

# Markenporträt Smart



Die noch immer junge Marke Smart hat eine bewegte Geschichte hinter sich. Die hochgesteckten Ziele konnte sie nie erreichen. Unter der neuen Chefin Annette Winkler wird jetzt ein neuer Anlauf genommen.

## Überlebensk(r)ampf

VON WALTER MISSING

Die Marke Smart ist ein publizistischer Dauerbrenner. In regelmäßigen Abständen sorgt sie für – zumeist negative – Schlagzeilen. Denn selten gingen Anspruch und Realität so weit auseinander. Smart sollte für mehr stehen als normale Automarken. Als Teil eines ganzen Mobilitätskonzepts haben ihre Erfinder die kleinen Stadtflyer definiert. Geworden ist daraus bekanntlich herzlich wenig. Jetzt will die neue Chefin Annette Winkler die Grundphilosophie der Marke wiederbeleben und mit E-Smarts, E-Bikes und E-Rollern neues Terrain erobern. Sie macht das mit im Grunde einfachen, aber öffentlichkeitswirksamen Mitteln. Gleichwohl sind Zweifel angebracht. Handelt es sich um einen erfolgsversprechenden Schachzug oder nur einen neuen Befreiungsschlag? Oder ganz einfach um Zeitgewinn, bis 2014 endlich die neuen Modelle auf den Markt kommen?

Im boomenden Automobilgeschäft des laufenden Jahres kann zwar auch der Smart fortwo Verkaufszuwächse verbuchen. Im ersten Halbjahr 2011 wuchs der weltweite Absatz um 8,0 Prozent auf 54.801 Fahrzeuge. In Deutschland stiegen die Neuzulassungen per Juni 2011 sogar um 15,5 Prozent auf 16.368 Einheiten. Die schönen Zuwächse verlieren jedoch schnell an Wert, wenn man genauer hinschaut. Denn 2010 war das bisher schwächste Jahr in der ebenso jungen wie bewegten Geschichte der Marke: Weltweit sanken die Verkaufszahlen erstmals unter die magische Grenze von 100.000 Fahrzeugen, und in Deutschland musste trotz aller Anstrengungen die unterste Verteidigungslinie von 30.000 Neuzulassungen knapp verloren gegeben werden. Der Marktanteil ging auf 1,0 Prozent zurück. Für 2011 rechnet Winkler mit weltweit 90.000 verkauften Fahrzeugen plus einem schönen x.

Diplomatisch gekonnt formuliert, aber bei nüchterner Betrachtung eben auch die endgültige Verabschiedung von all den Ambitionen und hochfliegenden Zielen, die der Marke unter der Ägide von Jürgen Schrempp zugetraut worden waren. Im Gegensatz zu Ihrem Mercedes-Kollegen Joachim Schmidt kann Winkler nicht auf Rückenwind aus den BRIC-Staaten hoffen. Zwar haben sich die Verkaufszahlen in China im Mai 2011 gegenüber dem Vorjahr fast verdreifacht, mit rund 1.000 Einheiten liegen sie absolut betrachtet gleichwohl noch immer auf äußerst niedrigem Niveau. Denn den Chinesen steht bekanntlich nach möglichst großen und nicht möglichst kleinen Autos.

### Schon der Start war holprig

Jährlich mindestens 200.000 Verkäufe sollten nach den ursprünglichen Planungen allein das später in Smart fortwo umbenannte City Coupé und seine Cabrio-Variante in den urbanen Ballungszentren erreichen. Das Ziel wurde weit verfehlt. Schon der Start war holprig. Aus Sorge, dass ihn beim Elchtest ein ähnliches Schicksal wie kurz zuvor die A-Klasse ereilen könnte, musste der Ur-Smart technisch nachgebessert werden und kam deshalb erst mit über sechsmonatiger Verspätung auf dem Markt. Allein das brach manchen eigens aus dem Boden gestampften neuen Smart-Centern und ihren zumeist branchenfremden Investoren fast das Genick. Hohe Subventionen mussten her, auch um die weit unter den Erwartungen gebliebenen Auftragseingänge zu stützen. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Denn nur wenige große Städte machten den Verantwortlichen so viel Freude wie Rom, wo die City Coupés und Cabrios begleitet von einfachen, aber kreativen Marketingideen zu Kultautos reiften. So wurden zum Beispiel für die Premiere massenhaft Komparsen aus Schauspielhäusern zum Schlangestehen engagiert, um einen besonderen Begehrenswert zu suggerieren. Anderswo blieb – trotz aller Einzigartigkeit der Marke – Kultstatus ebenso reines Wunschdenken wie die angepeilten Stückzahlen und Marktanteile. Schnell machte deshalb das Wort vom Milliardengrab die Runde.

