

Wie VW in Indien gewinnen will

Autorin: Andrea Roeder

Mit einem eigens für Indien entwickelten Polo versucht Volkswagen, den Subkontinent zu erobern. In den Marktsegmenten arbeitet sich das Unternehmen strategisch nach unten vor, um die Masse der Konsumenten zu erreichen.

Als letzter deutscher Autobauer wagte VW erst vor zwei Jahren den Markteintritt in Indien, doch zum Schlusslicht wollen sich die Wolfsburger deshalb noch lange nicht stempeln lassen. Mit immensen Investitionen, einer ausgefeilten Top-down-Strategie und ehrgeizigen Visionen legt Volkswagen in diesem Jahr den Turbogang ein. Als selbst ernannter Premiumanbieter will der Konzern den heiß umkämpften indischen Automarkt für sich erschließen. Das Potenzial ist groß: Während auf traditionellen Märkten in Westeuropa und den USA bis 2018 lediglich Steigerungsraten von fünf bis sieben Prozent erwartet werden, rechnet VW auf dem indischen Kfz-Markt mit einem Wachstum von 250 Prozent.

Zwar macht die weltweite Finanzkrise auch vor Indien nicht halt, doch seine Wirtschaft wächst unaufhaltsam – wenn auch etwas gedämpfter – weiter. Während das Land in der Vergangenheit durch eine riesige Kluft zwischen Arm und Reich gekennzeichnet war, wächst mittlerweile eine neue Mittelschicht heran: hunderte, tausende, zehntausende Menschen, die sich neue Freiheiten leisten können: Autos zum Beispiel. Experten gehen davon aus, dass der indische Kfz-Markt in den kommenden Jahren von derzeit 1,2 Millionen auf mehr als zwei Millionen Fahrzeuge jährlich wachsen wird.

Kürzlich zum marktorientiertesten Unternehmen Deutschlands gekürt (asw 05/2009), ist Volkswagen fest entschlossen, sich auch in Indien „ein beträchtliches Stück vom Kuchen abzuschneiden“, sagt Kurt Rippholz, Konzernsprecher der Volkswagen India Pvt Ltd. Mit einer brandneuen Fabrik und

einem flächendeckenden Händlernetzwerk, verschiedenen Modellen in allen Preisklassen und emotionalisierenden Werbekampagnen will VW den Subkontinent erobern. Während der Konkurrenzdruck immens ist – nahezu alle internationalen Automarken sind mittlerweile dort präsent –, scheint der Markt allerdings fest in der Hand weniger, altingesessener Wettbewerber.

Mit einem Marktanteil von fast 50 Prozent sicherte sich der heimische Massenproduzent Maruti – wie schon in vielen Jahren zuvor – auch 2008 den ersten Platz in der Rangliste der Automobilanbieter. Mit knapp 20 Prozent folgt Hyundai, danach Tata mit 14 Prozent. Alle übrigen Hersteller – von Honda über Chevrolet, Ford und Renault bis hin zu Škoda und Toyota – müssen sich die verbleibenden Prozente teilen und verbuchen lediglich einstellige Marktanteile. Die deutschen Autobauer Mercedes, BMW, Volkswagen und Audi belegen mit jeweils weniger als einem halben Prozent die untersten Plätze im Ranking.

Das soll sich schon bald ändern, so die Ansage von Jörg Müller, Präsident der Volkswagen-Gruppe in Indien. Während die seit 2001 auf dem Markt aktive Konzern-Tochter Škoda im vergangenen Jahr mehr als 16000 Fahrzeuge vertrieb, konnte Volkswagen nur rund 1600 Pkw verkaufen. Dies entsprach allerdings einer Steigerung von mehr als 700 Prozent im Vergleich zu 2007, als VW gerade in den Markt eingestiegen war und erst magere 199 Autos absetzte. Derlei Wachstumsraten verleihen Hoffnung und Selbstbewusstsein. Für die Zukunft formuliert das Unternehmen deshalb fünf- oder gar sechsstellige Ziele. Den Schlüssel zum Erfolg soll hierbei das in Indien noch immer wirkungsvolle Qualitätssiegel „Made in Germany“ darstellen.

