

Emotionen oder Rabatte verkaufen

Keine deutsche Branche produziert und verkauft so global wie die Automobil-Industrie. Doch während anderswo Märkte wachsen, prägen hierzulande Überangebot, Rabattschlacht und Verdrängungskampf das Feld. Pkw-Hersteller und -Händler überleben nur, wenn sie emotionale Marken aufbauen und pflegen.



Deutschland gilt als Export-Weltmeister. Besonders im Autobau. Die Automobil-Industrie repräsentiert unter den deutschen Exporteuren die stärkste Branche. Sie erreichte im Vorjahr einen Ausfuhrwert von 134 Milliarden Euro bei 226 Milliarden Euro Jahresumsatz. Über 70 Prozent der in Deutschland produzierten Pkw gehen ins Ausland. Das Benzin für den Exportmotor „made in Germany“ liefern Wachstumsmärkte in Osteuropa, Indien und in Asien, hier vor allem China.

Deutsche Hersteller prägen als Global Player die Autowelt: Von den weltweit pro

Jahr produzierten knapp 53 Millionen Pkw kommen immerhin fast 19 Prozent aus den Fabriken deutscher Hersteller. Audi, BMW & Co. lassen allerdings ihre weltweite Jahresproduktion von rund zehn Millionen Autos schon zu knapp 43 Prozent im Ausland bauen. Gleichwohl arbeiten in der deutschen Auto-Industrie immer noch fast 780 000 Beschäftigte. Die Schlüsselbranche hat im vergangenen Jahr über 4000 Stellen in Deutschland geschaffen. Die indirekt Beschäftigten hinzugerechnet, hängen hierzulande 5,3 Millionen Menschen – jeder siebte Arbeitsplatz – vom Auto ab.

Doch längst lahmt das Wachstum in wichtigen Märkten wie den USA, in Europa und besonders im eigenen Land. Optimistische Hersteller erwarten eine Stabilisierung und gleichbleibende Auftragsituation. Erstmals seit vier Jahren stieg die Zahl der Neuzulassungen in Deutschland um ein mickriges Prozentpünktchen. Nach 3,27 Millionen Neuwagen im Vorjahr prognostiziert der Verband der Automobil-Industrie (VDA) für das laufende Jahr 3,25 Millionen Pkw-Neuzulassungen. „Es waren einmal vier Millionen, auf durchschnittlich 3,5

Millionen wird sich der Wert einpendeln“, konstatiert Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer, Direktor des „Center Automotive Research“ (CAR) an der Fachhochschule Gelsenkirchen. Bei einem Bestand von rund 45 Millionen Pkw ein realistischer Wert, der aber heftige Verdrängungskämpfe verheißt.

Zwar bestimmen deutsche Marken das Bild auf Deutschlands Straßen, doch Importeure haben schon einen Marktanteil von insgesamt 35 Prozent erobert. Noch liegen heimische Marken bei den Neuzulassungen klar vorne: VW (18,1 Prozent Marktanteil laut Kraftfahrt-Bundesamt, Juni 2005), Opel (10,8 Prozent), Mercedes (10,0 Prozent), BMW/Mini (9,2 Prozent) und Audi (7,5 Prozent).

Zuerst drängten japanische Hersteller auf den deutschen Markt, dann folgten koreanische Fahrzeuge. Bald werden Autos aus China zur Normalität gehören. Die Weltmeister des erfolgreichen Kopierens demonstrieren überzeugend, dass sie nicht nur billige Kleinautos nach Europa exportieren werden. Das Modell „Zhonghua Zunchi“ wurde jüngst auf der Automesse in Leipzig einem staunenden Publikum vorgestellt. Die Limousine aus Shengyang

Sie lesen ab

- **S. 48** Best Practice-Beispiele für erfolgreiches Automobil-Marketing.
- **S. 54**, wie Autohersteller Toyota auf dem deutschen Markt seine Position verbessern möchte.
- **S. 60**, welche Medien im Automobilmarkt zukünftig eine Rolle spielen.
- **S. 64** Service: Literatur, Studien, Links, Veranstaltungen