Neuer Ärger und vor allem neue Verluste standen ins Haus, als sich die Führung unter Andreas Renschler dafür stark machte, die bisherige Ein-Produkt-Marke zu einer Markenfamilie auszubauen und das Vorhaben im Vorstand auch durchsetzte. Neue Modellvarianten wie der puristische Crossblade, der pfiffige aber qualitativ desaströse Roadster – man musste das Verdeck nicht öffnen, um nass zu werden – oder der viersitzige Forfour kamen auf den Markt, verschwanden aber auch schnell wieder. Noch vor dem Eingeständnis der Pleite wurde Renschler, nach dem Motto: „wer Fehler macht, hat Aufstiegschancen“, von seinem Mentor Schrempp aus der Gefahrenzone gezogen und in den Vorstand gehievt, wo er seither das Nutzfahrzeuggeschäft des Konzerns verantwortet. Um nicht weitere Milliarden zu verbrennen, stoppte der neue Daimler-Chef Dieter Zetsche 2006 die teure Expansion. Den fertig entwickelten Geländewagen Formore ließ er erst gar nicht mehr produzieren. Zu mehr konnte sich Zetsche nicht durchringen. Wie aktuell beim Maybach, vermied er den im Grunde fälligen Kahlschlag. Nach dem Motto „zum Leben zu wenig, zum Sterben zu viel“ wurde stattdessen die Marke auf den Fortwo zurückgestutzt, verlor ihre Eigenständigkeit und fand sich in der Mercedes Car Group wieder.

Dort wurde sie unter „ferner liefen“ geführt, bis im Sommer letzten Jahres Power-Frau Annette Winkler die Verantwortung für das weltweite Geschäft übernahm und seither für eine Menge Wirbel sorgt – mit ernstzunehmenden Initiativen, aber teilweise auch mit vergleichsweise simplen Ansätzen aus der Marketingschublade, die man an guten Hochschulen bereits im ersten Semester lernen kann. In rascher Folge wurden ein neuer Viersitzer, ein Elektrofahrzeug, ein neues Vertriebsmodell für die USA und jüngst ein E-Bike angekündigt. Entwicklung, Produktion und Vertrieb wurden wieder in einer – sprich Winklers – Hand gebündelt. Geht jetzt alles wieder von vorne los? In Umkehrung des Prinzips „rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“? Strategische Weitsicht war bislang nicht das Geschäftsprinzip der Marke. Das gilt insbesondere für zu Grabe getragenen Viersitzer. Denn spätestens seit dem USA-Debakel des Fortwo ist klar, dass mit nur einer Baureihe nicht die kritische Stückzahlgröße erreicht werden kann, die der Marke ein langfristiges Überleben sichert.

## USA-Debakel

Mit dem legendären Roger Penske hatte 2008 einer der ganz großen US-Dealer den Import und den Vertrieb des Zweisitzers über ein eigenständiges Netz übernommen. Nach anfänglichen Erfolgen brach der Smart-Absatz drastisch ein. Wurden im ersten Jahr noch fast 25.000 Fahrzeuge vermarktet, fanden in 2010 nur noch rund 5.900 Fortwo einen Käufer. Kein Wunder, dass Penske das Handtuch warf – zumal auch sein in Eigenregie vorangetriebenes und noch im letzten Jahr mit viel Spektakel vorgestelltes Projekt eines fünftürigen Smart auf Basis des Nissan Micra von Stuttgart gekippt wurde, mit dem Penske dem Wunsch der Amerikaner nach mehr Platz entsprechen wollte. Wie zuvor in Europa übernimmt die Mercedes-Benz of North America die Regie für den Vertrieb im Land der unbegrenzten Möglichkeiten und gliedert ihn in die Mercedes-Organisation ein. Die rund 350 Mercedes-Händler verkaufen in ein und demselben Laden die große S-Klasse und den kleinen Smart. Der einzige Vorteil dieser Integration ist sicherlich, dass mit dem sparsamen Zweisitzer der Durchschnittsverbrauch der Mercedes-Flotte deutlich gesenkt und die ab 2016 geltenden strengen Flottenverbrauchsvorschriften leichter erfüllt werden können.

