes-Benz? Wie kommen sie in der realen Welt, sprich dem aktuellen Geschäft im Handel in Deutschland, zurecht? Wohin steuern die Konzerne? Und wie klar ist, was dabei am Ende herauskommen wird? Eine Bestandsaufnahme und eine Standortbestimmung aus deutscher Sicht.

Marktperformance

Die Erfolgsmeldung für das erste Quartal 2010 kommt von Audi: Mit weltweit rund 264.000 Auslieferungen haben die Ingolstädter das Vorjahresergebnis um 25% übertroffen. BMW meldet ein Plus von fast 14% und Mercedes-Benz kann den weltweiten Absatz um 11% steigern.



Quelle: KBA, April 2010

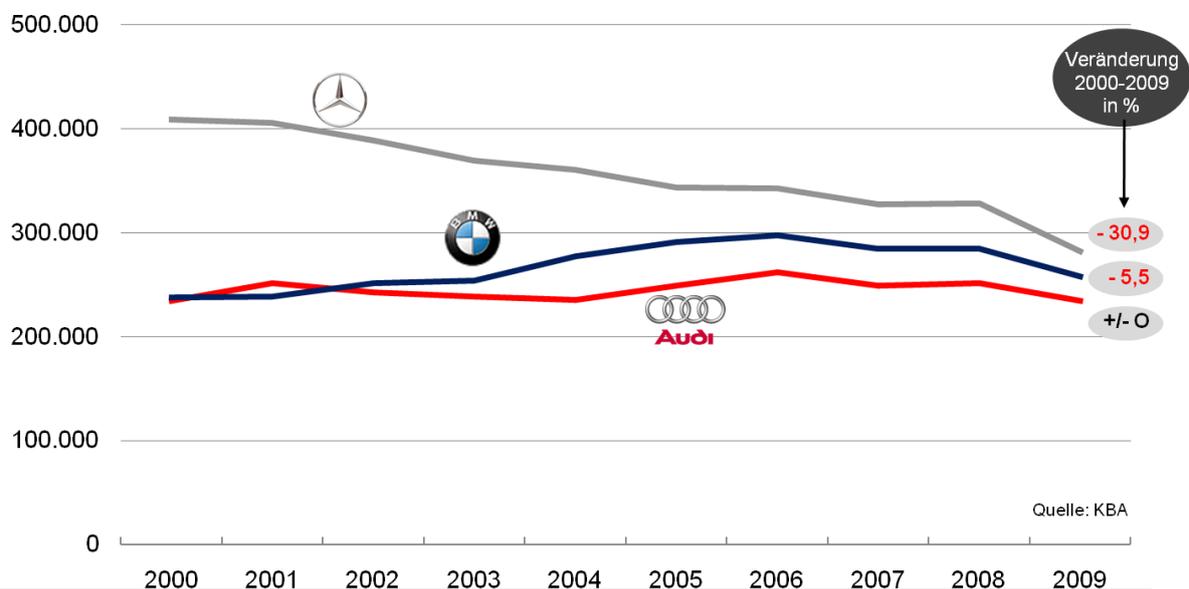
Grafik 1: Neuzulassungen und Marktanteile in Deutschland, Januar - April 2010

Ganz anders die Situation in Deutschland (Grafik 1): Der Markt verzeichnete in den ersten vier Monaten 2010 ein sattes Minus von 25,5% gegenüber dem Vorjahr. Unerwartet kommt der Absturz nicht.

Doch auch die Perspektiven bleiben düster. Denn im Gegensatz zum März 2010, der im Vergleich zum März 2008 ein – wenn auch stark durch ein Mehr an Arbeitstagen geprägtes – Plus von 2,7% aufwies, ist der April 2010 nicht nur gegenüber dem starken Vorjahresergebnis rückläufig (-31,7%) sondern auch gegenüber dem April 2008 (-18,4%) Von Frühlingserwachen keine Spur!

Die Premiummarken performen im bisherigen Jahresverlauf 2010 erwartungsgemäß besser als der Gesamtmarkt. Allerdings kann nur BMW/Mini ein leichtes Plus verzeichnen (+3,1%). Mercedes-Benz liegt noch um -6,9% und Audi um -8,1% hinter dem Vergleichszeitraum des Vorjahres zurück.

