

Anders Parment

# Die Zukunft des Autohandels

Vertrieb und Konsumentenverhalten  
im Wandel – Wie das Auto benutzt,  
betrachtet und gekauft wird



Springer Gabler

---

## Die Zukunft des Autohandels

---

Anders Parment

# Die Zukunft des Autohandels

Vertrieb und Konsumentenverhalten  
im Wandel – Wie das Auto benutzt,  
betrachtet und gekauft wird

Anders Parment  
Stockholm, Schweden

ISBN 978-3-658-07886-7      ISBN 978-3-658-07887-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-07887-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort

Liebe Leserin, liebe Leser, dieses Buch ist für mich eine Chance. Eine Chance, neue Kenntnisbereiche entdecken und bereichern zu können. So etwas macht immer Spaß, denn die Automobilindustrie lag mir stets am Herzen. Mit dem vorliegenden Buch möchte ich eine Lücke in den Erkenntnissen zum Automobilmarkt der Zukunft füllen, denn im Gegensatz zur vorhandenen Literatur, die meistens aus Berichten von Beratungsunternehmen besteht, beleuchtet es kritisch, jedoch konstruktiv Faktoren, die für die Zukunft der Automobilindustrie entscheidend sein werden: die Verbindung zwischen gesellschaftlichen Trends, die Verschiebung von Werten und Präferenzen, die Veränderungen im Verhalten des Konsumenten sowie neue Voraussetzungen für den Automobilhandel. Viele etablierte Wahrheiten werden unter die Lupe genommen.

Das Buch basiert, wie viele meiner Veröffentlichungen, auf der Spannung zwischen Top-down und Bottom-up, oder anders gesagt, zwischen Standardisierung und lokaler Anpassung. In (fast) jedem Unternehmen gibt es Probleme in den Beziehungen zwischen größeren und kleineren Einheiten bzw. Geschäftsbereichen; zu denjenigen, die eine andere Rolle haben oder mächtiger bzw. weniger mächtig sind; zur Zentrale oder den Satelliten. Die eine ist der Knotenpunkt, der andere muss sich dazu verhalten. Somit versteht sich dieses Buch als Ergänzung zu Werken, die sich den Beziehungen zwischen verschiedenen Ebenen in großen Systemen sowie Vertriebskanälen widmen. Im Rückgriff auf die Urbanisierungsstudie, die in 2015 und 2016 durchgeführt wurde (Brorström und Parment 2016), gibt es genügend Anlass, die oben genannten Spannungen ausführlicher zu beleuchten, denn sie liefern eine Erklärung, warum es so schwierig ist, Strategien in komplexen Organisationen durchzusetzen. Vertriebssysteme sind solche komplexen Organisationen.

Mein Interesse an der Automobilindustrie hat übrigens vor langer Zeit eingesetzt. Schon in meiner (frühen) Kindheit war klar, dass ich auch beruflich etwas mit Autos zu tun haben würde. Als Neunjähriger habe ich angefangen, am Computer meines Vaters Zusammenfassungen von Autotests zu verfassen. Erste Kunde war ein enger Freund meiner Familie. Er fuhr als einer der ersten im Frühjahr 1982 einen Volvo 760 GLE, den ich gelegentlich fahren durfte. Mit Dreizehn habe ich eine Zeitschrift mit Investitionsempfehlungen ausgegeben. Nach meinem Studium der BWL und VWL in Linköping sowie der Sprachstudien und Studien der Staatswissenschaft in Lund bot sich mir die Gelegenheit, eine Doktorarbeit

zum Thema Automobilvertrieb zu schreiben. Ich hatte das Privileg zu reisen und umfangreiche Fallstudien über Automobilmarketing in Deutschland, Großbritannien, Spanien, Australien und Schweden durchführen zu können. Seit 2002 war ich noch intensiver als Berater für Automobilunternehmen tätig, einschließlich der Bereiche Versicherung, Finanzen, Inspektionen, Reparaturen und Industrieorganisationen. Als Autor, Redner und Kolumnist erfuhr ich viel von anderen in der Branche und konnte dieses Wissen weiter verbreiten. Daraus entstanden weitere Möglichkeiten, als Ratgeber für Automobilunternehmen in verschiedenen Märkten und Ländern sowie deren Vertriebskanälen zu arbeiten. Einen noch tieferen Einblick in die Branche erhielt ich, als ich für meine Doktorarbeit insgesamt 105 Gespräche bzw. Interviews mit Vertretern des Automobilvertriebs in fünf Ländern führte, davon 21 in Deutschland.

Dass ich auf professioneller Basis seit Ende der 1990er Jahre mit der Autoindustrie arbeite, ist nicht der einzige Grund, warum ich dieses Buch geschrieben habe. Denn es gab viele andere Erfahrungen, die mich motiviert haben. Während ich in den ersten Jahren nach meiner Dissertation nur zum Teil in der Autoindustrie gearbeitet habe, blieb genügend Raum, um mich mit anderen Themen zu beschäftigen. Zum Beispiel mit Generationsforschung. Lange Jahre wurde den Besonderheiten der sogenannten Generation-Y-Menschen, die in den 1980er Jahren geboren wurden, weder von Seiten der Forschung noch seitens der Unternehmenspraxis im notwendigen Maß Rechnung getragen. Viele Unternehmen und andere Organisationen (zum Beispiel Universitäten und Hochschulen, Fachverbände und Nichtregierungsorganisationen) haben sich – aufgrund der Erfahrungen aus den ersten Kontakten mit ihr – über die Generation Y beschwert: Sie sei als anspruchsvoll, manchmal auch impertinent und unverschämt. Ich konnte mich mit meinen Erfahrungen und wissenschaftlichen Befunden einer solchen Auffassung schwerlich anschließen. Als Studiengangleiter für Betriebswirtschaftslehre war ich in den Jahren 2005 bis 2008 tagtäglich mit der Generation Y in Berührung gekommen. Irgendwie konnte ich sie nicht richtig verstehen: Auf der einen Seite war sie ehrgeizig, aufstrebend, sozial engagiert und machte den Eindruck, das Leben zu genießen. Auf der anderen Seite war sie anspruchsvoll und brachte fortwährend Wünsche nach Sonderlösungen und Dienstleistungen, die zusätzlichen Aufwand nach sich ziehen, vor. Dieses Phänomen bedurfte einer wissenschaftlichen Ergründung, eine Studie war erforderlich. Folglich befasste ich mich seit 2006 und bis zum heutigen Tag relativ intensiv mit dem Thema Generationenstudien, besonders aufkommende Generationen. Gemeinsam mit Kollegen in Deutschland, den USA und Neuseeland habe ich recherchiert und Artikel sowie Buchbeiträge publiziert.

Die Datensammlung der Studie begann in Dornbirn, Österreich, wo ich eine breite Palette von unterschiedlichen Menschen der Generation Y getroffen habe: Studenten, ehemalige Studenten und solche, die überhaupt nicht studiert hatten; Österreicher, Deutsche, Amerikaner, Franzosen und Spanier. Weitere Interviews wurden geführt und mehrere Fragebogenaktionen durchgeführt. Seitdem sind vier Bücher, vier Artikel und ein paar Buchbeiträge zum Thema Generationsforschung erschienen.

Ein anderes Thema, das mich beschäftigt und genau wie die Generationenstudien Muster und Verbindungen zwischen verschiedenen Faktoren untersucht, ist die (zunehmende) Spannung zwischen Großstädten und ländlichen Gebieten. Urbanisierung ist eine Erklärung, allerdings nicht die einzige. Eine Studie hierzu wird aktuell durchgeführt.

Als Unternehmensberater habe ich häufig Gelegenheit, mit vielen interessanten Unternehmen zu arbeiten – außer Autounternehmen mit Versicherungsgesellschaften, politischen Parteien, Gemeinden, Banken, Investmentfonds, Industriefirmen, Behörden und Händlergruppen in anderen Branchen. Viele Unternehmen nehmen Konkurrenzdruck, Markttransparenz und fordernde, aber zugleich weniger loyale Kunden als Problem wahr. Ein proaktives Unternehmen kann in diesen Gegebenheiten allerdings eine große Chance erkennen und daraus eine stärkere Marktposition entwickeln, wodurch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens langfristig steigt. Der Effekt ist deutlich: Starke Unternehmen wachsen schneller, während glanzlose Unternehmen Kunden verlieren. Dies ist die logische Konsequenz aus sinkender Kundentreue bei gleichzeitig bewussteren Entscheidungen aufseiten der Käufer. Wichtig für die Entwicklung von Konkurrenzfähigkeit ist daher auch das Verständnis für das Unternehmensumfeld sowie die Fähigkeit, aktuelle Trends zum unternehmerischen Vorteil zu nutzen.

Was in der nun vorliegenden Publikation beschrieben wird, basiert auf allgemeinen Tendenzen, die nicht nur in Deutschland bzw. im deutschsprachigen Raum beobachtbar sind. Selbstverständlich ist – wie das ja mehr oder weniger auf jedes Buch zutrifft – der subjektive Einfluss meines nationalen, in diesem Fall schwedischen, Backgrounds sowie meiner Sicht des Wirtschaftslebens nicht zu bestreiten. Wenn Sie als Leser jedoch zu einer veränderten Sicht sowie neuen Ideen gelangen, die die Qualität Ihres Unternehmens zu verbessern vermögen, dann wäre mein Anliegen erreicht. Nicht zuletzt aufgrund meiner Kenntnisse über die deutsche Wirtschaft – unter anderem war die Automobilindustrie Deutschlands Fallbeispiel meiner Dissertation – hoffe ich ungeachtet meiner schwedischen Herkunft, dass auch deutsche Leser die Lektüre dieses Buches nützlich finden.

Mein Interesse an der Zukunft, an allgemeinen Trends und was sie für verschiedene Branchen und Länder bedeuten, schlägt sich nicht nur im Titel dieses Buches nieder. Auch der Inhalt hat eine deutliche Zukunftsperspektive und betrachtet den Autohandel auf strategischer und taktischer Ebene. Damit ergänze ich mein 2014 erschienenes Werk „Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future“, das auch die Automobilindustrie behandelt, allerdings eher mit Fokus auf die Herstellerstrategie.

Wenn Sie Fragen, Ideen oder Feedback haben – zögern Sie nicht, mit mir Kontakt aufzunehmen. Anregungen zu Verbesserungen sowie weitere Fragen können Sie gerne an [info@andersparment.com](mailto:info@andersparment.com) schicken.

Ich danke allen Beteiligten, die zur Entstehung dieses Buches beigetragen bzw. mitgewirkt haben, und wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Stockholm  
im Juni 2016

Mit besten Grüßen  
Anders Parment

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung: Herausforderungen für die Autoindustrie</b>	1
1.1 Vom Statussymbol zum Transportmittel	2
1.2 Eine Frage der Einstellung: Die Einführung des Katalysators in den 80er Jahren	4
1.3 Wie stehen Gesellschaft, Politik, Automobilindustrie und der Einzelne zum Auto?	5
1.3.1 Das Auto als Politikum	5
1.3.2 Vielfältige Forderungen an Autounternehmen	7
1.4 Automobilkultur und die Liebe zum Auto im Wandel der Zeit	7
1.5 Das Auto und der Infrastrukturaufbau	9
1.6 Autos vs. andere Verkehrsmittel	9
Literatur	10
<b>2 Gesellschaftliche Trends und Implikationen für die Automobilindustrie</b>	13
2.1 Urbanisierung	14
2.2 Digitalisierung	15
2.2.1 Folgen der Digitalisierung	17
2.2.2 Chancen der Digitalisierung für die Mobilität der Menschen	18
2.2.3 Implikationen für die Automobilindustrie	19
2.2.4 Vernetzung, Effizienz und Fahrzeugsicherheit – Digitalisierung und autonomes Fahren	20
2.3 Nostalgie	21
2.4 Ästhetisierung – auch im Automobilvertrieb	22
2.5 Transparenz	24
2.5.1 Folge der hohen Transparenz – das TCO-Denken	26
2.5.2 Auswirkungen der Transparenz auf ältere Kunden und gewerbliche Kunden	28
2.6 Exkurs: Flotten- und Dienstwagengeschäft der Zukunft	29



2.7	Der Aufstieg der Share Economy .....	32
2.7.1	Carsharing .....	34
2.7.2	Mietwagen vs. Carsharing .....	36
2.8	Erlebniskultur vs. Funktionalismus .....	36
2.9	Branded Society .....	38
2.10	Machtverschiebungen in der Wertschöpfungskette .....	40
2.10.1	Wo ist die Schnittstelle? Eine kritische Frage! .....	42
2.10.2	Knotenpunkte hier und dort .....	44
2.11	Konkurrenz – eine moderne Sichtweise .....	45
	Literatur .....	47
<b>3</b>	<b>Die Automobilindustrie – eine Charakterisierung .....</b>	<b>51</b>
3.1	Marktstruktur und globale Herausforderungen .....	52
3.1.1	Die Rückkehr von Badge Engineering – oder eine größere Vielfalt von Markenerlebnissen? .....	52
3.1.2	First Mover Advantage vs. Wait and See? .....	53
3.1.3	Modellreihenexpansion und Komplexität .....	54
3.1.4	Überkapazitäten machen Autohersteller inkonsistent .....	55
3.1.5	Optionen und Spezifikationen .....	56
3.1.6	Standardisierung oder lokale Anpassung? .....	57
3.2	Verkehrte Welt – die Ausbreitung von Premiummarken .....	57
3.2.1	Premiumauto als Vertreterauto .....	57
3.2.2	Modellvielfalt – besonders unter den Premiummarken .....	58
3.2.3	Implikationen der Modellvielfalt .....	61
3.3	Die Jagd nach Verkaufsvolumen – besonders unter den Premiumherstellern .....	62
3.3.1	Überkapazitäten in der Herstellung .....	63
3.3.2	Volumendruck – vom Hersteller zum Händler .....	63
3.3.3	Planung und Ergebnis in einer Krise .....	64
3.3.4	Produktmix – ein Mittel gegen Volumendruck? .....	67
3.4	Pull- vs. Push-Systeme .....	69
3.4.1	Idealer Push-Anteil .....	71
3.4.2	Angebot und Nachfrage während des Produktlebenszyklus .....	72
3.5	Starke und schwache Automarken .....	72
3.5.1	Starke Marken stehen für starke Unternehmen .....	73
3.5.2	Schwache Marken – Eigenschaften und Folgen .....	74
3.5.3	Markentrennung zur Schärfung des Images einer Marke .....	74
3.5.4	Beispiel BMW: immer vorausschauend, nie übertrieben .....	75
3.5.5	Die starke Position des Herstellers .....	76
3.5.6	Starke Automarken werden top-down aufgebaut .....	76
	Literatur .....	77

<b>4</b>	<b>Automobilvertrieb</b>	79
4.1	Die Geschichte des Automobilvertriebs	80
4.2	Spannungen zwischen Automobilherstellern, Importeuren und Händlern	81
4.2.1	Standardisierung vs. lokale Anpassung	82
4.2.2	Der Hersteller – bisher Kanalkapitän	83
4.2.3	Planungshorizont – Top-down- und Bottom-up-Perspektiven	84
4.2.4	Machtbilanz im Automobilvertriebssystem	85
4.3	Händlerstruktur	85
4.3.1	Vertragshändler vs. Niederlassungen	86
4.3.2	Händlergruppen – anders als Hersteller, aber nicht immer weniger mächtig	86
4.4	Ein-, Zwei- oder Mehrmarkenvertrieb?	88
4.5	Überinvestition und Wettbewerbsfähigkeit	90
4.5.1	Warum Überinvestitionen?	90
4.5.2	Ausstellungsräume – teuer zu bauen, aber selten von Kunden besucht	92
4.5.3	Herdenverhalten	93
4.6	<b>Gebrauchtwagenmarkt</b>	<b>94</b>
4.7	Spannungen und Konflikte – der Alltag des Automobilvertriebs	95
4.8	Wettbewerb im Zeichen von Effizienz, Profitabilität und Qualität	96
4.8.1	Eine moderne Interpretation des Wettbewerbs	97
4.8.2	Qualität gleichwertig? Emotionen zählen!	100
4.9	Neue Geschäftsmodelle	101
4.9.1	Traditionelles vs. marktbasiertes Vertriebsmodell	102
4.9.2	Neue Vertriebskanäle für Autos	103
	Literatur	109
<b>5</b>	<b>Händlermarketing und Händlermanagement</b>	113
5.1	Wie können Wettbewerbsvorteile durch Marketingmaßnahmen geschaffen werden?	115
5.1.1	Herstellerinitiiertes Marketing	115
5.1.2	Mehr Händleraktivitäten – ist das eine Lösung?	116
5.1.3	Standardisierung vs. lokale Anpassung	116
5.1.4	Händler-Webseiten – gemeinsamer oder angepasster Inhalt?	118
5.1.5	Wettbewerbsvorteile bei unterschiedlichen Betriebsgrößen	118
5.1.6	Premiummarke und Premiumgefühl – auch für Autohändler?	119