Der Not gehorchend war das im Hinblick auf die strikte Markentrennung ursprünglich undenkbares Shop-in-shop-Konzept bereits in Deutschland und anderen europäischen Ländern etabliert worden. Dabei wäre genau das von Anfang an richtig gewesen. Und dass ein solches Konzept – richtig aufgesetzt – funktioniert, hat BMW mit Mini eindrucksvoll bewiesen. Die früheren eigenständigen Smart-Center, gut am typischen gläsernen Turm zu erkennen, sind hierzulande buchstäblich massakriert worden und dienen heute vielfach anderen Zwecken als ursprünglich geplant. Die Investoren der ersten Stunde haben das Nachsehen, ihre hohen Investitionen sind in den Sand gesetzt.

Als einer der letzten Vorkämpfer und exklusiven Händler der Marke in Deutschland hat vor wenigen Wochen auch der langjährige Vorsitzende des deutschen und europäischen Händlerverbands Ulrich Fromme endgültig resigniert und sein Düsseldorfer Smart-Geschäft an die ortsansässige Mercedes-Niederlassung Rhein-Ruhr übergeben – nachdem er die Mehrheit schon vor Jahren an die Wiener Wiesenthal-Gruppe unter der Leitung von Manikowski verkauft hatte. Die hinter diesem Engagement in Deutschland stehende Smart-Vertriebs GmbH verantwortet damit endgültig mehr als die Hälfte des Retailgeschäfts der Marke in ihrem Heimatmarkt. Ihr Geschäftsführer ist Daniel Bartos, im „Hauptberuf“ zuständig für das Pkw-Geschäft der großen Schwestermarke in Deutschland – eine Konstellation, die dem Vernehmen nach gar nicht nach dem Geschmack von Frau Winkler ist. Denn die ehrgeizige Chefin will – wie es heißt – nicht nur ihrer Marke in jedem Land ein verantwortliches Gesicht geben sondern sie will vor allem „durchregieren“ können.

## Viel Geld für 2,70 Meter

Auch wenn der leidenschaftlichen Radfahrerin Ausdauer und langer Atem bescheinigt werden, ist Winkler um ihren neuen Job nicht zu beneiden. Wegen der vielen Baustellen ist ein Fiasko, wie sie es als ehemalige Vorsitzende der Wirtschaftsjuvenen und Unternehmerin des Jahres 1992 mit der Insolvenz ihrer familieneigenen Bauunternehmen schon einmal erleben musste, nicht auszuschließen. Ihr größtes Problem: Die neuen Modelle aus der Kooperation mit Renault kommen erst 2014. Sie werden zwar auf ein weiterhin wachsendes Marktsegment der Klein- und Kleinwagen treffen, aber auch auf neue starke Wettbewerber wie die bis dahin fertigen Typen des Projekts i von BMW oder ähnlichen Konzepten von VW und anderen Herstellern. Bereits im Herbst dieses Jahres soll der kleine up von VW zu einem Basispreis von rund 9.000 Euro zu den Händlern rollen. Zur Erinnerung: Der günstigste, 2,70 Meter lange smart fortwo ist für 9.990 Euro zu haben – ein Preis, zu dem laut „auto motor und sport (ams)“ bereits heute andere Hersteller viertürige Kleinwagen mit Klimaanlage, Servolenkung, vier Airbags und elektrischen Fensterhebern liefern. Beim Fortwo kostet all das extra, und selbst für den Handschuhfachdeckel sind noch einmal 45 Euro zusätzlich auf den Tisch zu legen. Kein Wunder, dass üppige Rabatte gewährt werden müssen und fragwürdige Kooperationen wie mit Tschibo, wo ein bestens ausgestattetes Fortwo Coupé für 69 Euro monatlich zu leasen ist, fröhliche Urständ feiern.