Im Marktanteil haben BMW/Mini mit zusammen 8,8% Mercedes-Benz erstmals überholt. Nur dank des Smart, der mit einem Minus von 28,2% (per April 2010 im Vergleich zum Vorjahr) allerdings miserabel in das Jahr gestartet ist, hat Mercedes-Cars in Deutschland beim Marktanteil noch leicht die Nase vorn (+0,8%-Punkte), befindet sich im Grunde aber seit Jahren im Sinkflug. Vor einigen Jahren sah die Situation noch ganz anders aus (Grafik 2).



Grafik 2: Neuzulassungen PKW Deutschland 2000 - 2009 Audi, BMW, Mercedes-Benz

Doch inzwischen hat sich auch Audi weiter an die Stuttgarter herangeschoben. Nur rund 10.000 Fahrzeuge trennen Mercedes-Benz und Audi. Auf das Gesamtjahr hochgerechnet sind das 30.000 Einheiten – so gering war der Abstand in Deutschland noch nie der Geschichte der beiden Marken. In Europa ist das Überholmanöver bereits gelungen und Audi seit letztem Jahr Marktführer im Premiumsegment. In Deutschland ist es noch nicht ganz so

weit. Deshalb gebührt im Hinblick auf die Marktperformance hierzulande Mercedes-Benz – wenn auch denkbar knapp – Platz 1 vor BMW und Audi.

			
Marktperformance	3	2	1

Retailperformance und -rendite

Die Neuzulassungen spiegeln bekanntlich den Verkaufsanteil des Handels nicht realistisch wider. Die umfangreichen Direktgeschäfte der Hersteller verfälschen das Bild (Grafik 3). Zwar läuft die Vermarktung der Rückläufer aus diesen Aktivitäten dann wieder über den Handel, hat aber fatale Folgen für das Preisniveau: Für die Vorführwagen der Händler ebenso wie für deren eigene Leasingrückläufer. Das Grundproblem ist bei allen Premiummarken das Gleiche und dennoch gibt es teilweise erhebliche Unterschiede in eigentlichen Retailperformance.

			
Neuzulassungen Pkw	234.862	224.545	282.532
./ . Werks-/ Dienst- / Jahreswagen	40.087	29.771	83.287
Neuzulassungen Pkw (bereinigt)	194.775	194.774	199.245
./ . Autovermietungen	18.281	20.709	46.212
Retail Handel*	176.494	174.065	153.033

* Niederlassungen und Händlerbetriebe

Quelle: KBA, Autohaus, Missing Management

Grafik 3: Retailmengen Audi, BMW, Mercedes-Benz 2009

Audi – Rund drei Viertel aller Neuzulassungen des vergangenen Jahres sind bei Audi auf Geschäfte zurückzuführen, die über den Handel initiiert und abgewickelt wurden. Gleichwohl klagt auch die Audi-Händlerschaft über den ihrer Meinung nach hohen Anteil von Dienst- und Jahreswagen und Direktgeschäften. Der Audi-Vertrieb Deutschland unter der Leitung von Michael Renz hat darauf reagiert und die Stückzahlen zurückgenommen. Und siehe da: Die Reduzierung macht sich im Markt sofort positiv bemerkbar. Der uralte, aber immer noch gültige Grundsatz, dass Angebot und Nachfrage den Markt und vor allem den Preis bestimmen, hat hier einmal mehr seine – wenn auch späte – Bestätigung gefunden.

BMW – Bei der weißblauen Marke entfallen fast 80% aller Geschäfte auf den Handel, der allerdings sehr viel stärker durch eigene Betriebe, sprich Niederlassungen, geprägt ist, als das bei Audi der Fall ist. Würde man die über die BMW-Niederlassungen verkauften Fahrzeuge den Direktgeschäften zuordnen – was im Grundsatz durchaus richtig und zulässig ist

– dann dürften sich die über die selbstständigen Händler realisierten Stückzahlen auf eine Größenordnung von gut 100.000 Fahrzeugen reduzieren.

Mercedes – Unter dem Stern wird nur gut jeder zweite Neuwagen über die Niederlassungen und Vertretungen verkauft, die sich den verbleibenden Kuchen im Verhältnis von rund 60% zu 40% teilen. Im Ergebnis gelangen demnach nur gut 60.000 Neufahrzeuge über die Mercedes-Vertreter in den Markt. Nicht umsonst verkaufen viele von ihnen inzwischen mehr junge Sterne, also Jahres- oder Autovermieter-Rückläufer, als dass sie ihrem eigentlichen Auftrag entsprechend Neuwagen vermitteln. Das intensive Bespielen dieses Vertriebskanals ist auf Dauer ein hochgradig gefährlicher Weg, denn er kommt einem Downpricing gleich und zeigt, dass das Preis-Leistungsverhältnis von Mercedes-Benz im Neuwagenverkauf vom Markt nur noch eingeschränkt akzeptiert wird. Inzwischen haben das auch die Mercedes-Benz-Verantwortlichen in Berlin und Stuttgart erkannt und begonnen, vorsichtig gegenzusteuern.

