

# RALPH WEYLER

**Audi:** Vor einem guten Jahrzehnt war der US-Markt für Audi praktisch tot. Heute ist Audi – auch in den USA – eine der drei führenden Marken im Premiumsegment. Marketing- und Vertriebschef Ralph Weyler beschreibt, wie das Revival glückte: taktischer Rückzug, Konzentration der Kräfte auf Europa und China. Und dann mit neu gewonnener, geballter Macht zurück nach Amerika. Mit einem Sortiment, das den Amis passt, ausgerüstet, wie sie es lieben, teuer genug, dass es auch für die Händler rentiert.

Interview: **Oliver Prange\*** Bilder: **Audi**

**Im amerikanischen Markt hat Audi eine zehnjährige Durststrecke hinter sich. Was ist da passiert?**

“Die direkte Ursache war der Verdacht, unsere Autos würden sich praktisch von selbst, also unerwünscht, beschleunigen; ‘unattended acceleration’ war das Stichwort. Technisch konnten wir das widerlegen. Aber in den Köpfen der Amerikaner blieb das Thema zunächst verankert. Weil die Verkäufe stark zurückgingen, verloren auch die Händler das Vertrauen in die Marke und investierten kaum mehr etwas.”

**Wie kann ein solcher Zustand zehn Jahre andauern?**

“Eigentlich waren es sogar mehr als zehn Jahre. In Amerika hält sich ein Urteil über ein Produkt einfach länger. Man hat sich damals sogar gefragt, ob man überhaupt noch in den USA bleiben soll. Es folgte eine Konzentration auf Europa und China. Das ist sehr gut aufgegangen: In China sind wir unangefochtener Marktführer, und auch in Europa haben wir die höchste Wachstumsrate. Aus der neu gewonnenen Stärke heraus haben wir beschlossen, in den USA wieder aktiver zu werden. Mit Fahrzeugen, die dem amerikanischen Geschmack und den amerikanischen Wünschen entsprechen. Dort machen die SUV (Sport Utility Vehicle) 50 Prozent des Marktes aus; da muss auch Audi mit einem entsprechenden Angebot kommen. So ist der Audi Q7 entstanden, ein echtes Erfolgsmodell.”

**Wie schafft man es denn, wieder ins Bewusstsein der Amerikaner zu kommen?**

“Das Produktprogramm muss natürlich stimmen; das haben wir ausgeweitet und US-spezifisch ausgelegt. Wir

testen unsere Fahrzeuge intensivst auch auf amerikanischen Strassenverhältnissen. Hier werden ganz andere Anforderungen an Federung und Fahrkomfort gestellt. Wir haben uns auf die Kundenwünsche konzentriert, aus den Kundenzufriedenheitsstudien gelernt. Bis hin zu kleinen, aber bedeutenden Details. So ist in Amerika etwa der Cupholder wichtig, die Haltevorrichtung für Gläser, am besten beheizt. Die Bedienelemente müssen einfach sein, das Navigationssystem angepasst. An erster Stelle steht aber in den USA wie weltweit das Design, der entscheidende Kaufgrund für einen Audi. Das weitere Schlüsselargument in den USA: die Qualität der deutschen Ingenieurskunst. Da hilft uns unser Markenkern ‘Vorsprung durch Technik’.

Und dann muss das ganze Paket auch entsprechend kommuniziert werden. Da hilft es, wenn man in den Rankings der Verbrauchermagazine weit vorne liegt. Am Point of Sale aber ist es der Händler, der die zentrale Rolle spielt: Er muss das Produkt verkaufen. Das geht nur, wenn er auch Gewinnmöglichkeiten sieht. Leidenschaft für die Marke ist Voraussetzung, aber letzten Endes geht es um Dollars. Im Rahmen unserer umfassenden Vertriebsoffensive haben wir intensive Gespräche mit unseren Händlern in den USA geführt und viele neue, starke Partner gewinnen können. Die Händler sehen heute, wie wertvoll die Marke ist – nicht zuletzt über Brand Rankings wie das der Business Week – und wie viel Potenzial damit noch in der Marke steckt. Ein amerikanischer Journalist hat mir einmal gesagt: ‘Audi is the best kept secret in the US.’ Dieses Geheimnis müssen wir lüften. Dafür ist dann die Werbung wichtig. Audi ist bekannt für innovative

