



# 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

Dieser Artikel ist eine stark gekürzte Version des Originalbeitrags von Walter Missing, den Sie im Internet nachlesen können: [www.autohaus.de/kampf-um-premium](http://www.autohaus.de/kampf-um-premium)

Die Krise scheint weltweit betrachtet überwunden. Jetzt gilt es, sich für die Zukunft zu rüsten – mit neuen Produkten, Technologien und Allianzen. Die Ausgangspositionen von Audi, BMW und Mercedes-Benz sind dabei ebenso verschieden wie ihre strategischen Weichenstellungen.

Globale Ausrichtung ist das Gebot der Stunde. Umgekehrt ist unbestritten, dass Erfolge im Heimatmarkt von entscheidender Bedeutung für die weltweite Durchsetzungskraft sind. Wo stehen in diesem Spannungsfeld Audi, BMW und Mercedes-Benz? Wie kommen sie in Deutschland zurecht? Wohin steuern sie? Und wie klar ist, was dabei am Ende herauskommen wird?

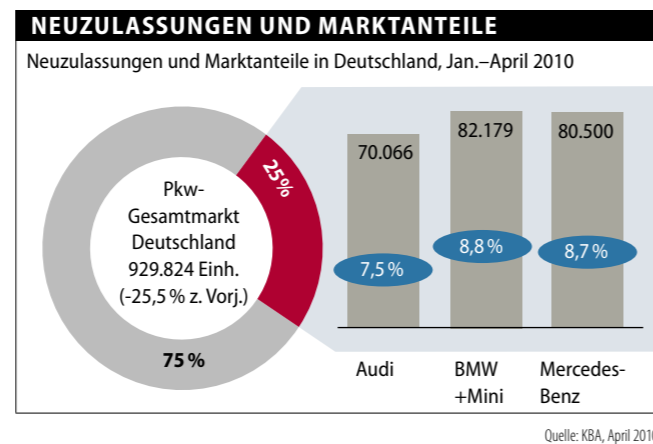
## Marktpformance: 1. Mercedes-Benz 2. BMW 3. Audi

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 %, Mercedes-Benz legt um 11 % zu.

Ganz anders die Situation in Deutschland: 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. Denn auch Audi hat sich 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. Während Audi in Europa bereits seit letztem Jahr Marktführer im Premiumsegment ist, gebührt hierzulande Mercedes-Benz bei der Marktpformance noch Platz 1 – wenn auch denkbar knapp.



**Audi-Vorstandschef Rupert Stadler:**  
„Wir sind nicht mehr Jäger, wir sind die Gejagten“



**BMW-Vorstandschef Norbert Reithofer:**  
„Wir wollen 2010 einen sichtbaren Schritt in Richtung unserer Profitabilitätsziele 2012 machen“



**Daimler-Chef Dieter Zetsche:**  
„Wir wollen 2010 wieder voll auf Angriff spielen“

## Retailperformance und -rendite:

1. Audi 2. BMW 3. Mercedes-Benz

Die Neuzulassungen spiegeln bekanntlich den Verkaufsanteil des Handels nicht realistisch wider. Die umfangreichen Direktgeschäfte der Hersteller verfälschen das Bild. In der eigentlichen Retailperformance gibt es erhebliche Unterschiede.

Audi – Rund drei Viertel aller Neuzulassungen 2009 sind bei Audi auf Geschäfte zurückzuführen, die über den Handel initiiert und abgewickelt wurden (2009: gesamt 234.862 Einheiten, Retail über eigene Betriebe und Händler 176.494). Gleichwohl klagt auch die Audi-Händlerschaft über den hohen Anteil von Dienst- und Jahreswagen und sonstigen Direktgeschäften. Ingolstadt hat darauf reagiert und die Stückzahlen zurückgefahren – mit sofort positiven Effekten im Markt und der Audi-Organisation.

BMW – Bei der weißblauen Marke entfallen fast 80 % aller Geschäfte auf den Handel, der allerdings sehr viel stärker durch Niederlassungen geprägt ist als bei Audi (2009: gesamt 224.545 Einheiten, Retail über Niederlassungen und Händler 174.065). Die über die selbstständigen Händler realisierten Stückzahlen dürften deshalb nur bei gut 100.000 Fahrzeugen liegen.

