

Kapitel 1

Was ist eine Premium-Automarke?

Wir schweben mit 210 Stundenkilometern über die Autobahn, zu einem Kunden aus der Automobilindustrie in Stuttgart. Die über 200 Stundenkilometer empfinden wir als angenehme Reisegeschwindigkeit, bei der man bequem die Zeitung lesen oder dösen kann. Unser Kollege von der Sales-Abteilung sitzt am Steuer des 5er BMW Touring, der trotz der hohen Geschwindigkeit exzellent auf der Straße liegt. Von einem anderen BMW, Mercedes oder Audi werden wir selten überholt, aber ab und zu von einem Porsche. Diese vier Premiummarken sind Thema unseres Buches, doch woher genau kommen sie?

Herkunft und Geschichte der Premium-Automarken

Die Premiummarken in der Automobilindustrie finden ihren Ursprung in den sechziger und siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts. Bei der Etablierung der deutschen Premium-Automarken haben Mercedes-Benz und BMW eine entscheidende Rolle gespielt, worauf wir näher eingehen werden.

Die Welt der Automobilmarken war in der Nachkriegszeit ganz klar geordnet. Es gab einerseits die traditionellen Luxusmarken wie Mercedes-Benz, Rolls-Royce, Bentley und Cadillac, andererseits gab es die so genannten Massenhersteller wie Volkswagen (VW), Opel, Ford und Fiat. Die Luxushersteller bedienten die Luxuswagensegmente, wie Chauffeurlimousinen, Sportwagen und Cabriolets, während die Massenhersteller sich mit der Motorisierung des »kleinen Mannes« befassten. Diese produzierten den viel geliebten VW Käfer, den Ford Taunus, den Opel Kadett und den Fiat 600.

Luxus- und Massenmarktsegmente waren in mehreren Dimensionen klar voneinander getrennt: Preis, Komfort und Qualität zeigten erhebliche Differenzen auf, die für jeden Autokenner sichtbar, und für jeden Betrachter einfach nachvollziehbar waren.

In den Zeiten stark wachsender Mobilitätsbedürfnisse waren in beiden Marktsegmenten ausreichende Wachstumsraten sichergestellt, sodass sich die Hersteller innerhalb ihres jeweils angestammten Wettbewerbsumfelds allmählich weiterentwickeln konnten. Durch die Konzentration der Marktmacht wurden Kundenerwartungen dann auch erfolgreich gemanagt. Diese einfache und klare Trennung der automobilen Welt in ein »oben« und ein »unten« wurde während der Ölkrise der siebziger Jahre massiv erschüttert.

Mit einem Mal war es überhaupt nicht mehr so, dass die Luxusfahrzeuge in jeder Hinsicht besser waren, denn sie zeigten erhebliche Schwächen und einen Entwicklungsstillstand bei Verbrauch, Sicherheit und Technologie. Die ersten Versuche der Luxushersteller, diesen Vorwürfen zu begegnen, führten in unterschiedliche Richtungen. Während sich Rolls-Royce und Bentley in die Nische der absoluten Super-Elite zurückzogen, nahm Mercedes-Benz die Herausforderung in technischer Hinsicht an.

Die schwäbische Firma präsentierte in dichter Folge Fahrzeuge und Fahrzeugkonzepte, die sich der Reihe nach mit den Schwächen der einstigen Luxusfahrzeuge auseinandersetzten. Man entwickelte innovative Konzepte bei Sicherheit, Verbrauch und Technologie. Unvergessen sind die legendären Sicherheitskonzepte der siebziger Jahre, als man mit dicken Gummi-Stoßfängern den Anforderungen nach höherem Schutz der Insassen und der anderen Verkehrsteilnehmer zu begegnen versuchte. Der Forderung nach geringerem Verbrauch ging Mercedes-Benz radikal mit den C111-Versuchsträgern nach, also Konzeptstudien, die unterschiedliche Motorenkonzepte bis hin zur Gasturbine auf ihre Leistungs- und Effizienzgrenzen testeten.

Obwohl sich die innovative Strategie, produktseitige Schwächen technologieorientiert anzugehen, für Mercedes-Benz als einzelne Marke auszahlte, führte dieses letztendlich zu einem technischen Rechtfertigungsbedarf des bis dahin unangetasteten Prestigeanspruches der Luxusmarken. Hinzu kam seit den sechziger Jahren der Angriff von BMW von der sportlichen Front und seit den achtziger

Jahren von Audi von der technologischen Seite. Beide sind heute ernstzunehmende Konkurrenten für Mercedes-Benz.

War es vorher eine quasi gesellschaftliche Sonderstellung der Luxusmarken, die sich in den Produkten und bedienten Segmenten ausdrückte, musste spätestens seit den achtziger Jahren auch das Preisniveau der Luxusmarken über ihre konkreten Eigenschaften gerechtfertigt werden. Mit der Ölkrise 1973, die wesentliche Auswirkungen auf die Kaufkraft des deutschen Automobilkäufers hatte, wurde dieser kritischer – und damit rückte das Preis-Leistungsverhältnis immer mehr in den Vordergrund der Kaufentscheidung.