Kommunikation. In den USA treten wir zum Beispiel als aktiver Aussteller bei der Design Miami auf und zeigen unsere Designkompetenz. Wir sind Partner der Elton John Oscar Viewing Party. Und in den 25 wichtigsten Metropolen schlagen wir im Sinne integrierter Kommunikation mit grossen Events auf."

**Kommt Audi, wie andere deutsche Automarken, auch in Hollywood-Filmen vor? Das wäre doch nicht übel für das Prestige der Marke. Wie kommt man aber in Hollywood-Filme rein?**

"Tatsächlich treten öfter Produktionsfirmen an uns heran und fragen an, ob wir ein Fahrzeug für ihren Film stellen. Meist sucht man Fahrzeuge mit einem besonderen Charakter wie unseren R8 oder den Audi Q7. Bei dem Blockbuster 'I, Robot' mit Will Smith war es der Regisseur, der bei uns anfragte, ob wir einen futuristischen Audi für den Film entwerfen und bauen könnten. Er war ein Fan der Marke und sah für seine durch und durch designte Welt nur ein Konzept von Audi. Auch in 'Transporter 2' spielte ein Audi eine Rolle – das Filmteam hatte noch vor der Markteinführung des aktuellen Audi A8 um dieses Modell gebeten, und der Wagen spielte tatsächlich eine Hauptrolle. Audi ist also ein begehrter Darsteller in Hollywood. Wir reagieren aber nicht nur auf Rollenangebote, sondern suchen auch selbst nach attraktiven Drehbüchern. Dafür haben wir Scouts, die wissen, welche grossen Blockbuster in Planung sind und zu uns und unseren neuen Produkten passen könnten. Über diese Scoutingarbeit kamen wir auf den Blockbuster 'Iron Man', der im nächsten Jahr ins Kino kommt. Robert Downey Jr. und Gwyneth Paltrow fahren in diesem Film Audi R8 und S5."

**Wie funktioniert das überhaupt? Mit dem Phaeton ist es ja schiefgegangen.**

"Es muss halt passen, es muss eine gemeinsame Idee entstehen. Dann ist ein Filmauftritt Spitze. Aber einfach Audis in x-beliebigen Filmen zu platzieren, wäre Unsinn. Das wäre nicht intelligent und würde nicht zu unserer Marke passen."

**Was ist denn in Amerika ausschlaggebend für die Wahl der Automarke?**

"Das verändert sich in den USA sehr stark. Mir hat einmal ein Verkaufsmanager den typischen Audi-Kunden so beschrieben: 'Those people who do not have to prove anything to anybody. If you want to impress your neighbour you buy something else.' ('Das sind Leute, die niemandem etwas beweisen müssen. Wer seinem Nachbarn imponieren will, kauft etwas anderes.') Es ist einerseits toll, wenn man eine solche Zielgruppe hat: Leute, die es geschafft haben, erfolgreiche Anwälte oder Ärzte. Andererseits sollten wir aber auch den Mainstream stärker beeindrucken. Das erreichen wir jetzt mit dem Audi A8, dem Audi Q7 und dem R8. Das sind sehr selbstbewusste

Autos: 'I'm strong, I show what I am.' ('Ich bin stark, ich zeige, wer ich bin.') Dieses starke Statement der Designmarke Audi setzt sich mehr und mehr in den Köpfen der Amerikaner fest. Das merken wir insbesondere in Kalifornien und in New York, wo wir sehr erfolgreich sind. Besonders die Menschen an den Küsten lieben europäisches Design und den German Way of Living. Derzeit sind wir noch das 'Best Kept Secret', aber wir stehen kurz vor dem Durchbruch."

