

James Muir: Seat ist auf dem richtigen Weg

Von Tim Westermann

In Genf hat Seat einen Ausblick auf den künftigen Toledo gegeben und gerade auch den überarbeiteten Ibiza vorgestellt. Nach wie vor ist die spanische Marke aber der schwächste Volumenhersteller im Volkswagen-Konzern. Mit 350 000 verkauften Autos konnte im vergangenen Jahr aber eine Absatzsteigerung von 3,1 Prozent erzielt werden. Wie sieht Vorstandsvorsitzender James Muir die Situation und Zukunft von Seat?

Wie schätzen Sie die aktuelle Lage der Marke Seat ein?

Es gibt nach wie vor viel zu tun. Eigentlich wissen alle, dass die Produkte viel hochwertiger sind, als die Wahrnehmung der Marke. Wir müssen nun die Marke richtig aufbauen. Das braucht Zeit, viel Aufwand und konsequente und nachhaltig klar positionierte Produkte.

Können Sie das etwas präzisieren?

Es müssen Produkte sein, die der Kunde einfach versteht. Wir haben hervorragende Modelle, die diese Aufgabe erfüllen, jedoch noch nicht in allen Segmenten. Wir sind dabei, unsere sehr ehrgeizige Produktstrategie umzusetzen. Dabei werden wir vom Konzern voll unterstützt. So werden wir erstmals in der Geschichte von Seat innerhalb eines Jahres vier neue Produkte einführen: Wir haben bereits den neuen Ibiza mit unserer neuen Designsprache gezeigt. Der neue Mii war als Drei- und Fünftürer auf unserem Stand in Genf zu sehen. Und der Toledo Concept ist zwar noch eine seriennahe Studie, wird aber dieses Jahr noch auf den Markt kommen. In Paris präsentieren wir den neuen Leon.

Spanien ist der Heimatmarkt. Was tut Seat, um hier noch mehr Erfolg zu haben?

Unser erster Grundsatz ist, die Nummer Eins im Markt zu sein. Das haben wir

im Jahr 2010 nach 31 Jahren geschafft. Das war der erste Schritt. 2011 konnten wir diese Position halten. Künftig brauchen wir aber einen deutlichen Abstand zu unseren Mitbewerbern vor Ort, um die Marktspitze nachhaltig zu behaupten. Für mich heißt deutlicher Abstand mindestens drei Prozent Vorsprung.

Wie wollen Sie das erreichen?

Wir müssen und wollen konsequent unsere Produktpalette erweitern. Mit dem Ibiza haben wir bereits ein sehr erfolgreiches Modell. Den werden wir künftig mit einer neuen Leon-Familie ergänzen. Im Segment des Leon müssen wir zudem den gleichen Marktanteil wie im Segment des Ibiza erreichen. Mit unseren frischen Modellen der kommenden 18 Monate ist das absolut realistisch. Darüber hinaus ist die Wiederbelebung des Toledo ein sehr wichtiger Aspekt unserer Strategie.

Warum?

Der Toledo war seinerzeit im spanischen Markt ein Phänomen. Für die meisten Spanier war dieser Typ ihr erstes Auto. Der Toledo war eine der Erfolgsgeschichten der Marke Seat. Heute noch nennen über 240 000 Kunden in Spanien einen Toledo der Serie 1 und 2 ihr Eigen. Deswegen muss dieses Auto richtig passen und vor allen Dingen richtig aussehen. Und was ganz wichtig ist: Er muss alle Eigenschaften des ursprünglichen Toledo besitzen – einen großen Kofferraum, viel Platz im Fonds, stilvoll und sportlich, gepaart mit einem ausgezeichneten Preis-Leistungsverhältnis. Dieses Konzept setzen wir konsequent mit allen Kerneigenschaften um. Deshalb bin ich, auch vor dem Hintergrund der heutigen Marktumstände, überzeugt: Der Toledo wird absolut richtig passen. Ein attraktives Auto zu einem äußerst attraktiven Preis. Und mit Mii, Altea und Exeo haben wir bereits gute Modelle im Markt, um uns auf Dauer behaupten zu können.

