

# Die Leiden unter dem Stern

**MERCEDES-BENZ** – Ein Beitrag zur aktuellen Situation der Premiummarke in Deutschland. VON WALTER MISSING

**D**er Kuppelbau des Sindelfinger Design-Centers von Mercedes-Benz hat schon viele spektakuläre Premieren erlebt. Alljährlich wird er auch dazu genutzt, internen Zirkeln die kommenden Fahrzeuggenerationen zu präsentieren. Am 26. Mai 2011 war es wieder einmal so weit: Ausgewählte Führungskräfte aus der Zentrale, den Niederlassungen und den Vertretungen der deutschen Vertriebsorganisation bekamen die Modellneuheiten der nächsten Jahre zu sehen, aber auch einen leidenschaftlichen und eindringlichen Appell des weltweit verantwortlichen Vertriebs- und Marketingchefs Dr. Joachim Schmidt zu hören. Mit Spannung erwartet wurde auch der erste Auftritt eines Fahrzeugs aus der im letzten Jahr mit Renault eingegangenen Kooperation.

Zu alten Tugenden zurückfinden und sich an den Stückzahlen und vor allem Marktanteilen orientieren, wie sie in den Jahren bis 2004 in Deutschland selbstverständlich waren (*Anmerkung: Ägide des Deutschlandchefs E. Panka*) – das war sinngemäß die klare Kernbotschaft, die Schmidt an die unter Führung des amtierenden Deutschlandchefs, Harald Schuff, angetretenen Manager richtete, dem er damit – bildlich gesprochen – offensichtlich einen Wink mit dem Zaunpfahl geben wollte.

## Markt- und Markenperformance

Schmidt hat allen Grund, früheren Führungsanspruch und vor allem auch Führungswillen der Marke respektive ihrer Repräsentanten in der deutschen Vertriebsorganisation einzufordern. Zwar jagt derzeit auch bei Mercedes-Benz eine Erfolgsmeldung die nächste. Monat für Monat können wie bei Audi und BMW neue Verkaufsrekorde verkündet werden. Fast gleichlautend stellen die drei Premiummarken den Mai 2011 als den besten aller

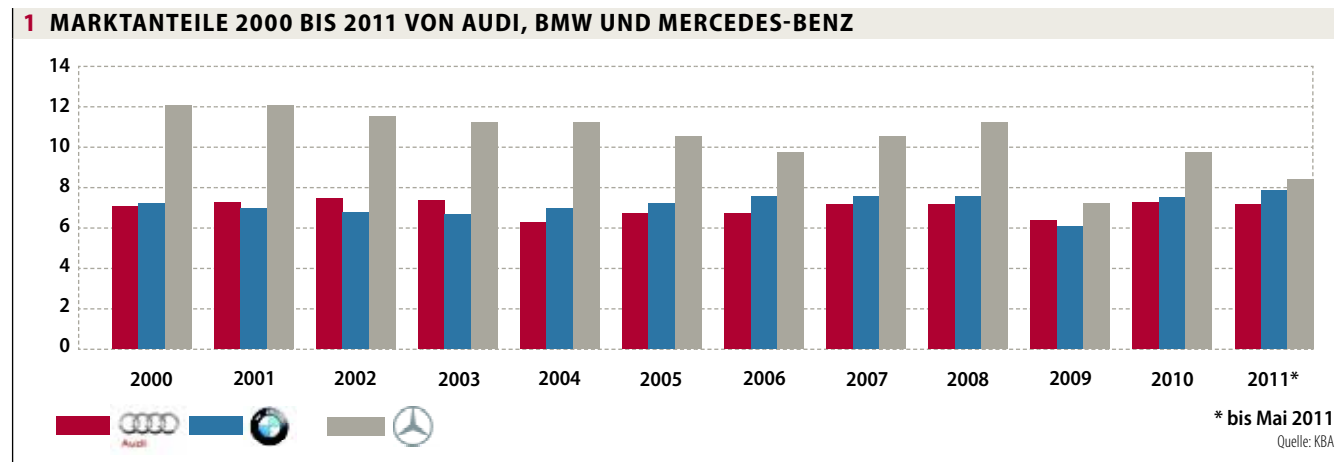
### LESEN SIE HIER...

... über die neuesten Entwicklungen von Mercedes-Benz im deutschen Markt und die Störfaktoren, die das Geschäft der Stuttgarter hierzulande beeinträchtigen.

Wonnemonate ihrer Firmengeschichte heraus und allesamt sehen sie sich dem Ziel, im Gesamtjahr 2011 neue Bestmarken bei ihren weltweiten Lieferungen zu erreichen, einen guten Schritt nähergekommen. Und dennoch gibt es gravierende Unterschiede – insbesondere in den heimischen Gefilden.

