

STEPHAN VÖGELI

Kultmarke: Jaguar ist der Inbegriff von Luxus. Doch die Krise in der Automobilbranche hat auch Auswirkungen auf das Geschäft mit den Edelkarossen. Glück im Unglück: Noch im vergangenen Sommer wechselte Jaguar von Ford zum indischen Autoproduzenten Tata. Jaguar-Schweiz-Chef Stephan Vögeli über das Jaguar-Feeling, die Zusammenarbeit mit den Indern und den Niedergang der englischen Automobilindustrie.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Rolf Weiss**

Herr Vögeli, landläufig wird behauptet, Luxusmarken seien weniger krisenanfällig. Gilt dies auch für Jaguar?

Bis zum Zeitpunkt dieses Interviews, also Mitte Februar, stimmt es. 2008 war für Jaguar weltweit und vor allem in der Schweiz ein sehr erfolgreiches Jahr. Wir haben 981 Einheiten verkauft, 22,9 Prozent mehr als im Vorjahr. Bei solchen Zahlen dürfen wir, zumindest was das Jahr 2008 angeht, wirklich nicht von Krise reden.

Sind dann Luxusprodukte krisenresistenter?

So generell würde ich das nicht sagen, aber Ihre Erkenntnis gilt im Grossen und Ganzen für die Schweizer Automobilbranche. Der Gesamtmarkt hat 2008 noch um 1,2 Prozent zugelegt, obwohl es im übrigen Europa teilweise massive Einbrüche gegeben hat. Das gilt für die ganze Branche, also auch für das Premium- und Luxussegment. Aber auch diese Kundschaft reagiert früher oder später auf die Krise. Natürlich können sich vermögende Leute die teuren Autos immer noch leisten, aber man wird vorsichtiger, auch aus psychologischen Gründen. Höchstwahrscheinlich will man nicht mit einem neuen Super-Auto gesehen werden, wenn es rundherum kriselt. Obwohl wir diese Zurückhaltung bereits etwas spüren, hat sie bisher noch nicht voll auf die Verkaufszahlen durchgeschlagen.

In Europa stehen überall die Förderbänder still: Mercedes und auch BMW haben teilweise einen Produktionsstopp eingelegt. Ist dies für Ihre Marke ein Vor- oder ein Nachteil?

Wenn es der Branche schlecht geht, ist das letzten Endes für keinen der Mitbewerber von Vorteil. Vielleicht geht es dem einen kurzfristig sogar ein bisschen besser als dem anderen, aber insgesamt ist es nicht gut. Praktisch alle

Hersteller haben ihre Weihnachtsferien verlängert, um hohe Lagerbestände zu vermeiden, teilweise bis Ende Januar. Gerade in den Premium- und Luxussegmenten können Überkapazitäten sehr kostspielig werden. Doch dies ist bestimmt für niemanden positiv.

Jaguar und Land Rover gehören seit gut einem halben Jahr nicht mehr zu Ford, sondern zur indischen Tata-Gruppe. Wie erleben Sie diesen Wechsel?

Der Wechsel hat schon per 1. Juni 2008 stattgefunden. Für mich war diese Situation nicht so neu, ich habe es vor über 20 Jahren schon einmal erlebt. Damals gab Jaguar die Selbstständigkeit auf und wurde von Ford gekauft. Die Inder behandeln die Marke ganz anders als die Amerikaner. Tata ist auf Jaguar und Land Rover sehr stolz. Sie haben sehr langfristige Absichten damit, was in der Autoindustrie sehr wichtig ist. Gleichzeitig sind sie – und das ist nicht minder wichtig – kapitalkräftig. Wenn die Amerikaner eine Firma kaufen, beginnt etwas übertrieben gesagt am nächsten Tag die Invasion mit neuem Personal, neuer IT, neuen Prozessen – alles soll von einem Tag auf den anderen integriert werden. Die Inder sind viel zurückhaltender. Sie haben eine Firma mitsamt dem Management gekauft und respektieren dessen Expertise. Tata bleibt als Besitzer viel mehr im Hintergrund.

Heisst das, dass Sie jetzt autonomer sind als vorher?

Das Management in England kann sicher autonomer handeln als früher, und das ist sehr wichtig. Tata produziert, nebst vielen anderen Aktivitäten, vor allem Fahrzeuge für den Heimmarkt Indiens, wobei Jaguar und Land Rover eine neue, weltweite Dimension in die

Automobilaktivitäten von Tata bringen. Innerhalb der Ford-Gruppe waren wir unter Ford, Volvo, Aston Martin, Mazda nur eine von vielen Marken. Bei Tata stehen Jaguar und Land Rover im Zentrum der automobilen Aktivitäten.