Mit der Vorstellung der Luxusmodelle Phaeton und Touareg sowie der Mittelklassewagen Passat und Jetta auf viel beachteten Messen wie der „Auto Expo Delhi“ wurde dem indischen Publikum erstklassige deutsche Ingenieursarbeit präsentiert. Als teure Nischenprodukte sind Phaeton und Touareg nur als Komplettimporte in Indien erhältlich, während Passat und Jetta auf größere Absatzmärkte zielen. Beide Modelle werden in Einzelteilen importiert und im Škoda-



Subkontinentaler Polo: der erste komplett indische VW.

Montagewerk in Aurangabad zusammengesetzt. Für alle Fahrzeugtypen gilt jedoch: „Es geht zunächst nicht darum, möglichst viele dieser Autos zu verkaufen“, sagt Verkaufs- und Vertriebsleiter Uwe Bodendiek, „sondern vielmehr um den Aufbau unseres Markenimages als Hersteller von hochwertigen Premiumfahrzeugen.“

Wie die meisten Modelle anderer deutscher Automarken auch sind Phaeton, Touareg, Passat und Jetta im oberen

Industriestandort drei Fahrstunden von Mumbai entfernt. Es ist die einzige Produktionsanlage eines deutschen Automobilanbieters in Indien, die den gesamten Herstellungsprozess vom Presswerk über den Karosseriebau und die Lackiererei bis hin zur Montage abdeckt. Auch verfügt das Werk über einen hohen Anteil einheimischer Zulieferer. „Der Polo wird der erste komplett indische VW sein“, sagt Pradip Chaudhari nicht ohne Stolz. Als Planungsleiter Gewerke überwacht der

»Es geht zunächst nicht darum, möglichst viele dieser Autos zu verkaufen, sondern um den Aufbau unseres Markenimages.«

Preisniveau ihrer jeweiligen Klasse angesiedelt. In einem Land, in dem mit dem Tata Nano demnächst das weltweit billigste Auto auf die Straßen rollt, muss dies gut begründet sein. „Wir wollen unseren potenziellen Kunden vermitteln, dass sie für die Mehrkosten auch mehr bekommen, nämlich das beste Fahrzeug in ihrem Segment“, betont Marketingexperte Bodendiek.

VWs hochpreisige Modelle besetzen derzeit alle vier oberen Marktsegmente der indischen Autobranche, kommen aber dort nur für besser betuchte und somit begrenzte Käufer-schichten in Frage. Die breite Masse verbirgt sich indes in der Kompaktklasse. „Wir haben uns quasi mit jedem Modell ein Segment weiter nach unten gearbeitet“, erklärt Bodendiek, „und nun sind die Kleinwagen dran.“ Eine neu aufgelegte Version des in Europa sehr erfolgreichen Polo soll die indischen Massen begeistern. Hierbei, so das Kalkül der VW-Strategen, wird der Polo vom Markenimage der teureren VWs profitieren. Premium im Kleinformat sozusagen. Hergestellt wird das eigens für den lokalen Markt entwickelte Auto im neuen Volkswagen-Werk in Chakan nahe Pune, einem

Indert derzeit die Vorserienfertigung. Bei der Entwicklung des Prototyps wurde besonderes Augenmerk auf die spezifischen Anforderungen des indischen Marktes gelegt.

So hat Volkswagen aus langjährigen Erfahrungen der Tochtermarke Škoda gelernt, dass europäische Hupen im notorischen Lärmkonzert indischer Straßenverhältnisse kläglich versagen. Der indische Polo wird deshalb mit einer robusteren Hupe als seine westlichen Vorgänger ausgestattet. Gleiches gilt für Stoßdämpfer und Klimaanlage. Angesichts abenteuerlicher Straßenzustände und vom Höchsttemperaturen von 40 Grad Celsius und mehr mussten deutlich leistungsstärkere Fabrikate her.

Da es in Indiens Ober- und Mittelschicht weit verbreitet ist, einen Fahrer zu beschäftigen, anstatt selbst am Steuer zu sitzen, wird es den Polo nur als Fünftürer und mit extra viel Beinfreiheit geben. Die zu chauffierenden Damen und Herren wollen schließlich – auch in kleine Autos wie den Polo – bequem einsteigen können und nicht über zurückgeklappte Vordersitze auf die hintere Sitzbank krabbeln müssen. Nicht zuletzt wurde die Farbauswahl auf indische



Indien in Bewegung: Der Trend zur Mobilität hält an.