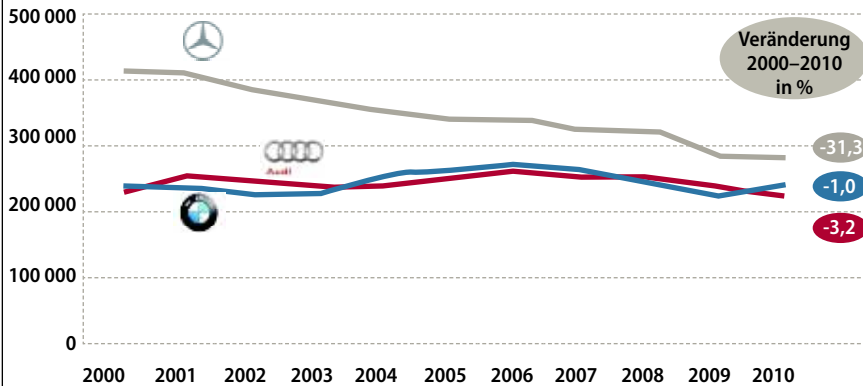
Klarer Top-Performer im Mai war weltweit einmal mehr BMW mit einem Absatz von rd. 121.200 Fahrzeugen (+19 % zum Vorjahr), gefolgt von Audi mit rd. 113.000 Fahrzeugen (+19,5 %) und Mercedes-Benz mit rd. 108.800 Fahrzeugen (+7,3 %). Und während das Wachstum bei Audi und BMW aus nahezu allen wichtigen Regionen der Welt, namentlich auch Deutschland resultierte, tritt Mercedes-Benz in seinem Heimatmarkt trotz satter Jubiläumsangebote auf der Stelle. Nachdem die Münchner und die Ingolstädter die Schwaben in Europa bereits hinter sich gelassen haben, kommen sie ihnen auch hierzulande bedrohlich näher. Mit einem Plus von 18 % gegenüber dem Vorjahr fehlten Audi im Mai nur noch rd. 1.200 Fahrzeuglieferungen, um zu Mercedes-Benz als dem über Jahrzehnte unangefochtenen Premiumanbieter im deutschen Markt aufzuschließen. Beim Marktanteil hat sich Audi im bisherigen Jahresverlauf mit 7,7 % bis auf 0,6 %-Punkte an Mercedes-Benz herangekämpft. BMW fehlen per Mai 2011 nur noch 0,5 %-Punkte zu Mercedes-Benz – rein statistisch betrachtet. Denn bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass in den Neuzulassungen von Mercedes-Benz in den ersten fünf Monaten 2011 rund 9.500 als Pkw zugelassene Transporter enthalten sind – eine Fahrzeugkategorie, die Audi und BMW bekanntlich gar nicht anbieten. Glattgestellt haben die Konkurrenten folglich auch in Deutschland den Stern überholt.

Was ist los mit Mercedes-Benz in Deutschland? Warum die vergleichsweise schlechte Performance? Warum gehen seit Jahren



Grafik 1: Seit Jahren verliert Mercedes-Benz in Deutschland Marktanteile

**2 NEUZULASSUNGEN PKW DEUTSCHLAND 2000 BIS 2010**



Quelle: Kfz

**Grafik 2: Auch bei den Stückzahlen ist der Rückgang massiv**

Stückzahlen und Marktanteile verloren (siehe Grafik 1 und 2) und weshalb liegt man im Heimatmarkt inzwischen bei nur noch 8,3 % Marktanteil (per Mai 2011)? Berechtigte Fragen, die auch die Stuttgarter an die Berliner Zentrale der deutschen Vertriebsorganisation (MBVD) insbesondere auch vor dem Hintergrund stellen, dass von den 110.939 Neuzulassungen per Mai 2011 nur annähernd die Hälfte aus Verkäufen an Endkunden resultieren.

Die Stuttgarter sind der Ansicht, dass sie ihren Beitrag geleistet haben und die Marke mit dem Stern wieder mehr Profil und die Fahrzeuge wieder mehr Charakter zeigen. Aber vor allem unterstreichen sie: Die Produktqualität wurde grundlegend in Ordnung gebracht. Wie man es auch aus der Außenorganisation hört, ist das zweifellos richtig und sicherlich das besondere Verdienst von Dr. Wolfgang Bernhard, der nach außen unverändert kaum in Erscheinung tritt, nach innen aber umso konsequentere und stringendere Wirkung entfaltet. Insider sehen darin einen geschickten Schachzug des Vorstandsvorsitzenden Dr. Dieter Zetsche, ihn so aus den vielen kleineren und größeren externen Scharmützeln herauszuhalten und als unbeschadeten Nachfolger präsentieren zu können, wenn die Zeit dafür reif ist oder besondere Umstände – Stichwort Compliance – dies erfordern sollten. Doch dazu an anderer Stelle mehr.