Gibt es unter den neuen Besitzern keine Bestrebungen, Jaguar oder Land Rover ausserhalb von England zu produzieren?

Nein, dies hat übrigens auch Ratan Tata, der Chef der Tata-Gruppe mit insgesamt 270 000 Angestellten, mehrfach bestätigt. Ein solcher Entscheid wäre für eine Luxusmarke wie Jaguar nicht gerade imagefördernd. Bei Land Rover verhält es sich ein bisschen anders. Da wird zum Beispiel das Modell Defender seit Jahrzehnten in verschiedenen Montagewerken auf der ganzen Welt zusammengebaut.

Haben Sie vor dem Verkauf bereits gespürt, dass in Amerika die Autokrise eingesetzt hat?

In der Schweiz existiert eine spezielle Konstellation: Jaguar Land Rover Schweiz AG war ein Joint Venture der Emil-Frey-Gruppe mit Jaguar/Land Rover/Ford. Deren Minderheitsbeteiligung hat jetzt Tata übernommen. Wir haben schon länger, also nicht erst im letzten Jahr, gespürt, dass ein grosser Spardruck bei Ford besteht. Dies ist für eine Premium-Luxus-Marke eher nachteilig. Hier gelten beim Produkt andere Werte und Prioritäten als bei VolumenMarken.

Der typische Jaguar-Kunde ist jemand, der älter ist und bereits etwas erreicht hat im Leben. Wie innovativ kann man mit einer solchen Kundschaft noch sein?

Das stimmt, dies ist die Wahrnehmung, welche man landläufig von Jaguar hat. Doch ich hoffe, dass dies nun ein wenig vorbei ist. Obwohl dies sicher kein schlechtes Image ist, wäre es auch nicht gut, wenn man nur noch konservativ wirken würde. Jaguar hat in den letzten zehn Jahren seine Modellreihen stärker in untere Segmente erweitert als in den 30 Jahren zuvor. Zu den Luxuslimousinen und Luxus sportwagen sind in den letzten zehn Jahren eine Oberklassen-Limousine (S-Type) und ein kompakter 4x4 (X-Type) gestossen. Dies hat die Verkaufszahlen erhöht, aber auch eine neue – und vor allem jüngere Kundschaft gebracht. Bezüglich der Technik war und ist Jaguar eine sehr innovative Marke. Trotzdem vergessen wir unsere Geschichte und die Herkunft nie, dabei möchte ich unsere Rennsportgeschichte und den E-Type oder den Mark II hervorheben. Doch allein darauf kann man nicht aufbauen. Das ist unsere Gratwanderung: die Geschichte nicht vergessen und trotzdem innovativ sein.

Wo soll bei einem Luxusauto diese Innovation stattfinden? Eigentlich ist bereits alles vorhanden.

Zwei Beispiele. Erstens denke ich an Innovation im Design. Ein Premiumauto zu kaufen, ist vor allem ein emotionaler Entscheid. Unsere Kunden reagieren auf den ersten Eindruck; wie sieht das Auto aus, wie wirkt es, wie sind die Proportionen? In diesen Punkten ist Jaguar nach wie vor führend. Unser Design gilt als sportlich und dynamisch, hat aber auch klassische Linien. Der neue Jaguar XF ist dafür ein gutes Beispiel. Dadurch entsteht eine emotionale Bindung. Aber auch technisch hat Jaguar vor sechs Jahren einen Meilenstein gesetzt: In der XJ- und der XK-Reihe gibt es eine Monocoque-Karosserie aus Aluminium (genietet und verklebt, ein Verfahren aus der Raumfahrt- und Flugzeugindustrie). Das ist in der Automobilindustrie einzigartig. Weil Aluminium ein leichter Baustoff ist, ergibt sich ein Gewichtsvorteil, woraus ein geringerer Treibstoffverbrauch, weniger Emissionen und eine bessere Fahrdynamik resultieren, weil weniger Masse zu bewegen ist.

Spielt der Umweltschutz beim Jaguar-Kauf eine Rolle?

Ich glaube nicht, dass dies kaufentscheidend ist. Der erste Impuls ist und bleibt emotional; erst dann kommen rationale Argumente wie der Umweltschutz zum Zuge. Sicherlich spielt dieses Kriterium auch im Premium-Luxussegment eine grössere Rolle als früher. In Sachen Umweltschutz haben wir in der Autoindustrie aber ein ganz anderes Problem: Unsere technischen Fortschritte werden von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen. In der öffentlichen Wahrnehmung gilt heute das Auto als Hauptverursacher der CO₂-Belastung, was aber überhaupt nicht stimmt. Das ist keine Propaganda, das sind Fakten, die auch von den Umweltschützern anerkannt werden.

