

# Der Überlebensk(r)ampf

**SMART** – Ein Beitrag zur aktuellen Situation und den Entwicklungsperspektiven. VON WALTER MISSING

## LESEN SIE HIER...

... wie die Chancen für die Marke Smart stehen, unter ihrer neuen Chefin die Rolle des jahrelangen Sorgenkinds endlich loszuwerden und in eine profitable Zukunft zu starten.

## KURZFASSUNG

Die noch immer junge Marke Smart hat eine bewegte Geschichte hinter sich. Die hochgesteckten Ziele konnte sie nie erreichen. Unter der neuen Smart-Chefin Annette Winkler wird jetzt ein neuer Anlauf genommen, die Zukunft der Marke langfristig zu sichern. Dabei sollen nicht nur neue Fahrzeugmodelle und Elektrotechnik helfen, sondern auch die Idee vom integrierten Mobilitätskonzept wiederbelebt und mit E-Bikes und E-Rollern neue Geschäftsfelder erschlossen werden.

**D**ie 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 Automobilmarken. Als Teil eines ganzen Mobilitätskonzepts haben ihre Erfinder die kleinen Stadtflitzer definiert. Geworden ist daraus bekanntlich herzlich wenig.

Jetzt will die neue Smart-Chefin Annette Winkler die Grundphilosophie der Marke wiederbeleben und mit E-Smarts, E-Bikes und E-Rollern neues Terrain erobern. Handelt es sich um einen Erfolg versprechenden Schachzug oder nur um einen neuen Befreiungsschlag? Oder ganz einfach um Zeitgewinn, bis 2014 endlich die neuen Modelle auf den Markt kommen?

### Aktuelle Verkaufssituation

Im boomenden Automobilgeschäft des laufenden Jahres kann zwar auch der Smart Fortwo Verkaufszuwächse verbuchen (vgl. S. #). Die schönen Steigerungen verlieren jedoch schnell an Wert, wenn man genauer hinschaut. Denn 2010 war das bisher

schwächste Jahr in der ebenso jungen wie bewegten Smart-Geschichte.

Für 2011 rechnet Smart-Chefin 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 Smart unter der Ägide von Jürgen Schrempp zugetraut worden waren.

### Rückblende

Jährlich mindestens 200.000 Verkäufe sollten nach den ursprünglichen Planungen allein der Smart Fortwo und seine Cabrio-Variante erreichen. Das Ziel wurde weit verfehlt. Hohe Subventionen mussten her, um die Vertriebspartner zu stützen und die weit unter den Erwartungen gebliebenen Auftragseingänge anzukurbeln. Weitere Verluste standen ins Haus, als sich die Smart-Führung um Andreas Renschler dafür stark machte, die bisherige Ein-Produkt-Marke zu einer Markenfamilie auszubauen. Neue Modellvarianten wie der pfiffige, aber qualitativ desaströse Smart Roadster – man musste das Verdeck nicht öffnen, um nass zu werden – kamen auf den Markt, verschwanden aber auch schnell wieder. Noch vor dem Eingeständnis der Pleite wurde Renschler von 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 Smart 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 die Marke Smart stattdessen auf den Fortwo zurückgestutzt, verlor ihre

Eigenständigkeit und fand sich in der Mercedes Car Group wieder.

### Déjà-vu

Dort wurde sie unter „ferner liefen“ geführt, bis im Sommer letzten Jahres Power-Frau Annette Winkler die Verantwortung für das weltweite Smart-Geschäft übernahm und seither für eine Menge Wirbel sorgt – mit ernst zu nehmenden Initiativen, aber teilweise auch mit vergleichsweise simplen Ansätzen. 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?

### USA-Debakel

Mit dem legendären Roger Penske hatte 2008 einer der ganz großen US-Dealer Import und Vertrieb des Zweisitzers übernommen. Wurden im ersten Jahr noch fast 25.000 Fahrzeuge vermarktet, fanden 2010 nur noch rund 5.900 Smart Fortwo einen Käufer. Kein Wunder, dass Penske das Handtuch warf. Wie zuvor in Europa übernahm Mercedes-Benz of North America die Regie für den Smart-Vertrieb. Die rund 350 Mercedes-Händler verkaufen nun in ein und demselben Laden die große S-Klasse und den kleinen Smart. Dieses Shop-in-shop-Konzept wäre auch für Deutschland von Anfang an genau richtig gewesen.