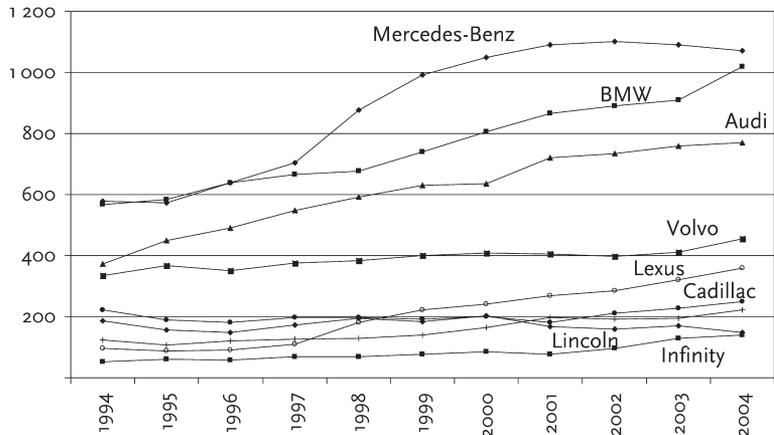
Deutsche Premium-Automarken – Eine Dekade des Wachstums

Die letzten zehn Jahre von 1993 bis 2003 zeigen ein starkes Wachstum der deutschen Premium-Automarken weltweit (siehe Abbildung 1-1). Durch dieses Wachstum haben Mercedes-Benz, BMW und Audi ihre japanischen und amerikanischen Konkurrenten im Premium- und Luxussegment in den abgesetzten Stückzahlen klar abgehängt.

Porsche spielt dabei absolut gesehen eine kleinere Rolle unter den vier hier vorgestellten deutschen Premium-Automobilmarken. Relativ gesehen hat Porsche allerdings den Umsatz in den letzten zehn Jahren am stärksten gesteigert – und zwar mehr als verfünffacht, wie in Abbildung 1-2 zu sehen ist. Auch hat Porsche nach einem Rekordverlust von 122 Millionen Euro im Jahre 1992/1993 kräftig aufgeholt, was die Rentabilität betrifft. So wurde das Geschäftsjahr 2001/2002 mit einer Umsatzrendite von 17 Prozent abgeschlossen, was heißt, dass der Bruttogewinn 17 Prozent vom Umsatz betrug. Somit ist Porsche prozentual gesehen der gewinnträchtigste Autobauer weltweit – dicht gefolgt von BMW. 2002/2003 (das Porsche Geschäftsjahr fängt immer am 1. Juli an), hat Porsche den Bruttogewinn von 17 Prozent halten können, während die Nettoumsatzrendite 10 Prozent betrug – wieder ein absoluter Spitzenwert in der Industrie.

Das erfolgreiche Wachstum der vier deutschen Premium-Automarken BMW, Audi, Mercedes-Benz und Porsche hat in den letzten

In tausend Einheiten



Quelle: Zulassungsbehörden, inklusive Automobile, SUVs und MPVs.
 Diese Gruppen besitzen folgende Marken: DaimlerChrysler: Mercedes-Benz, Ford: Lincoln & Volvo;
 GM: Cadillac; Honda: Acura; Nissan: Infiniti; Toyota: Lexus; VW: Audi

Abb. 1-1 Der Absatz deutscher Premiummarken weltweit ist in den letzten zehn Jahren stärker gestiegen als bei der Konkurrenz

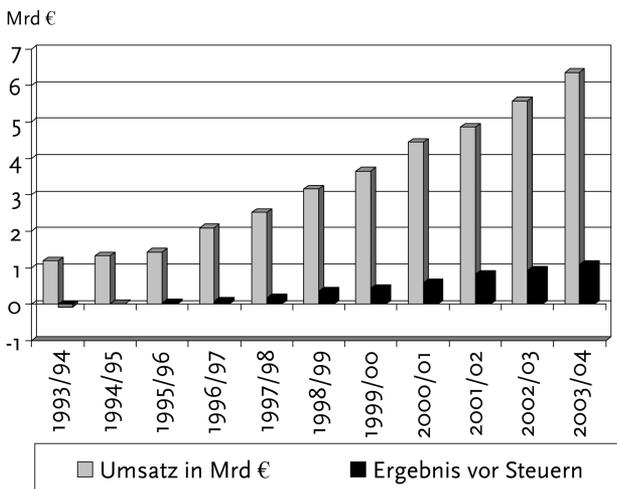


Abb. 1-2 Der Umsatz von Porsche hat sich seit Juli 1993 mehr als verfünffacht und der Bruttogewinn betrug 2001/2002 und 2002/2003 17 Prozent vom Umsatz

Jahren weltweit für großes Aufsehen gesorgt. Anfang der neunziger Jahre ging ein Ruck durch die deutsche Autoindustrie: Die japanischen Autohersteller hatten auf dem wichtigen US-Markt die Domäne der deutschen Premium-Automarken in Bezug auf Verkaufszahlen erfolgreich angegriffen. Im Jahre 1990 überholte die Marke Lexus von Toyota, gerade erst zwei Jahre auf dem Markt, BMW und ein Jahr später sogar Mercedes-Benz. Das muss noch ein Mal wiederholt werden – Toyota hatte im Jahre 1988 die Marke Lexus auf dem amerikanischen Markt lanciert, fing damit bei den Verkaufszahlen bei null an und wurde dementsprechend auch nur bedingt ernst genommen von den großen Konkurrenten BMW und Mercedes, die schon seit Jahrzehnten auf dem amerikanischen Markt waren. Zwei Jahre nach der Markteinführung von Lexus überholt diese neue Marke plötzlich BMW in Bezug auf Verkaufszahlen und dann noch Mercedes ein Jahr später. Die deutsche Autoindustrie zitterte!