Lobbyieren Sie schlecht?

Das Auto und der Individualverkehr eignen sich eben sehr gut als politisches Instrument; beispielsweise kann man über das Auto zusätzliche Steuern generieren. Das Auto und der Strassenverkehr stehen immer für individuelle Mobilität – es bewegt die Menschen im wahrsten Sinne des Wortes. Dabei sind positive Meldungen über das Auto kaum gefragt. Präsentiert man beispielsweise eine technische Innovation wie einen neuen Motor mit geringerem Verbrauch und CO₂-Ausstoss, dann ist das in "10vor10" keine Meldung wert. Geht aber irgendwo ein heftiges Gewitter nieder, so hat das bestimmt mit dem Klimawandel zu tun, und dafür ist natürlich das Auto verantwortlich, dann ist das sicher eine Meldung wert. Womöglich verkaufen wir uns ja wirklich zu wenig gut.

Vielleicht benötigen Sie keine bessere Lobbyarbeit, da die Menschen in jedem Fall ein Auto brauchen...

Nur bedingt, aber auch hier sollte man sich die Fakten genauer anschauen. In der Schweiz werden über 80 Prozent des Güter- und Personenverkehrs auf der Strasse abgewickelt. Das sagt eigentlich schon alles. Der gesamte CO₂-Ausstoss stammt zu 96,5 Prozent aus natürlichen Quellen und ist nicht vom Menschen beeinflusst, lediglich 3,5 Prozent sind vom Menschen beeinflusst. Von diesen 3,5 Prozent sind – auf die Schweiz bezogen – lediglich 24,4 Prozent von Personenzug. Unter diesem Gesichtspunkt ist das Problem gar nicht relevant. Die Schweiz trägt zum weltweiten CO₂-Ausstoss ganze 0,2 Prozent bei. Ich möchte einmal hervorheben: Wir haben in der Schweiz in allen Bereichen weltweit den höchsten Umweltstandard.

Glauben Sie, dass die Autofeindlichkeit in letzter Zeit zugenommen hat?

Nein, das glaube ich nicht. Aber die Leute sind für Fragen rund ums Automobil sensibilisiert und informieren sich stärker über das Thema als noch vor zwei, drei Jahren vielleicht auch mal beim Autokauf. Ein Autokauf ist immer ein freudiges Ereignis, bei welchem die positiven Aspekte im Vordergrund stehen. Diesbezüglich hat vielleicht eine gewisse Verlagerung stattgefunden, jedoch weiss jeder vernünftig denkende Mensch, dass ohne Individualverkehr in unserer Gesellschaft gar nichts mehr funktionieren würde, weder in der Wirtschaft noch im Privatleben.

Nochmals zu Jaguar. Ihre Marke ist in der Modell-Segmentierung ein wenig nach unten gerutscht. Wie geschieht dies, ohne dass dadurch die Marke beschädigt wird?

Das ist eine schwierige Frage, die sich Jaguar vor über zehn Jahren selbstverständlich auch gestellt hat. Es handelt sich dabei um eine Gratwanderung. Wir haben viele langjährige und sehr treue Kunden, die gerade deswegen einen Jaguar gekauft haben, weil man ihn nicht an jeder Strassenecke sah. Die hatten zuerst keine Freude an der Neupositionierung nach unten und haben uns dies anfänglich auch deutlich zu verstehen gegeben. Mittlerweile hat sich diese Verunsicherung aber gelegt. In der Regel besitzt der klassische Jaguar-Besitzer nicht nur ein Auto, sondern hat noch einen Zweit- oder Drittwagen in der Garage stehen, welcher früher einer anderen Marke angehörte. Heute ist das oft ein Jaguar X-Type 4x4. Unter diesem Gesichtspunkt hat der Wechsel funktioniert. Trotzdem ist eine solche Neupositionierung heikel für das Image einer Marke. Auch uns sind bei der Umstellung ein paar Fehler passiert ...

Beispielsweise?