Mercedes – Unter dem Stern wird nur gut jeder zweite Neuwagen über Niederlassungen und Vertretungen verkauft, die sich den verbleibenden Kuchen im Verhältnis von rund 60 zu 40 % teilen (2009: gesamt 282.532 Einheiten, Retail über Niederlassungen und Vertreter 153.033). Viele Vertreter verkaufen inzwischen mehr Jahreswagen oder Autovermieter-Rückläufer, als dass sie Neuwagen vermitteln. Das intensive Bespielen dieses Vertriebskanals ist auf Dauer ein hochgradig gefährlicher Weg. Er zeigt zugleich, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis von Mercedes-Benz-Neufahrzeugen vom Markt nicht mehr uneingeschränkt akzeptiert wird.

Im Hinblick auf die Händlerrenditen ergibt sich ein ähnliches Bild. Zwar hatten im Krisenjahr 2009 alle Premiummarken unterdurchschnittliche Umsatzrenditen zu verzeichnen (Audi-Dualpartner 0,6%, Audi-Exklusivpartner 0,1%, BMW 0,5%, Mercedes-Benz inklusive Nutzfahrzeuge +/-0%). Und überall wurde das Fahrzeuggeschäft durch das Servicegeschäft subventioniert. Bei der Bewertung der Renditen darf jedoch nicht übersehen werden, dass BMW und insbesondere Mercedes-Benz die Ergebnisse ihrer Vertragspartner massiv gestützt haben, während die Audi-Händler vergebens auf Zuwendungen hofften. Berücksichtigt man weiter, dass die Audi-Händler im Gegensatz zu ihren Kollegen erst Ende 2009 eine herstellereitige Beteiligung an den Verlusten bei der Rückläufervermarktung erfahren haben, gewinnt die Audi-Händler-Rendite noch einmal zusätzliches positives Gewicht.

Fazit: Im Kampf um die Endkunden als der entscheidenden Bezugsgröße für die Retailperformance des Handels sind die Plätze klar vergeben: Audi vor BMW und Mercedes-Benz. Und auch bei der Rendite landet Audi auf dem ersten Rang, wenngleich auch hier das erzielte Ergebnis nicht befriedigen kann.

## Produktoffensiven: 1. Audi 2. BMW 3. Mercedes-Benz

Audi – In ihrer aktuellen Rolle fühlen sich die Ingolstädter durchaus wohl: „Wir sind nicht mehr Jäger, wir sind die Gejagten“, sagt der Vorstandsvorsitzende Rupert Stadler. In Bezug auf Umsatzren-

dite und Ergebnis hat man die Konkurrenz schon abgehängt, abtatsseitig soll das bis 2015 erreicht werden – mit 1,5 Mio. Fahrzeugen weltweit. Audi setzt sowohl auf Erneuerung als auch auf nachhaltige Erweiterung des Produktportfolios. A1 und A7 gehen noch in diesem Jahr an den Start, 2012/13 folgt der Q3, der auf ähnlich gute Resonanz stoßen dürfte wie der BMW X1.

BMW – Auch wenn in München derzeit leisere Töne angeschlagen werden, hat der Vorstand ambitionierte Ziele. 7er und 5er zeigen eine neue Designlinie, mit der man wieder Boden gutzumachen hofft. Diesen Auftrag hat auch der neue 3er, der 2012 kommt. Mit dem X1 hat BMW eine Lücke im Basisprogramm geschlossen. Luft sieht man nach unten: Auf Basis der nächsten Mini-Generation soll ein kleiner BMW mit Front- und Allradantrieb entstehen – eine schlagkräftige, wenn auch späte Antwort auf den A1.

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 die hochgesteckten Erwartungen dem Vernehmen nach bisher nicht erfüllen konnte. Die neue S-Klasse und das große Coupé kommen 2012 und fungieren als wichtige Innovations- und Imageträger. Gleichwohl wird man sich noch stärker auf die C- und E-Klasse konzentrieren müssen, wo mit weiteren Derivaten zu rechnen ist. Denn anders als bei BMW ist bei Mercedes-Benz derzeit nicht erkennbar, dass es zu Programmweiterungen unterhalb der A-Klasse kommen könnte.