5.2	Der marktbasierter Gebrauchtwagenhandel . . . . .	120
5.2.1	Autoauktionen bauen auf wahre Marktmechanismen . . . . .	120
5.2.2	Effizientes Management von Gebrauchtwagen . . . . .	121
5.2.3	Effiziente Geschäftsabwicklung . . . . .	122
5.2.4	Wer beurteilt die Gebrauchtfahrzeuge? . . . . .	124
5.3	Dienstleistungen nach dem Kauf . . . . .	124
5.3.1	Inspektionen und Reparaturen . . . . .	124
5.3.2	Autorisierung durch Händlervertrag – ein Vorzug, der gepflegt werden muss . . . . .	125
5.4	Transferpreissetzung . . . . .	126
5.4.1	Ist die Werkstatt wirklich Profitabilitätskönig? . . . . .	126
5.4.2	Prinzipien für Transferpreise . . . . .	127
5.4.3	Autoaktionen bauen auf wahre Marktpreissetzung . . . . .	128
5.4.4	Implikationen für ein Händlerbetrieb . . . . .	131
5.5	Was machen proaktive Händler? Smarte Paketierung! . . . . .	133
5.5.1	Controller vs. Marketing – wer treibt das Geschäft? . . . . .	136
5.6	Smartes Händlerverhalten . . . . .	137
5.6.1	Verhaltensregeln für Autoverkäufer . . . . .	137
5.6.2	Smartes Marketing . . . . .	138
5.6.3	Die Software ist wichtiger als die Hardware – jedoch schwieriger zu steuern . . . . .	139
5.6.4	Kundendatenbank smart nutzen . . . . .	140
	Literatur . . . . .	140
<b>6</b>	<b>Kaufverhalten . . . . .</b>	<b>143</b>
6.1	Wichtige Veränderungen im Kaufverhalten . . . . .	144
6.1.1	Nachhaltigkeit – ein absolutes Muss in der Zukunft . . . . .	145
6.1.2	Autokäufer wollen jünger sein, als sie sind . . . . .	145
6.2	Kaufverhalten beim Autokauf . . . . .	146
6.2.1	Übertriebene Kundenzufriedenheitsmessungen? . . . . .	146
6.2.2	Das Auto im Netz kaufen? . . . . .	149
6.2.3	Generationszugehörigkeit als Kategorisierungshilfe . . . . .	150
6.2.4	Push- und Pull-Kunden . . . . .	154
6.3	Ergebnisse einer Studie zum Kaufverhalten in Deutschland, USA, Schweden und China . . . . .	155
6.3.1	Was meinen die Kunden? Kaufverhalten dreier Autokäufergenerationen . . . . .	156
6.3.2	Kaufverhalten in Großstädten, mittleren Städten, im ländlichen Bereich und in verschiedenen Ländern . . . . .	162
6.3.3	Was bedeuten die Ergebnisse der Umfragen für den Automobilvertrieb – Beispiel Generationsunterschiede . . . . .	170
	Literatur . . . . .	171

---

<b>7 Autowirtschaft – der Weg in der Zukunft</b> .....	173
7.1 Die lange Diskussion geht weiter: Stirbt der Händler aus? .....	174
7.2 Welche Trends werden sich durchsetzen? .....	177
7.2.1 „Tesla wird ja nur online verkauft!“ .....	177
7.2.2 Nachhaltiges Autofahren .....	178
7.2.3 Konnektivität verschiebt den Knotenpunkt .....	179
7.2.4 Die Integration von Verkehrsmitteln .....	180
7.3 Wichtig: Talente gewinnen! .....	181
Literatur .....	183

---

## Über den Autor



**Dr. Anders Parment** studierte in Schweden Volkswirtschaftslehre an der Universität Lund und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Linköping, wo er auch promoviert wurde. Das vorliegende Buch ist eine Fortsetzung seiner in Deutschland, Großbritannien, Spanien, Australien und Schweden durchgeführten Doktorarbeit im Bereich des Automobilvertriebs.

Heute ist Dr. Parment wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Stockholm Business School, Universität Stockholm, mit dem Forschungsschwerpunkt Marketing. Zudem ist er selbstständiger Unternehmensberater und betreibt eine eigene Firma mit dem Namen Anders Parment Consulting: Schwerpunkt Strategieberatung in den Bereichen Consumer Behaviour, Marktkommunikation, Generationswechsel, Employer Branding und Place Branding. Die Beratung gibt einen Einblick in die Zukunft durch die Analyse von vorhandenen Trends und was sie für Unternehmen in verschiedenen Industrien bedeuten. Parment ist auch gefragter Redner zu den oben genannten Themen, sowohl in Skandinavien, Großbritannien und den USA als auch im deutschsprachigen Raum.

Aktuell koordiniert Dr. Parment eine Studie zum Thema „Unterschiede zwischen Großstädten, Mittelstädten, Kleinstädten und Landgemeinden und die vielseitigen Effekte von Urbanisierung für Handel und Vertrieb, Dienstleistungsangebot und Platzattraktivität“.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Parkplatzsituation in Lindhagen, Stockholm . . . . .	2
Abb. 6.1	Stell Dir vor, Du brauchst ein neues Auto. Wie willst Du das Auto kaufen und besitzen? Angaben in Prozent . . . . .	156
Abb. 6.2	Autobesitz. Ich ziehe vor ... Angaben in Prozent. . . . .	157
Abb. 6.3	One-Stop-Shopping. Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Auto. Wie wollen Sie Produkte und Dienstleistungen, die beim Autobesitz notwendig sind, kaufen, zum Beispiel Versicherung, Reifen, Finanzierung, Inspektionen und Pflege? Angaben in Prozent . . . . .	157
Abb. 6.4	Wie wichtig werden Elektroautos als Verkehrsmittel in der Zukunft? Angaben in Prozent. . . . .	158
Abb. 6.5	Wie würden Sie Ihr Interesse an Autos einstufen? Angaben in Prozent . . . . .	158
Abb. 6.6	Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie beim Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent . . . . .	159
Abb. 6.7	Können Sie sich vorstellen, bei einer Autoauktion einen Gebrauchtwagen zu kaufen? Angaben in Prozent . . . . .	160
Abb. 6.8	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von einem Vertragshändler im naheliegenden Nachbarland kaufen? Angaben in Prozent . . . . .	160
Abb. 6.9	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von Privat kaufen? Angaben in Prozent . . . . .	161
Abb. 6.10	Wenn Sie heute ein neues Auto kaufen würden, welche Eigenschaften sehen Sie als kritisch für die Kaufentscheidung? Angaben in Prozent . . . . .	161
Abb. 6.11	Denken Sie an eine Automarke, die Sie mögen. Zu welchen Kanälen der Werbung u. /o. Angebote haben Sie eine positive Einstellung? Angaben in Prozent . . . . .	162

Abb. 6.12	Stellen Sie sich vor, Sie brauchen ein neues Auto. Wie wollen Sie das Auto kaufen und besitzen? Ich möchte am liebsten ... Angaben in Prozent .....	163
Abb. 6.13	Autobesitz. Ich ziehe vor ... Angaben in Prozent. ....	163
Abb. 6.14	Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Auto. Wie wollen Sie Produkte und Dienstleistungen, die beim Autobesitz notwendig sind, kaufen, zum Beispiel Versicherung, Reifen, Finanzierung, Inspektionen und Pflege? Angaben in Prozent .....	164
Abb. 6.15	Wie wichtig werden Elektroautos als Verkehrsmittel in der Zukunft? Angaben in Prozent. ....	164
Abb. 6.16	Wie würden Sie Ihr Interesse an Autos einstufen? Angaben in Prozent .....	165
Abb. 6.17	Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie beim Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent .....	165
Abb. 6.18	Können Sie sich vorstellen, bei einer Autoauktion einen Gebrauchtwagen zu kaufen? Angaben in Prozent .....	166
Abb. 6.19	Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von einem Vertragshändler im naheliegenden Nachbarland kaufen? Angaben in Prozent .....	166
Abb. 6.20	Denken Sie an eine Automarke, die Sie mögen. Zu welchen Kanälen der Werbung u. /o. Angebote haben Sie eine positive Einstellung? Angaben in Prozent .....	167
Abb. 6.21	Entscheidend bei der Händlerwahl. Angaben in Prozent .....	167
Abb. 6.22	Wie wichtig wird das Auto in der Zukunft als Verkehrsmittel sein? Angaben in Prozent .....	168
Abb. 6.23	Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie von Privat kaufen? Angaben in Prozent .....	168
Abb. 6.24	Beim Gebrauchtwagenkauf, schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie über eine Autoauktion kaufen – Die Voraussetzungen wären wie folgt: Das Auto kann nicht im Voraus besichtigt werden, der Zustand wurde aber von einem Fachmann protokolliert. Angaben in Prozent .....	169
Abb. 6.25	Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie von einem Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent. ....	169
Abb. 6.26	Audi. Stellen Sie sich vor, dass eine Automarke, die Sie mögen, eine Person ist. Wie wichtig wäre es, dass die Person die folgenden Charaktermerkmale hätte? Angaben in Prozent .....	170

---

Abb. 6.27	Citroën. Stellen Sie sich vor, dass eine Automarke, die Sie mögen, eine Person ist. Wie wichtig wäre es, dass die Person die folgenden Charaktermerkmale hätte? Angaben in Prozent. . . . .	171
Abb. 7.1	Kunden wollen neue Vertriebskonzepte. (Quelle: McKinsey Retail Innovation Consumer Survery 2013, Exhibit 5) . . . . .	176



- Urbanisierung, Verkehrsstaus, Umweltbelastung, Parkplatzknappheit, Ölknappheit und ein grundsätzlich geringeres Interesse seitens der Verbraucher führen dazu, dass die Automobilindustrie heute erheblich unter Druck steht. Das Auto hat seine Rolle als Statussymbol der großen Massen verloren. Die heutige gesellschaftliche Debatte wird immer öfter von Gruppen geführt, die kein Interesse an der langfristigen Erhaltung der Automobilindustrie haben: Politiker, Architekten und Stadtplaner, die automobilfreie Städte wollen, in denen alle zu Fuß gehen oder mit dem Fahrrad fahren. Vertreter der Automobilindustrie müssen eine Entscheidung treffen: Entweder ist die negative Einstellung zum Auto zu verändern, oder es ist notwendig zu verstehen, warum das Auto nicht immer positiv betrachtet wird. Für das Überleben der Automobilindustrie wäre letzteres besser. Gegen die aktuelle Entwicklung zu argumentieren ergibt wenig Sinn. Stattdessen sollte sich die Automobilindustrie darauf konzentrieren, dem einzelnen Bürger Autofahren ohne große Einschränkungen und mit Freude am Fahren zu ermöglichen. Automobilhersteller haben an vielen Fronten gleichzeitig zu kämpfen: Auf der einen Seite sind immer mehr kostentreibende Aktivitäten zu bewältigen wie Umweltzertifizierungen oder die Positionierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber: die Lohnkosten steigen und die Margen schrumpfen. Auf der anderen Seite wird die allgemeine Wettbewerbssituation nicht schwächer, sondern stärker durch veränderte Kundeneinstellungen, Digitalisierung und mehr Konkurrenz von Niedrigpreisanbietern, neuen Vertriebskanälen und Car Pooling.

Das Auto – ehemals eines der wichtigsten Statussymbole der großen Massen – hat an Strahlkraft verloren. Und das ist nicht verwunderlich. Die Zahl der Statussymbole nimmt zu, das Auto tritt in der Beliebtheit in den Hintergrund und immer weniger Menschen machen den Führerschein. Während der Führerschein früher zum Erwachsenwerden



**Abb. 1.1** Parkplatzsituation in Lindhagen, Stockholm

gehörte und von den Eltern unterstützt oder sogar finanziert wurde, ist dies heute keine Selbstverständlichkeit mehr. Hinzu kommt, dass das Autofahren immer teurer wird, während andere Erlebnisse – ob das Autofahren ein Genuss ist oder nicht, bliebe noch zu klären – wie das Kaufen von Möbeln oder Bekleidung oder eine Reise nach Mallorca in vielen Fällen günstiger geworden sind. Je mehr das Auto kritisiert wird und sich negative Berichte oder Berechnungen über die Kosten des Autofahrens häufen, desto stärker wird der Eindruck vermittelt – insbesondere bei den Jüngeren –, dass das Auto eher ein Problem als eine Chance ist. Das sind schlechte Nachrichten für die Automobilindustrie! Und die Kritiker sind nicht selten Journalisten und Politiker, die in der Stadtmitte wohnen und ein Auto tatsächlich weder nutzen müssen noch wollen.

---

## 1.1 Vom Statussymbol zum Transportmittel

Ein Indiz für das sinkende Interesse an Autos sind Neubauwohnungen mit Doppelparkanlagen oder Doppelparkplätzen. Das bedeutet nämlich, dass Autos eingeparkt werden, um Fläche zu sparen. Für 200 EUR im Monat bekommt ein Mitglied einer Wohnanlage einen Parkplatz, muss jedoch jedes Rangiermanöver mit dem Inhaber des dahinter stehenden Autos koordinieren (vgl. Abb. 1.1)<sup>1</sup>. So etwas wäre in den 1960er, 1970er oder 1980er Jahren undenkbar gewesen. Pro Wohnung gab es meistens einen frei stehenden Parkplatz. Heute jedoch gehen Architekten davon aus, dass nicht jedes Auto täglich genutzt wird.

---

<sup>1</sup>Auf Lindhagen in Stockholm, SEK 1800 im Monat

Dies ist ein kleiner, aber bedeutungsvoller Hinweis für die sinkende Bedeutung des Autos als Symbol der Freiheit, vor allem in Ballungsräumen. Gleichzeitig wird das Leben in der Stadtmitte immer beliebter. Das gilt nicht nur für die Upper East Side in Manhattan oder Kensington in London, also für Stadtviertel, die seit Jahrhunderten als attraktive Standorte gesehen werden, sondern für die meisten Städte insgesamt. Hier ist die Anbindung mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut und man braucht kein Auto, um Freiheit zu genießen. Daten aus Deutschland zeigen, dass Führungskräfte – noch berufstätig oder auch im Ruhestand – gerne in Innenstadtbezirken wohnen, was zu einer massiven Steigung der Wohnungspreise beigetragen hat (vgl. Stocker 2012).

Über viele Jahrzehnte, beginnend in den 1930er Jahren und mit einer goldenen Ära in den 1950er und 1960er Jahren, hatte das Auto eine zentrale Rolle in der Gesellschaft als Transportmittel und als Symbol für Status, Überfluss, ein einflussreiches Leben und persönliche Freiheit (vgl. Parment 2014). Familien mit ihren teuren und sehr gepflegten Autos wurden in einer Vielzahl von Umgebungen auf Postkarten porträtiert: Parkplätze, Picknicks entlang der Straße, Motels oder sogar Verkehrskreuzungen und Kreisverkehre. Als in den 1960er Jahren während des Wirtschaftswunders reine Wohnbezirke geschaffen wurden, war das Auto unerlässliches Transportmittel. Erst während der beiden Ölkrisen 1973 und 1979 wurden individuelle und energieineffiziente Transportmittel wie das Auto zum ersten Mal infrage gestellt. Hohe Ölpreise und Umweltaspekte sowie die starke Abhängigkeit von individualisierten Transportlösungen trugen dazu bei, dass eine breite Kritik an der Autogesellschaft aufkam. Die aus der Umweltbewegung entstandene Partei der Grünen repräsentierte in Deutschland eine im Rückblick sehr wichtige kritische Perspektive auf die gesellschaftliche Entwicklung. Diese Entwicklung setzt sich bis heute fort. Immer weniger Verbraucher haben ein engagiertes Interesse an Autos, und obwohl es noch viele Menschen gibt, die sich genuin für Autos interessieren, müssen sie ihre Kaufkraft auf verschiedene andere Produkte verteilen. Denn es geht auch für Auto-interessierte immer mehr um günstige Reisen ins Ausland, um den Hausumbau, um den Wunsch, besser kochen zu können und vieles mehr. Das Interesse an Autos besteht, konkurriert jedoch mit anderen Lebensbereichen.

Dass die Nutzung von Autos negative Auswirkungen auf die Gesellschaft haben könne, ist längst bekannt (vgl. Lutz und Fernandez 2010). Schon im Jahr 1914 beschloss der Bürgermeister von Cali, Kolumbien, dass die Automobilnutzung reguliert werden müsse. Obwohl zu dieser Zeit nur Reiche Autos besaßen, gab es aus Sicht des Bürgermeisters eine Menge Probleme: Junge Männer nutzten das Auto spät abends und in der Nacht, um mit Frauen von zweideutigem Ruf zu verkehren, sie fuhren durch die Gegend, sangen unzüchtige Lieder, manchmal mit Minderjährigen, sie tranken währenddessen und störten andere Bürger (vgl. Giucci 2012).

Die heutigen Debatten rund um das Auto werden immer öfter von Gruppen geführt, die kein Interesse an der langfristigen Existenz und Profitabilität der Automobilindustrie haben. In der öffentlichen Debatte wird vom Mangel an Parkplätzen sowie Emissionen, die durch das Autofahren entstehen, geredet. Stadtplaner träumen von der automobil-freien Stadt, in der alle zu Fuß gehen oder mit dem Fahrrad fahren. Architekten geben

dem Auto in ihren Zukunftsvisionen selten viel Raum, und auch in der Presse werden Autos eher in negativem als in positivem Zusammenhang behandelt, wie der aktuelle VW-Skandal zeigt.

In der ganzen westlichen Welt – und teilweise auch immer mehr in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) ist es überall das Gleiche: In den Stadtzentren ist für das Auto nur noch wenig Platz vorgesehen.