Möglicherweise haben wir unser Sortiment zu schnell verbreitet. Wir haben innerhalb von zwei Jahren zwei neue Modelle im unteren Bereich präsentiert. Hätten

wir einen andern Zeitabstand gewählt – beispielsweise drei oder vier Jahre –, hätten sich die ersten “unterklassigen” Modelle zuerst einmal im Markt etablieren können. Dadurch entstand im ersten Moment aber der falsche Eindruck, Jaguar werde jetzt auch ein Volumen-Hersteller. Jaguar produziert heute rund 70 000 Fahrzeuge pro Jahr; wir sind also nach wie vor ein Nischen-Hersteller. Zum Vergleich: Unsere direkten Mitbewerber produzieren alle über eine Million Fahrzeuge pro Jahr.

Wo spart man Geld, wenn man in einen neuen Bereich hineindringt?

Synergien und Kosten sind das eine. Als Autoproduzent, so hat man früher immer gesagt, brauche man eine gewisse kritische Grösse zum Überleben. Das hat sich nun aber etwas verändert, wie das Beispiel von Porsche zeigt. Porsche produziert jährlich 100 000 bis 120 000 Einheiten und ist damit sehr erfolgreich. Viel wichtiger ist es, den Kunden früher abzuholen. Bis 1999 war das Durchschnittsalter eines typischen Jaguarfahrers etwa 57 Jahre, heute liegt es etwa bei 49. Je früher man den Kunden abholt, desto länger kann man ihn bei der Marke behalten.

Wie umschreiben Sie den typischen Jaguar-Kunden?

Das versuchen wir immer wieder neu herauszufinden. Jaguar ist ein Auto für Individualisten, die bereit sind, einen beträchtlichen Betrag auszugeben. Dafür wollen sie im Gegenzug etwas Exklusives. Jaguar war und ist auch immer ein Auto mit typisch englischem Understatement. Das schätzen unsere Kunden. Jaguar ist nie protzig und führt auch nie zu Negativ-Reaktionen. Zu unseren Kunden zählen sehr viele Selbstständigerwerbende, Unternehmer, Kaderleute.

Wie viele Typen umfasst Ihr Portfolio?

Wir haben vier Modellreihen: den X-Type 4x4, den ganz neuen XF, XK – die Sportwagen, und XJ, die grosse Luxuslimousine. Von allen Motoren, die wir in den verschiedenen Modellen anbieten, beträgt der Durchschnittsnormverbrauch 8,1 l/100km. Das ist eine enorm gute Wert – schliesslich bieten wir Hochleistungs-Sportwagen mit 510 PS, eine 5,10 Meter lange Luxuslimousine und ein Allrad-Fahrzeug an. Vor zehn Jahren war der Durchschnittsnormverbrauch fast doppelt so hoch.

Jetzt gibt es ja auch noch die Auto-Legenden, wie beispielsweise den Jaguar E-Type. In der Fachpresse wird immer wieder über ein allfälliges Comeback spekuliert ...

... und dies schon seit Jahrzehnten. Es wurden vor Jahren für einen E-Type-Nachfolger auch schon Prototypen produziert. Erst kürzlich meinten Ratan Tata und der Jaguar/Land-Rover-Chef David Smith, dass die Chance

gross sei, dass es mittelfristig einen Nachfolger für den E-Type geben könnte, einen kompakten sportlichen Jaguar-Roadster. Für ein verbindliches Timing ist es jedoch noch zu früh.

Sie sind auch zuständig für Land Rover. Ist dies nicht eine völlig andere Positionierung?

Es ist teilweise eine andere Kundschaft. Land Rover ist im letzten Jahr 60 geworden, der erste wurde 1948 ausgeliefert. Ursprünglich war der Land Rover ein Nutz- und ein Allzweckfahrzeug, welcher – aus der Not der Nachkriegszeit heraus entstanden – vom amerikanischen Militär-Jeep inspiriert wurde. Heute gibt es fünf Land-Rover-Modellreihen. Der Kunde sucht die Multifunktionalität. Bei einem modernen SUV hat man zugleich einen 4x4, einen Kombi, einen Minivan, ein Geländefahrzeug und eine Luxuslimousine. Diese Vielfalt – all in one, one for all – ist die Grundlage des Erfolgs – auch wenn man in letzter Zeit versucht, diese Fahrzeugkategorie kaputt zu machen.

Zum Beispiel mit der Offroader-Initiative ...

Zum Beispiel mit der Offroader-Initiative, welche vom Bundesrat zur Ablehnung empfohlen wird. Diese Initiative geht von einem ganz falschen Ansatz aus, da der technische Fortschritt der Automobilindustrie ausser Acht gelassen wird. Wichtig ist, dass sich die ganze Autoindustrie in die richtige Richtung bewegt, und das tut sie.