So ist es kein Wunder, dass sich 1993 der damalige Mercedes-Chef Werner Niefer und der BMW-Lenker Eberhard von Kuenheim sich einig waren, dass die größte Bedrohung für die deutsche Automobilindustrie aus Japan kam. Doch dieser Schock hat seine Wirkung nicht verfehlt, und mit einer großen Qualitäts-, Kosten- und Produktoffensive haben zehn Jahre später die deutschen Premiummarken ihr Segment nicht nur in Europa, sondern auch global erfolgreich verteidigen können.

Zehn Jahre nach dem Buch *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, das Lean Production (Schlanke Produktion) zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung weltweit populär machte, ist in der globalen Automobilindustrie ein immer stärker werdender Trend zu Premiumprodukten festzustellen, mit denen dann auch höhere Premiumpreise erzielt werden. Kann man das Prägen einer Premiummarke in einem ähnlichen Maße lernen wie vor zehn Jahren Lean Production? Darauf wird dieses Buch detailliert eingehen.

Definition und Abgrenzung der Premium-Automarken

Das Wort »Premium« kommt aus dem Englischen und heißt als Adjektiv übersetzt »erstklassig, hochwertig«. Ein erstklassiges und hochwertiges Premiumprodukt wird vom Kunden mit einem Premiumpreis honoriert, der deutlich über dem Durchschnittspreis in einem Markt liegt – die deutschen Premium-Automarken beweisen, dass dieses nicht nur reine Theorie, sondern Realität ist.

Eine Premiummarke ist am besten durch ihre Eigenschaften und Stärken zu beschreiben: die Abgrenzung von Luxusmarken, die Stärke auf dem Heimatmarkt, und durch den hohen Gebrauchtwagenwert.

Premium-Automarken und Luxus-Automarken

Premium-Automarken lassen sich sowohl von Luxus-Automarken als auch von Volumen-Automarken abgrenzen. Dabei unterteilen sich die Luxus-Automarken in amerikanischen und europäischen Luxus – ein wichtiger Unterschied, der oft übersehen wird.

Eine Premiummarke wird durch Innovationen und Innovationsfähigkeit definiert, die klar durch Werbung und Firmenauftritt kommuniziert werden und damit einer Premiummarke ein Premiimage verleihen.

Eine Luxusmarke zieht ihren Status allein aus der Vergangenheit, also »Heritage«, oder aus einem starken Marketing beziehungsweise »Image«, was sich meistens auch im Preis ausdrückt. Obwohl sowohl Premium- als auch Luxusmarken durch hohe Preise gekennzeichnet sind, definiert sich die Exklusivität einer Luxusmarke geradezu ausschließlich über den Preis. Der Preis eines Premiumprodukts ist dagegen das Resultat der überlegenen Produkt- und Imageeigenschaften. Neben der rechten Gehirnhälfte (in der eher das Gefühl, also imagebezogene, qualitative Werte wie Status oder Prestige verarbeitet werden) spricht eine Premiummarke auch die linke Gehirnhälfte (die eher für Rationalität, also innovationsbezogene, quantitative Werte wie Schnelligkeit oder Kraft empfänglich ist) an. Somit ist festzuhalten, dass einer Premiummarke ein deut-

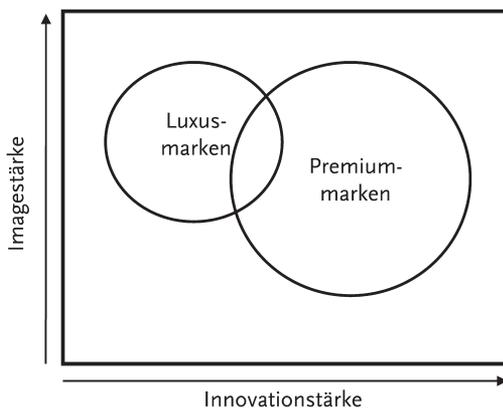


Abb. 1-3 Premiummarken sprechen mit Innovations- und Imagestärke ein breiteres Publikum an als Luxusmarken, die nur Imagestärke vorweisen können

lich höheres Kundenpotenzial zur Verfügung steht als einer Luxusmarke, da die Premiummarke beide Gehirnhälften anspricht und somit ein breiteres Kundenspektrum (siehe Abbildung 1-3).

Bei Luxusmarken differenzieren wir zwischen europäischem und amerikanischem Luxus. Europäischer Luxus ist ausgerichtet auf Finesse im Detail und die Geschichte der Marke, während amerikanischer Luxus sich eher auf Komfort und Größe konzentriert.