**Kooperation mit Renault**

Mit der Neuauflage des Vaneo kann die deutsch-französische Kooperation von Daimler und Renault ein erstes Fahrzeug präsentieren, bei dessen Enthüllung im Kuppelbau ein Raunen durch den Saal ging: Zum einen wegen eines verbalen Ausrutschers von Volker Mornhinweg, seines Zeichens Leiter des Geschäftsfelds Vans, als er einen Mitarbeiter aufforderte, die Abdeckung von der „Kiste“ zu nehmen – eine despektierliche Bezeichnung für den neuen Hoffnungsträger im wachsenden Marktsegment der Kleintransporter, die er jedoch schnell und geschickt zu korrigieren wusste. Zum anderen vor allem aber, weil der neue Vaneo mit Ausnahme seines Mercedes-Gesichts und seines Mercedes-Lenkrads nahezu eins zu eins dem Kangoo von Renault entspricht – nur eben Mercedes-typisch rund 5.000 Euro teurer, wie es Teilnehmer der Veranstaltung kritisch formulierten und sich damit fatal an das Hauptproblem seines glücklosen Vorgängers und vielleicht Namensgebers erinnert sahen.

**Compliance**

Atmosphärisch wollte bei der Präsentation aber trotz der vielen anderen attraktiven neuen Modelle so richtig keine Stimmung aufkommen. Das Hauptthema auf den Fluren und in den Kaffeepausen war ein anderes. Wie so oft in letzter Zeit ging es um Compliance (vgl. AUTOHAUS 21/2010, Seite 20ff.). Noch immer schwebt das Damoklesschwert über der Daimler AG und ihrem Vorsitzenden, dass auch der für den 31. Juli 2011 angekündigte nächste Bericht von Louis Freeh, des ehemaligen FBI-Chefs und heutigen Wächters über „Daimlers Hygienefortschritte“ (Manager Magazin 5/2011), dem Konzern in Sachen Compliance erneut kein einwandfreies Zeugnis ausstellen könnte. ►

Entsprechend groß ist die Aufregung derzeit in Berlin, seit bekannt ist, dass Freeh und sein – wie man hört – 41-köpfiges Team jetzt in der Deutschlandzentrale des Vertriebs bei Harald Schuff aufschlagen werden und sich auch mit einzelnen Niederlassungen befassen wollen. Eine dafür eigens hektisch eingerichtete neue Stelle auf Abteilungsleiterbene mit der Bezeichnung „Business Control“ soll, damit ja nichts schief läuft, für die notwendige Koordination der Aktivitäten von Freeh sorgen. Sie ist dem MB-VD-Chef direkt zugeordnet und soll von Dr. Achim Sauer besetzt werden, der bisher in der Vertriebsnetzentwicklung für Deutschland tätig war. Der hohe Aufwand ist nachvollziehbar. Denn nicht nur böswillige Zungen unterstellen Freeh, dass er schon im eigenen Interesse fündig werden wird, weil er sein Millionenhonorar mit unbegrenztem Spesenbudget, über das vom Konzern eisernes Stillschweigen gewahrt wird, sicher nur allzu gerne weiter beziehen will.

Dabei wird schon heute in der Außenorganisation von Mercedes-Benz in Deutschland kaum mehr ein Schritt gemacht, ohne vorher die Compliance-Abteilung in Stuttgart zu konsultieren. Die Folgen sind fatal: Extreme Bürokratie, viele verlorene Geschäfte, weil Anfragen und Ausschreibungen nicht termingerecht bearbeitet und beantwortet werden, hohe Verunsicherung im gesamten Management, die zu Lähmung bis Stillstand vieler guter Initiativen führt. Selbst eigentlich eingespielte Abläufe verzögern sich ohne Ende.

