

## Pressemitteilung

25. Februar 2010

### **Automobilindustrie muss Premium neu erfinden**

**Neue McKinsey-Studie: Einbruch der Erträge im Premium-Segment bedroht Profitabilität der Autoindustrie – Verlust der Exklusivität als zentrale Ursache neben Wirtschaftskrise – Persönliches Kundenerlebnis avanciert zum entscheidenden Premiumfaktor**

DÜSSELDORF. Das Premiumsegment, Ertragsrückgrat der deutschen Automobilindustrie, steht unter massivem Druck. Allein bei drei führenden Premiummarken sind die Gewinne von insgesamt 6,85 Milliarden Euro im Jahr 2007 auf 550 Millionen Euro im Jahr 2009 abgeschmolzen. Das entspricht einem Rückgang um 92 Prozent. Diese Entwicklung lässt sich nur durch konsequente Fokussierung der Premiumhersteller auf Technologie und Design, Marke, Exklusivität und persönliche Interaktion abwenden. Das belegt eine neue Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company, für die unter anderem 9.000 Konsumenten in Deutschland und Italien befragt wurden.

Die Berater definieren in der Studie den Begriff "Premium" als den Aufpreis, den ein Kunde für ein bestimmtes Modell im Vergleich zu einem anderen funktional gleichwertigen Modell desselben Segments zu zahlen bereit ist. Die erzielbaren Preisauflschläge erreichen in manchen Segmenten bis zu 35 Prozent im Vergleich zum günstigsten Modell und sicherten bislang die Profitabilität der Branche. Denn das Massengeschäft ist für die meisten Hersteller auch in guten Jahren ein Verlustgeschäft gewesen. "Dass die Autoindustrie 2006 noch einen weltweiten Gesamtgewinn von 50 Milliarden US-Dollar erzielt hat, ist dem Premiummarkt zu verdanken, in dem in jenem Jahr rund 100 Milliarden US-Dollar Gewinn erzielt wurden", sagt Andreas Cornet, der bei McKinsey den Beratungsbereich Vertrieb und Marketing in der europäischen Automobilindustrie leitet.

Allerdings gelingt es immer weniger Herstellern, diese erhöhte Zahlungsbereitschaft der Kunden zu aktivieren. Die globale Autoindustrie schloss das Jahr 2009 mit einem geschätzten Gesamtverlust von 11 Milliarden US-Dollar ab – eine Entwicklung die durch den starken Rückgang im Premiummarkt deutlich angefacht wurde.

Nach Analyse der Berater von McKinsey wird dies maßgeblich durch vier Trends beeinflusst:

### **1. Premiummodelle verlieren an Exklusivität**

"In der Vergangenheit handelte es sich bei Premium um einen relativ überschaubaren und klar abgegrenzten Markt; 80 Prozent der Premiumgewinne wurden von 40 Prozent aller Fahrzeuge erzielt", erklärt McKinsey-Partner Christoph Erbenich, der die Studie leitete und Automobil- und Konsumgüterhersteller in Marketing- und Vertriebsthemen berät. Heute ist Premium gleichmäßig über fast den gesamten Markt verteilt: "Derselbe Premium-Gewinnanteil wird jetzt von 75 Prozent aller Fahrzeuge im Markt erzeugt", so Erbenich, der ein Umdenken fordert: "Die Zeiten, in denen Premium ein festgelegtes Segment und ein Phänomen der Oberklasse war, sind vorbei. Premium spielt heute in allen Segmenten."

Der Grund: Innerhalb bestehender Premiumsegmente werden immer kleinere Autos entwickelt (Downsizing), zudem kaufen Konsumenten Autos aus niedrigeren Segmenten (Downtrading). Gleichzeitig haben die Premiumhersteller in den vergangenen Jahren eine Strategie des "Vollsortiments" umgesetzt. Selbst in traditionell volumenträchtigen Kleinwagensegmenten finden sich Premiumfahrzeuge. Allerdings habe man vielfach die Kostenstrukturen unterschätzt. Erbenich: "Gerade in Krisenzeiten sind hohe Verkaufshilfen nötig und profitable Preise für Premiumautos in diesen Segmenten nur schwer durchsetzbar."

### **2. Innovation auch im Massenmarkt**

Innovationen sichern keine dauerhafte Alleinstellung im Premium-Segment mehr. "Einmal im Premiummarkt eingeführt, werden Innovationen heute in kürzester Zeit – manchmal innerhalb weniger Monate – aufgeholt und für den Massenmarkt kopiert", erklärt Christian Malorny, der bei McKinsey das Beratungsgeschäft für deutsche Klienten aus der Automobil- und Zulieferindustrie leitet. "Umgekehrt sehen wir Innovationen immer häufiger zuerst in Volumenmodellen und erst danach in Premiumfahrzeugen."

