



Verführerisch: Künstler waren 2007 aufgerufen, einen VW „New Beetle“ olympisch zu gestalten. Auf der „Art Beijing“ wurden dem Kunstpublikum die besten Entwürfe präsentiert



VOLKSWAGEN IN CHINA

König im Kaiserreich

von Bijan Peymani

Ein Volk von 1,3 Milliarden Menschen erlebt seine Massenmobilisierung und wechselt vom Fahrrad in die Familienkutsche. Dass Maos Erben Zug um Zug Blaumann gegen Bleckleid tauschen, hat viel mit Volkswagen zu tun: Binnen drei Jahrzehnten schrieb der Autobauer in China eine wahre Erfolgsgeschichte. Gegen wachsende Widerstände sollen die Enkel Carl Hahns das Erreichte verteidigen. Einer der Hoffnungsträger in Wolfsburg ist Luca de Meo.

Er darf noch nicht. Wie gern – und wohl mitreißend – würde Luca de Meo über die aus seiner Sicht so enormen Chancen von Volkswagen in China sprechen. Tatsächlich ist die Wolfsburger Wagenburg im Reich der Mitte hervorragend aufgestellt. Doch der 42-jährige Mailänder de Meo muss seine Visionen noch ein paar Wochen für sich behalten. Am 1. August wird der Ex-Fiat-Fürst das

Marketing von Volkswagen Pkw übernehmen und damit Jochen Sengpiel nachfolgen. Der vermeintliche Rückschritt eröffnet neue Karrierechancen.

De Meo, so verlautbart sein neuer Arbeitgeber, soll VW „bei der internationalen Ausrichtung des Marketings und der Marke deutlich voranbringen“. Ähnliches war dem Senkrechtstarter – bereits als Mittzwanziger in leitender Position bei Renault – zuvor im Fiat-Konzern gelungen. Der Name de Meo steht gleichermaßen für den beispiellosen Retroerfolg „Fiat 500“ wie für die Wiederbelebung der Rennsportmarke Abarth oder den Launch des Alfa-Hoffnungsträgers „Mito“. Die Beratung Booz & Company kürte ihn 2008 zum Marketingmanager des Jahres.

Experten bescheinigen de Meo ein besonderes Gespür für Trends; vergangenen Sommer hatte auch „marketingprofile“ vorhergesagt, er werde in der Autoszene bald mehr Gewicht erhalten. Nun also Volkswagen, erst recht und gerade mit dem nicht allein für die Wolfsburger Marken wegweisenden chinesischen Markt. Ein Terrain, das der ehemalige Konzernchef Carl Hahn jr. für VW erobert hatte, erinnert Ferdinand Dudenhöffer als Direktor des Center Automotive Research (CAR) an der Universität Duisburg-Essen und Professor für Automobilwirtschaft.

„Hahn ließ schon 1985 das Modell ‚Santana‘ gemeinsam mit der SAIC Shanghai Automotive Industry Corporation produzieren. China war kommunistisch und ein wirklich unbedeutender Automarkt“, illustriert Dudenhöffer. Trotz der desaströsen Gesamtbilanz, die 1993 zu Hahns Demission führte, besaß der VW-Lenker immerhin die strategische Weitsicht, früh einen Fuß in das rote Kaiserreich zu setzen. Den Grundstein hatte 1978 der Besuch einer chinesischen Regierungsdelegation in Deutschland gelegt – und duldsames Schweigen auf Konzernseite.

Heute betreibt Volkswagen zwei Joint Ventures und ein gutes Dutzend weiterer Automotive-Aktivitäten, versammelt in der Volkswagen Group China mit Sitz in Peking. Nach eigenen Anga-



VW-Vorstand Klingler: „Kulturspezifische Gegebenheiten besonders relevant“

ben zählt der deutsche Konzern vor Ort gut 29.000 direkt Beschäftigte. Im vergangenen Jahr knackte er erstmals die Millionenmarke bei ausgelieferten Fahrzeugen. Insgesamt hat Volkswagen zwischen 1984 und 2008 rund 6,8 Milliarden Euro in China investiert und mehr als 7,3 Millionen Autos verkauft,

wie aus einem internen Strategiepapier hervorgeht.