Fazit: Alle drei Premiumhersteller leiten zur Realisierung ihrer Stückzahlziele bemerkenswerte Produktoffensiven in die Wege. Dennoch hat Audi als kleinster Anbieter nach Meinung vieler Experten die größten Chancen, als Sieger vom Platz zu gehen, da die bisherigen Absatzzahlen auf Basis einer vergleichsweise schmalen Produktpalette und schwerpunktmäßig in Europa realisiert wurden.

## Herstellerprofitabilität: 1. Audi 2. BMW 3. Mercedes-Benz

Die Premium-Führerschaft definiert sich nicht nur über die Stückzahlen, sondern auch über die finanziellen Ergebnisse.

Audi – Selbst 2009 konnte Audi einen Gewinn von 1,3 Mrd. Euro erwirtschaften und schrieb eine Umsatzrendite von rund 5% (2008: über 8%). Darüber hinaus hatte Audi im letzten Jahr die im Premiumvergleich niedrigsten Verkaufsrückgänge zu verkraften. Wenn es Audi jetzt gelingt, an die Wachstumsdynamik der vergangenen Jahre anzuknüpfen und die im Rahmen der Strategie 2015 definierten 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 des Gewinnrückgangs von 36% haben die Münchner im vergangenen Jahr nur noch 210 Mio. Euro verdient. Lange hat sich der Vorstandsvorsitzende Norbert Reithofer auf der Bilanzpressekonferenz Mitte März 2010 mit dem unbefriedigenden Ergebnis nicht aufgehoben. Sein Blick geht nach vorn. Trotzdem bleibt er vorsichtig: „Wir wollen 2010 einen sichtbaren Schritt in Richtung unserer Profitabilitätsziele 2012 machen“, sagte er und bekräftigte, dass der Konzern 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 Wettbewerber: 2,6 Mrd. Euro Verlust in 2009.



# Der Kampf um Premium

Die Konsequenzen: Für die Aktionäre fällt die Dividende aus. Darüber hinaus will Daimler die Kosten dauerhaft um 5 Milliarden Euro senken. Hauptansatzpunkte dafür sind eine Modulstrategie nach dem Vorbild von VW und die neue Kooperation mit Renault-Nissan. Dieter Zetsche hat auf der diesjährigen Hauptversammlung 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: Audi hat gute Karten, das Profit-Ranking dauerhaft anzuführen. BMW wird mit seiner Alleinstrategie ebenso wenig nachhaltige Skaleneffekte erreichen wie Daimler über seine Kooperation mit Renault-Nissan.

## Markenimages: 1. Audi 2. BMW 3. Mercedes-Benz

Vorsprung durch Technik. In einer Umfrage von „AMS“ (siehe unten) erzielte Audi in sieben von neun Imagekriterien das Top-Ranking. Was einst mit Quattro- und Aluminiumtechnik begann, hat heute Breitenwirkung. Seit Jahren zeichnen sich die Ingolstädter durch exzellentes Marketing aus – von der Werbung über das Product Placement bis hin zum Sport- oder Kultursponsoring. Alles aus einem Guss und konsequent an dem einen Ziel orientiert: Platz 1 im Premiumsegment.

Freude am Fahren – „Unser größter Rivale heißt nicht mehr Mercedes, sondern Audi“, zitiert das „Handelsblatt“ einen hochrangigen BMW-Manager. Darin dürfte allerdings kaum der Grund für das Ende des Formel-1-Engagements liegen. Das Programm „EfficientDynamics“ wird gestärkt und ausgebaut. Norbert Reithofer will aber nicht nur die Umweltführerschaft unter den Premiummarken, sondern auch die Innovationsführerschaft: Dazu setzt er vor allem auf das Mega-City Vehicle, ein ultraleichtes Elektrofahrzeug aus kohlefaserverstärktem Kunststoff.

Das Beste oder nichts? Umfragen zeigen: Mercedes-Benz wird nicht mehr mit den besten, sichersten oder zuverlässigsten Autos der Welt gleichgesetzt. Nach Ansicht vieler Beobachter hat Mercedes-Benz nicht nur die Qualitäts-, sondern auch die Technologieführerschaft verloren. Auch die neue Designsprache ist auf geteilte Resonanz gestoßen. Dennoch ist Mercedes-Benz noch immer die wertvollste Automarke der Welt. Dieter Zetsche muss höllisch aufpassen, dass die Identität im neuen Verbund mit Renault-Nissan gewahrt wird. Und Vertriebs- und Marketing-Chef

Joachim Schmidt muss alle Register ziehen, um den hohen Anspruch von Gottlieb Daimler „Das Beste oder nichts“ für die Marke Mercedes-Benz erfolgreich wiederzubeleben.