Emotionen
pur: 355 PS
und 300 km/h
Spitzenge-
schwindigkeit
bringen den
Herzschlag auf
Touren

geht auf deutsche Produktionsstandards zurück, erhielt ihr Styling vom italienischen Stardesigner Pininfarina und bietet Bordkomfort wie serienmäßige Klimaanlage, Einparkhilfe und CD-Radio zum Kampfpfeis von unter 20 000 Euro. Wenn die Autobauer aus dem Land des Lächelns andere asiatische Hersteller zum Vorbild nehmen, wird der Markteinstieg in wettbewerbsfähiger Qualität gelingen.

ZWEI WELTEN IM RANKING

Denn als Indikator für Qualität weist die ADAC-Pan-

nenstatistik 2004 die ersten sieben Plätze asiatischen Marken zu: Mazda, Subaru, Toyota, Honda, Daihatsu, Mitsubishi und Suzuki; erst dann folgen Audi, BMW, Mercedes und VW. Ebenso erfolgreich sind asiatische Autobauer offensichtlich in ihrer Profitabilität: Unter den Top-Ten tummeln sich hinter Spitzenreiter Porsche fünf von ihnen mit besten Renditen. Die Tabelle ist Teil des aktuellen „ADAC-AutoMarxX“, der halbjährlich die Kennzahlen der 33 wichtigsten Marken im deutschen Automarkt vergleicht.



Burkhard Weller:
„Wissen, Ausdauer und Freundlichkeit schaffen Vertrauen“, sagt Deutschlands viertgrößter Autohändler und räumt ein: „Die Pflege des Kundenstammes bereitet vielen Verkäufern echte Probleme.“

Im Gesamt-Ranking jedoch setzen sich nach wie vor die deutschen Marken durch: BMW übernimmt die Führung vor Audi, Ex-Spitzenreiter Mercedes und Porsche. Denn der AutoMarxX bewertet Markenimage, Marktstärke, Kundenzufriedenheit, Produktstärke und Trendstärke in Technik und Marke.

Das Ergebnis darf kaum überraschen, denn die Autofahrer hierzulande sind „bei des Deutschen liebsten Kind“ ziemlich markentreu. „Nach dem Hauskauf sind Pkw-An-

schaffungen die zweitgrößte Investition im Leben. Autos gehören für Deutsche zu den emotionalsten Produkten überhaupt: Das Bewusstsein für Marken und die Identifizierung sind groß“, erklärt Prof. Dudenhöffer. Beim Auto(ver)kauf sei deshalb „die Stärke der Marke entscheidend“. Und hier sind asiatische Marken noch zu farblos.

Georg Stürzer, Automobil-Analyst der Hypo-Vereinsbank, bestätigt: „Nur starke Marken entziehen sich erfolgreich dem Preiskampf. Der Aufbau und die Pflege

von Markenwerten und Markenwelten sind deshalb das A und O. Hersteller brauchen dafür eine konsistente und konsequente Marketing-Strategie – und ein Produkt, das die Markenwerte perfekt transportiert.“ Porsche, BMW, Audi und Mercedes sei dies gelungen. Beim Stern aus Stuttgart sollten allerdings die zuletzt gehäuften Qualitätsmängel schnellstmöglich behoben sein, um im Ansehen der Sicherheit und Zuverlässigkeit nicht weiter abzurutschen. Ehemals große Marken wie Lancia, Fiat, Ford und – mit schon guten Ansätzen – Opel müssten Vollgas geben, um den Anschluss noch zu schaffen.