## Renault-Kooperation und Carsharing

Die im vergangenen Jahr zwischen Daimler und Renault vereinbarte umfassende Zusammenarbeit wird dieses Problem nicht lösen. Im Gegenteil: Um Kosten bei der Entwicklung und Produktion von Kleinwagen zu sparen, werden die Franzosen das Heckantriebsmodul des Fortwo nutzen und steuern umgekehrt die Architektur des Renault Twingo für ein neues viersitziges Modell bei. In 2014 werden beide Hersteller je zwei Fahrzeuge unter ihrer Marke auf den Markt bringen. Wollen sich die Partner nicht ins Gehege kommen, muss – so Daimlers oberster Design-Chef – „die Marke Smart ins Premiumsegment rücken, während Renault deutlich günstiger positioniert sein muss“. Ein schwieriges, vielleicht sogar gewagtes Unterfangen, denn dort haben Mini und zunehmend auch der Audi A1 klar das Sagen. Und Lifestyle lässt sich bekanntlich nicht beliebig dehnen.

## Elektro-Mobilität

Als wichtigste Waffe und zugleich als Speerspitze des Daimler-Renault-Projekts soll sich deshalb die Elektroversion des Zweitürers erweisen. Wie „ams“ in seiner Online-Ausgabe vom 22. Juni 2011 berichtet, liefert dafür Renault die Motoren sowie eine effiziente, mit 1.500 Euro vergleichsweise günstige Schnellladestation. Sie soll die Lithium-Ionen-Batterien von Daimler innerhalb von nur einer Stunde zu 80 Prozent aufladen können. Ob das zu dem geplanten Gemeinschaftsunternehmen von Daimler und Bosch zur Entwicklung und Produktion von Elektromotoren passt, steht in den berühmten Sternen. Laut Entwicklungsvorstand Thomas Weber „redet in Bezug auf Elektromobilität gerade jeder mit jedem“ – so die einfache Erklärung. Wie bereits auf AUTOHAUS Online am 27. Juni 2011 berichtet, werden Daimler die „Elektro-Smarts quasi aus der Hand gerissen“ (O-Ton Weber), weshalb die für dieses Jahr geplante Produktion auf 2.000 Fahrzeuge verdoppelt wurde. Keine schlechten Voraussetzungen für das Ziel von Winkler, mit der nächsten Generation des E-Smarts – noch im alten Gewand – ab 2012 eine fünfstellige jährliche Verkaufszahl zu realisieren. Doch nicht nur vor diesem Hintergrund sieht sie in Smart „die perfekte Hardware für die Mobilitätsprobleme in der Stadt“.

## Carsharing

Auch beim Carsharing-Konzept des Konzerns spielt Smart die zentrale Rolle. Mit seiner Marke Car2Go ist Daimler Vorreiter beim „Autoteilen“. Die Idee stammt aus dem Bereich „Business Innovation“, einer Art Denkfabrik, die im Auftrag von Zetsche neue Geschäfts- und Wachstumsfelder rund um das Automobil entwickelt. Rund 60 neue Geschäftsideen sollen bisher identifiziert worden sein, die teilweise bereits in Pilotprojekten getestet werden. Außer Car2Go ist davon wenig nach außen gedrungen. Nur vage ist von „vielversprechenden Ansätzen“ die Rede. Vermutlich zu wenig, um einen Mann wie den ehemaligen McKinsey-Berater Jérôme Guillen bei der Stange halten zu können, der denn auch im Herbst letzten Jahres beim kalifornischen Elektroautohersteller Tesla angeheuert hat. Seit 1. Mai 2011 hat auch sein ehemaliger Chef Martin Zimmermann einen neuen Job als CEO von Mercedes-Benz Südafrika.

Ob der bisherige oberste Compliance-Wächter Gero Herrmann als neuer Leiter Strategy, Alliances & Business Innovation angesichts seines beruflichen Werdegangs eine Idealbesetzung für den Think Tank des Unternehmens ist, mag dahingestellt bleiben. Fest steht, dass sein Paradepony Carsharing inzwischen auch von anderen Herstellern entdeckt wurde, die ähnlich intelligente Modelle anbieten – allen voran der Erzrivale BMW mit seinem rührigen Mobilitätspartner Sixt, dessen Chef mit dem neuen Geschäftszweig dem Vernehmen nach von Anfang an Gewinn machen will. Das wiederum geht nur mit hohen Rabatten auf die Fahrzeuge, die auch Smart entrichten muss, um seinen Kooperationspartner Europcar bei Laune zu halten. Ob da unter dem Strich jemals etwas übrigbleiben wird, was den Renditeansprüchen des Konzerns nur halbwegs gerecht werden kann, ist mehr als fraglich. Noch ist Car2Go ein Experiment mit kleinen Stückzahlen – wie überhaupt Carsharing weit davon entfernt ist, „ein Massenphänomen zu werden“, wie das Manager Magazin in seinem Bericht vom 23. Juni 2011 angesichts der vielen Jubelmeldungen kritisch anmerkt. Ganze 5.000 Carsharing-Fahrzeuge seien nach Angaben des Bundesverbands Carsharing derzeit in Deutschland im Einsatz. Trotzdem mehren sich die Stimmen, die besorgt fragen, ob sich Daimler und Co. mit ihren Konzepten nicht das eigene Wasser abgraben und in Bezug auf die Jungwagenproblematik (siehe hierzu AUTOHAUS 13-2011) nicht zusätzlich Öl ins Feuer gießen.