Fazit: Rechnet man das für die Hersteller ertragsschwache Geschäft mit den Dienst- und Jahreswagen sowie den Autovermietern aus den Neuzulassungen heraus, dann wird deutlich, wo die drei Premiummarken in der Retailperformance und damit auch im Kampf um die Endkunden im deutschen Markt stehen: Audi knapp vor BMW und dann mit deutlichem Abstand Mercedes-Benz.

Sowohl Audi als auch BMW unterstützen die Retailperformance ihrer Händler mit gezielten Programmen – Audi mit Q-Power und BMW mit DPIS und DPIAS (Dealer Performance in Sales / After Sales). Beide sollen Beiträge leisten, Potenziale in Verkauf und Service zu erschließen. Das Problemfeld Nr.1 im Handel, das Liquiditätsmanagement und die gesamten wichtigen Themen im Bereich des Bankenumgangs werden in den Programmen (noch) weitgehend ausgeblendet. Bei Mercedes-Benz gibt es Vergleichbares nicht. Ein Programm namens Koop wurde als Selbsthilfeprogramm initiiert, mit dem die Vertreter ihre Kostenpositionen vergleichen. In der Stuttgarter Vertriebszentrale läuft das Projekt NSO (New Sales Organisation), mit dem Antworten gefunden werden sollen, wie nicht nur in diesen Bereichen Mercedes-Benz zu Audi und BMW im Vertrieb wieder aufschließen kann.

Im Hinblick auf die Händlerrenditen ergibt sich ein ähnliches Bild wie bei der Retailperformance. Zwar hatten im Krisenjahr 2009 alle Premiummarken in ihren Handelsorganisationen unterdurchschnittliche Umsatzrenditen zu verzeichnen (Audi-Dualpartner 0,6%, Audi-Exklusivpartner 0,1%, BMW 0,5%, Mercedes-Benz inklusive Nutzfahrzeuge +/-0%). Und überall wurde – wenn man genau hinsieht – das schwierige Fahrzeuggeschäft durch das profitable Servicegeschäft nachhaltig subventioniert.

Bei der Bewertung der Renditen darf jedoch nicht übersehen werden, dass BMW und insbesondere Mercedes-Benz die Ergebnisse ihrer Vertragspartner im vergangenen Jahr massiv gestützt haben, während die Audi-Händler vergebens auf Zuwendungen aus Ingolstadt hofften. Berücksichtigt man darüber hinaus, dass die Audi-Händler im Gegensatz zu ihren Kollegen erst Ende des letzten Jahres eine herstellerseitige Beteiligung an den massiven Verlusten bei der Rückläufervermarktung erfahren haben, gewinnt die Audi-Händler-Rendite 2009 noch einmal zusätzliches positives Gewicht. Deshalb landet Audi nicht nur bei der Retailperformance sondern auch bei der Retailrendite auf dem ersten Rang – allerdings

wie bei den Wettbewerbern rot hinterlegt, denn befriedigen kann das erzielte Ergebnis natürlich nicht.

	 Audi	 BMW	 Mercedes
Retailperformance	1	2	3
Retailrendite	1	2	3

Produktoffensiven

Audi – In ihrer aktuellen Rolle fühlen sich die Ingolstädter durchaus wohl. „Wir sind nicht mehr Jäger, wir sind die Gejagten“, gibt der Vorstandsvorsitzende Rupert Stadler nicht ohne Stolz zu Protokoll und auch Vertriebschef Michael Renz kann sich bei der Vorstellung des A 8 in München einen Seitenhieb auf die zumindest in Bezug auf Umsatzrendite und Ergebnis bereits abgehängte Konkurrenz aus München und vor allem Stuttgart nicht verkneifen. Absatzseitig soll das bis 2015 erreicht werden.

