

DOELF CARL

Das BMW-Prinzip: BMW hat in der Schweiz in den letzten Jahren mit dem Claim “Freude am Fahren” zugelegt und belegt nun im Premium-Bereich den ersten Platz. Doelf Carl, seit vier Jahren Managing Director der BMW (Schweiz) AG, erklärt gegenüber “persönlich” sein Erfolgsprinzip und seine Beziehung zu Luxusautos, erläutert aber auch, warum es in Deutschland trotz guter Verkaufszahlen zu einem Stellenabbau kommen wird.

Interview: **Matthias Ackeret**

Herr Carl, 2007 hat BMW in der Schweiz seine Konkurrenten im Premium-Bereich von der Poleposition verdrängt. Wie haben Sie das geschafft?

“Unser Claim heisst ‘Freude am Fahren’. Wir grenzen uns ganz klar mit unseren Markenwerten Dynamik, Innovation und Design ab. Bei diesen Attributen wollen und müssen wir immer einen Schritt voraus sein, was wir in der Kommunikation auch ganz gezielt unterstreichen. Diese Werte sollen die Kunden anziehen und überzeugen.”

Haben Sie die neuen Kunden bei der Konkurrenz abgeworben?

“Teilweise ja. Die Konkurrenz-Kundschaft, um welche wir uns bemühen, ist für uns sehr interessant. Dies gilt auch umgekehrt (lacht). Gepunktet haben wir sicher mit Dieselsechnologie und xDrive, dem intelligenten Allradsystem von BMW. Während in der Schweiz mit 26 Prozent etwa jedes vierte Automobil mit Allrad ausgerüstet wird, gibt BMW bereits 41 Prozent seiner Fahrzeuge mit xDrive in Kundenhand. Dies entspricht einem Marktanteil von 9 Prozent für die Marke BMW am Schweizer Allradmarkt. Und ich glaube an ein weiteres Wachstum.”

Verstehen Sie BMW als Luxusmarke?

“Die Marke BMW setze ich nicht primär mit Luxus in Verbindung. In der Automobilbranche hat Luxus sehr viel mit Funktionalität zu tun, wobei auch das Design eine grosse Rolle spielt. Die BMW-Markenpfeiler heissen Freude, Dynamik und Innovation, was aber nicht heisst, dass ein Kunde – sobald er in einem BMW sitzt – nicht auch ein Gefühl von Luxus verspürt. Das ober-

te Segment wird in unserem Konzern durch die Marke Rolls-Royce repräsentiert, die seit 1998 zu uns gehört, aber immer noch als eigenständige englische Marke vertrieben wird. Rolls-Royce hat letztes Jahr zum ersten Mal weltweit über tausend Einheiten verkauft und will weiter expandieren.”

Hat sich der Luxusbegriff in der Automobilindustrie in den letzten Jahren gewandelt?

“Ja, die Erwartungshaltung der Konsumenten an ein Auto ist heute viel grösser als früher. Funktionelle Themen, wie beispielsweise passive und aktive Sicherheit oder die Umweltverträglichkeit eines Autos, spielen heute eine wichtige Rolle.”

Luxus und Umweltverträglichkeit schliessen sich doch aus. Ist dies nicht ein Widerspruch?

“Überhaupt nicht. Ich glaube auch, das Kaufverhalten hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. BMW deckt beide Bedürfnisse ab. Wir haben einerseits Modelle wie den BMW M5 oder M6 mit über 500 PS. Beides sind absolute Sportmaschinen. Auf der anderen Seite produziert BMW auch extrem verbrauchsarme Triebwerke. Wir haben zum Beispiel den BMW 120 Diesel, der sehr effizient über 170 PS Leistung bringt. Sein Verbrauch liegt bei unter fünf Litern pro 100 Kilometer. Hier können nicht viele Konkurrenten mithalten. Auch bezüglich der CO₂-Forderungen aus Brüssel ist BMW gut unterwegs. Mit EfficientDynamics gelingt der BMW Group zudem die Lösung eines Widerspruchs: weniger Verbrauch bei mehr Leistung. Wir bieten dieses verbrauchs- und CO₂-reduzierende Massnahmenpaket be-