## Tagung in Rom und neue Geschäftsfelder

All das konnte eine auch in eigener Sache geschickte Marketing-Expertin wie Annette Winkler nicht davon abhalten, die weltweite Smart-Händlerorganisation zu einer großen Tagung bezeichnenderweise nach Rom einzuladen und zu einem neuen Aufbruch für die Marke zu blasen. Um die Bedeutung der Veranstaltung zu unterstreichen, war auch der Vorstandsvorsitzende zugegen. Wie aus Teilnehmerkreisen zu hören war, ließ sich nicht jeder von Winklers Botschaft, dass „Smart eine Idee mit großer Zukunft ist“, überzeugen. Vielmehr machte das böse Wort von „viel heißer Luft“ die Runde, und was über die neuen Geschäftsfelder gesagt wurde, versetzte manchen altgedienten Smart-/Mercedes-Partner in eher ungläubiges Staunen.

### Neue Geschäftsfelder

Kein Witz: Smart steigt im nächsten Jahr in den Fahrradmarkt ein und holt den E-Bike-Hersteller Grace als Partner an seine Seite. In enger Zusammenarbeit mit dem erst im letzten Jahr gegründeten Unternehmen soll ein Elektrofahrrad entwickelt werden. Wie ihre Vorgängergesellschaft, die Inbalance GmbH, hat Grace bisher weder Umsatz- noch Beschäftigtenzahlen veröffentlicht. Dpa-Angaben zufolge arbeiten aber mittlerweile immerhin rund 25 festangestellte und freie Mitarbeiter bei dem in Biesenthal nördlich Berlins ansässigen Unternehmen. Erstaunlich, mit wem sich Daimler hier in ein neues Geschäftsfeld begibt, mit dem man es ebenso todernst meint wie mit dem E-Roller, über dessen Realisierung allerdings noch nicht entschieden ist. „Das E-Bike ist für Smart kein Werbeartikel“ betonte denn auch Winkler. „Wir legen es insbesondere auch als Transportmittel aus und werden in unserem Händlernetz dafür eine Vertriebs- und Servicekompetenz aufbauen.“

Angesichts dieses hohen Anspruchs drängen sich Fragen auf wie: „Wartet denn der Markt auf Fahrräder und Roller aus dem Hause Daimler?“ oder „Was hat das E-Bike von Smart, das andere nicht haben?“ (FAZ.net vom 5. Mai 2011). Und vor allem: „Kann man mit Fahrrädern und Rollern beim Daimler tatsächlich Gewinn machen?“ Bereits beim Einstieg in das Kleinstwagen-Geschäft hatte der ehemalige BMW-Entwicklungsvorstand und heutige Linde-Chef den Konkurrenten Schrempp einst gewarnt: „Mit dem Smart werdet ihr maximal das verdienen, was das Schiebedach der S-Klasse erwirtschaftet“ (Zeit-Dossier vom 6. März 2007). Es kam bekanntlich viel schlimmer. Wie viel mehr muss Reitzles Warnung auf Fahrräder und Roller zutreffen. Selbstläufer dürften beide kaum jemals werden – nicht zuletzt auch angesichts der geplanten höchst ambitionierten Preisstellung der E-Bikes, die laut Süddeutscher Zeitung vom 10. Juni 2011 je nach Modell zwischen rund 4.000 und 8.000 Euro liegen werden. Da bleibt als letzte Frage nur: „Warum tut Zetsche sich das alles an?“