Mit 1,5 Mio. Fahrzeugen will Audi dann auch weltweit die Nummer 1 im Premiumsegment sein. Stadler und sein Team setzen dabei sowohl auf Erneuerung als auch vor allem auf eine nachhaltige Erweiterung ihres Produktportfolios mit zukünftig 45 verschiedenen Modellen. Audi geht mit dem A 1 und dem A 7 noch in diesem Jahr mit zwei absolut neuen Baureihen an den Start, denen viel Potenzial zuzutrauen ist. 2012/13 folgt dann der Q 3, der auf ähnlich gute Resonanz stoßen dürfte wie jüngst der BMW X 1.

BMW – Auch wenn in München derzeit leisere Töne als früher angeschlagen werden, hat der Vorstand ambitionierte Stückzahl- und Ergebnisziele. Mit dem Siebener und Fünfer hat er für seine Kernmarke eine neue Designlinie gefunden, die zu der Hoffnung berechtigt, in diesem wichtigen Kaufkriterium nicht nur bei den nächsten Leserwahlen der Automagazine zu punkten sondern vor allem in den Märkten wieder Boden gut zu machen. Diesen Auftrag hat erst recht der neue Dreier zu erfüllen, der 2012 auf den Markt kommt.

Mit dem X 1 haben die Münchner gerade eine weitere Lücke in ihrem Basisprogramm erfolgreich geschlossen. Dennoch sehen sie offensichtlich unten weitere Luft für ihre Marke: Auf Basis der nächsten Mini-Generation soll ein kleiner eigenständiger BMW mit Front- und Allradantrieb entstehen – eine schlagkräftige, wenn auch etwas späte Antwort auf den A 1 von Audi.

Mercedes – Daimler-Chef Dieter Zetsche will 2010 „wieder voll auf Angriff spielen“ (O-Ton Bilanzpressekonferenz 2010). Er setzt dabei vor allem auf die E-Klasse, die in diesem Jahr zwar um ein Cabriolet und den Nachfolger des viertürigen Coupés CLS bereichert wird, ansonsten jedoch die hochgesteckten Erwartungen dem Vernehmen nach bisher nicht erfüllen konnte. Die neue S-Klasse und das große Coupé kommen 2012. Trotz weltweit sinkender Nachfrage in der Oberklasse sind sie für die Marke von unverändert hoher Bedeutung, auch als Innovations- und Imageträger.

Die Stuttgarter werden sich gleichwohl noch stärker auf die C- und E-Klasse konzentrieren müssen, wo deshalb mit weiteren Derivaten zu rechnen ist. Denn anders als bei BMW ist bei Mercedes-Benz derzeit nicht erkennbar, dass es zu Programmerweiterungen unterhalb der auf vier Grundbaumuster erweiterten neuen A-Klasse kommen könnte – nicht zuletzt, weil man einem möglichen viertürigen smart nicht auch noch hausintern in die Quere kommen möchte.

Fazit: Alle drei Premiumhersteller leiten zur Realisierung ihrer Stückzahlziele bemerkenswerte Produktoffensiven in die Wege und erhalten deshalb durchgängig einen grünen Punkt. Der aktuell kleinste Anbieter Audi hat nach Meinung vieler Experten die größten Chancen, am Ende als Sieger vom Platz zu gehen. Denn Audi hat seine bisherigen Absatzzahlen auf Basis einer vergleichsweise schmalen Produktpalette und schwerpunktmäßig im europäischen Teil der Triade realisiert. Programmerweiterungen und eine Stärkung der Vertriebspräsenz in den USA und in Asien könnten Audi deshalb im Vergleich zu BMW und Mercedes-Benz zu überproportionalen Stückzahleffekten und damit zur Marktführerschaft verhelfen. Platz eins geht deshalb nach Ingolstadt.

			
Produktoffensiven	1	2	3

Herstellerprofitabilität

Die Führerschaft im Premiumsegment definiert sich nicht nur über die Stückzahlen sondern auch über die finanziellen Ergebnisse.

Audi – Selbst im Krisenjahr 2009 konnte Audi einen Gewinn von 1,3 Mrd. Euro erwirtschaften und damit eine Umsatzrendite von rund 5% realisieren. Im Jahr davor waren es über 8%. Die Synergieeffekte, die sich aus Plattformstrategie und den modularen Baukastensystemen des Volkswagenkonzerns einschließlich Porsche ergeben, haben maßgeblichen Anteil an diesen Ergebnissen. Der Konzern zündet damit die nächste Evolutionsstufe in der Fertigung und will die Stückkosten um ein Fünftel und die Produktionszeiten um 30% senken. Das wird auch in Ingolstadt und Neckarsulm Wirkung zeigen.