reits heute serienmässig vom BMW 1er bis zum BMW X5 an. Wir haben viele Kunden, die aus beiden Sparten ein Fahrzeug besitzen. Für Sportaktivitäten und längere Reisen einen BMW X5, für die Fahrt zur Arbeit einen BMW 1er. Sie variieren also je nach Situation. Unsere Gesellschaft sollte das auch zulassen. Sonst müssten wir alle künftig in 2-Zimmer-Wohnungen leben. Es soll doch auch weiterhin Villen geben, die ökologisch gut bewirtschaftet sind.”

Gibt es Absprachen unter den einzelnen Autoproduzenten, was die Umweltfaktoren betrifft?

“In der Schweiz haben wir die Dachorganisation auto-schweiz, deren Verbandsstrukturen wir mittragen. Innerhalb von auto-schweiz werden Gespräche mit Behörden und Politikern geführt. Schliesslich ist die Mobilität nicht nur ein Gesellschafts-, sondern auch ein Wirtschaftsthema. Mobilität ist eine wesentliche Voraussetzung für unseren heutigen Wohlstand. Der Mix zwischen öffentlichem und privatem Verkehr muss aber stimmen. In der Schweiz ist er gut. Auch das extrem autofeindliche Klima, welches die Achtziger- und Neunzigerjahre geprägt hat, hat sich wieder beruhigt.”

Sie wirken diesbezüglich euphorisch ...

(Lacht) “Nein, nein, es gibt auch heute noch extreme Meinungen. Doch so übersteigert wie vor bald zwanzig Jahren ist es längst nicht mehr. Wir sind alle viel weiter. Die Gesellschaft hat verstanden, dass es bei jedem Einzelnen anfängt. Ich glaube, mit Vorschriften, Geboten und behördlichen Massnahmen kommen wir nicht weiter. Jeder muss seine Aufgabe erfüllen und seine Verantwortung übernehmen. Das haben auch die Hersteller begriffen, die mit einem Milliarden-Entwicklungs- und Forschungsaufwand ihren Beitrag leisten.”

Wie sieht Ihr Portfolio aus?

“Unser Portfolio ist sehr breit gefächert und reicht vom BMW 1er bis hinauf zum 7er. Wir bieten aktuell 8 Modellbaureihen bei BMW an, 2 Baureihen bei Mini und den Rolls-Royce. Diese breite Palette spiegelt sich auch in unserer Kundschaft wider, die sich aber tendenziell in der höheren Einkommensklasse bewegt. Wir sprechen in etwa 25 Prozent der Schweizer Gesellschaft aus allen Altersklassen an. Dies auch dank Mini, der seit 2001 zu unserem Konzern gehört. Im vergangenen Jahr haben wir in der Schweiz 16 852 BMW und 3520 Mini verkauft – ein Plus von über 20 Prozent.”

Aber der BMW-Fahrer ist nicht der klassische Mini-Fahrer ...

“Nein. Es sind zwei verschiedene Marken mit verschiedenen Geschichten. Dank Mini können wir eine jüngere Kundschaft ansprechen, wobei sich natürlich alle Generationen vom Mini angesprochen fühlen. Das hat mit seiner Geschichte zu tun. Diese Menschen erinnern sich

an ein Auto, wie es vor 40 Jahren war. Jeder hat seine Assoziation zum Mini. Dies ist sein Erfolgsrezept.”

Trotzdem ist dieses Mini-Comeback erstaunlich.

“Der Mini wurde 1959 in England erfunden. Er stammt also aus der Zeit der Beatles und wird mit ihnen und dem damaligen Lebensgefühl verbunden. Hier hat BMW bei der Übernahme von Mini angesetzt. Beim Relaunch 2001 musste zuerst diese Aura wieder in den Vordergrund gerückt werden. Heute gilt der Mini als ein Kultauto, das sympathisch daherkommt und Emotionen auslöst. Seine Kernbotschaft hat die Kunden erreicht. Wir verkaufen weltweit über 222 000 Mini pro Jahr. Mit seinen drei Modellen sind wir stärker aufgestellt als viele andere Hersteller weltweit, die es seit Jahrzehnten gibt.”