Erheblich trug dazu das „Olympic Program“ bei, das 2005 nach dem Einbrechen von Absatz- und Marktanteilszahlen als Rosskur wirkte. Günstigere Kostenstrukturen gerade im Bereich

der Zulieferer, bessere Kapazitätsauslastung der Werke, kürzere Entscheidungswege in den Joint Ventures, eine nachhaltige Kundenorientierung mit einem Dutzend neuer Modelle binnen vier Jahren sowie ein weltweit umstrittenes, vor Ort aber klug übersetztes Sponsorship der Olympischen Sommerspiele 2008 führten Volkswagen in China zurück in die Erfolgsspur.

Insbesondere die Peking-Spiele gestalteten sich für Europas größten Autobauer als vorläufiger Höhepunkt. Als nationaler automobiler Hauptsponsor zeigte die Gruppe mit den Marken VW, Skoda und Audi Flagge – ganz im Einklang mit dem Leitmotto der Spiele, „Green, Hightech, People“. „Es passt zu unserem Ziel, mittels innovativer Technologien die Emissionen unserer Fahrzeuge in China bis 2010 um mehr als 20 Prozent zu reduzieren“, begründete der damals als Director Olympic Marketing für das Sponsorship verantwortliche Pan Qing den Ansatz.

Herzstück war ein „Showcase“ während der Spiele – eine Art offener „Expo-Pavillion“ –, der über die schiere Modellschau hinausging. Von

AUTOMARKT CHINA

Strategische Mobilmachung

Mit extrem hoher Drehzahl und in atemberaubendem Tempo ist die Phalanx internationaler Fahrzeughersteller ins Reich der Mitte eingefahren. Gab es 1985 mit Jeep, VW und Peugeot gerade einmal drei Anbieter in China, so hat sich deren Zahl im vergangenen Jahr auf stolze 45 erhöht. Das Importsegment eingerechnet, warben insgesamt 83 Automarken um die Gunst von hunderten Millionen potenziellen Käufern. Zum Vergleich: Der trotz massiver Einbrüche immer noch größte Pkw-Markt USA zählte 2008 lediglich 15 Hersteller und 47 Marken.

Experten gehen davon aus, dass China das „Mutterland des Automobils“ spätestens 2020 als Nummer eins abgelöst haben wird – womöglich schon früher: Im Januar dieses Jahres wurden zwi-

schen Peking und Hongkong mit rund 735.000 Einheiten erstmals mehr Autos verkauft als zwischen New York und San Francisco (656.976). Japan hatten die Chinesen bereits 2006 als zweitgrößten Markt überholt. Nachdem im roten Riesenreich vergangenes Jahr 5,6 Millionen Pkw abgesetzt wurden, scheint auch die Weltrezession kaum Brems Spuren zu hinterlassen.

Ferdinand Dudenhöffer, Direktor des Center Automotive Research (CAR) an der Universität Duisburg-Essen, sagt für Chinas Automarkt 2009 einen Absatzrückgang um moderate vier Prozent auf dann 5,4 Millionen verkaufte Einheiten voraus. Ein Szenario, das angesichts der fatalen Branchenentwicklung gerade in den USA und Europa eher Stagnation gleichkommt. Impulse verleiht dem

chinesischen Markt aktuell ein milliardenschweres Konjunkturpaket. Doch die Zentralregierung in Peking arbeitet bereits seit geraumer Zeit an der Mobilmachung des Volkes.

2006 rief sie das Ziel aus, binnen vier Jahren die Zahl der Autobesitzer im Land von 24 auf 40 pro 1.000 Bürger zu heben. Der globale Schnitt lag bereits damals bei 120 je 1.000 Einwohner. Nach Schätzungen der nationalen Kommission für Entwicklung und Reform werden 2010 bis zu 55 Millionen Fahrzeuge auf Chinas Straßen rollen, 50.000 Kilometer davon schon heute Autobahn. Zwischen 2004 und 2007 seien jährlich 4.828 Autobahnkilometer dazugekommen, berichtet das Online-Magazin „Suite101“. Nun soll sich die Jahresbauleistung verdreifachen.