---

## **1.2 Eine Frage der Einstellung: Die Einführung des Katalysators in den 80er Jahren**

Vertreter der Automobilindustrie nehmen diese Entwicklung mit Besorgnis zur Kenntnis. Tatsache ist jedoch, dass es sinnvoll sein kann, die Abhängigkeit von Autos in den Städten – zumindest in den Großstädten – zu reduzieren, denn dichter Straßenverkehr birgt erhebliche Risiken und führt zu Umweltschädigungen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Abgasreinigung – und sie gab der Politik Recht. Die Automobilbranche wehrte sich zu Beginn, weil man fürchtete, dass die Einführung von Katalysatoren zu weniger PS und höherem Kraftstoffverbrauch führen würde. Ein Mercedes-Benz 560 SE hatte nur 245 PS mit Katalysator (300 PS ohne) und ein Volvo 760 Turbo 156 PS statt 182 PS. Ein Katalysator gehe nach 70.000 km kaputt – so hieß es Ende der 80er Jahre. Tatsache ist aber, dass Katalysatoren sehr langlebig sind und meistens ein Autoleben lang funktionieren. BMW nutzte diese Tatsache: Bei der Einführung des 325i im Jahr 1986 wurden zwei Varianten angeboten, eine mit 171 PS ohne Kat und eine mit 170 PS mit Kat – ein Beispiel von proaktivem, intelligentem und smartem Marketing. Statt die Entwicklung zu bekämpfen oder zu negieren, lautete die Botschaft: „Wer umweltbewusst fährt, verliert nur ein PS.“

Wenn von EUR 3, 4, 5, 6 und 7 gesprochen wird, hört man immer wieder dieselben Argumente: dass die ständig strengere Regulierung problematisch sei und dass die Kunden keinen Mehrverbrauch akzeptieren würden, sondern mehr Leistung, weniger Verbrauch und einen kultivierteren Motorlauf erwarteten. Noch weniger Emissionen gehen nicht, sagen manche. Im Mai 2015 meinte ein Ingenieur, der für einen großen Lkw-Hersteller arbeitet, EUR 6 sei die allerletzte Entwicklungsstufe. Nur wenn der Motor warm sei, könnten die besseren Emissionswerte realisiert werden. Das mag sein, man kann aber davon ausgehen, dass derselbe Ingenieur dieselbe Argumentation nutzte, als es um EUR 3, 4 oder 5 ging oder gar um die Einführung von Katalysatoren Ende der 80er Jahre. „Alle waren der Meinung, dass die Messinstrumente kaputt sein mussten“, meint ein Professor an einer österreichischen Fachhochschule, der zur Zeit der Katalysatoreinführung eine Doktorarbeit zum Thema schrieb. Die Skepsis war groß, jeder wurde aber von dem überzeugenden Ergebnis der Katalysatoren beeindruckt. „Es hat sehr gut funktioniert. Viel besser, als wir uns erwartet hatten.“

- Veränderungen sollten nicht immer als ein Problem betrachtet werden! Wer will heute eine Umwelt ohne Katalysatoren, ohne gute Abgasreinigung?

Als in vielen europäischen Ländern das Rauchverbot eingeführt wurde, gab es unter Rauchern eine deutliche Skepsis. Heute wollen nur sehr wenige, einschließlich Raucher, dass es wieder erlaubt wird, in Büros, Flugzeugen, Zügen etc. zu rauchen. Wer über den Tellerrand guckt und die langfristigen Konsequenzen, sowohl für die Gesellschaft als auch für die Industrie, im Visier hat, ist im Vorteil.

- Politiker sind nicht immer auf dem falschen Weg.

---

### **1.3 Wie stehen Gesellschaft, Politik, Automobilindustrie und der Einzelne zum Auto?**

Die Bemühungen vieler gesellschaftlicher Gruppen, Transport, Logistik und zugleich ein gesundes Leben zu organisieren, werden fortgesetzt. Ob das Auto dabei in Zukunft noch im Vordergrund stehen wird oder nicht, bleibt eine sehr ernst zu nehmende Frage für die Gesellschaft, die Automobilindustrie und den einzelnen Bürger. Die Forderungen nach Qualität, Sicherheit, Design und Umweltfreundlichkeit steigen, und die steuerliche Belastung des Autoverkehrs nimmt zu. Im Gegensatz zur heftigen Kritik an der Kraftfahrzeugbesteuerung in den 1960er und 1970er Jahren gibt es heute jedoch eine relativ hohe gesellschaftliche Akzeptanz hinsichtlich der Besteuerung von Automobilen.

Die Automobilindustrie muss eine Entscheidung treffen: Entweder versucht sie, die negative Einstellung Autos gegenüber zu verändern, das heißt, gegen die Entwicklung in Richtung Transparenz, Nachhaltigkeit und automobilfreien Stadtzentren zu wirken, oder sie zeigt für die heutige Stimmung Verständnis und macht das Auto umweltverträglich. Für das Überleben der Automobilindustrie wäre Letzteres besser – und in diese Richtung wurde schon viel getan. Denn gegen die aktuelle Entwicklung zu argumentieren wird kaum funktionieren. Genau wie bei den Katalysatoren und neuen EURO-Einstufungen wird es so kommen, dass zukünftige Generationen von Automobilmanagern automobilfreie Innenstädte und ähnliches begrüßen. Besser man konzentriert die Energie und die Argumentation auf das Wesentliche: die Möglichkeit für den einzelnen Bürger, ohne große Einschränkungen Auto zu fahren, und die Freude am Fahren wieder genießen zu können.

#### **1.3.1 Das Auto als Politikum**

Das Auto war schon von Anfang an stark von individualistischen Ideologien geprägt. Während konservative Politiker die Freiheitsaspekte des Autofahrens sowie dessen Bedeutung für Wirtschaftswachstum und Unternehmensentwicklung betont haben,

wurden lange die ökologischen und sozialen Probleme, die die Automobilgesellschaft aus kollektivistischer Sicht verursacht, diskutiert. Das Thema ist komplex. Das Nichtvorhandensein eines Autos kann soziale Isolation schaffen in einer Gesellschaft, in der Fortbewegung und sozialer Kontakt auf Autonutzung bauen, denn manche sozioökonomischen Gruppen können sich ein Auto nur bedingt leisten. Ohne Auto wird es für sie kaum Wochenendtrips zum Hansa-Park in Lübeck, Reisen nach Vorarlberg in den Winterferien oder Besuche bei Freunden in deren spanischen Sommerhäusern geben.

Hier haben sich jedoch einige wichtige Aspekte grundsätzlich verändert:

- Die Urbanisierung trägt dazu bei, dass ein Auto immer seltener erforderlich wird, um sich mit Verwandten und Freunden sozialisieren zu können.
- Die Digitalisierung ermöglicht es immer mehr Menschen, in Kontakt zu treten, ohne zu reisen.
- Es wird immer schwieriger – wenigstens in Europa – zu behaupten, dass das Fehlen eines Führerscheins und eines eigenen Autos nur eine Frage der individuell gegebenen finanziellen Situation seien. Es gibt zahlreiche wohlhabende Menschen, die sich aktiv gegen den Besitz eines Autos entscheiden. Gleichzeitig haben finanziell schwächere Gruppen immer mehr Möglichkeiten, sich preiswert, komfortabel und sicher fortzubewegen.
- Die politischen Spannungen sind geringer denn je: Grüne Parteien sind „normalisiert“ und vertreten eher eine realistische und regierungsfähige als eine ideologische, direkt autofeindliche Politik. Gleichzeitig haben die Konservativen ein viel größeres Interesse an Nachhaltigkeit als zuvor.
- Insgesamt sind die Spannungen – mal konstruktiv, mal entwicklungshemmend – einem Wandel unterzogen. Es geht nicht mehr nur um links und rechts in der Politik, sondern auf der einen Seite um eine heterogene Gruppe von Interessenvertretern – Kunden, Zulieferern, Journalisten etc. –, die die Frage der Nachhaltigkeit betont, während auf der anderen Seite eine zweite heterogene Gruppe von Politikern, Verbrauchern etc. die Freiheit des Autofahrens nicht einschränken will.

Die bisherigen politischen Interventionen gehen in eine gemeinsame Richtung:

- Einführung bzw. Erhöhung der Pkw- bzw. Lkw-Maut,
- Autofahren in Stadtzentren wird nur an bestimmten Tagen erlaubt – oder überhaupt nicht,
- Einführung von Einbahnstraßen, was den Verkehrsfluss verbessern und gleichzeitig Raum für Fußgänger, Fahrräder, Bäume, Blumen und Grünflächen schaffen kann,
- Begrenzung von Parkplätzen durch weniger Raum und/oder höhere Parkgebühren,
- Einführung der grünen Plakette (und Ähnliches), um Fahrzeuge mit hohen Emissionen in Stadtzentren zu verhindern.

Sowohl Forscher als auch Berater des Bereichs „City Branding“ teilen eine Ideologie: Attraktive Städte geben Raum für Shopping, Restaurants, kulturelle Aktivitäten und bieten groß angelegte Grünflächen und andere Bereiche zur Sozialisierung an, um einen modernen Lebensstil verwirklichen zu können. Die Stadt hat einen sozialen und lebendigen Charakter – mit höherer Sicherheit und weniger Emissionen (zumindest in der Innenstadt) im Vergleich zu einer Stadt, die dem Verkehr den Vorrang gibt (vgl. Govers und Go 2009; Greenberg 2000; Moilanen und Rainisto 2008; Morgan et al. 2002). Die Folgen dieser Haltung von Experten sind klar: Das Auto erhält weniger Raum in den Großstädten.

### 1.3.2 Vielfältige Forderungen an Autounternehmen

Seit langem gilt, dass Autounternehmen zwei grundsätzlich unterschiedlichen Zwängen ausgesetzt sind, die schwer zu vereinbaren sind. Zum einen sind immer mehr kosten-treibende Aktivitäten zu bewältigen: Internetpräsenz, Umweltzertifizierungen, Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, Einhaltung von Kundenversprechen, Einhaltung der Vorgaben von Behörden, Vermarktung einer immer größeren Modellvielfalt bei gleichzeitigem Anbieten von Probefahrten, Bereitstellung kostspieliger Ausstellungsräume etc. Zum anderen steigen die Lohnkosten, und die Margen stehen wegen des intensiven Wettbewerbs unter Druck. Ein Autohändler muss außerdem seine Marke aufbauen und entwickeln, zum Teil kostenintensive Marketingmaßnahmen ergreifen und die emotionale Seite des Käuferlebnisses fördern (vgl. Parment 2008, 2009; Wileman und Jary 1997). Im Falle eines Vertragshändlers geht es auch darum, umfangreiche Vorgaben seitens des Herstellers zu erfüllen.

Kostenkontrolle und Profitabilität auf der einen Seite und Maßnahmen zur Stärkung der Marke auf der anderen Seite sind zwei grundlegende Bedürfnisse von Autounternehmen – unabhängig von ihrer Vertriebsstruktur (vgl. Parment 2008). Es ist unwahrscheinlich, dass der allgemeine Konkurrenzdruck abnehmen wird. Für den einzelnen Betrieb geht es darum, smarte und kosteneffektive Lösungen zu finden und gleichzeitig sicherzustellen, dass sowohl eine hohe Kundenorientierung als auch eine umfassende Beachtung der Umweltfaktoren erfolgt.

---

## 1.4 Automobilkultur und die Liebe zum Auto im Wandel der Zeit

Für den Verbraucher ist das Auto mit emotionalen und Statuswerten verbunden. Das Fahrzeug ist signifikanter Ausdruck von Kultur und Lebensstil (vgl. Merritt 1998; Sandqvist 1997). Derzeit gibt es über eine Milliarde Autos weltweit, und in Zukunft werden es sicher noch mehr werden, obwohl es in den entwickelten Ländern immer mehr Initiativen von Carsharing und anderen Modellen gibt, die die Anzahl der Benutzer pro



Auto steigern. Wachstum wird in erster Linie in den Ländern stattfinden, in denen das Auto als Massenmarktprodukt erst eine kurze Geschichte hat, wie zum Beispiel in China oder Indien. In vielen Märkten der westlichen Welt wird die Zahl der Fahrzeuge eher abnehmen. Ein Indiz dafür ist, dass immer weniger junge Menschen einen Führerschein erwerben. Werteverstärkungen sowie Urbanisierung tragen dazu bei, dass der Führerschein nicht mehr als Eintrittskarte ins Erwachsenenleben angesehen wird. Ebenso wird die Rolle des Führerscheins bzw. des Autos als „Männlichkeitssymbol“ infrage gestellt. Diese Entwicklung trifft auf viele Länder zu (vgl. Schreiber 2014; Christ 2015; Parment 2014; Kurrepina und Lai 2014). Junge Menschen wollen ein Auto, aber es muss mit vielen anderen potenziellen Konsumkategorien konkurrieren. Einkaufen, Reisen, modische Bekleidung oder der Kauf der eigenen Wohnung können durchweg notwendiger als das Autofahren eingestuft werden.

Die Populärkultur bewegt sich seit Jahrzehnten allmählich weg vom Auto als Symbol für Erfolg und ein mondänes Leben. In den 1950er, 1960er und 1970er Jahren spielten Autos in Erzählungen, Verfilmungen und anderen kulturellen Bereichen der Gesellschaft eine wichtige Rolle. Zwischen 1905 und 1908 wurden mehr als 120 Songs geschrieben, in denen das Automobil ein Thema war (vgl. Jackson 1985). Bis in die 1980er Jahre und sogar noch etwas später legten das Auto und die Kultur rund um das Auto den Grundstein für diverse Filme, wie zum Beispiel *Fast & Furious*, *Taxi Driver*, *Thunderroad* und *Road Warrior*. Dies hat sich verändert, worin sich eine Werteverstärkung widerspiegelt. Für die heutigen Jugendlichen sind Autos nicht mehr von derartigem Interesse. Diese Entwicklung hat mehrere Gründe:

- Das Auto nimmt in Zukunftsschilderungen keine prominente Rolle mehr ein.
- Das Umweltbewusstsein steigt, ebenso die Kritik an Lebensstilen, die Nachhaltigkeit wenig berücksichtigen.
- Der öffentliche Raum wird immer enger und der Wettbewerb um Aufmerksamkeit ist deutlich gestiegen: So wird es für Unternehmen immer schwieriger, neue Kunden und Märkte zu finden. Es gibt immer mehr Reize, die unsere Aufmerksamkeit als Verbraucher fordern. Und Autofahren ist kein exotisches Erlebnis mehr.

Immer weniger junge Menschen haben einen Führerschein. Vor ein paar Jahrzehnten war er eine Selbstverständlichkeit, heute ist er eine Option unter vielen, wenigstens in den Großstädten. Der soziale Druck unter Jugendlichen, einen Führerschein zu machen, nimmt ab. Autobesitz und Autofahren sind teure Vergnügen: Versicherungsprämien, Parkplatz, Wartung und Inspektionen sind kostspielig in einer Großstadt. Dazu kommt, dass manche Lobbyisten, Journalisten und andere Interessenvertreter allgemein eine negative Einstellung zu Autos in Großstädten haben. „Wie ich glücklicher wurde ohne das Auto“ und „Die neue Freiheit: Stadtleben ohne Parkieren und Tanken“ sind typische Aussagen. Ältere sehen es ganz anders:

- Für mich war es eine Freiheitsrevolte. Einen Führerschein zu machen und ein eigenes Auto zu haben waren wirklich Statussymbole, und zugleich nicht nur für meine Attraktivität



als Person interessant, sondern auch für mich als Mensch. Meine Eltern hatten nie einen Führerschein, es gab weder Zeit noch Geld oder Lust, den Führerschein zu machen. Ich wollte ihn sofort machen, denn mein Onkel hatte einen Mercedes-Benz schon in den frühen 60er Jahren und alle waren davon sehr begeistert (Interview mit einem Mann, geboren 1938).

Denken Sie einmal an Fotos von einem Autourlaub in den 1960er Jahren. Kein Sicherheitsgurt, laute Geräuschkulisse auf der Autobahn und im Vergleich zu den heutigen Verhältnissen wenig Komfort – wer würde heute von Hamburg nach Nizza mit einem Auto ohne Klimaanlage und Sicherheitsgurt fahren? Wenn überhaupt, dann wahrscheinlich nicht im Anzug.

► Meine Eltern haben mir ein neues Auto geschenkt, als ich 18 wurde. Der Plan war ursprünglich, nach Kopenhagen zu fahren. Da haben wir ein paar Mädchen getroffen. Die wollten nach Frankreich fahren. Der Zweitaktmotor musste zurück Richtung Südfrankreich und damals gab es noch die Möglichkeiten, nach ein paar Bierchen Auto zu fahren. Ein paar Tage später waren wir da und es hat mir sehr gefallen. Autofahren über Ländergrenzen war wirklich das, was alle jungen Menschen wollten – ein Erlebnis wie Backpacking für Jugendliche in den 90er Jahren (Interview mit einem Mann, geboren 1945).

---

## 1.5 Das Auto und der Infrastrukturaufbau

Durch die schnelle Entwicklung von Autos und Straßen in den 1950er und 1960er Jahren wurde es einfacher, in den Vororten zu leben (vgl. Jackson 1985). Das hängt in hohem Maße mit dem Aufbau einer entsprechenden automobilorientierten Infrastruktur zusammen, der zur Zeit des Wirtschaftswunders stattfand. Straßen, Motels, Tankstellen und andere Einrichtungen entstanden. Durch den schnellen Bevölkerungszuwachs kam es zu größeren Distanzen zwischen Wohnung und Arbeitsstätte und das Auto wurde das Mittel, um den Arbeitsplatz vom Wohnort aus bequem zu erreichen.