VW hat dasselbe mit dem New Beetle versucht, Mercedes mit dem Smart. Warum funktionierte es mit dem Mini besser?

“Der springende Punkt ist: Der Mini war schon Kult. Wir mussten diese Tatsache nur wieder ins Bewusstsein rufen. Zudem haben wir ihm seine Eigenheit, das typisch Britische, gelassen. Der Mini wird weiterhin in England hergestellt, andererseits profitiert er vom ‘Made by BMW’. Der Mini-Kunde weiss, dass sein Auto von einem Konzern getragen wird, der in puncto Qualität und Technologie sehr erfolgreich unterwegs ist.”

Wie gross war das Risiko für BMW bei der Übernahme von Mini?

“Unsere Erwartungen wurden eindeutig übertroffen. Wir liessen der Marke Zeit, beobachteten die weitere Entwicklung genau und erhöhten die Produktion schrittweise, so dass wir die Nachfrage der Kunden gerade decken konnten.”

Der BMW- und der Mini-Fahrer haben nichts gemeinsam. Wird der Vertriebs- und Marketingauftritt auch personell unterschieden?

“Ganz bewusst. Beide haben unterschiedliche Markenwerte und eine separate Corporate Identity. Auch der Auftritt innerhalb der Handelsorganisation unterscheidet sich ganz deutlich. BMW ist BMW, Mini ist Mini. Es sollte keineswegs so sein, dass sich ein BMW-Verkäufer die Krawatte abnimmt, den Raum wechselt und plötzlich als Mini-Verkäufer agiert. Dies gilt selbstverständlich auch für Rolls-Royce. Diese Marke verfügt über eine eigene, unabhängige Struktur. Er wird vom Mutterhaus in Goodwood direkt an ausgewählte Händler der entsprechenden Länder geliefert.”

Sie haben vorhin erwähnt, dass Sie mit Ihren Autos einen Viertel der Bevölkerung ansprechen wollen. Wie wollen Sie dieses Ziel erreichen?

“Wir kommunizieren ganz klar innerhalb unserer Markenpfeiler. Es ist wichtig, dass wir in den richtigen Medien vertreten sind.”

Auf welche Medien setzen Sie?

“Wir setzen klassischerweise auf Tages- und Sonntagszeitungen, Special-Interest- und Lifestyle-Magazine und natürlich das Fernsehen. Heute genügt es nicht mehr, nur schöne und vielfarbige Inserate zu schalten. Das Leben ist viel komplexer geworden. Um ein modernes Image zu vermitteln, benötigt man heute natürlich auch Technologien wie das Internet.”

Sie besetzen auch Themen ausserhalb des Automobilbereichs.

“Für BMW ist es wichtig, dass wir nebst der klassischen Kommunikation auch ein starkes Experiential Marketing haben. Unser Ziel ist es, an wichtigen Anlässen – wie beispielsweise dem White Turf in St. Moritz oder auch der Art Basel – präsent zu sein und gesellschaftliche Themen zu pflegen. Entscheiden wir uns für ein Thema, überlegen wir uns, wie bestehende oder auch potenzielle Kunden die Marke BMW oder Mini dabei spürbar erleben können.”

Können Sie diese Themen selbstständig bestimmen, oder sind Sie auf die Vorgaben aus der Hauptzentrale angewiesen?

“Nein. Unser Sponsoring beim White Turf in St. Moritz, welches wir seit Jahren mit der Credit Suisse betreiben, ist ein typisch schweizerisches Thema. Herausragende Leistungen, Spannung und Kraft sind Kernattribute, die den Ausschlag zu dieser Beteiligung als Sponsor gegeben haben. Diese Beteiligung ist sehr erfolgreich und wird von unseren Kunden auch sehr geschätzt. Während drei Wochenenden begrüßen wir jeden Winter bis zu 500 Gäste in St. Moritz. Weltweit gesehen sind Golf, Formel 1 und Segeln die drei Hauptsportarten, bei denen sich BMW engagiert.”