Leistungsschau: Die Olympischen Spiele in Peking 2008 nutzte Sponsor Volkswagen zur monumentalen Selbstinszenierung

einer Tribüne aus blickten Besucher auf die 70 Meter lange LED-Wand. Dort spielte Volkswagen clever den Dreiklang aus „Olympic Spirit“, seinen Marken in China und der Präsentation Chinas selbst. Unter dem riesigen Bildschirm befanden sich ein halbes Dutzend Boxen, die ausgewählte Modelle der beteiligten Marken präsentierten. Für VW etwa den „Passat CC“ und die Kleinwagenstudie „Space Up! Blue“.

Grundsätzlich fußt die Kommunikation von Volkswagen in China gleichermaßen auf Above- und Below-Aktivitäten. Für die Olympischen Spiele habe die Gruppe jedoch „bewusst darauf gesetzt, alle drei beteiligten Marken frühzeitig mit olympischen Elementen zu bewerben, um die Produkte mit dem Event zu verbinden“, so Pan. Parallel sei klassische Werbung gefahren worden, wiederum verknüpft mit den olympischen Symbolen. Zudem förderten die Marken in China populäre olympische Sportarten wie Tischtennis (VW) oder Radfahren (Skoda).

Ungeachtet aller Maßnahmen zählt am Ende nur eines: die Sichtbarkeit eines Sponsorships. In diesem Sinn sollte die Aktion „Art Beetle“ wirken. Dabei diente das Modell „New Beetle“ als Sympathieträger. Künstler waren 2007 im Internet dazu aufgerufen, ein Fahrzeug olympisch zu gestalten. Aus rund

2.100 eingereichten Entwürfen entschied gut eine Million Webuser über die Sieger. 17 Modelle wurden dann auf der Messe „Art Beijing“ dem Kunstpublikum vorgestellt, während der Spiele rollten sie schließlich werbewirksam durch Pekings Straßen.

Lohn all der Mühen: Ende 2008 kam Volkswagen in China auf einen Pkw-Marktanteil von 19 Prozent. Verfolger General Motors war nur halb so stark (9,4 Prozent), plant seinerseits aber für das Gesamtjahr mit gut 1,2 Millionen Neuzulassungen. Volkswagen sieht die Konkurrenz im Rückspiegel näherkommen, der eine oder andere betätigt schon einmal die Lichthupe. Indes fährt mittelfristig nicht die internationale Phalanx dichter auf, es sind vielmehr einheimische Hersteller wie Chery, Geely oder Brilliance, die zum Prüfstein der Wolfsburger werden.

Top-Seller 2008 bei VW in China: der „Jetta“

Exklusiv für „marketingprofile“ analysiert Experte Dudenhöffer das Marktgefüge: Topseller 2008 war bei VW in China demnach der „Jetta“ mit gut 200.000 verkauften Fahrzeugen, etwa gleichauf mit je 100.000 Einheiten folgten der „Passat“ und der alte „Santana“. Dudenhöffer: „Absoluter

Marktführer ist der ‚Light Sunshine‘ von Wuling, ein Chinese, mit gut 550.000 verkauften Fahrzeugen. Knapp vor dem ‚Jetta‘ liegt der BYD ‚Green Star‘. VW sei 2008 mit insgesamt rund 822.000 Verkäufen aber „ganz klar die wichtigste Konzernmarke in China“ gewesen.

Audi schaffte laut Dudenhöffer 100.000 Einheiten, Skoda setzte knapp 60.000 Fahrzeuge ab. Und auch die ersten vier Monate des laufenden Jahres verheißten für die Gruppe im Reich der Mitte ungebremstes Wachstum. Bis April hat Volkswagen in China nach eigenen Angaben gut 405.000 Autos ausgeliefert. Im vergleichbaren Vorjahreszeitraum waren es noch 368.000 Einheiten. Die Ziele sind hoch gesteckt. Bis 2018 will die Volkswagen Group China die Zahl verkaufter Fahrzeuge verdoppeln (siehe Kasten Seite xx). Vor allem aber soll sich dann die Strategie auszahlen, konsequent auf einen Know-how-Transfer und den Aufbau eigener Zulieferstrukturen gesetzt zu haben. Traditionell sind Forschung und Entwicklung die Schwachpunkte der chinesischen Autoindustrie; neue Produkte sollten grundsätzlich in Kooperation mit den Zulieferfirmen entstehen.