Interessanterweise sahen Politiker noch vor ein paar Jahrzehnten Investitionen in den Straßenbau als eine progressive Art der Geldanlage für die Zukunft. Das galt vor allem in Zeiten der Wirtschaftsrezessionen, da sie Arbeitsplätze schafften und die Wirtschaft ankurbelten – ein politischer Ansatz im Sinne des Keynesianismus, der durchaus sinnvoll sein kann. Investitionen in die Automobilinfrastruktur werden allerdings im Rückblick infrage gestellt, denn heute gelten im Hinblick auf Infrastruktur- und Stadtplanung andere Werte. Damals war das Auto der Schlüssel, heute ist es ansatzweise das Problem.

---

## 1.6 Autos vs. andere Verkehrsmittel

Im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln sind Autos wie Flugzeuge heute kaum schneller als vor einigen Jahrzehnten. Flugzeiten sind seit den späten 1960er Jahren weitgehend gleich geblieben, als moderne Jetflugzeuge wie die Boeing 737 und 747 (beide noch in

Produktion – das spricht für lange Lebenszyklen!) mit einer Reisegeschwindigkeit von rund 900 km/h eingeführt wurden. Das Autofahren profitiert einerseits von besseren Straßen, leidet andererseits unter mehr Verkehr. Konnektivität und autonomes Fahren werden bald dazu beitragen, dass das Vorwärtsskommen wieder schneller geht. Ganz anders Fernzüge, die in den 1960er Jahren in der Regel Spitzengeschwindigkeiten von 130 bis 160 km/h und als Ausnahme 200 km/h (die DB BR 103-Lokomotive fuhr schon in den 1960ern regelmäßig 200 km/h zwischen Olching und Augsburg-Hochzoll) erreichten. Heute gibt es in den meisten entwickelten Ländern Züge, die 200 bis 350 km/h fahren, und die Geschwindigkeit wird sich in Zukunft noch erhöhen. Heute braucht man mit dem Zug für die Strecke Madrid – Barcelona (etwas mehr als 600 km) 2 h und 38 min, für Paris – Lyon (fast 500 km) 2 h und 10 min mit dem TGV und für Paris – Marseille (800 km) 3 h und 20 min. Fliegen geht da nicht schneller, wenn man Transfer- und Wartezeiten am Flughafen mitrechnet. Bahnreisen stellen also eine ernst zu nehmende Konkurrenz für Inlandsflüge dar, auch angesichts der besseren Umweltverträglichkeit und des hohen Komforts.

---

### Zusammenfassung

Automobilunternehmen müssen dem Vergleich mit anderen Verkehrsmitteln wie Bahn oder Flugzeug auch auf umwelttechnischer Ebene standhalten. Hier wäre beispielsweise der im Laufe der Zeit reduzierte Geräuschpegel bei Flugzeugen zu nennen oder der fünfmal geringere CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Hochgeschwindigkeitszügen im Vergleich zum Pkws (vgl. Parment 2014).

Diese Diskussion weckt wichtige Fragen: Werden Mitbürger auch in der Zukunft individualistische Werte und Präferenzen für Transportzwecke aufweisen, oder wird es um kollektive Verantwortung, das heißt eine Verflechtung von Individualismus und Kollektivismus gehen?

---

### Literatur

- Christ, S.: Autofahren bald uncool? 7 Gründe, warum immer weniger junge Deutsche den Führerschein machen. *The Huffington Post/Focus*, 18. August (2015)
- Giucci, G.: *The Cultural Life of the Automobile: Roads to Modernity*. University of Texas Press, Texas (2012)
- Govers, G., Go, F.: *Place Branding Glocal: Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave MacMillan, New York (2009)
- Greenberg, M.: Branding cities: a social history of the urban lifestyle magazine. *Urban Affairs Review* 36(2), 228–263 (2000)
- Jackson, K.T.: *Crabgrass Frontier: The Suburbanization of the United States*. Oxford University Press, Oxford (1985)
- Kurrepina, T., Lai, S.: Teens Pump the Brakes on Getting Their Driver's Licenses. *Huffington Post*, Teens, 15. März (2014)

- Lutz, C., Fernandez, A.L.: *Carjacked: The Culture of the Automobile and its Effect on our Lives*. Palgrave MacMillan, New York (2010)
- Merritt, P.: *Gendered Mobility: A Study of Women's and Men's Relations to Automobility in Sweden*. Dept. for Interdisciplinary Studies of the Human Condition, Gothenburg University, Gothenburg (1998)
- Moilanen, T., Rainisto, S.: *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan, New York (2008)
- Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R.: *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Butterworth-Heinemann, Oxford (2002)
- Parment, A.: Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. *J. Retail. Consum. Serv.* **15**(1), 250–265 (2008)
- Parment, A.: *Automobile Marketing Distribution Strategies for Competitiveness: An Analysis of Four Distribution Configurations*. VDM Verlag, Berlin (2009)
- Parment, A.: *Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future*. Kogan Page, New York (2014)
- Sandqvist, K.: The appeal of automobiles: human desires and the proliferation of cars. Report 1997:21. Environmental Strategies Research Group and Stockholm Institute of Education, Stockholm (1997)
- Schreiber, D.: Immer weniger machen den Führerschein. *Kurier, Lifestyle*. 17. Dezember (2014)
- Stocker, F.: Manager im Ruhestand treiben Hauspreise Luxus-Neubauprojekte in den Innenstädten verteuern zunehmend auch Wohnraum in der Umgebung. *Die Welt Finanzen*. 14 Dezember (2012)
- Wileman, A., Jary, M.: *Retail Power Plays: From Trading to Brand Leadership*. MacMillan Business, London (1997)

- In diesem Kapitel werden Megatrends für die Automobilwirtschaft diskutiert, wobei die langfristige Entwicklung der Automobilwirtschaft bzw. des Autohandels im Vordergrund steht. Die Trends Urbanisierung, Digitalisierung, Nostalgie, Ästhetisierung, Markt- und Angebotstransparenz, Teilungswirtschaft/Share Economy, Branded Society und Machtverschiebungen in der Wertschöpfungskette werden konventionelle Entwicklungen überlagern und tendenziell bestimmen.

Urbanisierung findet auf mehreren Ebenen statt und wird sich fortsetzen. Gleichzeitig führt die zunehmende Individualisierung zu einer größeren Vielfalt an Lebensformen und Strategien, das Leben zu organisieren. Folglich wird auch die Mobilität der Menschen individueller. Carsharing verbindet persönliche Bequemlichkeit mit sozialer Verbesserung, kann aber nicht die Flexibilität durch das eigene Auto oder den Besitzerstolz ersetzen. Früher galten Besitz und Eigentum als Symbole für Wohlstand und Status, heute wird das Besitzdenken immer mehr infrage gestellt.

Die Digitalisierung hat Einfluss darauf, wie und wo wir arbeiten, und ermöglicht es, bisher nicht miteinander verbundene Transportmittel miteinander zu verknüpfen und damit neue, vernetzte Fortbewegungsoptionen zu schaffen. Vernetzte Autos und die Verknüpfung von Daten aus den Fahrzeugen sowie von Werkstätten und Händlern erhöhen die Verkehrssicherheit und eröffnen individualisierte Geschäftsmöglichkeiten. Viele Veränderungen werden auch durch das autonome Fahren zu erwarten sein.

Die generelle Entwicklung in der Wertschöpfungskette führt zu einer Machtverschiebung in Richtung Händler und Kunden, die zunehmende Transparenz macht Käufer bewusster und anspruchsvoller, und Marktkräfte werden immer stärker durch die vorhandenen Trends bestimmt.

Automobilunternehmen müssen die vorhandenen Trends sowie das Phänomen „Branded Society“ und dessen Mechanismen verstehen, um fit für die Zukunft zu werden. Proaktive Unternehmen können von den Vorteilen, die sich aus den zahlreichen nicht reversiblen Veränderungen ergeben, profitieren, während reaktive Unternehmen jeden Tag an Konkurrenzfähigkeit verlieren. Proaktivität ist nicht nur für das einzelne Unternehmen eine gute Sache, sondern für die Branche insgesamt, denn proaktive Unternehmen begeistern die Kunden und tragen dazu bei, Reputation und Ansehen einer gesamten Branche zu verbessern.

---

## 2.1 Urbanisierung

Urbanisierung findet überall und auf mehreren Ebenen statt und ist in den meisten Ländern – wenn nicht in allen – ein weiterhin aktiver Prozess: global, in den einzelnen Regionen und Ländern, aber auch in Bundesländern und insbesondere in Städten. Ein Beispiel hierfür ist die Urbanisierung innerhalb kleinerer Städte: Wohnungen werden nur in der Stadtmitte gebaut, was die in den Vororten Lebenden dazu zwingt, in die Stadtmitte umzuziehen (vgl. Brorström und Parment 2016). Auch in größeren Städten gibt es ein Bedürfnis nach Autos, um Privat- und Arbeitsleben zu organisieren, um Kunden, Familie und Freunde treffen zu können. Klar ist aber auch, dass das Autofahren von vielen Seiten infrage gestellt wird.

Der Trend „Urbanisierung“ ist deshalb für Autounternehmen so wichtig, weil es sich um eine sehr starke Entwicklung handelt und die allgemeine Einstellung zu Autos in Großstädten eine andere ist als in mittleren und kleinen Städten. Während in ländlichen Gebieten das Auto meist ein notwendiges Beförderungsmittel ist, ruft es in Großstädten eher Ärger hervor, da es dort auch entsprechende Alternativen gibt. Die Situation in Großstädten ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Parkplätze, Versicherungen und Inspektionen sind teurer.
- Der Straßenverkehr ist durch mehr Restriktionen begrenzt.
- Öffentliche Verkehrsmittel bieten vielfältige Möglichkeiten, zum Beispiel „Park and Ride“, und funktionieren besser.
- Es ist oft schneller, öffentliche Verkehrsmittel zu benutzen.
- Car Pooling, Taxiangebot etc. funktionieren besser.
- Die Mentalität der Großstadt sieht im Auto weniger ein Statussymbol als den Anlass zu vielseitigem Ärger.

### **Urbanisierung und Elektrifizierung – steht das (noch) emissionstreibende Auto vor dem Aus?**

Urbanisierung und Elektrifizierung sind stark miteinander verbundene Entwicklungen. Das hat mehrere Gründe:

- Elektroautos eignen sich viel besser für Kurz- als für Langstrecken.

- Ländliche Gebiete und solche mit niedriger Einwohnerdichte weisen in der Regel geringere Temperaturen auf, was den Elektroverbrauch deutlich erhöht.
- Die Verfügbarkeit von Mobilfunk ist in ländlichen Gebieten häufig nicht gegeben, was bei einer Elektropanne unangenehm und gefährlich sein kann.
- In ländlichen Gebieten werden Autos häufig als Zugwagen für Anhänger und Wohnwagen benutzt. Elektrofahrzeuge sind für den Einsatz als Zugwagen ungeeignet.
- Die oft eher funktionell als emotional ausgelegten Elektroautos entsprechen mehr den Käuferpräferenzen in Großstädten als denen auf dem Land.
- Die Bedingungen, um eine effiziente und gut funktionierende Infrastruktur für Elektroautos aufzubauen, sind in Großstädten eher gegeben.
- Flotten von kleinen Elektroautos sind besonders gut für Carsharing geeignet: Strom- und Zeitaufwand können automatisch berechnet werden, was sich bisher mit Diesel- und Benzinfahrzeugen schwieriger gestaltet.
- Die Einwegmiete von Elektrofahrzeugen kann relativ unproblematisch sein. In die Carsharing-Infrastruktur sind Ladestationen immer öfter integriert, wie beispielsweise bei Car2Go.

Die meisten Automobilhersteller nehmen das Bedürfnis nach Umweltschutz etc. ernst. Die Effizienz von Pkws wird immer besser, ohne Abstriche bei der Sicherheit hinnehmen zu müssen. Diese Entwicklung findet nicht zuletzt dank der Integration neuer Technologien in Autos statt. Mehr kritische Verbraucher und andere Interessenvertreter tragen dazu bei, dass sich die Akzeptanz von Nachhaltigkeit festigt. Während man früher nur über Verbrauch oder Aufwand bei der Herstellung von Batterien sprach, sind heutzutage Lebenszyklusanalysen von verschiedenen Betriebsstoffen immer häufiger Bestandteil von Neuentwicklungen.

- Attraktives Design und eine emotionale Ansprache allein reichen nicht aus, um Autokäufer zu überzeugen. Hohe Ansprüche an Nachhaltigkeit zwingen Automobilhersteller dazu, das gesamte Produktkonzept neu zu definieren.

---

## 2.2 Digitalisierung

Unsere Welt ist zunehmend digital vernetzt. Das verändert unseren Alltag, wie und wo wir arbeiten sowie die Wahl der Transportmittel. In diesen Veränderungen liegen große Chancen für den Wohlstand, die Lebensqualität und die Zukunftsfähigkeit – vorausgesetzt, die Chancen werden vernünftig genutzt. Veränderungen der Digitalisierung wie Big Data, Smart Data, Smart Services, mobile Internetnutzung, Cloud Computing und soziale Medien betreffen die Automobilwirtschaft in gewissem Maße. Einige Aspekte der Digitalisierung sind jedoch von besonderem Interesse:

- Autos werden digital in vielerlei Hinsicht genau wie analog funktionieren, denn die Physik kann von digitalen Kapazitäten nicht in jeder Hinsicht überlistet werden.

Bremsvermögen, Straßenlage und aktive Sicherheit (d. h. wie gut Fahrer und Passagiere bei einer Kollision geschützt werden) müssen noch mit physikalischen Realitäten umgehen.

- Die Freiheit für den einzelnen Fahrer bzw. Autoinhaber wird geringer wenn Behörden, Hersteller und andere Autofahrer (Datenverbund unter Autos, um Unfälle zu verhindern) immer mehr über den Fahrstil wissen wollen – dazu wird das Fahren von diversen Assistent-Systeme begrenzt, z. B. Technik, die beim Einparken hilft, oder Systeme, die Unfälle verhindern, wenn der Fahrer unkonzentriert ist.
- Digitalisierung beschleunigt die Auswirkung von anderen Trends wie Transparenz, Kostendruck und Erwartungshaltung der Kunden.
- Die Digitalisierung erreicht die Automobilwirtschaft relativ spät.

Bereits 2007 waren 94 % der weltweiten technologischen Informationskapazität digital, im Vergleich zu drei Prozent im Jahr 1993 (vgl. Hilbert und López 2011). Es wird angenommen, dass es der Menschheit im Jahr 2002 zum ersten Mal möglich war, mehr Information digital als analog zu speichern und dass hier der Beginn des „Digitalen Zeitalters“ verortet werden kann (vgl. Clausecker et al. 2015; Karabasz und Kerkmann 2015; Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2015; Clausecker et al. 2015; Stricker et al. 2014; Astheimer 2015). Trotzdem haben Autos erst in den letzten Jahren angefangen, online mit einer Zentrale sowie miteinander zu kommunizieren.

- Die Digitalisierung ist kein Wundermittel, wenn die grundlegende Konkurrenzfähigkeit eher dürftig ist, denn Schwächen und Defizite werden schneller identifiziert und zu noch schlechteren Leistungen führen.

#### **Volvo On Call**

Die Volvo On Call App beinhaltet Notruf- und Kommunikationsdienste, die in etwa 20 europäischen Ländern verfügbar sind, darunter Deutschland, Österreich und die Schweiz. Neben den neuen Features lassen sich via Smartphone auch Parameter wie Tankinhalt, Restreichweite und der aktuelle Stand von Öl, Wischwasser und Bremsflüssigkeit abrufen. Über Google Maps kann seit 2011 (Modelljahr 2012) der Standort des Fahrzeugs bis auf ein paar Hundert Meter genau lokalisiert werden, zur Erleichterung der Suche können zudem Hupe und Beleuchtung aktiviert werden – ideal auf dem Parkplatz des Einkaufszentrums oder Flughafens. Zusätzlich kann der Volvo-Fahrer mit der App überprüfen, ob Türen, Fenster und Kofferraum tatsächlich verriegelt sind. Die Standheizung kann, falls vorhanden, in Betrieb gesetzt werden. Außer für schnelle und zuverlässige Hilfe bei einem Verkehrsunfall oder einer Panne lässt sich Volvo On Call auch bei Einbruch, Diebstahl oder Schlüsselverlust als wichtiger Dienst nutzen. Bei einem Unfall verständigt Volvo On Call automatisch die Rettungskräfte und informiert zusätzlich über ausgelöste Airbags oder Gurtstraffer. Über GPS erfolgt zudem die genaue Ortung des Autos. Über eine SOS-Taste in der Mittelkonsole kann sich der Fahrer auch selbst mit Volvo On Call verbinden, ein Operator

schickt dann bei Bedarf die Polizei, den Pannendienst oder die Rettungskräfte. Ein Fahrzeugjournal gibt Dienstwagenfahrern die Gelegenheit, alle Reisen digital zu loggen. Das Journal listet außerdem die Geschwindigkeiten und den Spritverbrauch auf und unterstützt eine Unterteilung in private und dienstliche Fahrten. Bei Bedarf lassen sich die Daten auch in Excel exportieren, um sie so in einem Fahrtenbuch oder in einer Spesenaufstellung zu speichern. Der Fahrer kann über sein Smartphone eine Adresse im Umkreis von 50 km auswählen und sie direkt an das integrierte Fahrzeugnavigationssystem weiterleiten. Sofern man sich das Auto mit einer anderen Person teilt, lässt sich zusätzlich die aktuelle Position bestimmen. Ein weiteres Feature ist die Temperaturanzeige, die über das Wetter in der Nähe des geparkten Pkws informiert. Wer in einer Stunde mit dem Flugzeug landet bzw. mit dem Zug ankommt, kann somit entscheiden, ob die Standheizung eingeschaltet werden soll oder nicht.