So verwundert es auch nicht, dass Lexus, die Luxusmarke von Toyota, in Amerika erfolgreich ist und dort 2002 mehr als 200 000 Autos verkauft hat, nicht aber in Europa, wo nur etwa 20 000 Autos verkauft wurden. Lexus verkörpert fast ausschließlich amerikanischen Luxus, verfügt aber weder über herausragende technische Finesse noch eine glanzvolle Geschichte.

Premiummarken sind global ausgerichtet, mit einem starken Heimatmarkt

Von einer innovativen Premiummarke ist Lexus jedoch weit entfernt – auch deswegen, weil sie im Heimatmarkt nicht verkauft wurde. Dort werden die Lexus-Modelle bisher unter der Dachmarke Toyota angeboten, aber nur über selektierte Verkaufskanäle vertrie-

ben. Da sich diese Strategie als nicht erfolgsversprechend herausgestellt hat, wird Lexus ab August 2005 auch in Japan als eigene Marke eingeführt werden.

Premiummarken sind immer Weltmarken, die allerdings eine starke Position auf ihrem Heimatmarkt haben. Der Erfolg im meist sehr konkurrenzintensiven Heimatmarkt macht die Globalisierung oftmals erst möglich. Andererseits sprechen Premiummarken in der Regel ein gehobenes Kundensegment an, das international sehr ähnlich ist, was sich in einem höheren Wohlstand und einem höheren Durchschnittsalter ausdrückt.

Der Heimatmarkt spielt für Premiummarken eine entscheidende Rolle: nur durch die harte Konkurrenz auf dem Heimatmarkt wird eine Premiummarke fit für den Weltmarkt. Die vier deutschen Premium-Automarken profitieren von der starken Konkurrenz im Heimatmarkt, die dazu führt, dass man die ausländische Konkurrenz mit einer gewissen Leichtigkeit deklassiert – man spielt sozusagen in einer anderen Liga.

In ihrem Heimatmarkt haben die deutschen Premium-Automarken natürliche Vorteile. Beispielsweise gibt es in Japan und Amerika eine generelle Geschwindigkeitsbegrenzung für den Straßenverkehr, was ein Innovationsnachteil ist. Anders ausgedrückt: die Einführung einer Geschwindigkeitsbegrenzung in Deutschland würde

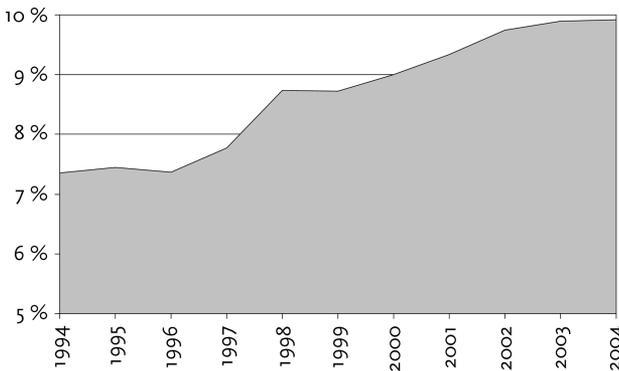


Abb. 1-4 Der Premium- und Luxusmarken-Weltmarktanteil an globalen Verkäufen von Pkws, Geländewagen und Minivans ist in den letzten zehn Jahren kontinuierlich gewachsen

das Ende der deutschen Premiummarken einläuten und damit auch der deutschen Autoindustrie. Die deutsche Autobahn ist nicht nur ein internationaler Mythos, sondern eine der wichtigen notwendigen Bedingungen für beeindruckende Innovationen und überzeugendes Marketing, und somit für den Erfolg der vier deutschen Premium-Automarken.

Premiummarken profitieren vom qualitativen Wachstum

In den Industrieländern gibt es einen deutlichen Trend zu qualitativem Wachstum. Das heißt, dass zwar nicht mehr Autos verkauft werden, aber immer höherwertigere Fahrzeuge, zu einem höheren Preis, mit einer besseren Ausstattung. Aber auch in den Schwellenländern, insbesondere in China, nimmt der Bedarf an hochwertigen Premiumfahrzeugen zu. So ist für den Audi A8 und die BMW 7er Reihe der chinesische Markt 2003 zum drittgrößten Absatzmarkt nach Deutschland und den USA geworden. Im Vergleich zu den Volumenmarken haben Premiummarken global gesehen ihren Anteil in den letzten zehn Jahren ständig gesteigert: von 6,5 Prozent auf fast 10 Prozent – und dieser Trend wird auch in der Zukunft anhalten (siehe Abbildung 1-4).

Premiummarken haben darüber hinaus den Vorteil, dass sie nach unten (kleinere Autos) und seitwärts (zum Beispiel Geländewagen oder Minivans) in neue Nischen vordringen können. Volumenmarken können sich zwar seitwärts – das heißt in neue Konzeptsegmente – erweitern, aber nur schwer nach oben kommen. Auch haben die Premiummarken im Augenblick den längeren Atem, da sie in ihrem angestammten Terrain Profite erwirtschaften konnten, die jetzt reinvestiert werden, während viele Volumenmarken in der aggressiven Marktstrukturierung der letzten Jahre Kapital verloren haben und deswegen sogar gezwungen sind, Investitionspläne zurückzuschrauben.