Jüngstes Beispiel: Die Bussparte EvoBus hält seit September 2010 – nach Aussagen aus Vertreterkreisen entgegen der bestehenden Vertragsbedingungen – längst fällige Provisionen zurück und versendet stattdessen Fragebögen (liegen dem Autor vor), mit deren Beantwortung die Vertreter bestätigen sollen, dass sie innerhalb der letzten fünf Jahre keine Vermittlungsprovisionen zu Unrecht bezogen haben. Anlass für dieses Vorgehen ist dem Vernehmen nach ein Fall in Norddeutschland, in dem über einen Vertreter Provisionen – interessanterweise ausgehend von konzernerigen EvoBus-Mitarbeitern – unsauber abgerechnet und verwendet worden sein sollen. Die Vertreter verweigern jetzt ihre Unterschrift unter den Fragebogen, weil sie sich vom Konzern in der Compliance-Angelegenheit wieder einmal instrumentalisiert fühlen. Nachdem sie sich bereits zurückliegend im Zusammenhang mit ihren bestehenden Vertriebs- und Serviceverträgen mit diversen Compliance-Verpflichtungserklärungen konfrontiert sahen, die sie unter Kündigungsandrohung nur zähneknirschend unterschrieben hatten, haben sie nun die Nase endgültig voll. Sie empören sich darüber, dass ihrer Meinung nach bestehende Rechte – ihre eigenen, aber auch die ihrer Mitarbeiter – unter Verweis auf das Schlagwort „Compliance“ schlichtweg außer Kraft gesetzt und vom Konzern zur Rechtfertigung gegenüber den Compliance-Agenten genutzt werden.

Bei den Verantwortlichen bei Daimler bis hin zum Vorstand scheinen keine roten Lampen anzugehen, wenn sich die Stimmen mehren, dass nicht nur ihre Niederlassungen, sondern inzwischen auch ihre Vertreter viel Kraft und Energie für das Thema Compliance in Sitzungen und Tagungen verschleifen, statt sich auf das Verkaufen von Autos zu konzentrieren. In kurzen Ab-

ständen führten die Vertreter am 19. Mai und am 7. Juni 2011 bundesweite Compliance-Veranstaltungen unter Beteiligung namhafter Juristen durch, um sich im Umgang mit den immer umfangreicheren Anforderungen und Vorgaben einigermaßen sattelfest machen zu lassen.

Auch das zeigt, wie wichtig es ist, dass es Christine Hohmann-Dennhardt, der neuen starken Frau im Vorstand der Daimler AG, schnell gelingt, dem Unternehmen die notwendigen „Haltegurte“ zu geben, damit jeder weiß, „was geht und was geht nicht“ (Manager Magazin 5/2011). Das Magazin verweist zu Recht darauf, dass davon nicht zuletzt auch das Überleben von Dr. Zetsche abhängt, dem sein Aufsichtsrat ein Verbleiben im Amt ermöglichte, wo in ähnlichen Situationen Vorstandsvorsitzende anderer DAX-Unternehmen, namentlich Klaus Kleinfeld (Siemens) und Hakan Samuelsson (MAN), „ihre Posten räumen mussten, ohne dass ihnen eine Schuld nachgewiesen werden konnte“.

### Erklärungsversuche

So bleischwer Compliance zweifellos auf dem gesamten Vertrieb von Mercedes-Benz lastet, eine hinreichende und abschließende Erklärung für die unbefriedigende Marktperformance in

Deutschland bieten die daraus resultierenden Probleme nicht. Gleiches gilt für Lieferzeitschwierigkeiten, denn die gibt es angesichts der boomartigen Nachfrage aus den BRIC-Staaten bei Audi und BMW in mindestens gleichem Umfang wie bei Mercedes-Benz. Unterschiedlich weit fortgeschrittene Lebenszyklen einzelner Baureihen taugen schon eher als Erklärungsversuch. Denn die Volumenmodelle der A- und der B-Klasse befinden sich im Auslaufjahr und können sich trotz extrem hoher Nachlässe gegenüber ihren jüngeren und attraktiveren Konkurrenten nicht mehr durchsetzen. Der angekündigte Paradig-

menwechsel in Konzept und Design der neuen Kompaktklasse von Mercedes-Benz macht den heutigen Modellen das Leben zusätzlich schwer.

### Preispositionierung

In der Preispositionierung von Mercedes-Benz sehen viele Vertreter das grundsätzliche Problem. Sie halten sie für schlichtweg zu hoch. Als Beweis dafür gelten die jüngsten Vergleichstests in „ams“ und AutoBild: Sowohl der neue SLK als auch das neue C-Klasse-Coupé belegen hinter ihren jeweiligen etablierten Konkurrenten nur den dritten und damit letzten Platz – nicht weil sie in den Eigenschaftswertungen nicht zu überzeugen wüssten, sondern weil sie in den Preis- und Kostenkriterien gegenüber Audi und BMW gnadenlos zurückgestuft werden. Auch die hohen Rabatte, sicherlich abgestimmt mit Stuttgart, mit denen insbesondere die Niederlassungen in den Metropolen ihre Fahrzeuge nach bisher eher von Opel oder Importmarken bekannter Manier („Die Mehrwertsteuer kommt unter die Räder“, Niederlassung Berlin, oder „Sommer-Sonder-Bonus“, Niederlassung Rhein-Ruhr) in den Markt drücken und regelrecht verschleudern, sind nach Meinung vieler Beobachter die Folge zu hoher Bruttolistenpreise der Fahrzeuge und ihrer Sonderausstattungen.