Spüren Sie bei Ihren Kunden trotzdem eine Verunsicherung?

Unsere Land-Rover-Kunden stellen uns Fragen, da ist es wichtig, dass wir aufklärend wirken, es genügt, auf die Fakten und Zahlen dieser Thematik hinzuweisen, da braucht es keine Ideologien. Gleichzeitig handelt es sich um eine Kundschaft, die bei genauerer Betrachtungsweise den vagen und unklaren Text der Initiative zu interpretieren versteht. Die Verunsicherung war also höchstens vorübergehend. Schliesslich entspricht diese Fahrzeugkategorie einem breiten Transportbedürfnis.

Nochmals Themenwechsel: Wie kommuniziert man eine so noble Marke wie Jaguar?

Das ist immer wieder eine Herausforderung. Die 981 verkauften Einheiten 2008 in der Schweiz sind wenig im Vergleich zur Konkurrenz. Unsere direkten Mitbewerber sind in erster Linie BMW, Audi, Mercedes, die wesentlich mehr verkaufen als wir. Das zeigt auch den Unterschied zwischen einem Nischen-Premiumanbieter und einem Volumen-Premiumanbieter auf, wir haben bedingt durch unsere Grösse (Volumen) weniger Kommunikations-Marktpräsenz. Wir müssen unser Geld sehr clever einsetzen, um Streuverluste zu vermeiden.

Mit welchen Tools kriegen Sie das hin?

Je nach Aktualität der Modelle. Die Erfahrung zeigt, dass man Neuheiten sofort breiter bekannt machen soll, das ist wichtig für das Markenimage. Diesbezüglich ist Print nach wie vor ein Thema, sofern man die richtigen Produkte auswählt. Sonst findet sehr viel im One-to-one-Verkehr statt. Um über die Jahre an die richtige Zielgruppe zu kommen, ist eine leistungsfähige Interessenten- und Kundendatenbank unumgänglich. Gute Erfahrungen haben wir auch mit verschiedenen Internet-Aktivitäten gemacht.

Bei der Emil Frey AG sind sehr viele Marken vertreten. Ist dies ein Nachteil?

Richtig, die Emil Frey AG als Mutterhaus importiert via unabhängige Importgesellschaften viele Marken und vertritt auch als Retailer eine Mehrmarkenstrategie. Die einzelnen Importeure sind zwar geografisch am gleichen Ort domiziliert, also in Safenwil, operieren aber am Markt völlig eigenständig. Gegenüber den Herstellern wäre eine andere Vorgehensweise völlig undenkbar.

Ursprünglich wurde Safenwil als Standort gewählt, weil es mitten in der Schweiz liegt...

Der Firmengründer Emil Frey begann 1924 in Zürich als Fachwerkstatt für Fahrräder und später auch für Autos; damals handelte es sich noch um einen Zweimann-Betrieb. Nach stetigem Ausbau der Firma brauchte es in den späten Fünfzigerjahren ein Auslieferungslager – auf Neudeutsch ein Logistikzentrum – für die ganze Schweiz. Dieses eröffnete er tatsächlich in Safenwil, der geografischen Mitte der Schweiz. Nur: Damals gab es hier noch keine Autobahn. Heute ist es sehr angenehm, die Autobahn genau vor der Haustüre zu haben. Aus den bescheidenen Anfängen ist die Firma immer weiter gewachsen, das Portfolio hat stetig zugenommen – die Emil Frey AG hat die Entwicklung der englischen Automobilindustrie hautnah miterlebt. In den Vierziger- bis Sechzigerjahren war die englische Autoindustrie weltweit führend. Als diese schwächelte, kamen die japanischen Marken als Kompensation dazu. Dies war für die Emil-Frey-Gruppe der Durchbruch. Bei Jaguar sind wir weltweit der älteste Importeur. Emil Frey selbst hat 1926 an der Motorradausstellung im Londoner Earls Court mit Jaguar-Gründer Sir William Lyons seinen ersten Importvertrag abgeschlossen, für Sir William Lyons war es der erste Exportvertrag. Emil Frey sprach kein Englisch, Sir William nicht Deutsch – man weiss noch heute nicht, wie sie sich einig wurden...

Welches Auto fahren Sie eigentlich privat?

Nebst meinem Dienstwagen – im Sommer ein Jaguar, im Winter ein Land Rover – hatte ich immer schon ein Flair für Oldtimer und hatte auch schon einen E-Type oder ei-

nen Mark II. Momentan bin ich daran, ein E-Type-Coupé zu kaufen.