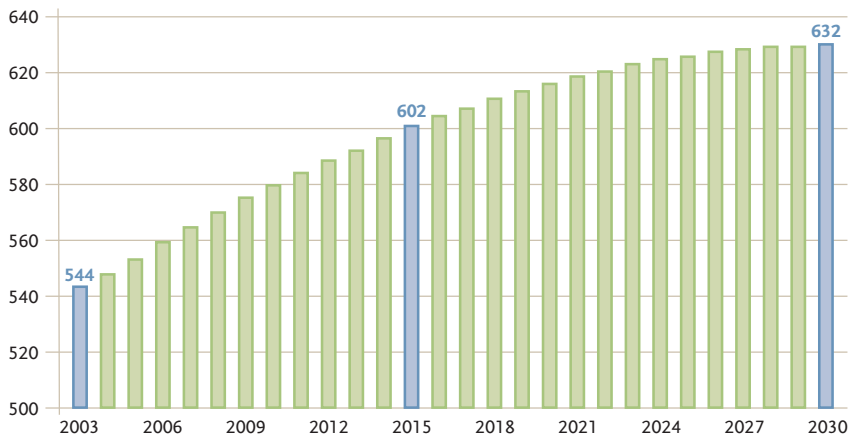
DEUTSCHE AUTOFAHRER „EXTREM VERWÖHNT“

Georg Stürzer hält den deutschen Autokunden für „extrem verwöhnt“, weil er „möglichst viel Auto für möglichst wenig Geld in schöner Verpackung verlangt“. Dabei seien seit Anfang der 90er-Jahre „die realen, ausstattungsbereinigten Preise“ um ein bis zwei Prozent pro anno gesunken. Zusätzlich kommen jetzt erste Billigautos wie der Dacia Logan für knapp über 7 000 Euro auf den Markt. Im Mittelpreis-Volumengeschäft der Astras und Golfs bereitet die Formel „mehr für weniger“ arge Probleme. Händler klagen über durchschnittliche Umsatzrenditen

PROGNOSE PKW-DICHTE DEUTSCHLAND

absatzwirtschaft

Pkw pro 1000 Einwohner



Eine optimistische Prognose für den deutschen Automarkt verspricht diese Grafik aus der „B&D“-Studie mit einer steigenden Pkw-Dichte von über zehn Prozent. Die Untersuchung geht jedoch auch von einem steigenden Pro-Kopf-Einkommen aus.

Quelle: B&D-Forecast

von 0,5 Prozent. Besser geht's im Premium-Segment: Porsche setzt gute Preise für Zusatzausstattung durch. BMW transferiert erfolgreich Markenwerte auf den Mini, der sich damit ab 20 000 Euro aufwärts verkaufen lässt. Wie in anderen Branchen auch verliert die Mitte.

Wie eng umkämpft und kritisch die Lage auf dem deutschen Automarkt bisweilen zu sein scheint, lässt das Vokabular erahnen, das der Präsident des Verbandes der

Automobil-Industrie (VDA) verwendet. Für Prof. Dr. Bernd Gottschalk „bildet die private Nachfrage die Achillesferse“, und erlebt die Branche „eine regelrechte Kaskade von Kostensteigerungen“ bei den Rohstoffen. „Wenn Rabatte auch bei Premium-Fahrzeugen ankommen, zeigt das nur die hohe Wettbewerbsintensität und dass nach fünf Jahren Inlandsflaute das Werben um die Kunden auf vielfältige Weise geschieht“, sagt der Verbandschef.

Null-Prozent-Finanzierung und üppige Rabatte lassen grüßen. Der Markt gibt's her, denn immer mehr Wettbewerber bedienen immer mehr Segmente. Vor 20 Jahren hatte der deutsche Neuwagenkunde die Wahl zwischen 140, heute zwischen 330 Modellen, sagt Peter Nagel von „anp management consulting“ zur ausufernden Modellpolitik der Hersteller. Der Renault Mégane erscheine mittlerweile in sechs (!) Produktvarianten. Aus ehemaligen Nischen wie dem Minivan sind eigenständige Fahrzeugsegmente geworden – mit Tendenz zur schnellen Sättigung. Aktuell ist für die so genannten Crossover-Modelle „Off-Road/SUV“ ein neues Segment entstanden – und schon kündigen laut Nagel gleich sechs Automarken für 2006 ihren Einstieg an.