Die Frage lautet nun nicht, warum Volvo mit On Call so proaktiv gewesen ist, sondern warum die Mitwettbewerber nicht etwas Ähnliches liefern konnten. Denn Digitalisierung mit Smartphone-Apps gab es schon lange in anderen Industrien.

### 2.2.1 Folgen der Digitalisierung

Immer mehr Menschen planen ihre Transportkette täglich neu, vermeiden am Morgen auf dem Weg in die Stadt den Stau, indem sie mit S-Bahn, U-Bahn oder Tram fahren und am Abend auf Fahrrad und Carsharing setzen. Unterschiedliche Trends beeinflussen das Mobilitätsangebot, und seine Nachfrage wird sich kontinuierlich verändern, unterstützt von neuen IT-Applikationen.

Die Nutzung intermodaler Mobilitätsangebote mit ihrer immer neuen Aufteilung und Kombination von unterschiedlichen Verkehrsträgern bietet ein größeres Angebot an Möglichkeiten, um ein Reiseziel möglichst pünktlich und kostengünstig zu erreichen. Nutzerdaten, die durch neue Transportmodi entstehen, können Anbietern helfen, ihre Angebote immer besser auf die Kundenbedürfnisse einzustellen. Die Digitalisierung macht es möglich, bisher nicht miteinander verbundene Transportmöglichkeiten miteinander zu verknüpfen und damit neue, vernetzte Transportwege zu schaffen. Digitalisierung bringt einige Implikationen mit sich, die für die Automobilwirtschaft und den Autohandel wichtig sind.

Digitalisierung unterstützt auch die Klimaschutzmaßnahmen. Sie trägt zu besserer Koordinierung von Verkehrsträgern, Reisewegen und Reisezeitpunkten bei und gleicht damit steigende CO<sub>2</sub>-Emissionen, hervorgerufen durch höhere Mobilität, in gewissem Maße aus. Wenn es so weit gekommen ist, dass selbstfahrende Autos, Elektrobusse und andere Verkehrsträger miteinander kommunizieren können, kann die Digitalisierung Harmonie in den Verkehr bringen und den Verkehrslärm mindern.

Durch den demografischen Wandel und das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung ändert sich die Mobilitätsnachfrage im Hinblick auf Nutzung, Auswahl und



Gestaltung der Verkehrsmittel. Für jüngere Menschen indes verliert das Auto zunehmend seine Bedeutung als Statussymbol. Dies in Ergänzung zur Urbanisierung führt zu einer Verschiebung, besonders unter jungen Menschen, vom individuellen Verkehrsmittel, also dem eigenen Auto, zu kollektiven und in gewissem Maße öffentlichen Verkehrsmitteln. Offensichtlich hat auch die Digitalisierung zu diesem Wertewandel beigetragen: Immer mehr Freizeitaktivitäten finden in digitalen Kanälen statt.

Der Trend zur Individualisierung bringt eine größere Vielfalt an Lebensformen und Strategien, das Leben zu organisieren, mit sich. So wie sich Lebensstile insgesamt ausdifferenzieren, wird auch die Mobilität der Menschen individueller. Immer mehr Menschen entscheiden am Morgen, ob sie Auto fahren, Bus und Bahn nutzen, das Rad nehmen oder verschiedene Mobilitätsangebote sinnvoll miteinander kombinieren. Digitale Werkzeuge wie Google Maps oder Dienste wie Uber (in Deutschland nicht zugelassen), die ihre Preise basierend auf Angebot und Nachfrage festlegen, tragen zu dieser Entwicklung bei. Carsharing, Uber, das eigene Auto, Taxi oder S-Bahn? Wenn digitale Werkzeuge vorhanden sind, erfolgt die Entscheidung durch digital unterstützte Beurteilungen. Diese Share Economy setzt etablierte Mobilitätsanbieter somit ökonomisch unter Druck.

Viele Maßnahmen, wie zum Beispiel der Bau neuer Verkehrsinfrastruktur, stoßen zunehmend auf Widerstand von Einwohnern. Digitale Maßnahmen sind leichter umsetzbar und können diskret, aber effizient durchgeführt werden. Initiativen wie Informationsteilung, Bildung von Interessengruppen und Share-Economy-Dienste entziehen sich überdies einer allzu restriktiven Regulierung durch den Staat.

Die verbesserte Erfassung von Mobilitätsdaten und deren gezielte Verwendung für die Verkehrslenkung liefern einen wichtigen Beitrag zur besseren Nutzung vorhandener Verkehrsangebote bzw. -infrastruktur. Sie kann damit helfen, das Mobilitätsangebot zu verbessern, ohne neue Infrastruktur schaffen zu müssen.

### **2.2.2 Chancen der Digitalisierung für die Mobilität der Menschen**

Durch die diversen Möglichkeiten, Produkte zu individualisieren, bringt die Digitalisierung Kundenwunsch und Angebot näher zusammen. Ressourcen wie Mitarbeiterzeit, Material und Geld können durch erhöhte Flexibilität und Auslastung des Angebots eingespart werden. Die Steuerung der Kapazitäten kann enger an die Nachfrage angepasst werden. Für den Kunden bedeutet dies eine Individualisierung von Dienstleistungen, insbesondere für Transportlösungen. Durchgehende Reiseketten zwischen S-Bahn, U-Bahn, Schnellzügen, Mietwagen, Fahrrad, Mietfahrrad und anderen Verkehrsträgern, die an den Kunden und seine individualisierten Ansprüche – Zeitaufwand, Kosten, Bequemlichkeit, Nachhaltigkeit etc. – sehr gut angepasst sind, lassen sich einfach und unkompliziert planen und buchen. Digitalisierung trägt auch dazu bei, dass Verkehrsströme von Autos, Zügen, Straßenbahnen, Bussen und Flugzeugen laufend überwacht werden können.

Wichtige Fragen bei der Regulierung der Verkehrsmittel gibt es dennoch: Lokale Mobilitätsdienstleister kennen die Bedingungen vor Ort oftmals besser als zum Beispiel Google.

Aus Sicherheitsgründen und Gründen der Chancengleichheit zwischen den verschiedenen Anbietern von Mobilitätsdienstleistungen kann es sinnvoll sein, den Zugang zu Daten zu regeln. Damit entstehen neue Regulierungsrahmen. Ein Beispiel hierfür sind Fahrdienste wie Uber, die eher auf kommerzieller Basis vorhandene Angebots- und Nachfragekonditionen bzw. Fluktuationen nutzen, als dass sie zu einem gut funktionierenden Gesamtangebot beitragen. Einerseits schaffen kommerziell basierte Dienste preiswerte und von Benutzern gewünschte Mobilitätsangebote, andererseits werden hier die Grenzen zwischen öffentlichen und öffentlich regulierten Verkehrsmitteln auf der einen Seite und privaten, wenig (und durch Digitalisierung schwierig) regulierten Verkehrsmitteln auf der anderen Seite herausgefordert und neu ausgetestet. Die neuen Angebote benötigen einen neuen Regulierungsrahmen, der aber schwierig zu implementieren ist, wenn die Dienstleistungen über die wenig kontrollierbaren digitalen Kanäle vermittelt werden.

### 2.2.3 Implikationen für die Automobilindustrie

Die Vorteile von Digitalisierung und Big Data werden häufig etwas einseitig beschrieben. So ein Bain-Consulting-Bericht: „Das Marketing wird personalisiert, kann gleichzeitig die Kundenpotenziale besser ausschöpfen und die Markenbindung optimieren. Durch individuelle Kundenbetreuung und Services können die Wünsche und Vorstellungen der einzelnen Kunden möglichst umfassend erfüllt und ein zunehmend differenziertes Markenerlebnis gestaltet werden“ (Stricker et al. 2014). Verschiedene Analysen bzw. Reporte konstatieren, dass die zunehmende Digitalisierung die Zahl der Arbeitsplätze reduziert und dass die technologische Entwicklung hierdurch das erste Mal seit der industriellen Revolution mehr Arbeitsplätze zerstört, als sie mobilisieren kann (vgl. Astheimer 2015). Andererseits eröffnen vernetzte Autos und die intelligente Verknüpfung von Daten aus den Fahrzeugen, dem Internet sowie von Werkstätten und Händlern insbesondere proaktiven Herstellern zahlreiche neue Geschäftsmöglichkeiten, etwa in den Bereichen Marketing und After Sales.

Big Data wird die Vernetzung des Autos mit Dritten ermöglichen und viele Daten liefern. Die Hersteller können umfassende Fahrzeug- und Kundendaten aus zahlreichen Quellen systematisch sammeln, auswerten und weiterverarbeiten. So entstehen detaillierte Kunden- und Produktprofile, mit denen die Autobauer ihre Kunden, deren Wünsche und die Fahrzeugnutzung besser einschätzen lernen. So wird die kombinierte Auswertung von Werkstatt- und Fahrzeugdaten in Zukunft zu einer gezielteren Kundenbetreuung, besseren Werkstattauslastung und einer optimierten technischen Produktgestaltung führen. Vernetzte Fahrzeuge ermöglichen den direkten Kontakt mit dem Fahrer und bringen damit nicht nur interaktive digitale Services, sondern auch personalisiertes Marketing in das Auto. Die Assekuranz kann auf den Fahrer und das Fahrzeug bezogene Tarife entwickeln und anbieten.

Allerdings liegt auch der Verdacht nahe, dass Hersteller bzw. Händler die Vorteile von Big Data für Marketingzwecke jenseits der relevanten Kundenkommunikation nutzen.

Big Data macht den Kunden und sein Verhalten für Händler und Hersteller transparenter. Das ermöglicht eine Individualisierung der Angebote und auf aggregierter Ebene eine bessere Kundensegmentierung. Gleichzeitig führt dies zu einer Gefahr für die Kunden: Eine deutlich intensivere Beziehung zu den Kunden kann im schlimmsten Falle dazu führen, dass die aus den Autofahrten erhaltenen Daten (Big Data auf aggregierter Ebene) die Integrität der einzelnen Kunden gefährden. Reiseziele und Reisemuster werden verfolgt und eventuell zu Lasten der Kunden genutzt. Entsprechende gesetzliche Regulierungen können verhindern, dass die Daten auf individueller Ebene benutzt werden.

Die fundierten Kundenkenntnisse aus Big-Data-Analysen versprechen für das Neuwagengeschäft ebenso wie für Mobilitäts- und Carsharing-Angebote gewisse Vorteile. Das Serviceangebot wird sich unmittelbar und situationsgerecht an den Bedürfnissen der Kunden orientieren können. Integritäts- und Regulierungsfragen bestehen dennoch, und diese Diskussion wird noch lange geführt werden.

Hersteller, die eher auf aggregierter Ebene die Vorteile von Big Data nutzen können, werden Fahrzeugtechnik sowie kundenorientierte Dienstleistungen entwickeln können. Aus Integritätsperspektive wird wohl auch die Identifikation und Kontaktaufnahme der nächstliegenden Vertragswerkstatt bei einem Unfall eine typisch unproblematische Kundendienstleistung sein.

Händler und Werkstätten können zwar bei jedem Kundenkontakt ein aktuelles Kundenprofil abrufen, es aber nicht unbegrenzt für Marketingzwecke nutzen. Gezielte Angebote von Neu- oder Gebrauchtwagen können sich nach den bisher ermittelten Kundenpräferenzen richten, sowohl bei der Neufahrzeugauswahl als auch bei der Altfahrzeugrücknahme und der Versicherung bzw. Finanzierung – zuerst muss jedoch die Erlaubnis zur Nutzung der Daten vom Kunden eingeholt werden.

### **2.2.4 Vernetzung, Effizienz und Fahrzeugsicherheit – Digitalisierung und autonomes Fahren**

Vernetzung, Effizienz und Fahrzeugsicherheit sind drei Schlüsselbegriffe im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Autos. In dieser Hinsicht wird die Digitalisierung das Autofahren revolutionieren. Autonome Bremssysteme und Fahrassistenten sind wichtige Voraussetzungen für das automatisierte Fahren, und schon heute können intelligente Verkehrstechnologien den Fahrer entlasten und Fahrfehler auffangen. Abstandstempomat und Spurhaltungsassistent sind relativ unproblematische Systeme. Die rechtlichen, wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen des automatisierten Fahrens werfen da schon eher Diskussionsbedarf auf. Für die Automobilwirtschaft werden die Implikationen tief greifend sein, nicht zuletzt durch die veränderte Rolle des Autos: Es unterliegt dem Wandel vom einstigen Lifestyle-Produkt hin zum integrierten, vernunftorientierten Transportmittel.

Die Entwicklung passiert schrittweise, und jedes Jahr werden die Assistenzsysteme verbessert. Jede neue Generation von Mercedes-Benz S-Klasse, Audi A8 und BMW

Siebener wird dem vollautonomen Fahren einen Schritt näher kommen. Es wird aber nicht überall und zu jedem Zeitpunkt funktionieren können. Autos, die beim Parken selbst lenken, gibt es seit kurz nach der Jahrtausendwende. Durch Sensoren, Radargeräte in den Stoßstangen und Kameras, die mit einem detaillierten GPS-System arbeiten, können selbstfahrende Autos auch auf Autobahnen lenken, beschleunigen, bremsen und sich in den fließenden Verkehr einfädeln. Der Stadtverkehr ist jedoch sehr komplex, und es ist unwahrscheinlich, dass es vor 2025 selbstfahrende Autos geben wird, die mit allen Arten von Verkehrssituationen umgehen können. Es ist außerdem unwahrscheinlich, dass die Behörden in der nahen Zukunft Personen ohne Führerschein mit selbstfahrenden Autos allein reisen lassen. Die im Folgenden genannten Vorteile von selbstfahrenden Fahrzeugen können möglicherweise erst später eintreten. Der Führerschein wird demnach noch lange erforderlich sein, denn der Fahrer wird weiterhin Verantwortung für das Auto und jede einzelne Fahrt übernehmen.

Folgende Veränderungen werden durch das autonome Fahren zu erwarten sein:

- Weniger Verkehrsunfälle, da das autonome System eine höhere Zuverlässigkeit und geringere Reaktionszeiten als Menschen hat.
- Erhöhte Fahrbahnapazität durch eine verbesserte Fähigkeit zur Verwaltung der Verkehrsströme.
- Weniger Emissionen und eine verbesserte Kraftstoffeffizienz als Folge des besseren Verkehrsflusses, da mit weniger Staus und flüssigerem Verkehr zu rechnen ist.
- Kürzere Abstände zwischen den einzelnen Autos und höhere Geschwindigkeiten sind zulässig, sodass die Reisezeiten verkürzt werden.
- Das selbstfahrende Auto funktioniert auch mit Fahrern, die körperliche Einschränkungen oder Behinderungen haben.
- Verringerung der Parkplatznot, da autonome Fahrzeuge ihre Passagiere an deren Reiseziel absetzen und dort später wieder abholen können, um in der Zwischenzeit eigenständig auf einem eventuell weit entfernten Platz zu parken.
- Reduzierung der Notwendigkeit von Verkehrspolizei und Kfz-Versicherung.
- Reduzierung der Straßenbeschilderung, da autonome Autos die notwendigen verkehrstechnischen Informationen auf elektronischem Weg erhalten – eine real vorhandene Beschilderung ist nur erforderlich, solange es menschliche Fahrer auf den Straßen gibt.

---

## 2.3 Nostalgie

Nostalgie bezeichnet eine sehnsuchtsvolle Hinwendung zu vergangenen Zeiten. Sie ist in der ganzen westlichen Welt sehr verbreitet. Nostalgie kann bei Menschen entstehen, die sich in einem Ungleichgewicht befinden, etwa wegen Veränderungen der Umwelt oder ihrer unmittelbaren Umgebung. Dabei kann die Nostalgie eine Art Balance wiederherstellen und einen emotionalen Ausweg aus der Situation bieten. Die in unserer Zeit sehr

verbreitete Nostalgie deutet möglicherweise darauf hin, dass Menschen eine Zukunftsvision vermissen. Sie schauen eher rückwärts als vorwärts und denken, dass in früheren Zeiten vieles besser war (vgl. Parment 2014b).

Kühlschränke, Kleidung, Wohnkultur, Musik und Automobile – immer landen wir bei Nostalgie. Wer fernsieht, hat gute Chancen, auf alte Fernsehprogramme aus den 1970er oder 1980er Jahren zu stoßen. Die Werbebranche versucht durch gezielte Maßnahmen, den Hang zur Nostalgie zu nutzen. Wird ein Auto in der Werbung exponiert, ist es meistens ein altes Auto – eine Ausnahme ist selbstverständlich die Neuwagenwerbung der Autofirmen. Für Deutschland gilt außerdem, dass eine besondere Form der Nostalgie – die „Ostalgie“ – sich retrospektiv mit dem Leben in der DDR beschäftigt.

Nostalgie hat mehrere Ausdrucksformen – sie kann nationalistisch, humoristisch oder satirisch sein. Abgesehen davon ist festzustellen, dass es in der Automobilbranche eine relativ starke Nostalgieorientierung gibt, was darauf hindeuten könnte, dass hier ein Mangel an Zukunftsvisionen vorliegt: Früher galt das Auto als Statussymbol, heute wird es infrage gestellt. Wer profitiert von dieser Entwicklung? Wohl kaum die Automobilwirtschaft.

