



Stern**deutung**

MERCEDES-BENZ – Zur aktuellen Situation der Premium-Hersteller und speziell der von Mercedes-Benz im deutschen Markt. VON WALTER MISSING

Audi, BMW, Porsche und Mercedes – keine der so genannten Nobelparken konnte von der Abwrackprämie und der dadurch ausgelösten Steigerung der Pkw-Neuzulassungen um fast 27% auf 2.647.600 Fahrzeuge (per August 2009) profitieren. Wegen ihrer spezifisch anderen Fahrzeug- und Kundenstruktur mussten sie im Gegenteil zum Teil herbe Marktanteilsverluste hinnehmen. Doch da gibt es signifikante Unterschiede, insbesondere im Vergleich der Marken Audi und Mercedes-Benz.

Verlierer Mercedes-Benz

Denn weitaus schlimmer als alle anderen traf es die Marke mit dem Stern. Per August 2009 verzeichnete sie ein Minus von 18,1% und fiel in der Zulassungsstatistik auf den vierten Platz zurück. Audi hingegen hatte lediglich einen Rückgang von 1,2% zu verkraften und konnte damit auf die Untertürkheimer weiter Boden gut machen. Betrug der Abstand zwischen den beiden Marken in Deutschland noch vor wenigen Jahren deutlich über 100.000 Fahrzeuge im Jahr, so ist er in den ersten acht Monaten des Jahres 2009 auf rund 23.000 Einheiten geschmolzen. Berücksichtigt man die deutlich höhere Anzahl Direktgeschäfte von Mercedes-Benz an Firmenangehörige und Autovermietungen, dann hat Audi das Rennen um die eigentlichen Kunden bereits für sich entschieden und zeigt Mercedes-Benz in Deutschland und fast allen anderen europäischen Märkten die Rücklichter.

BMW hat in der Betrachtung per August zwar auch ein zweistelliges Minus aufzuweisen, schafft aber im August ein immerhin leichtes Plus von 1,1% (vgl. Mercedes-Benz: -31,9%) und schöpft daraus neue Zuversicht. Auch Porsche schlägt sich mit einem Minus von -11,8% per August 2009 besser als Mercedes und kann auf gute Auftragseingänge sowie die vierte Baureihe Panamera als berechtigten neuen Hoffnungsträger verweisen.

Mercedes hat eindeutig die größten Probleme. Das weiß man nicht erst seit gestern. Jetzt aber sind sie auch wieder Gegenstand intensiver Diskussion in der Presse. Noch vor der Internationalen

Automobilmesse in Frankfurt setzten sich die FAZ (2. 9. 2009) und DER SPIEGEL (14. 9. 2009) in kritischen Beiträgen mit der Situation des Unternehmens auseinander. Die Vielzahl und die Komplexität der Probleme veranlassten beide Blätter gar zu Spekulationen über die Zukunft von Dieter Zetsche als Konzernlenker. Den umstrittenen Produktionschef Rainer Schmückle gaben sie zum Abschuss frei. Noch hält er sich.

Baustelle Vertrieb

Dafür platzte eine andere Bombe auf einer Baustelle, die FAZ und Spiegel trotz guter Recherche übersehen hatten: dem Vertrieb. Am dritten Tag der IAA gab Mercedes den Rücktritt seines weltweiten Vertriebs- und Marketingchefs Dr. Klaus Maier und dessen Ausscheiden aus dem Unternehmen bekannt. „Aus persönlichen Gründen“ – jeder weiß, was das heißt und dass die Auswechslung des Chefposts im Vertrieb mitten in der größten Autokrise Ausdruck höchster Not und vieler ungelöster Probleme ist. Aus Konzernkreisen ist nach dem Abgang von Maier nichts Gutes zu hören. „Im Vertrieb hat die Stimmung bei Mitarbeitern und Händlern den Nullpunkt erreicht.“ Der bekanntermaßen vertrieblich nicht versierte Ex-Vorstand Cordes hatte dem Nutzfahrzeugmann die Verantwortung für den sensiblen Pkw-Bereich übertragen, Zetsche nach seiner Amtsübernahme versäumt, diese Fehlbesetzung zu korrigieren und die Chance für einen Neubeginn zu nutzen. Stattdessen drehte sich im Vertrieb des Konzerns die personelle Qualitätsspirale nach unten. Wie aus den Führungsriege von Daimler und aus Händlerkreisen zu hören ist, wurden gute Vertriebsmanager mit viel Geld aus dem „New Management-Modell“ in den Vorruhestand verabschiedet. „Zweitklassiges Management umgab sich fortan mit drittklassigen Mitarbeitern“, sagen böse Zungen. Und weiter heißt es: „Die Ära Maier kennzeichnet mehr Rückschritt als Fortschritt – und dies bei immer härterem Wettbewerb. Ein Strategiewechsel folgte dem nächsten und uns fehlte und fehlt vor allem eines: ein klares Ziel.“