Unabhängig davon bleibt festzuhalten, dass Audi im letzten Jahr die im Premiumvergleich niedrigsten Verkaufsrückgänge zu verkraften hatte. Wenn es Audi deshalb jetzt gelingt, an die Wachstumsdynamik der vergangenen Jahre anzuknüpfen und die im Rahmen der Strategie 2015 definierten ambitionierten Stückzahlziele Etappe für Etappe umzusetzen, kann es kaum einen Zweifel daran geben, dass auch das hochgesteckte Renditeziel jenseits der 10%-Marke erreicht wird.

BMW – Angesichts eines Gewinnrückgangs von 36% haben die Münchner im vergangenen Jahr nur noch 210 Mio. Euro verdient. Lang hat sich der Vorstandsvorsitzende Norbert Reithofer bei der Bilanzpressekonferenz Mitte März 2010 mit dem unbefriedigenden Ergebnis

des letzten Jahres nicht aufgehoben. Sein Blick geht konsequent nach vorne. Trotzdem bleibt er vorsichtig: „Wir wollen 2010 einen sichtbaren Schritt in Richtung unserer Profitabilitätsziele 2012 machen“, sagte Reithofer und bekräftigte, dass der Konzern im Autogeschäft 2012 unverändert eine Marge auf das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 8 bis 10 % anstrebe.

Mercedes – Die Wirtschaftskrise hat den Daimler-Konzern stärker getroffen als seine beiden Wettbewerber: 2,6 Mrd. Euro Verlust schlugen 2009 zu Buche. Davon entfielen immerhin rund 500 Mio. Euro auf die Pkw-Sparte. Die Konsequenzen: Für die Aktionäre fällt die Dividende aus, was der Süddeutschen Zeitung vom 15.4.2010 zufolge „als eine Art Offenbarungseid eines Unternehmens gewertet werden muss, dessen Chef einst die Mehrung des Shareholder Value als oberstes Managementprinzip pries“.

Darüber hinaus verschärft Daimler sein Sparprogramm und will die Kosten dauerhaft um 5 Milliarden Euro senken. Hauptansatzpunkte dafür sind eine Modulstrategie nach dem Vorbild von VW mit einem verstärkten Einsatz von Gleichteilen und die neue Kooperation mit Renault-Nissan. Aus Kostengründen stellen die Stuttgarter dem Vernehmen nach darüber hinaus selbst ihr restliches Berliner Engagement am Potsdamer Platz auf den Prüfstand.

Auch das zeigt: Für Zetsche kommt es jetzt ausschließlich darauf an, seine Versprechungen auf der diesjährigen Hauptversammlung einzulösen. Da hat er eine Umsatzrendite von zukünftig mindestens 9% angesagt. Daran wird er sich messen lassen müssen und dem ordnet er deshalb (fast) alles unter. Das Ergebnis des ersten Quartals 2010 (Ebit von 806 Mio. Euro bei Mercedes Cars) dokumentiert erste Erholungstendenzen. Deshalb hat Zetsche auch für den Konzern nachgelegt und einen operativen Gewinn von 4 Mrd. Euro für 2010 angekündigt. Gleichwohl bleiben die Anleger skeptisch.

Fazit: Trotz aller Anstrengungen der beiden Wettbewerber hat Audi beste Karten, das Profit-Ranking dauerhaft anzuführen. Angesichts der Integration in den Volkswagenkonzern bestehen durchaus berechnete Chancen, den Vorsprung in der Profitabilität auf BMW und Mercedes-Benz sogar weiter auszubauen. Denn BMW wird mit seiner Alleinstrategie ebenso wenig nachhaltige Skaleneffekte erreichen wie Daimler über seine Kooperation mit Renault-Nissan, die für die Kernmarke Mercedes-Benz von begrenzter Wirkung bleiben wird. Und über noch so weitreichende Sparprogramme wird sich das nicht kompensieren lassen.

Vor diesem Hintergrund gehen Platz eins und grüner Punkt bei der Herstellerprofitabilität an Audi.

			
Herstellerprofitabilität	1	2	3

Markenimages

Vorsprung durch Technik – Bereits ein schneller Blick auf die Verteilung der grünen Punkte und die darin hinterlegten Platzziffern in Grafik 4 macht deutlich: Wo vorne ist, ist Audi – zumindest im Spiegel der Leserumfrage 2010 von AMS. Was einst mit Quattro- und Aluminiumtechnik begann, hat heute Breitenbasis und Breitenwirkung. Wie keine andere Marke wird Audi zumindest in der öffentlichen Wahrnehmung seinem Claim gerecht. Geschickt verstehen es die Ingolstädter, ihre Marke in Szene und ins richtige Licht zu setzen.