Hierbei können Zulieferer in China jedoch kein Geld verdienen – ein ungeschriebenes Gesetz unter dortigen Branchenkennern: Will ein Hersteller

ein neues Fahrzeug lancieren, bezahlt er seinen Zulieferern kein Geld zur Deckung von Entwicklungskosten. Aus Gründen der starken Konkurrenz untereinander kommen die Zulieferfirmen allein dafür auf, ohne zu wissen, ob sich ihre Investition amortisiert. „Alle arbeiten hier auf eigenes Risiko“, bestätigt ein Insider. Internationale Hersteller beteiligen sich üblicherweise mindestens zur Hälfte an den Kosten.

Volkswagen will im Reich der Mitte vor allem aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen. Kaum ein ausländischer Autobauer kennt die Bedürfnisse der dortigen Kundschaft so genau. Limousinen wie „New Bora“ oder „Lavida“ seien speziell auf den chinesischen Geschmack zugeschnitten, betont VW-Konzernchef Martin Winterkorn. Christian Klingler, Mitglied des Markenvorstands Volkswagen für den Geschäftsbereich Vertrieb, Marketing und After Sales, ergänzt: „Die Berücksichtigung kulturspezifischer Gegebenheiten ist hier besonders relevant.“ Das gelte auch für die Benennung.

Beispiele für die „gelungene Antizipation lokaler Bedürfnisse in China“ sieht Klingler in den eigenen Limousinen „Sagitar“ und „Magotan“. Grundsätzlich stehe die Namensgebung bei

einem weltweit agierenden Konzern vor der „Herausforderung, eine global größtmögliche Einheitlichkeit mit den marktspezifischen Erfordernissen in Einklang zu bringen“. Ebenso essenziell sei die Wahl der richtigen Produkt- und Marketingstrategie in der Volksrepublik, mahnt CAR-Direktor Dudenhöffer: „Noch vor ein paar Jahren mussten die Autos groß sein.“

„Fast unüberschaubare Zahl an Kompakt- und Mittelklassewagen“

China sei so etwas wie ein „Chauffeur-Markt“ gewesen. „Mittlerweile hat sich das gedreht“, erklärt Dudenhöffer, „die breite Motorisierung ist angebrochen.“ Dies drücke sich in Gestalt von Premiumfahrzeugen wie der in China erfolgreichen Marke Audi aus, „zum anderen bietet sich heute aber eine fast unüberschaubare Zahl an Kompakt- und Mittelklassewagen – viele von chinesischen Herstellern“. Die Werbung gerade in diesem Massensegment sei „eher bunt und grell. Dabei spielen Symbole und bildhafte

Sprache in China eine wichtige Rolle“.

Ausführliche Fahrscenen mit Darstellung des Fahrers beziehungsweise seiner Familie seien für dortige Kampagnen charakteristisch, sekundiert VW-Vorstand Klingler: „Die Themen und die Vorzüge der Fahrzeuge selbst werden sehr symbolhaft und sehr prägnant dargestellt.“ Als Leitagenturen von Volkswagen in China sind DDB und DMG im Geschirr. Gemeinsam müssen sie feststellen, dass sich Chinas Autokäufer in Präferenzen und Vorlieben immer stärker den Kunden in Europa und den USA angleichen.

„Der Besitz gerade deutscher Premiummarken gilt dort sogar noch stärker als Statussymbol, als dies in den reifen europäischen Märkten der Fall ist“, beobachtet Konrad Weißner, Chef der Puls-Marktforschung in Schwaig bei Nürnberg. Markentechnisch bedinge das, ein solches Premiumversprechen störungsfrei am Verkaufsort erlebbar zu machen. Weißner mahnt daher dringend den Aufbau markenadäquater Handelsinfrastrukturen an. Unterhalb der Oberschicht, die sich die Luxuskarossen leisten kann (und gern damit zeigt), sind die Bedürfnisse irdischer.