Mercedes-Vertretungen und Niederlassungen

Die früher vom Erfolg verwöhnten Mercedes-Vertretungen bekommen das jeden Tag zu spüren. Im Neuwagengeschäft läuft nur noch wenig – und wenn, dann nur von hohen Nachlässen begleitet. Aus Vertreterkreisen verlautet, dass derzeit pro verkauftem Neuwagen ein Verlust von durchschnittlich 5% zu verkraften ist. Angeheizt wird diese Situation dem Vernehmen nach hauptsächlich von den Niederlassungen, die Neuwagen mit Rabatten von über 20% verschleudern sollen, nach dem Motto „Absatz, koste es, was es wolle“. Die in die neuen Pkw-Modelle gesetzten

KURZFASSUNG

Bereits vor einem Jahr zeichnete sich die Krise bei den deutschen Premium-Marken ab. Wegen ihrer spezifisch anderen Fahrzeug- und Kundenstruktur mussten sie in 2009 trotz Abwrackprämie hohe Stückzahl- und Marktanteilsverluste hinnehmen. Doch die Entwicklung der einzelnen Hersteller weist signifikante Unterschiede auf. Während beispielsweise Mercedes-Benz per August 2009 ein Absatzminus von 18,1% hinnehmen musste, hatte Audi nur einen Rückgang von -1,2% zu verkraften. Der Autor setzt sich deshalb insbesondere mit Mercedes-Benz und den Gründen für die schwierige Situation bei der Marke mit dem Stern auseinander.

Erwartungen bleiben unerfüllt. Im Gegensatz zu den letzten Jahren können die schon lange schwelenden Pkw-Probleme auch nicht durch florierende Nutzfahrzeugverkäufe kompensiert werden. Denn dieses Geschäft ist dramatisch eingebrochen und bringt keine Renditen mehr. Die Niederlassungen und Vertretungen schreiben tiefrote Zahlen in nie da gewesenen Größenordnungen. Die Banken machen Druck und Insolvenzen traditionsreicher Mercedes-Vertretungen stehen vor der Tür.

Produkt- und Dienstleistungsprogramm

Bei linearer Hochrechnung der per August 2009 erreichten Zulassungszahlen auf das Gesamtjahr kommt Mercedes-Benz mit rund 280.000 Neuzulassungen auf einen Wert, der nur geringfügig über dem bisher schlechtesten Verkaufsjahr nach der Wiedervereinigung liegt. Das war 1993 – das Jahr, bevor die Marke mit der zweiten Generation der C-Klasse und in der Folge SLK und CLK, A- und ML-Klasse eine beispiellose Produkt- und Produktivitätsoffensive startete und auch in den etablierten Baureihen ein Erfolgsmodell nach dem anderen

auf den Markt brachte. Zur IAA 2009 stellte sich die Situation für Mercedes-Benz grundlegend anders dar: Es sind nicht nur Designprobleme, die die Akzeptanz der Marke und ihrer Produkte erschweren. Es sind vor allem fehlende Innovation und Faszination sowie die nicht mehr wie selbstverständlich vorhandene Überzeugung, dass da, wo Mercedes ist, auch tatsächlich vorne ist. Das hat auch mit den unter Schrempp und Cordes getroffenen personellen Weichenstellungen zu tun, die Zetsche erst jetzt zu korrigieren beginnt. Vielleicht zu spät, denn viele sehen darin seinen gravierendsten Fehler überhaupt – neben der unscharfen strategischen Ausrichtung des Konzerns und dem Verzicht auf jegliche Visionen für die Marke Mercedes-Benz. Wie anders das auch heute geht und wie wichtig strategische Ziele und Leitplanken gerade im Hinblick auf die Führung und Motivation einer Vertriebsorganisation sind, stellen Audi und VW mit ihren Konzepten für 2015 und 2018 und ihrem zielgerichteten Vorgehen nachhaltig unter Beweis.