» Die hohen Rabatte, mit denen insbesondere die Niederlassungen in den Metropolen ihre Fahrzeuge regelrecht verschleudern, sind nach Meinung vieler Beobachter die Folge zu hoher Bruttolistenpreise. «

Die marktnotwendigen Preiskorrekturen erfolgen in allen Spielarten: Von offen ausgewiesenen Nachlässen, über verschiedenste Boni bis hin zu Leasing- und Finanzierungssubventionen – und wo selbst Kombinationen daraus gegenüber den ebenfalls wenig zimperlichen Konkurrenten nicht reichen, wird aus einem Neufahrzeug flugs ein sog. Jungwagen gemacht, deren Anteil am Gesamtabsatz von Mercedes-Benz in Deutschland auch vor diesem Hintergrund nach wie vor überproportional hoch ist. Hauptlieferant junger Gebrauchtwagen ist und bleibt neben den Niederlassungen die Drehscheibe, die zum Leidwesen der Vertragspartner entgegen klarer Vereinbarungen weiterhin auch mit freien Händlern zusammenarbeitet, einschließlich EDV-Anbindung und Schulungsleistungen, und damit für zusätzlichen Preiswettbewerb in diesem Segment sorgt. Jährlich rund 15.000 Jungwagen werden über diesen Kanal, selektives Vertriebssystem hin, selektives Vertriebssystem her, an den Niederlassungen und Vertragspartnern der Daimler AG vorbei in den Markt geschleust. Und trotz aller Hysterie über Compliance weiß bei diesen Fahrzeugströmen niemand, wohin die Autos letztlich gehen.

### Unnötige Baustellen

Mehr Top-Management Attention scheint nicht nur hier gefragt. Die Stimmen in der Mercedes-Organisation mehren sich, dass ihr durchaus sympathischer, aber insgesamt glücklos agierender Chef Harald Schuff leider immer wieder unnötige Baustellen eröffnet. Bestes Beispiel ist der geplante neue Dienstsitz der MBVD im Osten Berlins und in diesem Zusammenhang das Bürohochhaus eines Investors, das aktuell fast jeden Tag für Negativschlagzeilen in den Berliner Zeitungen sorgt. „Unnötig wie ein Kropf“ oder „an der falschen Stelle gespart“ lauten hierzu die harmloseren Kommentare derer, die das Geschehen aufmerksam begleiten. Aber auch von „Imageschaden für Mercedes-Benz“ ist bereits die Rede. Schuff, der eigentlich nur eine gegenüber dem Potsdamer Platz kostengünstigere Miet- und Tariflösung für die MBVD-Zentrale gesucht hatte – wobei sich nach Meinung von Experten, die genau nachgerechnet haben, über Sinn und Unsinn eines solchen Schritts trefflich streiten ließe –, findet sich nun plötzlich auf Podiumsdiskussionen bei Bürgerversammlungen wieder, statt sich um Markt und Wettbewerb im Automobilgeschäft in Deutschland kümmern zu können.

### Neue Mobilitätsoffensiven

Das gilt nicht nur für Mercedes-Benz, sondern auch für die Marke Smart, die in den letzten Wochen durch neue Mobilitätsoffensiven von sich reden gemacht hat. Was es damit auf sich hat, welche Chancen den geplanten Aktivitäten im Verbund mit E-Mobility, Car Sharing, E-Bike-Kooperationen und den neuen Smart-Modellen zuzuordnen sind – damit befasst sich der Autor in einem ausführlichen Beitrag in AUTOHAUS Heft 14-15/2011. ■

#### KURZFASSUNG

Der weltweite Erfolg von Mercedes-Benz überdeckt die Probleme der Marke in ihrem Heimatmarkt. Der Auslauf wichtiger Volumenbaureihen ist nur eine der Ursachen dafür, dass die Wettbewerber BMW und Audi hierzulande weiter aufholen. Weit gravierendere Baustellen für die Marke mit dem Stern stellen die hohen Preispositionierungen, aber auch die begrenzte Management Attention und vor allem das Thema Compliance dar, mit dessen Auswüchsen die Niederlassungen und Vertragspartner mehr denn je zu kämpfen haben.

# Satzspiegel- anzeige 1/2 hoch