



PROF. DR. WILLI DIEZ

Emeritierter Professor der
Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt (HfWU) und Publizist

PREMIUM FOREVER ODER DOCH NICHT?

Das Geschäft mit Premiumautomobilen steht unter Druck. Der Markt wächst langsamer, als vielfach erwartet wurde, Produktionskapazitäten sind nicht ausgelastet und ein verschärfter Wettbewerb drückt auf die Preise. In Europa stagniert das Premiumsegment seit dem Vor-Corona-Jahr bei einem Gesamtmarktanteil von rund 22 Prozent, in den USA sind ebenfalls keine signifikanten Steigerungsraten zu verzeichnen und in China ist der Markt für Premiumautomobile ohnehin seit einigen Jahren im Umbruch.

Lange Zeit galt China als Bonanza für Premiummarken, doch mit dem Mentalitätswandel der chinesischen Käufer, der gerne mit dem Schlagwort »Innovation statt Tradition« bezeichnet wird, tun sich viele westliche Hersteller schwer. Offensichtlich müssen die Strategien nicht nur im Volumen-, sondern auch im Premiumsegment überdacht und neu ausgerichtet werden.

»OLD PREMIUM« – EIN ÜBERHOLTES GESCHÄFTSMODELL?

Das Premiumsegment war über viele Jahrzehnte margenstärker und weniger konkunktursensibel als das Volumensegment. Das hat es für alle Hersteller attraktiv gemacht. Auch viele Massenhersteller haben versucht, darin mit aufgewerteten, höherpreisigen Modellen zu reussieren, viele sind dabei zumeist aufgrund eigener Fehler aber gescheitert. Das Geheimnis von Premiummarken liegt darin, im Markt höhere Preise durchsetzen zu können als Volumenmarken. Doch genau das ist der kritische Punkt in jeder Premiumstrategie: Wie bringt man Menschen dazu, für ein Modell der Marke A mehr Geld auszugeben als für ein Modell der Marke B? Wer das nicht schafft, hat verloren.

In der Vergangenheit haben die etablierten Premiummarken vier Hebel eingesetzt:

- 1. Spannende fahrzeugtechnische Innovationen und eine überlegene Fahrzeugqualität
- 2. Ein attraktives, gleichermaßen modernes wie auch langlebiges Design
- 3. Ein starkes Image, das von überzeugenden Werbekampagnen und einer erfolgreichen Markenhistorie getragen wurde
- 4. Ein gelungener Markenauftritt am Point-of-Sale in Verbindung mit einer kompetenten, persönlichen Kundenbetreuung.

Alle vier Faktoren zusammen haben einen Unterschied gemacht und haben nicht nur auf den Verstand, sondern auch und vor allem auf die Emotionen der Käufer eingezahlt. Letztlich war es, wie viele Untersuchungen zum Käuferverhalten zeigen, die Emotionalisierung, die Autokäufer dazu veranlasste, für ein Premiumautomobil etwas tiefer in die Tasche zu greifen als für ein Massenauto. Doch – und das ist die neue Realität – alle vier Faktoren sind in den letzten Jahren erodiert:

- 1. Softwarebasierte Innovationen sind wichtiger geworden als weitere, für den Kunden oft nicht wahrnehmbare, infinitesimale fahrzeugtechnische Verbesserungen.
- 2. Der designtechnische Unterschied zwischen einem Premium- und einem Volumenauto ist immer kleiner geworden.
- 3. Werbung funktioniert heute völlig anders als in Zeiten von Print und Fernsehen, und die Geschichte einer Marke, vor allem in neuen Märkten, ist zunehmend irrelevant.
- 4. Auch wenn der eigentliche Autokauf noch immer zumeist in einem Autohaus stattfindet, hat sich der Kaufentscheidungsprozess immer stärker ins Internet verlagert.

Hinzu kommt schließlich der Technologiewandel in Richtung Elektromobilität und damit eine Erweiterung jener Faktoren, die die Kaufentscheidung maßgeblich beeinflussen: Reichweite und Ladezeiten. Das sind zweifellos wichtige, aber eben auch nicht besonders emotionalisierende Einflussfaktoren beim Automobilkauf. Und bei jenen Faktoren, die natürlich auch bei einem Elektroauto emotionalisieren können, wie Beschleunigung und Design, ist eine Wettbewerbsdifferenzierung kaum möglich. Selbst Volumenmodelle weisen bekanntlich systembedingt eine Beschleunigung auf, wie sie früher nur bei hochmotorisierten Spitzenmodellen zu bekommen war.