Tatsächlich könnte das Erreichen einer hohen Stückzahl von Anfang an gerade bei Innovationen im Antriebstrang – Stichwort Elektroauto – eine wichtige Voraussetzung für die zukünftige Profitabilität eines Automobilherstellers werden. Malorny: "Reine Premiumhersteller wird das möglicherweise zu Kooperationen mit Volumen Anbietern zwingen."

### **3. Veränderte Verbraucherpräferenzen**

Immer mehr Käufer sehen Autos vorwiegend als Gebrauchsgegenstand. Insbesondere bei den 14- bis 29-jährigen rangiert zum Beispiel das Mobiltelefon als Statussymbol längst weit vor dem Automobil. Dadurch sinkt die Bereitschaft, für chice Autos einen Aufpreis zu zahlen, Auch vom Interesse an umweltbewusster Mobilität profitieren die Premiumhersteller wenig, da die Kunden dafür derzeit noch kaum mehr bezahlen wollen. "Es ist offensichtlich, dass sich die heranwachsende Generation mehr über soziale Netze im Internet definiert als über das Sparen für ein Auto zum 18. Geburtstag", so Malorny.

### **4. Rabattschlacht als Bumerang**

In der Finanzkrise haben auch Premiumhersteller zweistellige Preisnachlässe gewährt, teilweise mehr als 15 Prozent. Diese Zugeständnisse haben der Profitabilität geschadet und sind für künftige Modelle in der Verbrauchererwartung nur schwer korrigierbar.

Die Verteidigung der Premiumposition über alle Segmente wird damit sowohl immer wichtiger als auch schwieriger. Vor diesem Hintergrund hat McKinsey 9.000 Käufer von Neufahrzeugen in Deutschland und Italien befragt, um zu ermitteln, für welche Faktoren Kunden künftig noch bereit sind, ein Preispremium zu zahlen. Ergebnis: Die Wahrnehmung von Premiumautomobilen wird von vier übergeordneten Faktoren getrieben:

**Neue Technologie / gehobenes Produktdesign:** Für ein Drittel der Befragten sollte sich das Premiumfahrzeug als "Stil-Ikone" durch wegweisendes Außen- und Innendesign abheben, Fahrfreude vermitteln und auch in puncto Technologie neue Maßstäbe setzen. "Gerade auch ein Elektroantrieb kann somit als Premiumelement vermarktet werden, wenn damit die Technologieführerschaft und der soziale Anspruch der Marke unterstrichen werden", erklärt McKinsey-Partner Andreas Cornet.

**Markentreue:** Knapp ein Viertel der Befragten verbindet Premium mit Markentreue zu ihrem bevorzugten Hersteller und bestätigen, die Marke wieder kaufen zu wollen.

**Einzigartigkeit/Exklusivität:** Ebenfalls knapp ein Viertel der Befragten sehen im Premiumfahrzeug ein Statussymbol, das ihre soziale Stellung durch Luxus und Exklusivität widerspiegelt.

**Einmaliges Kauf- und Serviceerlebnis:** Ausgezeichnete Beratung und exzellenter Service machen für jeden sechsten Befragten den entscheidenden Unterschied bei einem Premiumfahrzeug.

Als roter Faden durch alle Themenbereiche zieht sich die hohe Bedeutung der Kundeninteraktion. Im Rahmen der Studie haben die Berater daher zusätzlich 24 Kundenkontaktpunkte daraufhin untersucht, wo die Premiumwahrnehmung besonders effektiv gestärkt werden kann: "Das persönliche Gespräch im Autohaus oder in der Vertragswerkstatt ist das Umfeld, in dem sich Premium aus Kundensicht besonders gut vermitteln lässt ", erklärt Christoph Erbenich. Fast ebenso wichtig sei die digitale Erfahrung des Produkts, von der Hersteller- und Händlerwebsite mit Online-Fahrzeugkonfiguratoren bis hin zur Präsenz in sozialen Netzwerken. Erbenich: "Wichtig ist, dass alle Kommunikationsaktivitäten gut vernetzt sind, ein konsistentes Bild vermitteln und reibungslos funktionieren."

Andreas Cornet: "Der Weg zur zukünftigen Profitabilitätssicherung liegt in der konsequenten Fokussierung der Premiumhersteller auf Technologie und Design, Marke, Exklusivität und persönliche Interaktion, um den Begriff 'Premium' für den Verbraucher wieder erlebbar zu machen und somit in Zukunft wieder höhere Margen in diesem Segment zu erzielen und damit auch Hochlohn-Beschäftigung halten zu können."

---

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Andrés Sieverding, McKinsey & Company, Tel.: +49 89 5594-8755, E-Mail: [Andres\\_Sieverding@mckinsey.com](mailto:Andres_Sieverding@mckinsey.com)