Seit Jahren zeichnen sie sich durch exzellentes und konsequent zielorientiertes Marketing aus – von der werblichen Kommunikation über das Product Placement bis hin zum Sport- oder Kultursponsoring. Dabei waren sie sich nicht zu schade, in Lücken hineinzustoßen, die Mercedes-Benz unter der Regie von Leuten wie Maier oder Schmückle und den von ihnen verordneten Sparzwängen hinterlassen hat. Das Selbstbewusstsein von Audi kennt inzwischen kaum noch Grenzen.

Freude am Fahren – Nach Recherchen des Handelsblattes reagiert man vor allem in München zusehends genervt auf das forsche Auftreten der bayerischen Nachbarn. „Unser größter Rivale heißt nicht mehr Mercedes, sondern Audi“, zitiert das Blatt einen hochrangigen BMW-Manager. Darin dürfte allerdings kaum der Grund zu sehen sein, dass BMW sein Engagement im Formel 1-Zirkus von Bernie Ecclestone beendet hat und die eingesparten Millionen in andere Marketingaktivitäten lenkt.

Auch wenn BMW längst raus ist aus einer früheren sportlichen Nische, wird das Programm „Efficient Dynamics“ inhaltlich, vor allem aber auch kommunikativ gestärkt und ausgebaut. Auch bei der AMI in Leipzig stand es unübersehbar im Mittelpunkt des BMW-Auftritts und signalisierte den Besuchern, dass die Marke weit mehr vermitteln will als nur die Freude am Fahren. Norbert Reithofer will BMW aber nicht nur die Umwelt-Führerschaft unter den Premiummarken sichern sondern auch die Innovationsführerschaft erringen: Dazu setzt vor allem auf das Mega-City Vehicle, ein zusammen mit dem Chemiekonzern SGL Carbon entwickeltes ultraleichtes Elektrofahrzeug aus kohlefaserverstärktem Kunststoff, das ab 2015 vom Band laufen soll.

Das Beste oder nichts – Nicht nur die letzten AMS-Umfragen, sondern auch andere Untersuchungen zeigen: Mercedes-Benz wird nicht mehr nicht mehr automatisch gleichgesetzt wird mit den besten, sichersten oder zuverlässigsten Autos der Welt. Der einstige Mythos ist ein Stück weit verblasst – auch weil die Traditionsmarke mit dem Stern immer wieder entscheidende Fehler zum Beispiel im Hinblick auf die markenprägende Qualität ihrer Fahrzeuge gemacht hat.

Zuletzt waren es die immer noch nicht ganz gelösten Schwierigkeiten mit den Einspritzdüsen bei den Dieselmotoren, die ebenso wie die anhaltenden Rostprobleme bei einigen Baureihen für massiven Ärger bei den Mercedes-Kunden sorgen. Nach Ansicht vieler Beobachter hat Mercedes-Benz aber nicht nur die Qualitätsführerschaft sondern inzwischen auch die früher unbestrittene Technologieführerschaft verloren. Darüber hinaus ist die Marke mit dem Stern mit ihrer neuen Designsprache auf höchst geteilte Resonanz im Markt gestoßen.

Dennoch ist Mercedes-Benz noch immer die wertvollste Automarke der Welt – aller Irrwege des Daimler-Konzerns in der Vergangenheit zum Trotz. Dieter Zetsche muss höllisch aufpassen, dass die Marken- und Produktidentität von Mercedes-Benz in dem neuen Verbund mit Renault-Nissan gewahrt wird. Namhafte Marketingexperten bezweifeln, dass dies gelingt und sehen bereits mit der Verkündung der Kooperation ersten Imageschaden angerichtet.

Deshalb muss Vertriebs- und Marketing-Chef Joachim Schmidt alle Register ziehen, um den hohen Anspruch von Gottlieb Daimler „Das Beste oder nichts“ für die Marke Mercedes-Benz erfolgreich wiederzubeleben. Erste Zeichen hat der erfahrene Vertriebsstrategie bereits gesetzt. Fahrzeuge wie der SLS helfen ihm, der Marke wieder mehr Faszination zu verleihen. Ob sich hingegen das Investment in ein eigenes Formel-1-Team und Michael Schumacher imagemäßig letztlich auszahlen wird – darüber gehen die Meinungen in der Branche und in der Öffentlichkeit weit auseinander.