Alles in allem muss man feststellen, dass das »Old Premium« nicht mehr funktionieren kann und – wie Geschäftszahlen zeigen – auch tatsächlich nicht mehr funktioniert. Natürlich haben die etablierten Premiummarken verstanden, dass sie ihre Strategien etwas ändern müssen. Doch das dauert und die Optionen für eine Neuausrichtung der Premiumstrategien sind ebenso vielfältig wie riskant. Vielleicht sind deshalb viele Hersteller dazu übergegangen, statt Visionen über die automobiler Zukunft zu entwickeln, technologisch in einen Backlash-Modus zu gehen. Plötzlich sind Verbrenner wieder en vogue und beim automatisierten Fahren tritt man eher auf die Bremse als Gas zu geben. Zweifellos erfordern die von Anfang an völlig überzogenen Erwartungen im Hinblick auf die Diffusionsgeschwindigkeit der Elektromobilität eine Anpassung der Produktprogramme an den Markt und die Kundenwünsche. Auch die Strategie-Suche im Bereich autonomen Fahrens scheint angesichts der damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken nachvollziehbar. Dennoch dürfte außer Frage stehen, dass die Zukunft im Premiumsegment elektrisch und digital ist, so dass die entscheidende Frage nicht die des »ob«, sondern des »wie« sein wird. Darauf gilt es sich einzustellen.

HERAUSFORDERUNGEN:
DE-GLOBALISIERUNG UND NEUE WETTBEWERBER

Die alte, globalisierte automobiler Weltordnung ist am Ende. Neue Kräfte haben das Ruder übernommen und steuern einen klaren Kurs in die De-Globalisierung. Statt Homogenisierung und Verflechtung findet ein politisch forcierter Prozess der Differenzierung und Entflechtung in Gestalt der Bildung national und regional eigenständiger Wirtschaftsräume statt. Bereits heute ist sichtbar, dass sich mittel- und längerfristig drei große automobiler Wirtschaftsblöcke herausbilden: die USA, China und Europa. Was das bedeutet, ist am besten im Bereich des Technologiewandels sichtbar.

Bei der Elektromobilität fährt China einen klaren Kurs, protegiert das Elektroauto und hofft damit auch, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern zu können. Demgegenüber verläuft die Entwicklung in den USA vor dem Hintergrund einer Politik des billigen Öls auf eher konventionellen Pfaden. Während der Marktanteil von Elektroautos in China mittlerweile bei über 50 Prozent liegt, kommt er in den USA nicht über den einstelligen Bereich hinaus. Zuletzt waren es gerade Mal noch rund 7 Prozent. Und Europa? Europa ist einmal mehr ein Flickenteppich mit einer Unzahl national unterschiedlicher Förderprogramme und einer EU-Kommission, die nach dem Grundsatz entscheidet: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Sprich: Wir wollen das Elektroauto, aber in Besitzstände wollen wir auch nicht eingreifen, was genau zu jener Verunsicherung führt, die heute Kunden wie Industrie beklagen.

Was sich ebenfalls abzeichnet, ist gewissermaßen eine »Re-Nationalisierung« des Käuferverhaltens insgesamt, wobei die Entwicklung in China zweifellos am auffälligsten ist: Galt anfänglich alles, was aus dem Westen kam, als gut und technisch fortschrittlich, so sind die Chinesen heute stolz, ein chinesisches Auto zu fahren, das in vielen Fällen nicht nur gleich gut wie ein ausländisches Fabrikat, sondern bei einigen technischen Features sogar überlegen ist. Gefragt ist in China nicht unbedingt das fahraktive Auto, sondern ein Fahrzeug, das unter den spezifischen Bedingungen des chinesischen Straßenverkehrs erlaubt, seine Zeit als Fahrer oder Passagier aktiv zu verbringen. Konnektivität, Infotainment und Assistenzsysteme haben daher für den chinesischen Käufer einen höheren Stellenwert als für den amerikanischen oder europäischen.

Vor diesem Hintergrund ist der wachsende Erfolg chinesischer Premiummarken nicht überraschend. Durch die Verbindung von Elektro- und Softwarekompetenz werden die chinesischen Premium-Ableger der großen Hersteller zunehmend wettbewerbsfähig. Sie bieten technische Lösungen, die europäische Anbieter so nicht auf die Straße bringen, und sie verschärfen das Entwicklungstempo weiter, was im Bereich der Software ein kaum zu überschätzender Faktor ist. Was den Chinesen heute vielleicht noch fehlt, um weltweit im Premiumsegment erfolgreich zu sein, ist eine klare Markenstrategie, die die Botschaft, die sie in den Markt bringen wollen, auf den Punkt bringt. Dennoch werden sich die chinesischen Premiummarken über kurz oder lang ein Stück vom Kuchen sichern können.