**Ihre Erwartungen sind ja einigermassen bescheiden. Bis 2015 wollen Sie auf 200 000 Autos kommen. Braucht das wirklich so lange?**

"Wir wollen weder eine Explosion noch ein Strohfeuer. Wir wollen nachhaltig wachsen. Wir wollen weltweit die erfolgreichste Premiummarke werden. Das geht nicht ohne Erfolg im amerikanischen Markt. Und wenn wir hier 200 000 Autos im Jahr verkaufen, sind wir erfolgreich. Wir haben in den letzten Jahren unsere Preise erhöht – als anerkannte Premiummarke können wir uns das leisten. Mit den Leasing-raten sind wir heute auf der gleichen Höhe wie BMW oder Mercedes. Das hätte man uns vor ein paar Jahren noch nicht zugetraut. Wir brauchen diese Preise aber, auch wegen des schwachen Dollars."

**In China sind Sie schon führend. Warum wurde Audi dort so viel besser angenommen?**

"Wir waren vor 20 Jahren die erste europäische Premiummarke im Markt. Man hat also Mobilität mit Audi erlebt. Damals waren wir das Transportmittel für Mitarbeiter der Partei. Heute haben wir 70 Prozent Privatkunden und nur noch 30 Prozent Parteigeschäft. Aber auch das Parteigeschäft ist positiv. Es beeinflusst zudem auch jene Menschen, die in geschäftlicher Beziehung mit den Parteien stehen. Das sind interessante Kundengruppen."

**Das Audi-Bild hat sich also gefunden. Was heisst das konkret?**

"Wir sind im Premiumsegment vom Herausforderer zur etablierten Marke geworden. Das lässt sich mit unseren Erfolgen beweisen – bei den Absatzzahlen, bei den Produkten, in der Dynamik der Marke, mit den zahlreichen Vergleichstests, die wir gewinnen. Das ist nicht nur in Deutschland und Europa der Fall, sondern auch in Nahost, in China und in den USA. Die Marke hat sich im Premiumsegment voll etabliert. Wir verstehen uns als progressive Marke, die nie stehen bleibt, die immer an der Spitze der Bewegung steht. Das gilt in der Umwelttechnologie wie auch beim Design. Wir wollen dort sein, wo sich die Menschen treffen, die über die Gesellschaft nachdenken."

**Was haben Sie denn in Sachen umweltschonende Autos zu bieten?**

“Wir sind und bleiben die sportlichste Marke im Premiumsegment. Aber wir wollen auch unsere Energie-Effizienz weiter verbessern. Und da versprechen wir uns besonders viel vom Diesel. Wir bringen Ende nächsten Jahres den saubersten Diesel der Welt auf den Markt. Wir werden 2008 in den USA ein Hybrid-Modell anbieten. Unsere Fahrzeuge sind auf alternative Kraftstoffe wie Sunfuel und Ethanol ausgelegt. Und wir arbeiten konsequent weiter an intelligenten Lösungen. In der Gegenwart ist die effizienteste Form des Antriebs unsere Dieseldirekteinspritzung. Wenn die Amerikaner ebenso fleissig Diesel fahren würden wie die Europäer, nämlich zu 50 Prozent, dann könnten sie den Erdölimport aus Nahost von einem Tag auf den andern einstellen.”

**Wenn Sie sich mit Ihren direkten Konkurrenten im Premiumsegment vergleichen: Wo sind Sie besser als Mercedes oder BMW?**

“Im Design, in der Verarbeitungsqualität, in der Zuverlässigkeit, in der Materialität. Wenn man einen Audi öffnet, spürt man schon am Türgriff ein besonderes Gefühl, die Solidität des Materials. Die Tür, die man öffnet, ist nicht zu schwer und nicht zu leicht; wenn man sie schliesst, gibt es ein sattes Geräusch. Sie spüren die Sitz-Ergonomie, das Leder, die Klimatisierung des Sitzes. Das ist Qualität bis ins kleinste Detail. Viele Automobilhersteller suchen ihr Heil im Kostensparen; wir haben überall dort, wo der Kunde es sieht und spürt, investiert.”