Gebrauchtwagenpreise und Leasingraten

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den Premiummarken und den Volumenmarken zeigt sich in der Rolle und der Höhe des Gebrauchtwagenpreises, also des Restwertes. Je höher der Restwert eines Autos ist, desto geringer ist für Stammkunden der Differenzbetrag zwischen seinem gebrauchten und neuen Auto, und desto attraktiver wird der Preis eines neuen Autos im Vergleich zur gebrauchten Alternative. Außerdem ergibt sich durch den geringen Wertverlust der Vorteil, dass Leasingraten entsprechend niedriger angesetzt werden können, da sich Leasingraten wiederum zu einem großen Teil aus dem Wertverlust eines Autos errechnen. Denn gerade für Leasingfahrzeuge spielt der Restwert eine wesentliche Rolle: je höher dieser ist, umso niedriger kann man die speziell für Firmenkunden entscheidende Leasingrate ansetzen. In Deutschland beispielsweise kann man eine Mercedes-Benz C-Klasse zu der vergleichbaren Leasingrate erwerben wie einen gut ausgestatteten Opel Astra – da fällt dem Kunden die Wahl nicht schwer.

Der Mercedes-Benz SLK ist in Deutschland das Auto mit dem prozentual geringsten Wertverlust, noch vor dem Porsche Boxster. Mercedes-Chef Jürgen Hubbert weiß auch, wie wichtig der geringe Wertverlust für die Premiummarke Mercedes-Benz ist: »Von großer Bedeutung ist auch der Werterhalt. Wer bereit ist, einen Mercedes zu erwerben, dem ist wichtig, dass dieser möglichst lange seinen Wert behält.«

Premiummarken lehnen es grundsätzlich ab, die Verkäufe durch herstellerseitige Incentives (Preisnachlässe, Geschenke, Bargeldauszahlung oder stark subventionierte Kredite) künstlich zu fördern, da diese die Gewinne überproportional schmälern. Dadurch haben Premiummarken aber auch einen Vorteil durch den geringen Wertverlust in der Restwertentwicklung. Dieser Zusammenhang wird dadurch klar, dass eine generelle (und veröffentlichte) Rabattierung von Neuwagen die Gebrauchtwagenpreise unmittelbar um mindestens denselben Betrag vermindert.

Die Hersteller-Incentives dürfen allerdings nicht mit den Händler-Incentives verwechselt werden, die oft das Ergebnis individueller Preisverhandlungen sind. Hier hat der Hersteller nur in geringerem Maße Einfluss, und bis auf Smart, wo es ein absolutes Preisbin-

dingungsgebot gibt, soll der Händler ja gerade auf Gegenangebote eingehen können, und zwar vornehmlich auf die von der direkten Premiummarken-Konkurrenz.

Diese Unterscheidung der zwei verschiedenen Ebenen – des Herstellers und des Händlers – ist wichtig, da lokale Händleraktionen den generellen Restwert nur im geringeren Maße belasten. Mark Fields, Chef der Premier Automotive Group (PAG) von Ford, differenziert nicht zwischen diesen beiden Ebenen und verärgert dadurch die PAG-Kunden, besonders der Marke Jaguar in den USA, da diese Autos durch starke Hersteller-Incentives und Preissenkungen noch stärker an Wert verlieren.

Angesichts der kritischen Absatzentwicklung auf dem US-Markt hatte sich sogar Porsche dazu entschieden, im Herbst 2003 Incentives zu gewähren – aber auf eine äußerst subtile Weise: statt den Gebrauchtwagenwert durch direkte Preissenkungen zu drücken, entschied man sich zur entgegengesetzten Strategie, den Kunden eines Neufahrzeugs einen um 2000 bis 3000 Dollar überhöhten Rückkaufwert ihres gebrauchten Porsche anzubieten. Auf diese Weise wurde nicht nur der Absatz der Neufahrzeuge gefördert, sondern auch der Restwert der existierenden Flotte unterstützt. Diese Strategie hat einen positiven Einfluss auf den Restwert und ist daher auf keinen Fall mit einem direkten Rabatt oder Geldgeschenk zu vergleichen, der den Restwert negativ beeinflusst. Porsche hat hier wieder einmal gezeigt, wie man eine Premiummarke führt.

Auch BMW ist geradezu legendär im Management des Restwertes seiner Autos, besonders bei der 3er-Reihe. 2002 wurde in Amerika ein neues System eingeführt, um die Gebrauchtwagenpreise positiv zu beeinflussen. Diese Strategie, sich auf Restwertsteigerung in den USA zu konzentrieren, wurde 2003 neben BMW auch von Porsche und Audi eingeführt. Das Engagement hat sich für Audi bereits ausgezahlt: die US-Restwerte von Audi haben 2003 im Schnitt um 2 Prozent angezogen.

Premiummarken-Volumenentwicklung in Westeuropa

Der Anteil der Premiummarken am Neufahrzeugmarkt in Westeuropa hat sich seit 1990 konstant und stark erhöht, auch weitgehend unabhängig von den Schwankungen des europäischen Gesamtmarktes. Während die Volumenhersteller zum Teil erheblich an Marktanteilen einbüßten, konnten die Premiummarken permanentes Wachstum realisieren (siehe Abbildung 1-5). Diese Entwicklung wird sich unserer Erwartung nach auch über einen absehbaren Zeitraum fortsetzen.