---

## 2.4 Ästhetisierung – auch im Automobilvertrieb

Die Rolle des Autos in der Gesellschaft und ihre Entwicklung im Laufe der Zeit sind mit ästhetischen Fragen und dem Zusammenspiel zwischen Auto und Umfeld verbunden. Vom wunderschönen Lebensstilprodukt und selbstverständlichen Bestandteil eines glücklichen Lebens bis hin zu einem Produkt, das konsequent im Stau steht, enorme Mengen Emissionen produziert, dazu ein Sicherheitsrisiko darstellt und schöne Städte zerstört – die gesamte Palette von Meinungen über das Auto hat auch mit Ästhetik zu tun. Ein frühes Beispiel von Lebensstilorientierung ist die Mercedes-Benz-Werbung in den 1980er Jahren zur Einführung der C-Klasse im Jahr 1983: „Du bist, was Du fährst.“

Eine zunehmende Anzahl von gesellschaftlichen Aktivitäten wird von Ästhetisierung geprägt (vgl. Löfgren und Willim 2005), und das gilt in hohem Maße für Autos und den Autovertrieb (vgl. Parment 2014a). Diese Entwicklung und die zunehmende Wertschätzung von Schönheit und Kunst äußern sich in der sogenannten Erlebniswirtschaft (vgl. Rifkin 2000) und der Branded Society. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien, Lebensstilprodukte und höhere Ansprüche der Bürger an ästhetisch attraktive Arbeitsplätze, Hausinterieure und Ausstellungsräume sind deutliche Kennzeichen (vgl. Southerton 2012).

Die Automobilindustrie muss sich dieser Entwicklung stellen. Aber wie und wann sich die Industrie mit Veränderungen befasst, ist eine offene Frage. In vielen Fällen war die Automobilindustrie lange sehr proaktiv. Das Design von Autos hat spätestens seit dem Zweiten Weltkrieg für Aufmerksamkeit und Aufregung gesorgt. Einige Jahrzehnte später wurde – und wird noch heute – oft behauptet, alle Autos seien gleich. Was wir derzeit sehen, ist eine Mischung aus innovativem Design und Langweiligkeit. Die vorherrschende Designtendenz ist Differenzierung.

Für Automobilunternehmen – unabhängig davon, ob es sich um Hersteller, Importeure oder Händler handelt – spielt die Ästhetisierung eine bedeutende Rolle bei dem Versuch, die Mentalität der Käufer zu verstehen. Um Geschäftsmodelle entwickeln zu können, müssen Branding, Marketingmaßnahmen, Mitarbeiterschulungen und Kundenansprache aus einem Guss sein. Ästhetik ist ein integraler Bestandteil unseres täglichen Lebens und sie prägt fast überall und zu jedem Zeitpunkt unser Erleben. Deshalb ist Ästhetisierung auch ein Mittel, um Kunden gezielter ansprechen zu können und geeignete Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Denn wenn verschiedene Aspekte eines Geschäftsmodells bzw. Kundenangebots aufeinander aufgebaut und abgestimmt sind, können Interessenten begeistert und zu loyaleren (absolut loyal sind sie nicht mehr!) Käufern werden.

Dass die beteiligten Mitarbeiter in diesem Zusammenhang wichtig sind, liegt auf der Hand, und dafür gibt es auch einen passenden Begriff: „Employer Branding“. Ein konkretes Beispiel ist Land Rover: Mitarbeiter in den Vereinigten Staaten tragen Kleidung mit einem ausgeprägt englischen Stil. Denn das trägt zur mythologischen Markenidentität bei (vgl. Harquail 2006).

Das Leben der Autokäufer, insbesondere der nächsten und übernächsten Generation, hat sich verändert und wird sich weiter verändern. Diese Entwicklung hat mehrere Gründe:

- Urbanisierung, wodurch immer weniger (insbesondere junge) Menschen es sinnvoll finden, ein eigenes Auto zu besitzen.
- Auflockerung von traditionellen Werten und eine breitere Palette von Lebensstilen und Wegen, den Alltag zu organisieren.
- Ästhetik wird für immer mehr Menschen ein wichtiger Bestandteil des Alltags und Autos werden in vielen ästhetischen Kontexten wie Architektur, Kleidung und Reisen benutzt. Damit wird die Ästhetik des Autos betont.
- In Musik, Film, Fernsehen und anderen populkulturellen Kontexten werden ästhetische Aspekte betont – das hat Auswirkungen auf das Zustandekommen von Mode, Identität und anderen Identitätskonstruktionen (vgl. Dobers und Strannegård 2005).

Aber war das Auto nicht immer ein Ausdruck von Ästhetik? Das mag sein, stand in der Vergangenheit jedoch in einem anderen Zusammenhang und passierte in einer anderen Gesellschaft. Ästhetik gilt heute als entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit, und das ist auch für jeden Autohändler bedeutsam.

---

#### **Corporate Identity: Das AEG Design**

Einen frühen Beitrag zur Entwicklung von Ästhetik lieferte der deutsche Architekt Peter Behrens, der schon im Jahre 1908 das Design von AEG entworfen hat. Behrens entwickelte eine einheitliche Gestaltung von Elementen der Corporate Identity: Schilder, Karten, Kataloge, Produkte und Jahresberichte des Unternehmens wurden in einem gemeinsamen, leicht identifizierbaren grafischen Profil erstellt. Typisch für

diese Zeit war, dass eine Einzelperson den gesamten Prozess leitete und kontrollierte. Behrens wird als Gründer des modernen Corporate-Identity-Denkens gesehen, was mit Ästhetisierung unbedingt zusammenhängt und zunehmend als von zentraler Bedeutung angesehen wird für die Möglichkeit, transparent und effizient in einem Markt konkurrieren zu können. Diese Philosophie schlägt vor, dass alles, was ein Unternehmen tut, das Selbstbild und Image des Unternehmens widerspiegeln soll (vgl. Behrens 1990 [1910]; Dumas und Mintzberg 1989; Furman 2010; Olins 1979; Vogel 2009). Viele Jahrzehnte später wurde diese Einsicht in den meisten Unternehmen appliziert, besonders ab den 1980er und 1990er Jahren, als sich immer mehr Unternehmen unter Konkurrenzdruck dazu gezwungen sahen oder überzeugt wurden, sich einheitlich zu präsentieren. Für diejenigen, die in der heutigen „Branded Society“ aufgewachsen sind, dieser von Marken geprägten Gesellschaft mit entsprechender Corporate Identity und Markenprofilierung, ist es bereits eine Selbstverständlichkeit (vgl. Parment 2014b).

Die Branded Society und immer höhere Erwartungen seitens des Kunden sowie Ansprüche seitens des Herstellers bzw. Händlers über den gesamten Kundenkaufprozess repräsentieren wichtige Veränderungen im Automobilvertrieb und spiegeln die Ästhetisierung des Automobilvertriebs wider. Corporate Identity ist wichtiger als jemals zuvor.

---

## 2.5 Transparenz

Transparenz hat eine Vielzahl von Wirkungen und Implikationen:

- Usergenerierte Informationen, zum Beispiel Hotelbewertungen auf Websites, gewinnen an Einfluss, was dazu beiträgt, dass Konsumenten von Unternehmen generierte Informationen wie Werbung und Informationen auf der Firmenhomepage kritisch beurteilen.
- Unternehmen wollen einen Dialog mit ihren Kunden und gegebenenfalls anderen Interessensgruppen, um wertvolles Feedback zu bekommen – eine Folge der zunehmenden Transparenz. Kommunikation sollte transparent und fair sein und Unternehmen sollten konstruktive Kritik von Kunden und anderen akzeptieren.
- Durch Vergleichsseiten, Webforen und ähnliches werden Preise, einschließlich Kreditbedingungen, Inspektionen und Versicherungsprämien, vollständig öffentlich. Preise, die vom „Marktpreis“ abweichen, müssen einen Kundenmehrwert liefern.
- Durch Transparenz und die immer wichtiger werdende Rolle des Vertrauens erwarten Kunden und andere Interessensvertreter volle und ehrliche Angaben in jedem Bereich und zu jedem Zeitpunkt.
- Eine offenere Haltung, insbesondere unter jungen Menschen (vgl. Parment 2014b), und bessere Werkzeuge, um Informationen auszutauschen, bedeuten, dass junge Leute



nicht zögern, Informationen über den Preisnachlass auf ein neues Auto zu teilen, was Vergleiche erleichtert. Solche Informationen können und werden auch gesammelt, analysiert und auf diversen Webforen vorgestellt.

- Leistungsschwache Mitarbeiter – Mechaniker mit schlechter Erfolgsgeschichte oder Verkäufer, die Kunden dürrftig behandeln – erleben eine harte Zeit, denn sowohl Kunden wie Unternehmen schätzen direktes Feedback aus dem Markt. Das heißt mehr Transparenz und mehr Kräfte, die im Markt wirken, sowie zunehmende Schwierigkeiten für leistungsschwache Unternehmen.

Transparenz durch die gerade beschriebenen Entwicklungen spiegelt den Übergang von Anbieter- zu Verbraucher- und Mitarbeitermacht wider, deren Stellung gestärkt wird. Transparenz schützt Käufer und kann die Reputation einer Industrie verbessern – oder auch nicht.

Hohe Transparenz ist ein wesentliches Merkmal der heutigen Märkte, in denen Autokäufer ihre Entscheidungen treffen. Für den Autohandel sind die Veränderungen tief greifend. Informationen über Inspektionen, gebrauchte Autos, Finanzierung, Versicherungslösungen, Reparaturen, Vorbesitzer etc. sind für Käufer durch Services wie CarFax leichter zu finden. Und es wird noch mehr kommen. Transparenz fördert neue Lösungen, die verfügbare Informationen – vorausgesetzt, dass es aus Datenschutz- und Integritätsgründen möglich ist – zusammenbringen, analysieren und vorstellen.

Für Käufer bedeutet diese Entwicklung, dass das Risiko, sich eine Zitrone zu kaufen, niedriger ist als je zuvor. Für Verkäufer wird es immer schwieriger, Geld zu verdienen. Denn neue Lösungen müssen her – ein durchschnittliches Angebot kann nicht mit einem überdurchschnittlichen Preis angeboten werden. Und die Kundenloyalität sinkt, wenn man nichts Besonderes anbietet, denn Kunden haben die Auswahl zwischen mehreren Alternativen und werden nur attraktive Angebote akzeptieren.

---

#### Beispiel Rückwärtsauktion

„Über das Allianz Großkundenabkommen hat mir mein Dealer 25 % auf Liste angeboten. 17,5 % wegen Großkundenabkommen und 7,5 % wegen Sonderrabatt für Großkunden ... und das war nur der erste Schuss, noch nicht mal nachverhandelt“ ([www.motor-talk.de](http://www.motor-talk.de), 14.03.2014).

Wenn solche Informationen von einem in einem Netzforum etablierten Mitglied vorliegen, sinkt mit Sicherheit die Anzahl derjenigen Kunden, die einen Nachlass von weniger als 25 % auf Listenpreis akzeptieren. Dies kann als „A Race to the Bottom“ beschrieben werden. Digitale Werkzeuge, fragmentarische und anekdotische wie im Netzforum, oder Seiten, die Informationen systematisch einsammeln wie bei carwow.co.uk („Be a happy car buyer“) oder truecar.com („Car Buying that Shows You what Others Paid. So you never overpay. Upfront pricing info. Guaranteed savings“) und eine zunehmende Zahl von ähnlich funktionierende Seiten, die Preise und Konditionen vergleichen, führen dazu, dass Transparenz im Kern der Veränderungen durch Digitalisierung steht.



Solche Seiten funktionieren wie *Rückwärtsauktionen*: Der Käufer sitzt am längeren Hebel und kann somit Lieferanten dazu zwingen, immer bessere Konditionen bzw. niedrigere Preise anzubieten. Das war zwar auch vor der Digitalisierung möglich, jedoch für den Käufer viel komplexer, komplizierter und aufwendiger. Digitalisierung macht die automatisierte Rückwärtsauktion möglich: Wer das beste Angebot hat und noch von vorherigen und vorhandenen Kunden gute Bewertungen bekommt, hat große Chancen, die Kauftransaktion vollziehen zu können.

Hier werden auch die Verhaltenskriterien der Verkäufer ans Licht kommen. Sie müssen irgendwie erklären, warum sie überdurchschnittliche Nachlässe geben. Und wenn nicht, wird darüber spekuliert. Im Sommer 2015 wurden bei Buick La Crosse „USD 6000 Nachlass, wenn die Fahrzeuge lange auf Lager waren“ angeboten ([www.buick.com](http://www.buick.com); [www.hiltonheadauto.com](http://www.hiltonheadauto.com)). Idealerweise wird der Kunde sich darüber freuen, einen hohen Rabatt zu bekommen, und keine weiteren Fragen stellen. So funktioniert es jedoch in unserer digitalisierten Welt nicht mehr. Der Kunde fragt sich: Was für welche Nachteile hat es, ein Lagerfahrzeug zu kaufen?

### 2.5.1 Folge der hohen Transparenz – das TCO-Denken

Es gibt mehrere Gründe, warum das TCO-Denken – Total Cost of Ownership, das heißt die Gesamtbetriebskosten – sich auch bei Privatkäufern durchsetzt. Käufer denken immer mehr wie Unternehmen: Wie viel kostet das Auto pro Monat, und welche Risiken muss ich übernehmen?

- Weniger Interesse an Autos heißt eine vernünftige Vorgehensweise bezüglich Risiken – Autoinhaber kalkulieren und beurteilen ein Auto rational.
- Immer mehr Konsumbereiche – wie zum Beispiel Homestyling, Gartengestaltung, neue Reiseziele – wecken das Interesse der Verbraucher, und so wird es für sie wichtiger zu wissen, welche Kosten ein Auto verursacht.
- Immer mehr Transportlösungen sind verfügbar und jede Lösung trägt ein Preisetikett – nur das eigene Auto ist ein Risiko, denn nicht einkalkulierte Kosten können unerwartet entstehen.
- Auch für Verkäufer gibt es einen Grund, das TCO-Denken zu befördern, denn viele potenzielle Autokäufer können ein neues Auto günstiger als erwartet fahren und Risiken minimieren, da diese in der Regel in hohem Maße vom Hersteller getragen werden, wenn es zum Beispiel um Privatleasing geht. Das gilt besonders für preisgünstige Fahrzeuge der kleinen oder mittleren Klasse. Wenn die Totalkosten für einen Kleinwagen bei ca. 300 bis 400 EUR pro Monat (plus Treibstoff) liegen, kommt man schnell auf über 1000 EUR pro Monat für ein Fahrzeug der gehobenen Mittelklasse.
- Der intensive Wettbewerb führt dazu, dass manche Hersteller bzw. Importeure lieber attraktive TCO- oder Privatleasingangebote offerieren, als den Preis zu senken.

Flottenunternehmen wie ALD Automotive, BBS Fleet Logistics, Leaseplan und Fleet Logistics haben ein klares Ziel:

- „Fleet Logistics' mission, as a fleet solutions integrator, is to help fleet operators control and reduce their Total Cost of Ownership“ ([www.fleetlogistics.com/about-us/value-proposition](http://www.fleetlogistics.com/about-us/value-proposition), 14.12.2015).

#### TCO – ein Kaufanreiz: Marginalkosten und Premiumzuschlag

Wer sich für einen BMW 530d auf Leasingbasis entscheidet, kann ein Angebot von 700 EUR netto zzgl. Mehrwertsteuer für 36 Monate und 60.000 km bekommen. Für 1100 EUR gibt es ein entsprechendes Angebot für einen BMW 730d. Nach der Verhandlung hat der 530d-Spekulant jedoch die Gelegenheit, für nur zuzüglich 100 EUR pro Monat einen 730d zu bekommen – das heißt 800 EUR. Wie kommt es zu diesem attraktiven Angebot? Die 7er-Reihe repräsentiert das Beste, was BMW zu bieten hat, die Entwicklungskosten müssen aber irgendwie getragen werden. Eine Möglichkeit, diese aufzufangen, ist der relativ hohe Listenpreis – der jedoch selten als preiswert empfunden wird. Eine andere Option bietet das Flottengeschäft: Mietfahrzeuge werden zu sehr attraktiven Konditionen angeboten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Angebote für Kunden der 5er-, 6er- oder X5-Reihe aufzuwerten – wie im Beispiel vom 530d, der für zusätzliche 100 EUR monatlich ein 730d wird.

Ähnlich verhält es sich mit Flugtickets. Eine Reise von Stockholm nach Nizza mit Transfer in Zürich kostet (aktuelles Beispiel) mit Swiss 310 EUR in der Economy Class und 690 EUR in der Business Class. Nachdem der Kunde sich für das Economy-Ticket entschieden hat, besteht die Möglichkeit, für zusätzliche 65 EUR pro Richtung ein Upgrade auf die Business Class vorzunehmen mit jeglichem dazugehörenden Service – Lounge-Zugang, Fast Track am Flughafen, Seat Block etc. Nur die Anzahl der eingecheckten Gepäckstücke (32 Kilo) bleibt beschränkt auf eines. Das heißt, für nur 440 EUR erhält der Kunde doch noch die teure Business-Flugkarte (möglicherweise sammelt die/der Flugreisende/r etwas weniger Vielfliegerpunkte).

Umgekehrt, also aus Händlersicht betrachtet: Wenn der Kunde bzw. die Kundin beim Autoverkäufer ist, muss dieser die Gelegenheit nutzen, den Deckungsbeitrag ohne zusätzliche Marginalkosten zu erhöhen. Die Marginalkosten, das heißt die zusätzlichen Kosten je Produktionseinheit, sind natürlich höher für einen 7er im Vergleich zu einem 5er. Gleiches gilt für die Flugkarte, wenn aufgrund des Seat Blocking eine Sitzreihe nur mit vier statt sechs Passagieren belegt werden kann und außerdem zusätzliche Kosten für Dienstleistungen am Flughafen und an Bord entstehen. Aber auch hier halten sich die Marginalkosten in Grenzen. Eine Aufwertung könnte folglich sowohl für den Kunden als auch für den Verkäufer sinnvoll sein.