Gleichzeitig verfügen Sie mit BMW Sauber in der Formel 1 über einen eigenen Rennstall. Was bringt ein solches Engagement, wenn man nicht ganz vorne mitfahren kann?

“In diesem Punkt muss ich Ihnen widersprechen: Letztes Jahr haben wir mit dem dritten Rang unser Ziel klar erreicht. Für die Automobilbranche ist Formel 1 die Königsklasse. Wir sind stolz darauf, dass wir in Hinwil über ein Team von rund 400 Mitarbeitern verfügen. Da Peter Sauber in der Schweiz einen sehr hohen Sympathiebonus besitzt, können wir davon profitieren. Mit BMW Sauber F1 haben wir einen wichtigen Standort in der Schweiz.”

Ist es schwieriger geworden, potenzielle Käufer anzusprechen, als vor 20 Jahren?

“Ja, es ist wirklich viel schwieriger geworden. Der Konsument wird im Privaten und im Beruflichen von Botschaften, Produkten und Marken überrollt. Dies führt zu einer Reizüberflutung. Deshalb braucht man heute sehr viel stärkere und klare Kernbotschaften, um diese auch dauerhaft vermitteln zu können.”

Wie sieht es mit der Markentreue aus?

“Die Markentreue unserer Kunden ist hoch, wobei wir sehr stolz sind, dass wir sie in den letzten Jahren sogar noch ausbauen konnten.”

Die meisten Automarken sind heute technisch hochstehend. Wie kann man sich in diesem Bereich überhaupt noch von der Konkurrenz abheben?

“Unser Unternehmen ist von Ingenieuren geprägt, welche Innovation garantieren. Damit wollen wir – nebst hervorragender Qualität – bei unseren Kunden punkten. Beispiele hierfür sind eine effiziente Dynamik, aber auch die neuesten Fahrassistenzsysteme. So sieht der BMW-Fahrer zum Beispiel dank dem Head-up-Display an der Frontscheibe die Geschwindigkeit eingeblendet, oder das GPS erklärt den optimalen Weg. Dies sind sicherheitsrelevante Themen, die die Kunden begeistern. Wir waren die Ersten, die beispielsweise dieses System auf den Markt brachten. Dank solcher Neuheiten binden wir bestehende Kunden und gewinnen neue hinzu.”

Solche Neuheiten werden sogleich kopiert ...

“Damit leben wir. Es ist unser Ziel, einen Schritt voraus zu sein.”

Der Automobilmarkt Schweiz ist weiterhin sehr abgeschottet. Konsumenten können nur mit grösster Anstrengung ein Auto im Ausland erwerben. Warum?

“Unsere Erfahrung zeigt, dass Auslandkäufe für BMW-Fahrer dank Europa-kompatiblen Preisen kein Thema sind. Als besonderen Anreiz haben wir in der Schweiz unsere Servicepakete eingeführt. Beim Kauf eines neuen Autos machen wir bis 100.000 Kilometer oder drei Jahre lang den Service gratis. Das unterscheidet uns vom Ausland. Wir sind also konkurrenzfähig, haben gute Pakete und erfüllen alle Preis-, Leistungs- und Ausstattungsbedürfnisse, die ein Kunde an uns hat. Warum sollte er da im Ausland einkaufen?”

Was würde eine Rezession für BMW bedeuten?

“Wir haben keinerlei Anzeichen für eine Rezession. Die Wirtschaft ist stark; die Auftragsbücher sind voll. Wir sind auf ein Wirtschaftswachstum vorbereitet. Wir sind letztes Jahr bei den Verkäufen um rund 20 Prozent gewachsen. BMW und Mini wollen den Marktanteil weiterhin erhöhen.”

Trotzdem hat BMW in Deutschland soeben die Entlassung von über 8100 Mitarbeitern bekannt gegeben. Was sind die Gründe?