Die wesentlichen Gründe für diese Entwicklung sind sowohl in den Strategien der Hersteller als auch in den makroökonomischen und demografischen Faktoren zu suchen.

Ausgehend von den angestammten Luxussegmenten haben die Premiumhersteller ihre Produktpaletten in alle Marktsegmente erweitert. Zusätzlich haben sich Hersteller aus den unteren Segmenten heraus als Premiumhersteller etabliert und damit weitere Kundenpotenziale an die Premiumsegmente herangeführt.

Mehr angebotene Fahrzeuge sowie neu in den Markt stoßende Importmarken machen das Produktangebot wesentlich komplexer

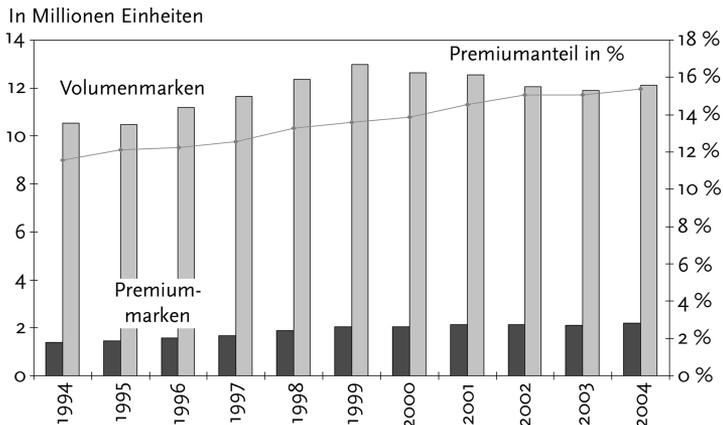


Abb. 1-5 Das Premiummarken-Volumen in Westeuropa ist in den letzten Jahren von 12 Prozent auf 16 Prozent kontinuierlich angestiegen

und unübersichtlicher, sodass die Orientierungsfunktion von Marken eine zusätzliche Bedeutung gewinnt. Davon profitieren naturgemäß die starken Marken, die bei nahezu 100-Prozent-Bekanntheitsgrad sowie einer umfassenden Verfügbarkeit den Auswahl- und Entscheidungsprozess vereinfachen helfen.

Das außerordentliche wirtschaftliche und finanzielle Wachstum der neunziger Jahre führte zu einer stark zunehmenden Verfügbarkeit von liquiden Mitteln, die zu einem großen Teil in hochwertigen und prestigeorientierten Konsum umgesetzt wurden – darunter waren insbesondere auch Premiumfahrzeuge zu finden. Die demografische Entwicklung führte zusammen mit dem stark verbesserten Gesundheitsniveau und dem Imagewandel der »neuen Alten« zu einer höheren Mobilisierung des in zunehmendem Maße konzentrierten Kapitals. Davon profitierte insbesondere die klassischste Premiummarke Mercedes-Benz.

Aufgrund der Entstehung und Struktur des Premiummarktes ist es nicht verwunderlich, dass die Top-3-Marken circa 75 Prozent des gesamten Volumens ausmachen. Mercedes-Benz hatte Mitte der neunziger Jahre als Erstes die Initiative zum entscheidenden Wachstumsschub der Premiummarken ergriffen – aufgrund der langen Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse in der Automobilindustrie wurden die Grundlagen für diese Entwicklung aber bereits zu Anfang des Jahrzehnts gelegt. Damit muss Mercedes-Benz als Erfinder des strategischen Markenmanagements gelten – was aber auch langfristig wieder zu einer »Einfallpforte« für neue Wettbewerber im Premiumsegment werden könnte. Vor diesem Hintergrund sollten Toyota und insbesondere Honda beobachtet werden, während die Marke Volkswagen bereits auf dem besten Wege ist, als Premiummarke wahrgenommen zu werden.

Diese Entwicklung würde den Abschluss der Entwicklung der Marktstruktur von der hierarchischen zur eigenschaftsorientierten Einteilung bedeuten, da mit dem vollständigen Übergang von Volkswagen in das Premiumsegment zumindest in Deutschland die 50-Prozent-Schwelle nahezu erreicht wäre. Danach müsste ein weiterer, in der Industrie verbreiteter Irrtum korrigiert werden, nach dem »Premium« im Sinne überlegener Produkteigenschaften mit »Prämie« im Sinne überzogener Preisforderungen gleichgesetzt wird.