Bleibt nur die Frage wie die Möglichkeiten, die Deckungsbeiträge zu erhöhen, den langfristigen Willen des Kunden beeinflussen, den vollen Preis für den 7er BMW bzw. das Business-Class-Flugticket zu bezahlen. Fest steht, dass Maßnahmen, die den Umsatz von den teuren Produkten (7er bzw. Business Class) durch Sonderaktionen

steigern sollen, langfristig gesehen Kunden davon abhalten, den vollen Preis für die teuren Produkte zu bezahlen. Das gilt auch dann, wenn der Aufschlag monatlich berechnet wird. In der idealen Welt – so wie die Premiummarken in den 1990er Jahren es interpretiert haben – stellt der Kunde den hohen Preis für die Premiummarke nicht infrage und bezahlt ihn, ohne mit der Wimper zu zucken. In der heutigen Situation hat sich dies verändert. Aufgrund der Entwicklung zu mehr Transparenz, Digitalisierung und weiteren bereits diskutierten Veränderungen muss jedes Unternehmen die Gelegenheiten nutzen, Kosten zu decken, den Kundenwert zu steigern und den Deckungsbeitrag zu erhöhen.

### **2.5.2 Auswirkungen der Transparenz auf ältere Kunden und gewerbliche Kunden**

Ältere Kunden denken noch traditionell.

#### **Emotionales oder rationales Denken bezüglich der Kosten des Autobesitzes**

Früher gab es viele Autobesitzer, die ein sehr emotionales Verhältnis zum Auto hatten, aber dennoch argumentierten, ihre Verhaltensweise sei rational. Ein 58-jähriger Mann erzählte im Jahr 2006, dass er aus wirtschaftlichen Gründen – niedriger Kraftstoffverbrauch und lange Inspektionsintervalle – motiviert war, einen neuen BMW 530d für 60.000 EUR zu kaufen, ohne die Kosten für Ausstattungen wie Panoramadach, Head-up-Display und Lederpolster zu berücksichtigen, deren Mehraufwand insgesamt viel größer waren als die Kosteneinsparung durch den Dieselmotorantrieb (er fuhr früher einen 530i Benziner, Bj. 2001). Im Jahr 2012 steht wieder ein neuer BMW vor der Tür des jetzt 64-jährigen Mannes: ein BMW 520d mit Vollausrüstung (fast) für 75.000 EUR. „Mit diesem Auto kann ich viel Geld sparen, weil es in den kommenden fünf Jahren nicht kaputtgehen wird und zwei Liter weniger als der 530d verbraucht.“ Auf den Wertverlust angesprochen, sagt der stolze Babyboomer: „Das ist mir egal, ich werde den Wagen behalten, solange ich Auto fahren kann.“ Stand 2016: Er überlegt, den Wagen gegen einen neuen auszutauschen, „bevor große Reparaturen anstehen“.

Dieser Typ von Autobesitzern wird immer seltener – eine Entwicklung, die viele in diesem Buch behandelte Aspekte widerspiegelt: Ein generell weniger gewordenen Interesse an Autos, besser informierte Kunden und eine breitere Produktpalette haben einen erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten.

Die hier beschriebenen Folgen der Transparenz, die durch Digitalisierung schneller umgesetzt werden können, sind weitreichend:

- Sie gelten nicht nur für den Kauf bzw. die Finanzierung, sondern auch für andere Aspekte des Automobilbesitzes wie Versicherungen, Finanzierung oder Reifenkauf.

Außerhalb des Automobilvertriebes sind zum Beispiel Dienstleistungen wie Buchungen von Hotels und Flugtickets betroffen.

- Die Präferenzen der Kunden werden aufgrund bereits durchgeführter Transaktionen gespeichert und es werden Systeme entwickelt, die auch die Charaktermerkmale der Kunden in Betracht ziehen – durch Digitalisierung durchaus möglich.
- Wer den Mut hat bzw. von dem System überzeugt ist, persönliche Informationen aktiv zu teilen, kann als Gegenleistung Angebote bekommen: „Herr Dr. Weinhofer, Sie sind viel unterwegs und deshalb bieten wir Ihnen die Gelegenheit an, Silver Member zu werden.“

### **Gewerbliche Kunden profitieren von intensiver Konkurrenz und zunehmender Transparenz**

Die Marktmacht verschiebt sich in Richtung Käufer, die immer öfter die Oberhand gewinnen. Gewerbliche und private Kunden profitieren von der vorhandenen Entwicklung – wenigstens bis es so weit kommt, dass Hersteller und andere Upstream-Akteure wegen extremen Wettbewerbs ihre Geschäftstätigkeit einstellen müssen.

Das Flottengeschäft steht seit Langem unter Druck: immer kleinere Margen und immer mehr Druck auf Hersteller, hohe Nachlässe anzubieten. Sowohl Dienstwagennnehmer als auch ihre Arbeitgeber und die Flottenkäufer, die mit Herstellern verhandeln, tragen dazu bei: Alle drei Akteure<sup>1</sup> profitieren von niedrigeren Preisen und besseren Konditionen. Der Händler hat kaum mehr etwas zu sagen – Margen sind klein und können sogar noch kleiner werden, wenn der bewusste (bzw. unverschämte) Käufer sich nicht mit den hart verhandelten Konditionen zufriedengibt, sondern darüber hinaus noch eine Runde mit weiteren Händlern verhandelt.

---

## **2.6 Exkurs: Flotten- und Dienstwagengeschäft der Zukunft**

Hier ein Beispiel dafür, wie hart das Flottengeschäft geworden ist – ein Brief von der Zentrale eines großen internationalen Unternehmens an seine Einkaufsmanager, die für verschiedene Länder verantwortlich sind:

---

### **Brief einer Zentrale an ihre Einkaufsmanager**

Liebe Einkaufsmanager,

hier folgt ein Update des Leasingauto-Integrationsprojekts. Das Projekt zielt darauf, die Integration der 5000 Leasingautos zu einer Flotte zu vollenden. Die Anzahl von Anbietern wird reduziert und die Geschäftsbedingungen werden standardisiert. Erhebliche Einsparungen werden durch die Maximierung unserer Kaufkraft

---

<sup>1</sup>Es können auch zwei sein, wenn kein Drittunternehmer an der Transaktion teilnimmt, das heißt wenn der Arbeitgeber den Dienstwagen direkt vom Hersteller bzw. Händler kauft.

geschaffen, und wir können vom Wettbewerb sowohl unter den Leasinggesellschaften als auch unter den Automobilherstellern profitieren.

Die neuen Sourcing-Strategien wurden in enger Zusammenarbeit mit HR und einem funktionsübergreifenden Team entwickelt. Auf der Grundlage dieser Strategie wurde eine E-Auktion für die Bestellung von etwa 500 geleasteten Firmenwagen für 20 Länder veranstaltet. Die Wagen wurden von den Dienstwagennehmern im Voraus konfiguriert und nach der E-Auktion laut Konfiguration bestellt. Elf Leasinggesellschaften waren eingeladen.

Im nächsten Schritt der E-Auktion erfolgte die Auswahl von drei bevorzugten Anbietern für die nächsten vier Jahre. Zu unserer Überraschung entschied sich die Leasinggesellschaft, die zwei Drittel der Auktion gewonnen hatte, einseitig, als bevorzugter Anbieter auszusteigen. Als Grund für ihren Austritt gab sie an, sie weigere sich, als nicht alleiniger bevorzugter Anbieter (einer von drei reicht hier offensichtlich nicht) zu operieren. Sie werde nach dem Abschluss laufender Kontrakte als Anbieter zurücktreten.

Die erste E-Auktion führte zu vier Millionen EUR Einsparungen. Mitte Oktober folgt in voller Zusammenarbeit mit HR eine zweite E-Auktion für etwa 500 Autos. Abhängig von den Ergebnissen wird entschieden, ob mit E-Auktionen fortgesetzt, oder die traditionelle Auto-by-Auto-Bestellung wieder ins Leben gerufen wird.

Dass ein großer Anbieter nicht mehr teilnimmt, ist interessant, und es wird mindestens zwei Gründe dafür geben.

1. Hersteller und ihre Finanzunternehmen werden immer aktiver im Flottengeschäft – zum Nachteil für Leasingunternehmen.
2. Die oben beschriebene E-Auktion wird zu einem tatsächlichen Race to the Bottom werden. Da auch Hersteller an der E-Auktion teilnehmen, ist es sehr schwierig, Geld zu verdienen.

Anders verhält es sich, wenn das Dienstwagengeschäftsmodell neu definiert wird und es wie im Falle von Mietfahrzeugen nur eingeschränkte Optionen gibt, Marke und Spezifikation zu wählen. Denn wenn der Dienstwagennehmer nur zwischen einer Reihe von Autotypen wählen kann, bekommen die Leasingunternehmen die Möglichkeit, ihre Marktmacht zu nutzen. Wenn zum Beispiel nur folgende Autotypen (große und teure Autos ausgenommen, da sie eher selten als Dienstwagen vorkommen) gewählt werden könnten, würde dies das Dienstwagengeschäft grundsätzlich verändern:

- Kompaktwagen, zum Beispiel Honda Civic, VW Golf, Peugeot 308, Nissan Pulsar, Renault Mégane,
- Mittelklasse, zum Beispiel VW Passat, Opel Insignia, Peugeot 508, Volvo S60,
- SUV Kompakt, zum Beispiel Nissan Qashqai, Honda CR-V, Peugeot 308,
- SUV Kompakt Premium, zum Beispiel BMW X1, Audi Q3, Mercedes-Benz GLA,

- SUV Mittelklasse Premium, zum Beispiel BMW X3, Mercedes-Benz GLC, Volvo XC60, Audi Q5,
- obere Mittelklasse, zum Beispiel Jaguar XF, BMW Fünfer, Audi A6, Mercedes-Benz E-Klasse.

Der Dienstwagennehmer kann so eine Fahrzeugklasse wählen, dazu Farbe/denkbare Farben und Zusatzausstattungen wie Automatikgetriebe, Sonnenschiebedach, LED-Scheinwerfer, Anhängerkupplung und Allradantrieb. Mit Hunderten oder gar ein paar Tausend Bestellungen geht dann die Leasinggesellschaft zu einer Reihe von Herstellern, die entweder alle Fahrzeuge liefern können oder einen Teil davon. Wer garantierte Wiederverkaufswerte und ein komplettes Inspektions- und Servicepaket zum günstigen Preis anbietet, hat gute Chancen, das Geschäft zu bekommen. Wenn es zum Abschluss gekommen ist, hat der Händler sehr wenig Einfluss auf das Geschäft und darf nicht einmal mehr das Auto liefern.

Natürlich ist dieses Verfahren für den einzelnen Mitarbeiter bzw. Dienstwagennehmer nachteilig im Vergleich zum traditionellen Vorgehen, denn das Wunschauto kann nicht geliefert werden – obwohl es Möglichkeiten gibt, Anreizsysteme zu entwickeln, in denen der Arbeitgeber etwas mehr bezahlt, wenn die Leasinggesellschaft es schafft, den Wunschkonfigurationen nahe zu kommen. Und je kleiner das Interesse an Autos, desto weniger wichtig ist die Marke des Fahrzeugs. Es geht um Marktmacht und das Preis-Leistungs-Verhältnis.

### **Der nächste Schritt des TCO-Denkens**

Der nächste Schritt wird dann sein, dass die wegen großer Investitionen finanziell unter Druck gesetzten Vertragshändler keine Inspektionen und Reparaturen mehr ausführen. Diese werden dann von Drittunternehmen, zum Beispiel Niedrigpreiswerkstattketten, durchgeführt, vorausgesetzt solch ein Vorgehen ist mit geltenden Händlerverträgen vereinbar.

Das wird von den Herstellern akzeptiert, denn diese liefern die Fahrzeuge und sind auch in gewissem Maße für die Auslastung der Vertragswerkstätten zuständig.

1. Schwache Marken sind relativ selten moralisch verpflichtet, ihre Händler zu unterstützen, denn diese sind meist Mehrmarkenvertriebshändler. Schwache Marken werden sehr günstige Konditionen anbieten, um das Geschäft durch höhere Verkaufszahlen anzukurbeln.
2. Starke Marken können natürlich „Nein“ sagen. Sie stehen jedoch unter Umsatzdruck und wenn die TCO-Berechnungen nicht aufgehen, haben sie die Wahl, entweder nicht zu verkaufen (um empörte Händler zu vermeiden) oder Autos zu verkaufen und Empörung bei den Händlern hervorzurufen (und empörte Händler haben Recht – zuerst haben die Händler viel investiert, jetzt umgehen die Hersteller den Händler). Interessant auch, dass Premiumprodukte in anderen Industrien immer öfter in Vertriebskanälen, die weder Premiumansprüche anbieten noch danach streben, angeboten werden: So gibt es seit

Langem Apple iPads bei Wal-Mart und Miele-Haushaltsgeräte bei Niedrigpreishandelsketten wie Media Markt.

3. Neue Marken – vor allem aus Niedrigpreisländern – haben hier die Chance, sich in neuen Märkten zu etablieren. In Kooperation mit Finanzunternehmen, Versicherungsgesellschaften und Werkstattketten entsteht die Möglichkeit, ein sehr attraktives Gesamtpaket anzubieten. Sehr niedrige TCO, entweder durch niedrige Preise oder garantierte Wiederverkaufswerte oder einer Kombination daraus, machen das Angebot unschlagbar.

Zum letzten Punkt ist natürlich anzumerken, dass es für Dienstwagenfahrer nur bedingt vergleichbar ist, ein Billigauto statt der etablierten Marke zu bekommen. Schließlich ist ein Dienstwagen eine Vergünstigung.

Für Nutzfahrzeuge und Fahrzeuge, die für Carsharing, Speditionsfirmen etc. eingesetzt werden, sieht es ganz anders aus. Eine Speditionsfirma – die natürlich auch unter Kostendruck seitens der Kunden leidet –, die die Möglichkeit hat, statt Volkswagen Caravelle, Ford Transit, Opel Vivaro oder Renault Master Nutzfahrzeuge aus Indien, China oder Indonesien zu sehr günstigen Konditionen zu mieten, wird diese Möglichkeit höchstwahrscheinlich in Erwägung ziehen.

Viele Großunternehmen haben keine eigenen Speditionsabteilungen mehr, und immer weniger Speditionsfirmen besitzen ihre Fahrzeuge. Das schwedisch-dänische Speditionsunternehmen Post Nord hat keine eigenen Fahrzeuge mehr, sondern arbeitet ausschließlich mit Mietfahrzeugen, um weniger Kapital zu binden. Wenn es eine Möglichkeit gibt, vergleichbare (allerdings bezüglich der Leistung in gewisser Hinsicht etwas schlechtere) Fahrzeuge von Niedrigpreisanbietern zu mieten bzw. zu kaufen, werden viele Speditionsfirmen diese Gelegenheit nutzen. Die kleinen Speditionsfirmen – Familienbetriebe mit Vater, Sohn und ein paar Mitarbeitern – dagegen eher wahrscheinlich nicht, denn sie haben ein emotionales Verhältnis zu ihrem Arbeitsplatz, das heißt in diesem Fall zu „ihrem“ LKW. Das wird zum Beispiel dadurch deutlich, dass die Fahrzeuge oft übermotorisiert sind. Diese Firmen werden jedoch durch Branchenkonsolidierung und internationale Konkurrenz immer mehr zurückgedrängt oder sind vom Aussterben bedroht.

Bei Niedrigpreisanbietern mag man über mangelnde Sicherheit, schlechtere Ergonomie und ein weniger fahrerorientiertes Cockpit klagen. Tatsache ist aber, dass die Niedrigpreisanbieter relativ schnell aufholen und dass Speditionsfirmen unter Kostendruck operieren – Mitarbeiter, die sich über „Nicht-Premium-Fahrzeuge“ beklagen, werden hier kaum das Sagen haben.

---

## 2.7 Der Aufstieg der Share Economy

80 % unserer Produkte sind Wegwerfprodukte, 80 % unserer Besitztümer nutzen wir weniger als einmal im Monat. Ein typischer Rasenmäher wird ein paar Stunden im Jahr angestellt. Die gesamte Nutzungsdauer einer Bohrmaschine beträgt im Schnitt nur elf Minuten, und Spezialwerkzeuge braucht man meistens nur ein- oder zweimal überhaupt.



Der Durchschnittshaushalt gibt Hunderte von Euros im Jahr für Produkte aus, die niemals verwendet werden. 99 % von allem, das produziert wird, wird nach sechs Monaten zu Abfall (vgl. Boeing und Lubbadah 2013; Matzler 2014).

Das Interesse für Teilungswirtschaft hat insbesondere durch die Digitalisierung zweifelloso zugenommen. Früher galten Besitz und Eigentum als Symbole für Wohlstand und Status, heute wird das Besitzdenken immer mehr infrage gestellt. In Deutschland zählt laut einer Studie der Universität Lüneburg fast ein Viertel aller Konsumenten zur Zielgruppe der sogenannten „sozialinnovativer Ko-Konsumenten“ (vgl. Boeing und Lubbadah 2013). Besonders interessiert zeigen sich die Jüngeren. Mehr als vier von fünf Deutschen unter 30 Jahren haben laut PWC Produkte oder Dienstleistungen schon geteilt und getauscht, anstatt sie zu kaufen. Bei der Generation 60 plus ist es nur jeder vierte (PWC 2015). Die Digitalisierung unterstützt zahllose neue Geschäftsmodelle und Lösungen, die Transaktionskosten verringern und dadurch das Teilen von Vermögen kostengünstiger und leichter denn je machen. Diese Entwicklung trägt zur sozialen Verträglichkeit bei, indem die Möglichkeit für eine weitreichende Nutzung geschaffen wird.