Er sieht die Gefahr der „Verwässerung und Kannibalisierung“. Vor allem verlieren Verbraucher angesichts des Überangebots die Orientierung, wenn ihnen nicht starke Marken den Weg weisen. Andererseits folgen die Hersteller nur dem „Multi-Optional-Customer“, also dem Kunden, der das Auto „als Erkennungszeichen für einen individuellen Lifestyle“ sieht, sagt Peter Nagel. Individualität und Funktionalität sind Trumpf. „Der ehemals typisch deutsche ‚key buying factor‘ Prestige verliert an Bedeutung und spielt nur noch in der Ober- und Luxusklasse

und bei Firmenfahrzeugen eine Rolle“, unterstreicht Nagel.

Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer nennt für die Zukunft zwei Erfolg versprechende Wachstumsstrategien: Zum einen über Volumen in den erwähnten Wachstumsmärkten des Auslands, zum anderen über Wertsteigerungen der Ausstattung wie Telematik, Navigation, Fahrerassistenz und Karosserie-Varianten. „Das ist genauso wichtig und kann in gesättigten Märkten bis zu 40 Prozent mehr Umsatz bringen“, prognostiziert er.

SICHERHEIT, VERBRAUCH UND DANN ERST DER PREIS

Was wollen Kunden? Die Autofahrer-Verbände mit ihren Millionen von Mitgliedern sollten es wissen. „Wenig Verbrauch, erschwinglicher Preis, viel Sicherheit sind die drei wesentlichen Gründe für den



Die Chinesen kommen! Das Modell „Zhonghua Zunchi“ präsentierten jüngst Autobauer aus Shengyang.

Kauf eines Neuwagens“, sagt Wolfgang Rose, Vorsitzender des „Auto Club Europa“ (ACE). Umso besser, wenn das Image der bevorzugten Marke diese Punkte bestätige; denn sonst nehme die Markenbindung ab. „Die vielen Flops müssten aufhorchen lassen. Ich sehe viel Potenzial, mehr Autos zu verkaufen, wenn Hersteller und Händler endlich die biografische

Komponente der Kunden wieder stärker berücksichtigen. Das Auto des Vaters, das ich als Kind toll fand, würde ich doch als erstes kaufen – und bliebe bei der Marke, wenn sie mich durch jedes Alter begleitet“, kritisiert Alfred Fuhr, der beim Automobilclub von Deutschland (AvD) das Institut für Verkehrssoziologie leitet. Schließlich leistet sich der Durchschnittsdeutsche in seinem Leben neun Fahrzeuge, davon drei neue.

„Die meisten Autobauer haben die Seele der Autofahrer aus den Augen verloren“, sagt Fuhr: „Im Wagen essen Menschen Gummibärchen oder verlieren Kugelschreiber, die man in den uniform verbauten Innenräumen aber nicht wieder findet. Warum arbeiten die Hersteller bei der Innenraumgestaltung nicht mit Lifestyle-Möbelbauern oder Ikea zusammen? Ich vermisse so einen Querdenker-

Einfluss.“ Frauen blieben zudem beim Autoverkauf meist völlig ausgeblendet. Laut Prof. Dudenhöffer werden im Jahr 2015 rund 34 Prozent der Autokäufer über 60 Jahre alt sein. Daraus erwachsen Anforderungen ans Produkt – bessere Sicherheits- und Komfortausstattung wie Sensoren fürs Abstandhalten oder Parken –, aber auch an Marketing und Vertrieb. Denn laut Dudenhöffer nimmt die Bedeutung der Marke für Kunden mit zunehmendem Alter zu.

GRÖSSTE DEFIZITE AM POINT OF SALE?

Gerade Senioren und Frauen behandeln der Autohandel „wie Stiefkinder“, konstatiert die Forschungsstelle Automobilwirtschaft (FAW) aus Bamberg.