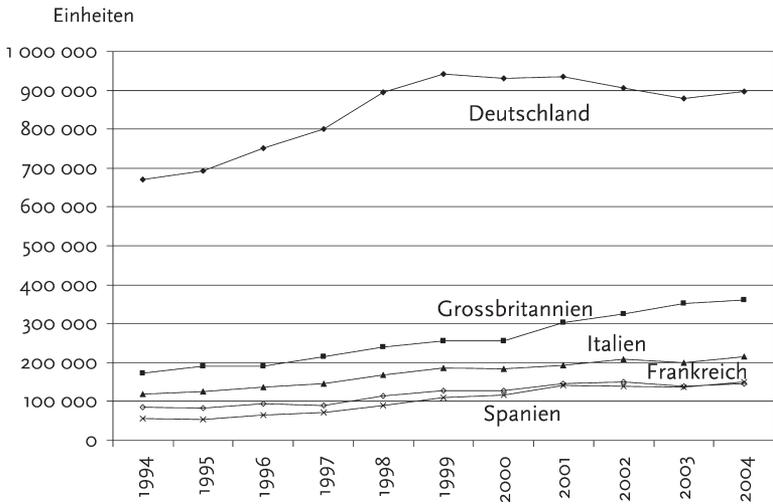


Abb. 1-6 Das Premiummarken-Volumen nach Ländern zeigt ganz klar Deutschland in Führung: die Stärke im Heimatmarkt ist entscheidend für den internationalen Erfolg

Der extrem hohe Anteil der Premiummarken am deutschen Gesamtmarkt (siehe Abbildung 1-6) ist zum Teil dem hohen gesellschaftlichen Wohlstand und dem verfügbaren Kapital zu verdanken, zum Teil der hohen gesellschaftlichen Akzeptanz.

Ein weiterer wesentlicher Grund ist, dass Deutschland der Heimatmarkt der wichtigsten Premiummarken ist. Damit kommen zusätzlich fünf volumenbestimmende Faktoren zum Tragen:

- (1) *Dichte, Struktur und Management der Verkaufnetzwerke* sind hier am besten ausgeprägt, insbesondere auch durch das System der herstellereigenen Verkaufsniederlassungen.
- (2) Die Mitarbeiter der Hersteller erhalten Neufahrzeuge zu Vorzugskonditionen, die als *Jahreswagen* über die privaten Wiederverkaufnetzwerke eine sehr effektive Unterstützung des Absatzes darstellen.
- (3) Die *Dienstwagenkontingente* stehen der zentralen Gebrauchtwagenvermarktung zur Verfügung und erhöhen die Liquidität des Sekundärmarkts erheblich.
- (4) Das *Flottengeschäft*, also der Verkauf an Großkunden, ist bei Premiummarken besonders stark ausgeprägt und wird bevor-

zugt in den jeweiligen Heimatmärkten betrieben – zum Teil durch zentrale Vermarktungsstellen, die unabhängig von den übrigen Vertriebskanälen operieren.

- (5) Aufgrund der hohen *Verfügbarkeit und hohen gesellschaftlichen Akzeptanz von Premiumfahrzeugen* ist der Durchschnittspreis von Premiumautomobilen in Deutschland erheblich niedriger als in anderen europäischen Ländern.

Trotz der hohen Marktanteile und der verkauften Mengen ist das Geschäft der Premiummarken in Deutschland also nicht übermäßig profitabel, da ein erheblicher Anteil des Absatzes über subventionierte Verkäufe erzielt wird. Trotzdem hat der deutsche Markt als Volumenbringer eine hohe strategische Bedeutung (siehe Abbildung 1-7). Auch im Premiumbereich haben hohe Absatzvolumen eine zunehmende Bedeutung, da sie helfen, die Entwicklungs- und Herstellungskosten mitzutragen. Diese Volumina sind erforderlich, um den auch innerhalb des Premiumsegments stetig zunehmenden Preisdruck über Mengendegression abzufangen – ein weiteres Indiz für die fortschreitende Weiterentwicklung des Premiummarktes weg vom Hochpreis- und Luxusmarkt.

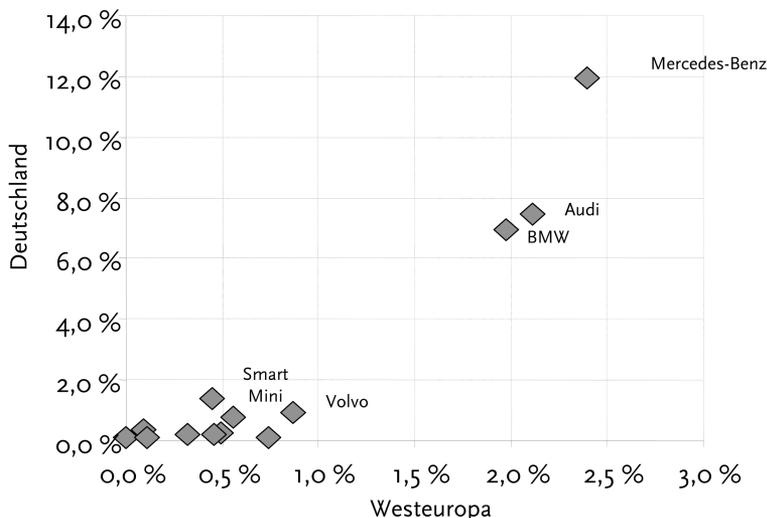


Abb. 1-7 Die Premium-Marktanteilsstruktur in 2002 zeigt, dass die drei großen Premiummarken vorne liegen, besonders im Heimatmarkt Deutschland

Die Konzentration der Absatzvolumen im deutschen Markt ist insbesondere für Mercedes-Benz von entscheidender Bedeutung – fast jeder zweite in Westeuropa abgesetzte Mercedes geht in den deutschen Markt. Audi und BMW dagegen zeigen eine ausgewogenere Regionalstruktur, was einerseits auf einen geringeren Imageunterschied zwischen den einzelnen Ländern, andererseits aber auch auf eine homogenere, also gleichmäßigere, Absatzstruktur hinweist.