Fazit: Mercedes-Benz stellt die Weichen, um verloren gegangenes Imageterrain zurückzugewinnen. Leicht wird das nicht werden, denn Audi und BMW haben in den vergangenen Jahren wichtige Zukunftspositionen erobert, die sich nicht kampfflos wieder abgeben werden. Vielmehr werden beide Marken versuchen, ihrerseits weiter zu punkten und ihre Stellung auszubauen.

Das Rennen unter den Premiummarken ist zumindest aber wieder eröffnet.

Imagefaktoren	 Audi		
Klare Strategie	1	2	3
Marke im Trend		2	3
Sympathie	1	2	3
Styling	1	2	3
Sicherheit	2	3	1
Qualität	1	2	3
Zuverlässigkeit	1	3	3
Fortschrittliche Technik	1	2	3
Umweltorientierung	2	1	3

Quelle: Leserumfrage ams 2010

Grafik 4: Ausgewählte Imagefaktoren im Vergleich der Marken Audi, BMW und Mercedes-Benz

Management und Kooperationen

Audi – Die Ingolstädter müssen sich über wie auch immer geartete Formen der Zusammenarbeit mit dritten Firmen keine Gedanken machen. Kooperationen – zuletzt mit Suzuki – sind Sache der Wolfsburger Mutter. Aus dem großen Konzernbaukasten kann sich Audi nach Herzenslust bedienen und macht auch kräftig Gebrauch davon. Die Herren der Ringe verfügen über langjährige Erfahrung, ihren Baureihen trotz gleicher Plattformen und modularer Baukastensysteme absolut eigenständige Produkt- und Markenattribute zu verleihen. „Alles richtig gemacht“, attestiert denn auch AMS und sieht die Marke im Verbund des VW-Konzerns gut gerüstet, die Zukunft erfolgreich zu meistern.

Voraussetzung ist allerdings, dass es gelingt, die bisherige Eigenständigkeit zu wahren und nicht wie andere Konzernmarken zu sehr an die Wolfsburger Kette gelegt zu werden. Als Intimus von Martin Winterkorn und Ferdinand Piech ist Audi-Vorstandschef Rupert Stadler derzeit die beste Gewähr dafür, dass der Spagat gelingt. Wenn Stadler derzeit überhaupt etwas angekreidet wird, dann ist es der Vorsprung, den BMW und Mercedes-Benz in der Hybridtechnik aktuell vor Audi zu haben scheinen. Was der wert ist, wird sich jedoch erst in weiterer Zukunft entscheiden.

BMW – In München hat man mit Kooperationen nicht allzu viel am Hut. BMW arbeitet in der Motorenentwicklung und -produktion zwar schon seit Jahren ebenso erfolgreich wie geräuschlos mit PSA-Peugeot-Citroen zusammen. Und die gemeinsam gefertigten Aggregate werden in den Mini und verschiedene Modelle von Peugeot und Citroen eingebaut, ohne dass die Marken deshalb auch nur einen Hauch ihrer Identität verloren haben. Trotzdem geht BMW ansonsten seinen eigenen Weg – auch im Hinblick auf die Realisierung der neuen kleinen Frontantriebs-Plattform für den nächsten Mini und sein Pendant aus dem BMW-Stall – und vertraut auf seine „Backbone-Strategie“ mit bis zu 70% gleichen Komponenten und Prozessen beim neuen 5er wie beim aktuellen 7er und zukünftigen 6er.

Jedenfalls sieht sich Norbert Reithofer durch die Allianz des Konkurrenten Daimler mit Renault-Nissan nach eigener Aussage „nicht unter Zugzwang“ und will an dem eingeschlagenen Weg festhalten. "Zuerst muss ein Hersteller einmal die Fähigkeit haben, auch unabhängig sein zu können", argumentierte Reithofer am Rande eines Autokongresses in Stuttgart und machte damit einmal mehr deutlich, wo und wofür auch in Zukunft das Management und die Mehrheitsaktionäre der Familie Quandt BMW stehen sehen wollen.