**Und wo sind Sie noch schlechter als die beiden Konkurrenten?**

“Wir sind in einzelnen Märkten in der Wahrnehmung unserer Kunden noch nicht so gut. Unsere künftigen Kunden kennen uns noch nicht ausreichend. Wir müssen ihnen zeigen, wofür die Marke steht. Deswegen bieten wir Fahrertrainings und intensive Probefahrten an, aber auch Events, wo die Kunden merken, dass das Umfeld und die Aura passen.”

**Sie haben den Sportwagen R8 neu im Sortiment. Wozu brauchen Sie den?**

“Audi sieht sich als die sportlichste Premiummarke. Das wollen wir nicht nur in Rennen wie Le Mans oder im Tourenwagen-Sport dokumentieren, sondern auch durch ein sportliches Fahrzeug. Der R8 ist eine Überraschung, die man Audi gar nicht zugetraut hätte. In Las Vegas waren wir für eine Händlervorstellung mit 50 Audi R8 auf dem Strip. Die Amerikaner waren ausser sich. Der R8 ist schon heute eine Designikone, die auf die gesamte Marke einzahlt.”

**Wie gross ist denn die Gefahr, dass man zum Beispiel Porsche hinterherhinkt? Wer es sich leisten kann, kauft doch lieber den Porsche, da hat er das Original.**

“Es gibt ja nicht nur Porsche, sondern auch Ferrari,

Aston Martin, Maserati. Wir haben schon einige tausend R8 verkauft und wissen, woher die Kunden kommen. Wir nehmen Porsche kaum Kunden weg. In den R8-Haushalten gibt es meist mehrere Luxus sportwagen. Wenn wir mit dem R8 in diese Kategorie von Fahrzeugen hineinkommen, ist das eine Adellung der Marke.”

**Aber nur ein ganz kleines Segment.**

“Beim Audi R8 zählt nicht das Volumen. Wir zeigen mit diesem Fahrzeug die konsequenteste Umsetzung unserer Markenwerte. Andere machen das mit einem Show Car. Wir bringen unseren Supersportwagen auf die Strasse. Und schliesslich hat der bisherige Verkauf alle Erwartungen übertroffen.”

**Sie sponsern die erfolgreichsten Fussballclubs Europas: Manchester United, Real Madrid, Barcelona, AS Monaco, Bayern München. Wie passt denn das zur Marke Audi?**

“Fussball hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Die Stadien sind zum Treffpunkt für einen Querschnitt der Gesellschaft geworden, verstärkt auch für Geschäftsleute. Wir wollen mit Fussball aber nicht unsere Marke bekannt machen. Deshalb machen wir auch keine Trikotwerbung und nur sehr wenig Bandenwerbung. Fussball bietet uns vor allem die Gelegenheit, Kundenbeziehungen zu pflegen. Die Möglichkeit, Logen zu nutzen, ist für unsere Händler hilfreich.”

**In der Schweiz hatten Sie in der letzten Zeit ein paar Probleme mit der Amag. Die Absatzzahlen waren nicht so, wie sie sein sollten.**

“Der Marktanteil hat sich in der Tat etwas nach unten bewegt, auch wenn wir nach wie vor Marktführer waren. Wir sahen ein paar Wolken auf uns zukommen. Dann haben wir uns zusammengesetzt und Klartext geredet. Wir haben mehr Unterstützung und mehr Engagement verlangt. Das wird mittlerweile umgesetzt. Es wird auch sehr viel investiert, 160 Millionen Franken in neue Betriebe, neue Schauräume. Das ist keine Kompensation von Defiziten, sondern die Ausweitung der Führungsposition.”

**Ihre Konzern-Schwester Porsche hat sich ja von Amag gelöst. Wäre das auch für Audi eine Option gewesen?**

“Es gibt immer mehrere Möglichkeiten. Man kann das Geschäft selber machen oder sich auf Importeure verlassen. Wir tun beides. In England, Frankreich, Spanien, Italien haben wir Tochtergesellschaften. In Österreich, Holland, Belgien und der Schweiz stützen wir uns auf Importeure. Wenn die Leistungsfähigkeit passt, gibt es keine Notwendigkeit, einen Importeur abzuhängen oder zu übernehmen. In der Schweiz ist die Amag seit vielen Jahren ein starker und verlässlicher Partner. Da geht man nicht gleich auseinander, sondern redet erst einmal miteinander. Und unter Partnern müssen ja auch deutliche Worte möglich sein.”