STRATEGISCHE ANPASSUNG: REGIONALISIERUNG STATT GLOBALISIERUNG

Angeichts der Abschottung und Auseinanderentwicklung der großen Automobilregionen müssen die etablierten, weltweit agierenden Premiumhersteller ihre Produktkonzepte noch stärker an die jeweilige Absatzregion anpassen. Betroffen davon sind vor allem die Antriebstechnologie wie auch die digitale Ausstattung der Fahrzeuge. Darüber hinaus müssen in den verschiedenen Regionen weitgehend autonome Lieferketten aufgebaut werden, die gegenüber handelspolitischen Verwerfungen resilient sind. Außerdem gilt es die vorhandene Software-Kompetenz in den jeweiligen Regionen besser und flexibler zu nutzen.

Das Premium-Weltauto ist tot, regionale Champions mit lokal angepassten Preisen sind gefordert.

Eine besondere Herausforderung stellt die Sicherstellung von Economies-of-Scale-Effekten in der neuen, multipolaren Welt dar. Eine Anpassung von Fahrzeugkonzepten und Fahrzeugausstattungen an die jeweiligen regionalen Bedarfe führt zwangsläufig zu einer Reduktion der Stückzahlen je Modellvariante. Dem kann nur durch ein intelligent aufgebautes Baukastensystem mit einer klaren Schichtung von Teilen, Komponenten und Aggregaten im Hinblick auf ihren Spezifikationsgrad für unterschiedliche Modelle begegnet werden. Einfacher ausgedrückt: Bei den verbauten Teilen, Komponenten und Aggregaten muss ein möglichst hoher Standardisierungsgrad erreicht werden, um auf dieser Ebene größenbedingte Kostenvorteile realisieren zu können. Diese müssen dann auf Basis einheitlicher Softwarearchitekturen in den einzelnen Regionen kostengünstig produziert werden. Gerade für Premiumhersteller mit ohnehin relativ kleinen Stückzahlen ist dies eine wichtige, für das Überleben entscheidende Aufgabe.

»NEW« PREMIUM – HUMAN ODER HUMANOID

In den USA ist in diesen Tagen – in Anlehnung an den Begriff »Fordism« – ein Buch mit dem Titel »Muskism« erschienen. Elon Musk wird dort als ein »weirdly compelling character« beschrieben, während ihn ja in Deutschland zahlreiche Tesla-Besitzer mit dem Titel ehren: »Gekauft bevor Elon Musk verrückt wurde«. Egal, ob »compelling« oder »verrückt«: Unbestreitbar ist, dass Elon Musk mit Tesla die erste Premium-Marke im Elektrozeitalter geschaffen hat und zwischenzeitlich zum weithin kopierten Vorbild für die Einbindung des Automobils in die digitale Lebenswelt einer technikaffinen Käuferschaft geworden ist. Die Elemente dieses Premium-Konzepts sind bekannt: Neben der Automatisierung wesentlicher Fahrzeugfunktionen gehören dazu die konsequente Digitalisierung des Informations-, Entertainment- und Bedienungssystems, Over-the-Air-Updates und ein funktionierender Online-Vertrieb. Das alles ist nicht nur Technik und Business, sondern es hat den Käufern eine Form von Erlebnisqualität vermittelt, die es so vor Tesla noch nicht gab. Viele andere Premiumhersteller arbeiten noch immer daran, wenigstens ein bisschen »Tesla« zu werden.

Unterdessen ist Musk schon in ganz anderen Welten unterwegs. Auch wenn man den etablierten Premiumherstellern nicht raten kann, in Rüstung und Raumfahrt zu diversifizieren, sollte man schon einen Blick auf seine Vision von der Verschmelzung von künstlicher Intelligenz, Robotics und Robocabs wagen. Damit spannt er einen Horizont auf, in dem Entwicklungs- und Fertigungsprozesse neu und effizienter gestaltet werden, individuelles Fahren ohne Führerschein möglich wird und selbstfahrende Autos in ein digitales Netz von Dienstleistungen eingebunden werden. Das lässt viel Spielraum für Überlegungen, wie der Begriff »Premium« im Mobilitätsbereich künftig definiert werden könnte. Und wer weiß: Vielleicht wird in einer nicht allzu fernen Zukunft der digitale, humanoide Chauffeur, der den Passagieren beim Einsteigen die Tür aufhält, zum Alltag in Premiumautomobilen gehören.

TCG

2 0 2 6