Mercedes – Die Schlagzeilen der letzten Wochen gehörten in Sachen Kooperationen definitiv Dieter Zetsche. Sein Deal mit Renault rief zunächst vor allem Erinnerungen an die grandios gescheiterte „Hochzeit im Himmel“ seines Vorgängers Jürgen Schrempp wach, an der auch er maßgeblich beteiligt war – verbunden mit der bangen Frage, ob man denn in Stuttgart aus dem Chrysler-Desaster nichts gelernt habe. Doch, lautet die schonungslos offene und zugleich schockierende Antwort. Im Falle von DaimlerChrysler sei erst einmal fusioniert worden, ohne zu prüfen, was denn in dem zusammengeführten Konzern alles besser gemacht werden könnte. Jetzt werde das Pferd von der anderen Seite aufgezäumt. Zetsche wörtlich: "Erst gemeinsame Projekte, dann die vertragliche Willensbekundung für eine langfristige Kooperation, unterfüttert mit einer kleinen gegenseitigen Beteiligung. Das bezeugt Verbindlichkeit und signalisiert eine gewisse Dauerhaftigkeit der Beziehung."

Ob sich die neue vertragliche Zusammenarbeit als letztlich erfolgreich erweisen wird – darüber gehen die Meinungen angesichts unterschiedlicher Markenwelten und Unternehmenskulturen der neuen Partner oder der französischen Staatsbeteiligung an Renault weit auseinander. Böse Kommentare zeichnen bereits das Bild von Daimler als einem Gemischtwarenhändler (Berliner Morgenpost 15.04.2010). Das ist sicher überzogen. Fest steht jedoch: Daimler braucht die Kooperation mit Renault-Nissan vor allem wegen seiner Marke smart.

„Das Händlernetz in Europa wird in seiner jetzigen Form aus eigener Kraft keine vier Jahr mehr existieren können“, warnte smart-Händlerpräsident Ulrich Fromme und machte damit öffentlich, wie stark die Marke in den zurückliegenden Jahren Federn lassen musste. Wichtig ist deshalb, dass auf einer gemeinsamen Plattform mit dem Renault Twingo nicht nur der Nachfolger des Fortwo entstehen wird sondern aus smart wieder eine Markenfamilie werden soll – mit einer Verdoppelung der heutigen Stückzahlen und beträchtlichen Skaleneffekten für beide Partner im Aggregate- und Komponenten-Bereich.

Mit Ausnahme möglicher gemeinsamer Motoren für die A- und B-Klasse wird die Kooperation das Kerngeschäft von Mercedes-Benz zunächst kaum tangieren. Das mag die Marken-Advokaten beruhigen, heißt aber auch: Die Stuttgarter müssen große Herausforderungen wie etwa die neuen Fahrzeug-Architekturen für ihre klassischen Baureihen weiterhin allein bewältigen. Helfen wird Mercedes-Benz hingegen die Kompetenz von Renault-Nissan bei Batterien und alternativen Antriebselementen, auch wenn Zetsche hier schon vor Monaten die Weichen für eine weitreichende Partnerschaft mit dem chinesischen Spezialisten BYD (Build Your Dreams) gestellt hat, der interessanterweise allerdings auch mit dem Volkswagenkonzern kooperiert. Das Ziel von Dieter Zetsche, zum Vorreiter in der Elektromobilität zu werden, nimmt damit erste konkrete Züge an.

Fazit: Allein der Anteil der vorstehenden Ausführungen zeigt schon, bei welchem der drei Hersteller mehrheitlich die Probleme liegen. „Schatten über dem Stern. Der Daimler-Chef hat eine Vision, aber noch nicht mehr“, überschreibt die Süddeutsche Zeitung ihren Kommentar vom 15. April 2010 zur Daimler-Hauptversammlung. Ähnlich enttäuscht sind viele Daimler-Mitarbeiter und -Aktionäre, auch wenn sie Dieter Zetsche zugutehalten, dass er lange Jahre damit beschäftigt war, die vielen Trümmer der Vergangenheit zu beseitigen. Jetzt fährt er einen neuen Kurs. Die Partnerwahl vermag dabei nur bedingt zu überzeugen.

BMW geht den umgekehrten Weg. Die Münchner zeigen sich gewohnt souverän und sind sich sicher, mit ihrem weitgehenden Alleingang für BMW die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

In Wolfsburg wird derweil in Sachen Markenkooperation und -integration die nächste Evolutionsstufe gezündet, von der auch Audi als bestes Pferd im Stall von Volkswagen nachhaltig profitieren wird: Zusammen mit Porsche wird an einem reinen Sportwagen-Baukasten gearbeitet, auf dessen Basis in Zukunft nicht nur neue Porsche-Modelle kostengünstiger als bisher entstehen sollen sondern auch die sportlichen Roadster und Coupés der anderen Konzernmarken.