Der Gesamtabsatz aller Hersteller auf dem spanischen Markt hat sich im vergangenen Jahr halbiert – bei Seat betraf das 60 000 Einheiten. Sich zu sehr alleine auf den spanischen Markt zu verlassen, wäre riskant.

Richtig, das geht nicht. In der Vergangenheit hat Seat sich zu sehr auf die 35 bis 40 Prozent seines europäischen Gesamtabsatzes in Spanien verlassen. Das ist zu viel und ein kritischer Punkt. Momentan kommt knapp ein Viertel unseres Gesamt-Volumens aus Spanien. Das signalisiert, dass wir in den vergangenen zwei Jahren sehr erfolgreich in den Exportmärkten unterwegs

waren. Wenn wir künftig unter 20 Prozent unseres weltweiten Gesamtvolumens in Spanien absetzen, sind wir auf einem guten und gesunden Weg. Das heißt jedoch nicht, dass wir in Spanien nicht weiter wachsen wollen. Die Wachstumskurve auf den Exportmärkten ist für uns jedoch deutlich steiler.

Wo sehen Sie das größte Potenzial für Veränderungen in Ihrem Bereich?

Wir haben nunmehr gemeinsam mit dem Konzern eine langfristige Strategie definiert, die wir über die kommenden Jahre stringent verfolgen. Das Wichtigste ist dabei die Produktpolitik. Wir sind gerade am Anfang der größten Produktoffensive in der Geschichte von Seat. Aber natürlich stehen wir im Händlernetz und in der Außenwahrnehmung noch nicht da, wo wir uns die Marke vorstellen.

Ist ein SUV-Modell von Seat in den kommenden Jahren denkbar?

Wir haben bereits 2011 die Studie IBX in Genf gezeigt. Es ist unser SUV-Konzept für das A-Segment. Und haben damit zum Ausdruck gebracht, dass die neue Seat-Designsprache auch hervorragend bei einem SUV im A-Segment funktionieren würde.

Wie wollen Sie die derzeitige Wahrnehmung der Marke Seat verbessern?

In der Vergangenheit hatten wir keine nachhaltige Präsenz in den Märkten, in denen wir aktiv sind. Künftig ist das aber eine essentielle Voraussetzung, um erfolgreich zu sein. Die Marke hat Präsenz, wenn man anfängt, die Autos auf der Straße zu sehen. Dafür braucht man meines Erachtens einen Marktanteil von mindestens drei Prozent, um dann das Geschäft weiter auszubauen und langfristig weiter zu investieren. Das gilt insbesondere für die Händler. Ohne starke Vertriebspartner fehlt die Profitabilität. Darunter leidet dann der Kunde, weil er nicht richtig behandelt wird. Die dann mangelnde Kundenloyalität führt zu einem Abwärtstrend.

Viele Experten sehen das Seat-Engagement in China als „letzte Chance“ – andere wiederum beurteilen diesen Weg als „trendy“. Was versprechen Sie sich von diesem strategischen Schritt?

China ist nicht als letzte Chance zu betrachten. Mehr als 80 Prozent des Seat-Volumens wird in Westeuropa abgesetzt. Der Volkswagen-Konzern ist ein Weltkonzern. Alle

anderen Marken des Konzerns sind entweder auf mehreren Kontinenten oder sogar weltweit vertreten, nur Seat noch nicht. Sich nur auf Westeuropa zu verlassen, hat seinen Preis. Klar ist deshalb: Als Konzernmarke muss Seat internationalisiert werden. Hier müssen wir Prioritäten setzen, um die besten Chancen zu nutzen und die vielversprechendsten Ertragsmöglichkeiten zu erschließen. Das internationale Bedürfnis für Seat haben wir jetzt mit China priorisiert. Kurz gesagt: „go for the low hanging fruit“. China ist ein Phänomen. Der Konzern ist dort Marktführer und wir können bereits vorhandene Synergien ausnutzen, und von den Kollegen viel lernen und Fehler vermeiden. Wir wollen langfristig in China präsent sein.

Wird es wieder ein Engagement im Motorsport geben?

Wir denken darüber nach, ob wir so etwas in den kommenden Jahren leisten können und sollten. (ampnet/tw)