Weißner verweist in diesem Kontext auf eine internationale Puls-Autokäuferstudie aus 2008. „Die Ergebnisse zeigen, dass auch die Chinesen vermehrt Wert legen auf Komfort, Sicherheit, Multimedia, und vor allem neue Antriebe respektive grüne Technologien.“ Volkswagen habe sich hier nicht nur technologisch eine führende Position erarbeitet, sondern dies auch mit dem Ökolabel „Blue Motion“ belegt. Neues Terrain für Luca de Meo. Bei Fiat mixte er vor allem Kult mit Kraft – bei VW darf er sein grünes Herz schlagen lassen. Aus Liebe zum Automobil. 

Selbstbewusst: Volkswagen trotz der eher grellen, bunten Autowerbung in China

www.volkswagen.com.cn 大众进口汽车销售有限公司销售热线 800-810-6662, 400-619-4455 徽标许可[2005]第06号



The New Beetle 新甲壳虫 经典非只在既往 时尚不限于当下
 汽车是融入潮流生活, 潮流为时尚买单, 我们还有大众汽车新甲壳虫——永不落幕的时尚经典, 最优雅的文化陈设, 以并不过时的经典符号, 让人们永远保持愉悦, 优雅, 独特, 自信, 沉着, 完美, 对全世界的人们带来超越不凡的生活品质和精神, 现在, 以大众汽车新甲壳虫对我们的时尚生活说——这全新的品质。
 新 Beetle 在 www.vw.com.cn 加入“经典时尚”, 分享你的经典符号, 赢取更多惊喜!

车之精, 唯大众。  **Der Auto.**

详情请看大众进口汽车销售有限公司网站
 北京汽车二厂中心 电话: 010-67599988 北京中益达 电话: 400-899-4468 北京吉立 电话: 010-63667676 北京吉立 电话: 010-63667676 天津山崎 电话: 022-89038888 天津北辰 电话: 022-87028888
 南京大众 电话: 025-84000000 沈阳大众 电话: 024-25262000 长春大众 电话: 0431-81010000 西安长安 电话: 029-85444000 长沙长安 电话: 0731-85444000 成都长安 电话: 028-85444000
 烟台长安 电话: 0535-8400000 济宁长安 电话: 0537-8400000 郑州长安 电话: 0371-8400000 上海大众 电话: 021-62444000 南京长安 电话: 025-84000000
 深圳长安 电话: 0755-8400000 广州长安 电话: 020-84000000 佛山长安 电话: 0757-84000000 东莞长安 电话: 0769-84000000
 惠州长安 电话: 0752-84000000 珠海长安 电话: 0756-84000000 汕头长安 电话: 0754-84000000 揭阳长安 电话: 0753-84000000
 肇庆长安 电话: 0758-84000000 云浮长安 电话: 0763-84000000 梧州长安 电话: 0774-84000000 柳州长安 电话: 0772-84000000
 桂林长安 电话: 0773-84000000 南宁长安 电话: 0771-84000000 北海长安 电话: 0779-84000000 防城港长安 电话: 0770-84000000
 钦州长安 电话: 0778-84000000 贵州长安 电话: 0851-84000000 云南长安 电话: 0871-84000000 贵州长安 电话: 0851-84000000
 四川长安 电话: 028-84000000 重庆长安 电话: 023-84000000 陕西长安 电话: 029-84000000 甘肃长安 电话: 0931-84000000
 宁夏长安 电话: 0951-84000000 青海长安 电话: 0971-84000000 新疆长安 电话: 0991-84000000



STRATEGIE KOMPAKT

Auf dem Gaspedal – Markt- und Markenstärke als Motor

„1 + 1 > 2“ – so lautet die Formel, mit der Volkswagen den chinesischen Automobilmarkt bis 2018 bearbeiten und damit die eigene Führungsposition verteidigen respektive ausbauen will. Ziel ist es, den **Verkauf in den kommenden zehn Jahren** auf gut zwei Millionen Fahrzeuge zu **verdoppeln**. Basis dafür sind die Joint Ventures Shanghai Volkswagen und FAW-Volkswagen; insbesondere aber die Verbindung von europäischer und fernöstlicher Kultur soll im Ergebnis mehr als die Summe dieser beiden Teile bringen.