Konkreter in seiner Kritik an Autohändlern äußert sich Verkaufstrainer Dirk Kreuter: „Egal wie schwierig der Markt ist: Autoverkäufer dürfen nicht jammern und warten, bis jemand in den Laden kommt, sondern müssen selbst aktiv werden. Nur tun sie das zu selten.“ Kreuter nennt spontan zwei Beispiele aus eigener Erfahrung: Trotz klarer Signale für den kurzfristigen Kauf eines A4 fand ein Audi-Händler keine Lösung, die zehn Wochen Lieferzeit mit einem Übergangsfahrzeug

zu überbrücken („Über einen Händler im Internet klappte das“). Von wenig überlegtem Einsatz zeugt die Ansprache eines VW-Mitarbeiters, ob die potenzielle Kundin sich später selbst meldet oder angerufen werden möchte („Die Frage geht gar nicht“).

„Das Kundendaten-Management und die -bearbeitung im Autohandel sind wirklich lächerlich“, bestätigt Branchenanalyst Georg Stürzer. „Die Pflege des Kundenstamms bereitet vielen Verkäufern echte Probleme“, räumt mit Burkhard Weller auch der viertgrößte Autohändler Deutschlands ein. Der Geschäftsführende Gesellschafter der Weller-Gruppe erzielt einen Jahresumsatz von 650 Millionen Euro und verkauft mit 1 300 Mitarbeitern an 26 Standorten rund 35 000 Fahrzeuge

pro Jahr. Im Jahr 2007 sollen es 50 000 Autos und knapp eine Milliarde Euro Umsatz sein.

Weller verkauft unter vier eigenen Handelshaus-Marken nicht nur Premium-Produkte – und generiert trotzdem eine durchschnittliche Rendite von 1,4 Prozent; bei Toyota sogar 2,9 Prozent. Neben Toyota und Lexus gehören VW, Audi und Skoda sowie BMW und Mini zum Produkt-Portfolio. „Empfänglich“ wäre Weller noch für Mercedes und Porsche. „Fleiß, Ausdauer und Freundlichkeit“ zählt Burkhard Weller zu den einfachen, aber wichtigsten Eigenschaften eines erfolgreichen Autoverkäufers – und mehr zu wissen als die heute gut informierten Interessenten. Zwölf Kundenkontakte täglich seien jedem seiner Verkäufer ins

Stammbuch geschrieben, sagt der Chef. „Aber ist diese Vorgabe Ziel führend, wenn der Mann einen schlechten Tag hat?“ Auch vom berühmten „Killer-Instinkt“ hält Weller wenig, wenn er auf Kosten einer langfristigen Kundenbindung zum Einsatz kommt.

Allein Vertrauen verkauft. „Rabatte kann ich nicht verkaufen“, sagt Burkhard Weller: „80 Prozent der Kunden wollen vor allem eine vertrauensvolle Beratungsbeziehung. So kann ich Kunden auf die Marke

einschwören.“ Im Marketing setzt er auf Events wie jüngst mit hundert BMW-Kunden beim „Segeln und Biertrinken“ während der Kieler Woche. Zwei Prozent des Umsatzes fließen ins Marketing.

Auf dem Automarkt seien mittlerweile „alle Produkte gut“, unterstreicht Weller. Nachdem Mercedes-Vertreter in den 80er-Jahren „noch eine Lizenz zum Geld drucken hatten“, holten BMW, Audi, Porsche und andere auf. Heute sind im Verkauf unternehmerische Fähigkeiten entscheidend. Weller: „Deshalb lautet mein Rat an die Autobauer, Verkaufsniederlassungen endlich aufzulösen. Der Hersteller stellt her!“ Und weil der Autokauf eine so emotionale Angelegenheit sei, bleibe der Verkauf auch ein stationärer.



Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer:
Emotionales Produkt, hohe Identifizierung. Wer Autos kaufen und verkaufen will, setzt auf starke Marken.