**Sie haben 2700 Handelspartner. Wie managt man so ein Netz?**

“Über sehr starke Grosshandels-Gesellschaften mit Verantwortlichen für jeden einzelnen Markt. Hinter ihm stehen entsprechendes Personal und Rüstzeug. Dazu haben wir ein konsequentes Ziel- und Monitoring-system. Das ist bei uns ein Wirkungsmechanismus, unsere Partner übernehmen unsere Strategie, lernen von uns, und wir lernen auch von unseren Partnern im Markt sehr viel.”

**Sie planen ja so genannte Audi-Terminals; der erste soll in Genf eröffnet werden. Wer bezahlt das?**

“Der Händler. Das heisst, die Investition muss sich für den Händler rechnen. Und das tut sie. Der Zuspruch unserer Händler ist seit der ersten Präsentation des neuen Konzeptes enorm hoch. In perfekter Umsetzung unserer Markenwerte, nach einem wegweisenden architektonischen Konzept entstehen an hunderten Standorten weltweit wirtschaftlich überlebensfähige, funktionierende Handelsbetriebe im Dienste der Kunden.”

**Sie sind verantwortlich für Marketing und Vertrieb der ganzen Audi-Gruppe. Wie muss man sich Ihre Arbeitswoche vorstellen? Sind Sie immer unterwegs?**

“In dieser Woche war ich am Montag in Ingolstadt zu einer Vorstandssitzung, am Abend bei der Auszeichnung eines Händlers. Am Dienstag wieder in Ingolstadt, für Meetings mit direkten Mitarbeitern, mittags in Wolfsburg in einer Sitzung zur Konzernstrategie, abends in Berlin zur Auto-Trophy. Am Mittwochvormittag bin ich in Zürich, nachmittags geht’s auf die Betriebsversammlung in Ingolstadt, abends geht mein Flug nach Schanghai; am Freitagmorgen werde ich bereits in Győr, Ungarn, sein zur Vorstellung des Audi-A3-Cabriolets, um nachmittags an Sitzungen in Ingolstadt teilzunehmen. Am Samstag und Sonntag arbeite ich meine Post durch.”

**Kann so etwas noch Spass machen?**

“Der Job muss Spass machen. Sonst würde man die zeitliche Belastung gar nicht aushalten. Wenn ich Widerwillen verspüre, bleibe ich besser zuhause. Man muss den Job lieben, man muss leidenschaftlich für die Entwicklung der Marke und der Menschen arbeiten. Denn ohne andere Menschen wäre das gar nicht möglich. Wir brauchen all unsere Mitarbeiter, die das Feuer der Marke mittragen.”

**Wie führen Sie denn Ihre Leute, wenn Sie ständig auf Achse sind?**

“Ich bin ja nicht im Weltall. Das persönliche Gespräch ist zwar durch nichts zu ersetzen, aber wir haben doch schon viele technische Möglichkeiten zur Verfügung. Ausserdem habe ich ein sehr fähiges Team mit einem hohen Grad an Delegationsmöglichkeit. Ich kann mich auf meine Leute verlassen. Meist reicht ein kurzes Tele-

fonat, und alles ist klar. Und schliesslich bin ich meistens zwei Tage in der Woche in Ingolstadt. Da sehe ich von meinem Büro aus rund 100 Fahrzeuge pro Tag, die von Kunden persönlich in Empfang genommen werden. Ich kann sehen, welche Modelle, welche Farben und welche Felgen gekauft werden. Und wer unsere Kunden sind. Für mich unschätzbar wichtig. Ich fliege also nicht ständig in der Weltgeschichte herum. Mehr als andere aber schon.”