MOBILITÄTS-BOOM: FAHRZEUGVERKÄUFE IN INDIEN

	GESCHÄFTSJAHR						
	2002–03	2003–04	2004–05	2005–06	2006–07	2007–08	2008–09
Pkw	707198	902096	1061572	1143076	1379979	1549882	1551880
Gewerbliche Automobile	190682	260114	31843	351041	467765	490494	384122
Dreirad-Wagen	231529	284078	307862	35992	40391	364781	349719
Motorisierte Zweiräder	4812126	5364249	6209765	7052391	7872334	7249278	7437670
Total	5941535	6810537	7897629	8906428	10123988	9654435	9723391

Quelle: Society of Indian Automobile Manufacturers 2009, in Stück

Geschmäcker abgestimmt: Kräftige und in Deutschland durchaus gängige Lacke in Blau, Grün und Orange sind im indischen Straßenbild selten zu sehen. Hiesige Autobesitzer „bevorzugen eher einfache und elegante Farben“, sagt Rakesh Kumar Saini, der die Lackiererei des Pune-Werks beaufsichtigt. Die VW-Palette in Indien bestehe daher aus nur wenigen, dafür aber traditionell häufig gewünschten Farbtönen. Deren wohlklingende Namen – Campanella White, Reflex Silver, Platinum Grey, Deep Black – verleihen der nüchternen Auswahl einen Hauch von Luxus und Lifestyle. Als Trendfarbe bietet Volkswagen seinen indischen Kunden außerdem ein sattes Rot an. Angelehnt an die kulinarischen Vorlieben der Inder hätte die Bezeichnung des Farbtons als Red Spice treffender nicht sein können.

Ende des Jahres geht der Polo als Fließheckmodell in die Serienproduktion, in der zweiten Hälfte 2010 soll eine Stufenheckversion folgen. Neben dem Polo wird auch der Škoda Fabia in Pune produziert. Die derzeitige Belegschaft soll bis Ende 2010 von 600 auf 2.500 Arbeiter aufgestockt werden, um dann bei Volllastung jährlich bis zu 110.000 Fahrzeuge für den indischen Markt zu fertigen.

Der Verkauf der „Folks-Wagon“ – so erleichtern kleine Werbekärtchen die Aussprache des fremdländischen Namens – erfolgt über ein landesweites Händlernetzwerk, das sich mit rund 20 Vertriebspartnern momentan noch im Aufbau befindet. Bis Ende 2009 soll die Zahl der Filialen verdoppelt und Volkswagen in allen größeren urbanen

Zentren Indiens vertreten sein. Die Weichen sind gestellt, die Vorbereitungen getroffen, die Hausaufgaben scheinen gemacht. Ob der Polo allerdings wirklich ein Massenhit wird, mit dem Volkswagen der große Durchbruch in Indien gelingt, hängt entscheidend von künftigen Werbemaßnahmen ab. In großen Billboard- und Printkampagnen soll das Premiumauto beworben, seine Kernpunkte Qualität und Service betont werden.

Rein vernunftorientierte Kampagnen allein genügen jedoch nicht, „schon gar nicht in Indien“, betont Kommunikationschef Rippholz. Wenngleich die Kunden in Gesprächen „sehr kritisch und extrem gut informiert auftreten“, so werde das letzte Quäntchen ihrer Kaufentscheidungen doch häufig von Emotionen beeinflusst. „Wir müssen die Herzen der Inder erreichen“, weiß Rippholz.

Und wer könnte das besser als jener knubbelige Straßenflitzer, der schon in den 1960er-Jahren für Furore in Indien sorgte: Voraussichtlich Ende dieses Jahres eingeführt, soll der neue Beetle alte Gefühle wecken. Dass die Emotionalisierung der Marke funktioniert, davon ist Rippholz überzeugt. „Der Käfer war damals ein Riesenerfolg für Volkswagen in Indien, und genau daran werden wir jetzt anknüpfen.“ In fünf bis sechs Jahren, ist auch VW-Indien-Chef Müller sicher, könne die Volkswagen-Gruppe, Audi und Škoda eingeschlossen, einen Marktanteil von acht Prozent erreichen. Damit würde der Konzern an allen anderen deutschen Autobauern in Indien vorbeiziehen. Die Ziellinie ist markiert, der Turbogang eingelegt, das Rennen eröffnet. ←