“Die BMW Group arbeitet im Rahmen der Umsetzung ihrer neuen Strategie Number ONE mit Hochdruck an der Zukunftssicherung des Unternehmens. Ein zentraler Baustein ist dabei eine Trendumkehr bei der Entwicklung der Profitabilität. Ein weiterer Schritt auf dem Weg

zu den angestrebten Renditezielen ist die Reduzierung des Personalaufwands. Umfangreiche Effizienzsteigerungen insbesondere im Produktionsbereich erlauben eine Reduzierung der Personalkapazitäten.“

Wie weit sind Sie autonom gegenüber dem Hauptsitz in München?

“Wir müssen uns an langfristige Businesspläne und die Markenwerte halten, die uns von München vorgegeben werden. Zusammen mit unserer starken Handelsorganisation sind wir allerdings bei der detaillierten Umsetzung auf dem Markt Schweiz unabhängig und selbstständig. Viele wichtige Entscheide werden in Dielsdorf gefällt. Dass wir in unserer Nähe, also in München, ein starkes Mutterhaus haben, ist aber nur von Vorteil. So können wir von dessen immensem Know-how viel direkter profitieren als viele unserer Konkurrenten.“

Wie viele Leute beschäftigen Sie in der Schweiz?

“2007 waren insgesamt 288 Mitarbeiter und 22 Lernende in unserem Unternehmen tätig.“

Gibt es heute noch das typische deutsche Auto?

“Ja, ich glaube schon. Deutschland steht weltweit für hochstehende Qualität. Es gibt Kunden, die fahren nur deshalb deutsche Autos. Man spürt das im Gespräch mit ihnen über ihre Emotionen, Präferenzen und Vorstellungen, die sie äussern.“

Was sind Ihre nächsten Ziele?

“Der Genfer Automobilsalon – das automobiler Highlight in der Schweiz. Mit seinen über 700 000 Besuchern ist er für uns sehr wichtig. Seine Ausstrahlung geht weit über die Schweizer Grenze hinaus.“

Welche neuen Modelle präsentieren Sie dort?

“Zum einen den neuen BMW X6, das weltweit erste Sports Activity Coupé, zum anderen das M3 Cabrio als dritte Variante der BMW-M3-Familie und schliesslich das neue BMW 1er Cabrio, das künftig auch in der Kompaktklasse Offenfahren zu einem besonders intensiven Erlebnis werden lässt.“

Ist es nicht ein Risiko, das untere Segment auszubauen?

“Nein, denn wir bieten nur Fahrzeuge im Premium-Segment an. Und Premium ist keine Frage der Fahrzeuggrösse. Dies sieht man beispielsweise sehr schön an dem BMW 1er Cabrio oder dem Mini in der Kompaktklasse.“

Wo setzen Sie die unterste Limite?

“Der Einstieg in die BMW-Welt liegt bei 29 900 Franken.“

Wo liegen die allgemeinen Trends in der Automobilbranche?

“Der Kunde will immer mehr im selben Auto vereint

haben. Dies ist für die Hersteller eine grosse Herausforderung. So will er beispielsweise ein Coupé, das gleichzeitig ein Cabrio ist, oder ein SUV mit einer Coupé-Silhouette. Dieser Trend wird noch weiter zunehmen.“

Und im Sicherheitsbereich?

“Dazu gibt es in Europa den einheitlichen Euro-NCAP-Test, dem sich alle Hersteller unterziehen müssen. Immer wichtiger wird auch der Fussgängerschutz, das heisst die Aufpralltechnologie, welche sich vorne am Auto befindet und Verletzungen möglichst vermeiden muss.“

Wie wurden Sie Chef von BMW Schweiz?

“Ich habe grosse Erfahrung in der Automobilbranche. 19 Jahre war ich bei Ford, anfänglich in der Schweiz, tätig, später auch in England und Italien. Anschliessend kam ich zur Rover-Gruppe. Nach drei Jahren kam der Wechsel zu General Motors, als Managing Director Saab Schweiz. Seit gut vier Jahren bin ich nun für die nachhaltige Entwicklung der Marken BMW und Mini in der Schweiz verantwortlich.“