Um das angestrebte Wachstum zu ermöglichen, kündigt die Volkswagen Group China einen **massiven Ausbau ihres Vertriebsnetzes** an. Die Zahl der VW-Händler soll sich demnach von heute 800 auf mehr als 1.500 verdoppeln, das Audi-Netz von 120 auf gut 200 verdichten und die Skoda-Händlerschaft im Reich der Mitte von 120 auf über 300 Partner zulegen. Begleitet wird der Auftritt durch viele Neueinführungen, die das Portfolio aus in China gefertigten und importierten Modellen sukzessive erweitern sollen.

2008 konnten chinesische Kunden unter 44 verschiedenen Fahrzeugtypen der **Marken Audi, VW und Skoda sowie Bentley und Lamborghini** wählen. Skoda, von Shanghai Volkswagen

gefertigt, will den Verkauf in China mit dem Launch des „Superb“ in diesem Jahr von knapp 60.000 auf dann rund 90.000 Einheiten steigern. Damit würde der Marktanteil von gut einem Prozent im Jahr 2008 auf bis zu drei Prozent per Jahresende anschwellen. Für 2010 ist bereits die **Einführung eines vierten Skoda-Modells** avisiert.

Die von FAW-Volkswagen produzierte Marke Audi gibt sich deutlich zurückhaltender, plant nach dem „New A4 L“ – eine spezielle Version für den chinesischen Markt mit 60 Millimeter längerem Radstand – lediglich einen weiteren Modellstart, wohl noch im Laufe dieses Jahres. Dafür zeigt die Kernmarke VW, die in beiden Joint Venture-Unternehmen vom Band läuft, umso stärker Flagge. Ein **halbes Dutzend neuer Modelle, darunter der „Tiguan“**, sollen bis Ende 2010 in Chinas Automarkt gedrückt werden.

Schon im vergangenen Jahr hatte Europas größter Fahrzeughersteller eine neue **Rekordmarke** erzielt: Mit **1,02 Millionen Einheiten** konnten die Wolfsburger im Reich der Mitte beinahe so viele Autos ausliefern wie in Deutschland. Experten mahnen internationale Konzernmanager indes, die eigenen Chancen im chinesischen Markt realistisch zu bewerten. Das von letzteren

bis Ende 2010 geplante Absatzvolumen ausländischer Fabrikate von 9,3 Millionen Einheiten sei unrealistisch, folgert eine Studie von Bain & Company.

Im Auftrag der „Wirtschaftswoche“ hatte die Unternehmensberatung vergangenen Sommer das Entwicklungspotenzial analysiert – und prognostiziert, dass internationale Autobauer im gewählten Zeitraum maximal 7,9 Millionen zusätzliche Einheiten verkaufen können. „Unsere Studie zeigt, dass die **Hersteller den Markt stark überschätzen** und zu hohe Absatzziele in China ausrufen“, sagte damals Jörg Gnam, Partner und Autoexperte bei Bain & Company. Die Entwicklung treffe aber nicht alle gleichermaßen.

So sei das geringere als veranschlagte Volumen laut Gnam **für Premiumanbieter** wie Audi, Mercedes oder BMW **weniger ein Problem**, da diese vergleichsweise kleine Stückzahlen in China absetzen. Weil hohe Produktionskapazitäten insbesondere bei kleineren und mittleren Fahrzeugen aufgebaut würden, seien von möglichen Überkapazitäten **eher Volumenhersteller** wie Volkswagen oder Toyota **tangiert**. Hintergrund ist ein Erstarken von Chinas heimischer Autoindustrie, die bereits einen Marktanteil von gut einem Viertel erobert hat.