Weitere Fehler: Mengenpolitik und Vertriebskanäle

Im Gegensatz zu den Pkw-Neuzulassungen sind die Besitzumschreibungen von Mercedes-Benz im bisherigen Jahresverlauf 2009 deutlich gestiegen. In einem stagnierenden Gebrauchtwagenmarkt legt Mercedes-Benz gegen den Trend um rund 15% zu. Grund sind nicht zuletzt die „Jungen Sterne“. Dabei handelt es sich um die über die sog. Drehscheibe vermarkteten Rückläufer aus den zentral betriebenen Werks- und Firmenangehörigen-Geschäften und sonstigen Direktgeschäften des Konzerns, die Mercedes-Benz auch dann noch forciert hat, als längst absehbar war, dass sie das Neuwagengeschäft nicht mehr sinnvoll ergänzen, sondern schmerzhaft substituieren würden.

Zwar konnten auch Audi und BMW der Versuchung, über diesen Vertriebskanal Menge zu machen, nicht widerstehen, reizten ihn aber längst nicht so radikal aus wie Mercedes-Benz und schalteten vor allem auch deutlich früher zurück. Paradoxe

Situation – viele Vertretungen von Mercedes-Benz verkaufen heute mehr „Junge Sterne“, als sie ihrem Vertrag entsprechend Neuwagen vermitteln. Sie nutzen die in diesem Spotgeschäft möglichen schnellen Zukauf- und Weiterveräußerungschancen auf der Basis von Preisen, die deutlich unter den Angeboten ihrer Vorführwagen und teilweise selbst ihrer zwei- bis dreijährigen Leasingrückläufer liegen und auch deshalb dort das Verlustrisiko dramatisch erhöhen. Kannibalisierung nennt man das gemeinhin – gemäß BWL-Studium erstes Semester ein schwerwiegender Fehler im Marketing. Aber bei Daimler soll es sich um eine gezielte Strategie handeln, weil die Neuwagenpreise im Markt nicht mehr durchzusetzen und die Nachlassspielräume ausgeschöpft sind. Eine Preiskorrektur auf Umwegen. Eigentlich kaum zu

glauben angesichts der gravierenden Folgen für die Deckungsbeiträge im Konzern, die sich durch weitere Kostenmaßnahmen kaum auffangen lassen dürften.

Stützungsprogramme

Mercedes-Benz fehlt offensichtlich die Kraft, vielleicht auch das Vermögen, die notwendigen Anpassungen an die

nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen pro-aktiv vorzunehmen. Gebannt wartet und diskutiert die Organisation, mit welchem Stützungsprogramm der Hersteller in diesem Jahr der Ergebniserosion seiner Vertreter begegnet. Die Meinungen reichen von „doppelt so viel wie im letzten Jahr“ (2008 ca. 72 Mio. Euro) bis „keinerlei Stütze“ (läuft den Konzern-Sparprogrammen zuwider) und stattdessen individuelle Hilfsaktionen, um drohende Insolvenzen wichtiger Vertretungen zu verhindern. Das käme Konzernchef Zetsche entgegen, der Ausschüttungen mit der Gießkanne ablehnt. Ihm und allen anderen Verantwortlichen muss jedoch klar sein, dass wie auch immer geartete Stützungsmaßnahmen zukunftsgerichtete Lösungen für den Vertrieb nicht ersetzen können. Die Erwartung der Vertreter an ein Überlebenspaket ist außerdem auch viel höher. Sie verlangen die Übernahme der Verluste aus Leasinggeschäften, um ihre bilanziellen Rückstellungen auflösen zu können. Und sie fordern eine verlustfreie Rücknahme ihrer Vorführwagen und deren Vermarktung über die Drehscheibe. Beide Maßnahmen führen jedoch zu keinem Liquiditätszufluss. Eine hohe Cash-Zahlung ist aus Sicht der Vertreter deshalb unabdingbar notwendig, wenn in der Vertriebsorganisation nicht das wirtschaftliche Chaos ausbrechen soll. In Summe würde das Paket geschätzte 300 – 400 Mio. Euro kosten und dürfte in der aktuellen Verfassung des Konzerns kaum zu stemmen sein. Die Frage ist, wie der neue Vertriebschef Dr. Joachim Schmidt und sein gleichfalls neu nominierter deutscher Statthalter Harald Schuff damit umgehen. Die Vertreter hoffen, dass mit ihnen und den organisatorischen Veränderungen in der deutschen Vertriebszentrale endlich wieder Substanz und Konstanz in der strategischen Ausrichtung des Vertriebs sichtbar und erlebbar wird. Ob dazu weitere Posten geräumt werden müssen, wird derzeit heiß diskutiert. Man darf gespannt sein. ■



» Aus Konzernkreisen ist nach dem Abgang von Dr. Klaus Maier nichts

Gutes zu hören. «

Walter Missing

Fragen an den Autor können Sie an Walter.Missing@FahrHerrmannMissing.com oder über die Telefon-Nr. 03 32 01/43 03 26+27 richten.