Hier hat als einer der letzten Vorkämpfer und exklusiven Händler der Marke Smart vor wenigen Wochen der langjährige Vorsitzende des deutschen und europäischen Händlerverbands Ulrich Fromme 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

Dr. Manikowski verkauft hatte. Die nun hinter diesem Engagement in Deutschland stehende Smart-Vertriebs GmbH verantwortet damit mehr als die Hälfte des Retail-Geschäfts der Marke in ihrem Heimatmarkt. Ihr Geschäftsführer ist Daniel Bartos, im „Hauptberuf“ zuständig für das Pkw-Geschäft von Mercedes-Benz in Deutschland – eine Konstellation, die dem Vernehmen nach gar nicht nach dem Geschmack von Frau Winkler ist. Denn die ehrgeizige Smart-Chefin will, wie es heißt, nicht nur ihrer Marke in jedem Land ein verantwortliches Gesicht geben, sie will vor allem „durchregieren“ können.

**Viel Geld für 2,70 Meter**

Winkler ist um ihren neuen Job nicht zu beneiden. Ihr größtes Problem: Die neuen Smart-Modelle aus der Kooperation mit Renault kommen erst 2014. Die Konkurrenz schläft nicht, siehe BMW mit dem project i oder VW mit ähnlich spannenden Konzepten. Bereits im Herbst 2011 soll der kleine Up von VW zu einem Basispreis von rund 9.000 Euro zu den Händlern rollen. Der günstigste, 2,70 Meter lange Smart Fortwo ist für 9.990 Euro zu haben – einem Preis, zu dem laut „auto motor und sport“ bereits heute andere Hersteller viertürige Kleinwagen mit Klimaanlage, Servolenkung, vier Airbags und elektrischen Fensterhebern liefern. Kein Wunder, dass für den Smart üppige Rabatte gewährt und fragwürdige Kooperationen wie mit Tchibo eingegangen werden müssen.

**Renault-Kooperation**

Die im vergangenen Jahr zwischen Daimler und Renault vereinbarte Zusammenarbeit wird dieses Problem nicht lösen. Im Gegenteil: 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 Designchef in einer Branchenzeitung – „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.

**Elektromobilität**

Als wichtigste Waffe von Smart und zugleich als Speerspitze des Daimler-Renault-Projekts soll sich deshalb die Elektroversi-

on des Zweitürers erweisen. Renault liefert die Motoren sowie eine Schnellladestation. Ob das zu dem geplanten Gemeinschaftsunternehmen von Daimler und Bosch zur Entwicklung und Produktion von Elektromotoren passt? Wie auf AUTOHAUS Online am 27. Juni 2011 zu lesen war, werden Daimler aktuell die „Elektro-Smarts quasi aus der Hand gerissen“ (O-Ton Entwicklungsvorstand Thomas Weber). Keine schlechte Voraussetzung für das Ziel von Smart-Chefin Winkler, mit der nächsten Generation des E-Smarts – noch im alten Gewand – ab 2012 eine fünfstellige jährliche Verkaufszahl zu realisieren.

**Car Sharing**

Doch nicht nur vor diesem Hintergrund sieht sie in Smart „die perfekte Hardware für die Mobilitätsprobleme in der Stadt“. Auch beim Car-Sharing-Konzept Car2go des Konzerns spielt Smart die zentrale Rolle. Inzwischen wurde Car Sharing auch von anderen Herstellern entdeckt, die ähnlich intelligente Modelle anbieten. Noch ist Car2go ein Experiment mit kleinen Stückzahlen – ganze 5.000 Car-Sharing-Fahrzeuge sind 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) nicht zusätzlich Öl ins Feuer gießen.

**Tagung in Rom**

All das konnte die geschickte Marketingexpertin Annette Winkler nicht davon abhalten, die weltweite Smart-Händlerorganisation zu einer großen Tagung in die Smart-Hauptstadt 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 erst im letzten Jahr gegründeten E-Bike-Hersteller Grace als Partner an seine Seite. Wie dessen Vorgängergesellschaft, die Inbalance GmbH, hat Grace bisher weder Umsatz- noch Beschäftigtenzahlen veröffentlicht. 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.“

Kann Daimler mit Fahrrädern und Rollern tatsächlich Gewinn machen? Bereits beim Einstieg in das Kleinwagengeschäft mit dem Smart hatte der ehemalige BMW-Entwicklungsvorstand und heutige Linde-Chef den Konkurrenten Schrepp einst gewarnt: „Mit dem Smart werdet Ihr maximal das verdienen, was das Schiebepad 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 werden – nicht zuletzt angesichts der geplanten Preisstellung der E-Bikes, die laut „Süddeutscher Zeitung“ vom 10. Juni 2011 je nach Modell zwischen rund 4.000 und 8.000 Euro liegen wird. Da bleibt als letzte Frage nur: Warum tut Zetsche sich das alles an? ■

 **Eine ausführliche Version dieses Artikels lesen Sie unter [www.autohaus.de/smart](http://www.autohaus.de/smart)**