Die durch die Änderungen der Gruppenfreistellungsverordnung im Oktober 2003 hervorgerufenen Verschiebungen der Vertriebsstrukturen sollten mittelfristig einen homogenisierenden Effekt zeigen, der langfristig zu einer Vereinheitlichung der Vertriebssysteme der Premiumhersteller innerhalb Europas führen könnte. Damit wäre wieder ein entscheidendes Element der klassischen Definition eines Premiumproduktes erfüllt: nicht nur stets gleichbleibende und überragende Produktqualität, sondern auch einheitliche Verfügbarkeit und Vermarktung. Wie das Beispiel des deutschen Marktes zeigt, sind insbesondere Premiumprodukte auf ein differenziertes, alle Kanäle nutzendes Vertriebskonzept angewiesen, da neben den Qualitäten der Produkte auch wesentlich die zielgerichtete Ansprache der Kunden das Image einer Marke bestimmt.

Seit der Erfindung des Premiumsegments durch Mercedes-Benz ist eine Entwicklung weg vom Luxus zu beobachten, die besonders von BMW und Audi voran getrieben wird. Das Premiumsegment zeigt sich damit nicht nur als ein besonders dynamisch wachsendes, sondern auch als ein sich stets veränderndes Segment, das sicherlich noch für einige Überraschungen gut sein wird.

Premium – was steckt dahinter?

»Premium« im Sinne von »Prämie« bedeutet, dass Kunden für ein funktional vergleichbares Produkt mehr Geld zu zahlen bereit sind. Das Problem ist nur, was ist unter »funktional« zu verstehen? Offensichtlich ist es so, dass durch den Kunden einem Produkt mehr Eigenschaften beigemessen werden, als nach Maß, Zahl oder Gewicht zu bestimmen sind, die – obwohl nicht messbar – doch wesentlich für seine Werthaltigkeit sind. Dies scheint zunächst paradox, insbesondere für diejenigen technikorientierten Unternehmen, die ihre

Produkte über Jahre hinweg auf streng objektive Kriterien hin optimiert haben und sich plötzlich mit der Forderung konfrontiert sehen, die Produkte »noch premiumfähiger« zu gestalten. Das kann aber schon rein logisch nicht funktionieren: Sind die premiumtragenden Eigenschaften von vorne herein als *nicht funktional* definiert, gibt es keine *funktionale* Optimierung, die das Premium beeinflusst, sondern nur Innovation. Man kann also gar keine Premiumprodukte herstellen, sondern nur hoch innovative Produkte – und muss darauf hoffen, dass diesen seitens der Kunden die Premiumeigenschaft zugeschrieben wird. Offensichtlich liegt die Ursache des Premium also nicht im Produkt, sondern in seiner Wahrnehmung, die meistens durch die Innovationen einer Premiummarke geprägt werden, aber auch durch das Marketing.

Während in der soziologischen und psychologischen Kommunikationstheorie inzwischen vollkommene Einigkeit darüber herrscht, dass der objektive Gehalt einer Botschaft nur einen geringen Teil der damit überbrachten Information ausmacht, scheint diese einfache Tatsache noch keine weitergehende Übertragung auf die Produkt- und Unternehmensstrategien der Automobilindustrie gefunden zu haben. Im mechanistischen Weltbild der Autobauer finden diese nicht funktionalen Informationen höchstens noch ihren Platz in der negativen Kategorie der Manipulation beziehungsweise Werbung, was die exorbitanten Werbebudgets der Automobilindustrie erklärt.

Natürlich müssen Kunden über das immer stärker ausufernde Produktangebot der Autohersteller informiert werden, was auch in einer originellen und Käuferzielgruppen-konformen Weise erfolgen soll – aber das sind keine kommunikativen Aufgaben, die Ausgaben in Milliardenhöhe rechtfertigen würden. Die Werbung wird häufig als dasjenige Instrument verstanden, das die Lücke zwischen den objektiven Eigenschaften des Produkts und dem umfassenden Informations- und Bewertungsbedürfnis des Kunden füllen muss.

Wenn die psychologisch getesteten Verhältnisse strikt befolgt würden, müssten also die Werbebudgets höher als die gesamten Entwicklungs- und Produktionskosten der Automobilindustrie sein – was sie aber bei weitem nicht sind. Es scheint also neben der Produktwirklichkeit und den Werbebotschaften noch weitere – weit

weniger kontrollierbare – Informationsebenen zu geben, die die Gesamtwahrnehmung eines Produkts ausmachen und damit auch seinen Marktpreis, und damit letztlich auch das Premium, bestimmen.

Die einfachste Möglichkeit, eine Premiummarke beziehungsweise Premiumprodukte zu erzeugen, ist, eine bereits bestehende Luxusmarke durch objektiv sehr gute und innovative Produkte in den Bereich größerer Kundenansprache und besser erreichbarer Preisregionen zu führen. Neben Mercedes-Benz ist BMW ein gutes Beispiel, auf das wir näher eingehen werden.