Fazit: Mercedes-Benz stellt die Weichen, um verloren gegangenes Imageterrain zurückzugewinnen. Audi und BMW haben in den vergangenen Jahren jedoch wichtige Zukunftspositionen erobert, die nur schwer zu knacken sind. Das Rennen ist zumindest aber wieder eröffnet.

## Management und Kooperationen:

### 1. Audi 2. BMW 3. Mercedes-Benz

Audi – Kooperationen sind Sache der Wolfsburger Mutter. Aus dem Konzernbaukasten kann sich Audi nach Herzenslust bedienen. Die Herren der Ringe verfügen über langjährige Erfahrung, ihren Bau-reihen trotz gleicher Plattformen absolut eigenständige Attribute zu verliehen. „Alles richtig gemacht“, attestiert denn auch „AMS“ und sieht eine erfolgreiche Zukunft – vorausgesetzt es gelingt, die Eigenständigkeit zu wahren und nicht wie andere Konzernmarken zu sehr an die Wolfsburger Kette gelegt zu werden.

BMW – In München hat man mit Kooperationen nicht allzu viel am Hut. BMW arbeitet in der Motorenentwicklung und -produktion seit Jahren ebenso erfolgreich wie geräuschlos mit PSA-Peugeot-Citroen zusammen. Ansonsten geht BMW seinen eigenen Weg – auch im Hinblick auf die Realisierung der neuen kleinen Frontantriebsplattform.

Mercedes – Die Schlagzeilen der letzten Wochen gehörten definitiv Dieter Zetsche. Sein Deal mit Renault rief Erinnerungen an die grandios gescheiterte „Hochzeit im Himmel“ wach. Hat man in Stuttgart nichts gelernt? Doch, lautete die Antwort. Diesmal werde das Pferd von der anderen Seite aufgezäumt. Zetsche: „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.“ Daimler braucht die Kooperation mit Renault-Nissan vor allem wegen Smart. „Das Händlernetz in Europa wird in seiner jetzigen Form aus eigener Kraft keine vier Jahre mehr existieren können“, warnte Smart-Händlerpräsident Ulrich Fromme und machte damit öffentlich, wie stark die Marke in den letzten Jahren Federn lassen musste. Mercedes-Benz kann die Kompetenz von Renault-Nissan bei Batterien und alternativen Antriebs-elementen helfen, auch wenn Zetsche hier vor Monaten erst die Weichen für eine Partnerschaft mit dem chinesischen Spezialisten BYD (Build Your Dreams) gestellt hat. Sein Ziel, zum Vorreiter in der Elektromobilität zu werden, nimmt damit erste konkrete Züge an.

Fazit: „Schatten über dem Stern. Der Daimler-Chef hat eine Vision, mehr aber noch nicht“, so resümiert die Süddeutsche Zeitung vom 15. April 2010 die diesjährige Hauptversammlung. Zetsche war lange damit beschäftigt, die Trümmer der Vergangenheit zu beseitigen. Das wird ihm zugute gehalten. Jetzt fährt er einen neuen Kurs. Die Partnerwahl vermag nur bedingt zu überzeugen. BMW geht den umgekehrten Weg. Die Münchner sind sich sicher, mit ihrem weitgehenden Alleingang die richtige Entscheidung getroffen zu haben. In Wolfsburg wird derweil in Sachen Marken-kooperation und -integration die nächste Evolutionsstufe gezündet: Man arbeitet an einem Sportwagen-Baukasten, aus dem nicht nur neue Porsche-Modelle, sondern auch die sportlichen Roadster und Coupés der anderen Konzernmarken entstehen sollen. ■

IMAGEFAKTOREN IM „AMS“-TEST			
	Audi	BMW	Mercedes-Benz
Klare Strategie	1	2	3
Marke im Trend	1	2	3
Sympathie	1	2	3
Styling	1	2	3
Sicherheit	2	3	1
Qualität	1	2	3
Zuverlässigkeit	1	3	3
Fortschrittl. Technik	1	2	3
Umweltorientierung	2	1	3

Quelle: Lesenumfrage „AMS“ 2010