Share Economy ist sowohl eine ideologische und praktikierbare Kritik an der Konsumgesellschaft als auch eine Verhaltensweise, von der einzelne Konsumenten und die gesamte Gesellschaft profitieren. Daher ist Share Economy eine Bedrohung für die alte Wirtschaft, weil diese weniger Produkte verkaufen kann. Jedes Unternehmen muss sich folglich überlegen, inwieweit sich seine Produkte oder Dienstleistungen teilen oder tauschen lassen. Das gilt nicht nur für die bereits bekannten Sharing-Branchen wie Transport und Wohnraum. Angebote aus der Teilungswirtschaft werden sich bald auch auf neue Bereiche wie Gartengeräte und Bekleidung ausdehnen. Die Konsumenten haben längst akzeptiert, dass bei der Nutzung von Tausch- und Teilplattformen Gebühren anfallen und sich für deren Anbieter somit zusätzliche Einnahmequellen auftun. So werden die heute dominierenden Unternehmen der „alten Ordnung“ von neuen Initiativen herausgefordert – eine deutliche Folge der Digitalisierung. „Sharing“ birgt substanzielle Vorteile:

- Es erzeugt weniger Kosten:
- Es schont die Umwelt und leistet einen Beitrag zu drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: der sozialen, ökonomischen und ökologischen Verträglichkeit.
- Es ermöglicht einen abwechslungsreichen Lebensstil.
- Der Gemeinschaftsgedanke fördert soziales Miteinander.

Diese Entwicklung beeinflusst viele Bereiche des täglichen Lebens, beispielsweise auch die Art und Weise unserer Urlaubsgestaltung. Warum muss ein Sommerhaus oder einen Wohnwagen gekauft werden? Es handelt sich doch um eine große Investition, die nur ein paar Wochen im Jahr Spaß macht und außerdem Zeit und Geld des Besitzers in Anspruch nimmt.

Um weitere Beispiele zu nennen:

- Wohnen: Gastgeber und Gäste werden von Airbnb, einer Firma in San Francisco zusammengebracht. Airbnb vermittelt jede Nacht für etwa 40.000 Menschen eines



von 300.000 Zimmern in 200 Ländern. Dies ist das vielleicht bekannteste Beispiel für die Share Economy.

- **Alpinausrüstung:** Dies ist kein neuer Trend, hat sich jedoch über die Zeit verstärkt. Die Einstellung zur Vermietung hat sich verändert, Vermietung hat folglich an Akzeptanz gewonnen, und die Digitalisierung vereinfacht die Organisation.
- **Kleidung:** Ein Frack oder ein teures, festliches Kleid kann gemietet werden. Swap-Partys bieten die Möglichkeit, gegen Eintritt Modeartikel auszutauschen. Jeder erscheint mit zwei bis acht Kleidungsstücken (möglichst trendy und gut gepflegt) und tauscht sie gegen andere.
- **Motor- oder Segelboot:** Der Besitz wird unter jungen Menschen vermehrt als ein Problem und nicht als eine „Investition“ bzw. ein „zweites Zuhause“ gesehen.
- **Wohnwagen oder Wohnmobil:** Der käufliche Erwerb nötigt zur Nutzung, und wenn man diesen Besitz loswerden will, ist man zum Verkauf gezwungen – das heißt hohe Transaktionskosten und große Risiken (Wertverlust, Unterhalt etc.).
- **Fahrrad:** Neue Techniken haben die Möglichkeiten für den Fahrradverleih erweitert. Wenn man das geliehene Fahrrad dort abstellen kann, wo man ankommt, ist dies ein enormer Vorteil und trägt zur Integration unterschiedlicher Transportmittel bei.

Die Teilungswirtschaft führt dazu, dass die Verbraucher Fremden vertrauen müssen (auch der ältere Herr, der ungern seinen Bruder, seine Schwester oder seine Kinder hinter dem Lenkrad seines Autos sitzen sieht). Auf dieses Vertrauen bauen viele digitale Initiativen wie die Peer-to-Peer-Versicherungslösung Friendsurance, ein von der Alecto GmbH in Berlin entwickeltes und seit 2010 vermarktetes Konzept, oder für Kapitalanlagen Shareville, das auf Peer-to-Peer-Empfehlungen beruht.

Es gibt hier auch eine gegenseitige Befruchtung unter den digitalen Konzepten. Diese Entwicklung kommt zustande durch ein Wechselspiel zwischen Anbieter und Käufer – je höher das Angebot von Optionen, Waren zu vermieten oder Dienstleistungen abzurufen, desto höher die Nachfrage. Und je höher die Nachfrage, die sich auch durch Angebote in andere Industrien entwickeln kann, desto höher das Angebot.

Wie so oft in der Automobilindustrie basiert Erfolg auf Marktmacht, die durch hohe Überkapazitäten bei der Herstellung von Autos entsteht. Viele aufkommende Lösungen von Transportbedürfnissen verschmelzen miteinander und oft sind diejenigen Unternehmen mit viel Marktmacht erfolgreich, die über entsprechende Ressourcen und Strategien verfügen und gleichzeitig einen Knotenpunkt entwickeln.

### 2.7.1 Carsharing

Die Zahl derjenigen Verbraucher steigt, für die Besitzerstolz kaum relevant ist, sondern in erster Linie die Transportfunktion des Autos. Eigentum galt früher als ein Statusanzeiger, und wer eine Mercedes-Benz S-Klasse fuhr, einen Swimmingpool zu Hause hatte und geschäftsmäßig Business Class flog, hatte dadurch einen gewissen Status. Natürlich

erscheint es immer noch erstrebenswert, über das eigene Leben Kontrolle zu haben, und natürlich ist es aus Statusgründen vorteilhaft, eine gute Ausbildung sowie einen guten Job zu haben, Charakter und Selbstdisziplin zu besitzen und gut auszusehen – heute wie früher. Sicher ist aber, dass das Auto einen immer kleineren Teil der emotionalen Aufmerksamkeit der Kunden bekommt.

Ein Auto wird im Durchschnitt ungefähr eine Stunde pro Tag benutzt. Durch Carsharing – ein deutlicher Ausdruck der Share Economy – kann die Auslastung erheblich verbessert werden. Carsharing verbindet persönliche Bequemlichkeit mit sozialer Verträglichkeit, kann aber nicht die Flexibilität durch das eigene Auto oder den Besitzerstolz, sofern er von Bedeutung ist, ersetzen.

Carsharing kann auf unterschiedliche Weise organisiert werden. Die Autos können vom Hersteller, Importeur oder dessen Finanzunternehmen gemietet werden, oder im Besitz einer Carsharing-Organisation sein. Unabhängig davon hat Carsharing eine Reihe von charakteristischen Eigenschaften:

- Carsharing hat ein positives Image, denn es definiert sich über seinen ökologischen und sozialen Zweck und nicht über Geschäfts- und Finanzziele.
- Carsharing unterstützt ein flexibles Leben ohne persönlichen Autobesitz, was zum Beispiel von Kommunalverwaltungen sehr geschätzt wird, da fast alle Kommunen das erhöhte Pkw-Aufkommen reduzieren wollen. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Carsharing-Anbieter oft sehr attraktive Parkplätze zur Verfügung stellen.
- Carsharing heißt, dass das Autofahren mit einem direkten finanziellen Aufwand verbunden wird. Deshalb können einzelne Autofahrten deutlicher mit anderen Transportalternativen verglichen werden. Das Denken von Autobesitzern („Ich nehme das Auto, es steht ja da und wartet auf mich“) kann damit durchbrochen werden.
- Carsharing geht einher mit einer Verbesserung der städtischen Flächennutzung und stimuliert die Nutzung von Fahrrad, Bus und Bahn. Damit verringern sich die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen und die Emission von Treibhausgasen.
- Carsharing funktioniert nur, wenn es genug Flächen für Parkplätze an für Nutzer attraktiven Standorten gibt. Des Weiteren müssen genügend günstige Fahrzeuge zur Verfügung stehen – was in der voraussehbaren Zukunft definitiv der Fall sein wird.
- Carsharing ist vor allem für Kurzstrecken eine gute Lösung und erweitert die Mobilitätsmöglichkeiten.

Die beiden letzten Punkte unterstreichen, dass Carsharing weder für diejenigen, die selten ein Auto nutzen – denn ein Auto zu mieten ist dann günstiger – noch für diejenigen, die es täglich benötigen – dann rechnet sich ein eigenes Auto – besonders geeignet ist. Es gibt trotzdem ein großes Potenzial für Carsharing-Unternehmen mit attraktiven Standorten, wenn genug Parkplatzraum vorhanden ist.

### 2.7.2 Mietwagen vs. Carsharing

Die Grenzen zwischen Mietwagen und Carsharing sind seit Langem verschwommen. Die ursprüngliche Idee des Carsharing bestand darin, dass beispielsweise eine Wohnungsbaugesellschaft, ein lokaler Fachverband oder eine Schule für ihre Mitglieder bzw. Mitarbeiter ein Carsharing organisiert. Carsharing wird aber immer öfter durch Hersteller (Sunfleet/Volvo; Car2Go/Mercedes-Benz) oder Mietwagenfirmen (Zipcar/AVIS; Connect by Hertz/Hertz) organisiert, was zu Geschäftsmodellen führt, die sich nur marginal von Mietwagenfirmen unterscheiden.

Carsharing ist vom Zugang zu günstigen Autos abhängig – und dies ist für Hersteller und Mietwagenfirmen viel leichter als etwa für Wohnungsbaugesellschaften. Carsharing ist insbesondere für kommerzielle Firmen interessant. Eine Mietwagenfirma hat durch das Angebot von Carsharing die Möglichkeit, feste Einnahmen durch Abonnementsgebühren zu erzielen. Und der Name „Carsharing“ hört sich zudem noch gut an – irgendwie kollektivistisch und unkommerziell.

---

## 2.8 Erlebniskultur vs. Funktionalismus

Im Marketing und in Analysen des Kaufverhaltens ist es üblich und sinnvoll, die Kategorisierung „rational – emotional“ bzw. „funktional – emotional“ anzuwenden. Rationale oder funktionsorientierte Aspekte eines Angebots appellieren an die Vernunft. Preis-Leistungs-Verhältnis, Garantien, Wirtschaftlichkeit, Langlebigkeit und Kompatibilität fördern damit *die rationale Attraktivität des Angebots*. Emotionale Aspekte eines Angebots appellieren an Gefühle: Ästhetik, Besitzerstolz, Anerkennung und das Gefühl, schön auszusehen und sich gut zu fühlen. Sie wirken damit auf *die emotionale Attraktivität des Angebots*.

Im Laufe der Zeit hat die Bedeutung von emotionaler Attraktivität, von Ästhetik und Marken zugenommen. Wer ein emotional attraktives Produkt im Angebot hat, kann den Kunden überzeugen und somit einen höheren Preis als die Konkurrenz erzielen.

---

#### Beispiel BMW

BMW war eine der ersten Automarken, die eine starke Unternehmensidentität entwickelte, und früh wurden die visuellen Ausdrucksformen der Marke weltweit sowie die Verhaltensweisen der einzelnen Mitarbeiter bei Niederlassungen und Vertragshändlern einem Corporate-Identity-Programm unterzogen. Attitüden und Einstellungen sind naturgemäß schwieriger zu vereinheitlichen und zu steuern als visuelle Ausdrücke, und man geht dabei auch das Risiko ein, die Selbstständigkeit und Motivation des einzelnen Betriebs zu unterminieren. Das gilt besonders für Vertragshändler, die keine BMW-Angestellten sind. Dennoch ist klar, dass dieses Programm erfolgreich war. Seit den frühen 1990er Jahren ist die BMW-Marke gut aufgestellt.

Wenn ein Produkt seine Rolle als Statussymbol verliert, muss die Industrie das verstehen und entsprechende Veränderungen von Strategien und Verhaltensweisen durchsetzen. Ein immer größerer Teil der Kunden sieht das Auto eher als Low-Involvement- denn als High-Involvement-Produkt. Die Folgen sind klar: Unterschiede zwischen Marken und Produkten werden als weniger wichtig wahrgenommen, und es ist weniger wahrscheinlich, dass Kunden viel Zeit aufwenden, um eine optimierte Kaufentscheidung zu treffen (vgl. Holmes und Crocker 1987; Kotler et al. 2016, 2013; Rotschild 1979). Im Klartext: Ob es ein Volkswagen, Toyota, Opel, Seat oder Ford ist, ist vielen Kunden nicht mehr so wichtig.

Die Hersteller wollen natürlich gerne, dass Käufer das Auto als ein High-Involvement-Produkt einschätzen. High-Involvement-Produkte sind oft wichtig für das Image des Käufers. Aber jüngere Käufer sehen das anders (vgl. Parment 2013a, 2014a, b). Das Auto ist nur noch eines von mehreren Produkten, die dem Inhaber bzw. Fahrer einen gewissen Status schenken. Und diese Entwicklung ist kaum reversibel. Insgesamt kommt es zu einer Entzauberung des Autos:

- Immer mehr Menschen leben in Großstädten, in denen Autofahren umständlich und teuer ist und öffentliche Verkehrsmittel relativ gut funktionieren.
- Das Autofahren wird reguliert und bietet weniger Freiheit für den einzelnen Fahrer: mehr Verkehr und Staus, mehr gesetzliche Regelungen und mehr Assistenz- sowie Sicherheitssysteme im Auto.
- Auch wenn Hersteller und ansatzweise Händler versuchen, die Produkte emotional(er) zu machen, gibt es viele Einschränkungen: Emission und Verbrauch, Qualität, Euro-NCAP-Sicherheitstests und andere Erwartungen an passive Sicherheit, Produktions- und Entwicklungskosten und Nachhaltigkeitsaspekte.
- Die Urbanisierung schreitet weiter voran und andere Produkte im Konsumbereich konkurrieren zunehmend um die Aufmerksamkeit der Konsumenten.

---

#### Beispiel Land Wind

Land Wind, ein in China hergestelltes Fahrzeug, das genau wie viele andere dort entwickelte Fahrzeuge an europäische, teilweise auch an amerikanische Modelle erinnert, ist besonders interessant, weil es das sehr populäre Design des Land Rover Evoques mit einem Preisabschlag von etwa 60 % verbindet. Im Westen hat dies zu Empörung geführt – in China verkauft sich der Land Wind aber gut. Ist dies eine Ausnahme oder ein Muster, das ein funktionales Verhältnis zum Auto widerspiegelt?

## 2.9 Branded Society

Marken sind aus unserer Welt nicht mehr wegzudenken. Wir erwarten, dass Marken uns das Leben erleichtern und uns helfen, unsere Identität zu zeigen. Ursprünglich waren Marken für Konsumgüter gedacht und ausgelegt. Später wurden sie auch anderweitig adaptiert, zum Beispiel von gesellschaftlichen Institutionen, Individuen usw. Man kann sich fragen, ob es sinnvoll ist, Marken für Arbeitgeber, Standorte etc. aufzubauen und zu führen. Die Frage kommt allerdings zu spät: Wir leben schon in der Branded Society.

Bis in die 1970er oder 1980er Jahre gab es noch viele Bereiche, die nur bedingt von Marken gekennzeichnet wurden. Es gab folglich sogenannte nicht kommerzielle Zonen, ohne Werbebotschaften, Firmenlogos und Versuche, mit Kunden zu kommunizieren. Die 1980er Jahre markieren auf eine gewisse Art und Weise den Start der Markengesellschaft. Es wurde über Reaganomics, Thatcherismus und „den kleinen Staat“ diskutiert, mit Bezug auf die Vorteile von freien Märkten (vgl. Bienkowski et al. 2006; Jenkins 2006; Niskanen 1988; Pratten 1987; Skidelsky 1988; Vinen 2009; Wood 1991), Privatisierung (vgl. die Literatur zum New Public Management, zum Beispiel Ferlie et al. 1996; Hood 1995) und Individualismus (vgl. Freeman und Bordia 2001; Triandis 1993; auch Schimmack et al. 2005). Um in dieser verstärkt von Marktkraft, Marketing und Angebotsindividualisierung geprägten Gesellschaft seine Wettbewerbstalente zu schärfen, muss man mit Markenmanagement bewusst und gezielt arbeiten – so wurde nicht nur von Großunternehmen und Bekleidungsgeschäften argumentiert, sondern immer mehr auch von Nichtregierungsorganisationen wie Städten, Gemeinden, Forschungsinstituten, Behörden und Verwaltungsorganisationen sowie politischen Parteien und Fachverbänden. Gleichzeitig mit dem Trend zur Markenprofilierung, und auch durch großzügige Deregulierungen seitens der Politik, nahm die Wettbewerbsintensivität zu. Die Kommunikationslandschaft begann mit einem Wandel von Informationsbereitstellung und Produktinformation zu offensiven und sogar provokativen Werbebotschaften, PR-Aktionen und anderen Aktivitäten – basierend auf Emotionen, Ästhetik, Erlebnis und Konsumkultur – mit der Absicht, die Konkurrenz zu übertreffen (vgl. Parment 2013b, 2014b). Junge und mittelhäufige Autokäufer wachsen in dieser Branded Society auf, der auch die Markenentwicklung von Gemeinden, öffentlichen Verkehrsmitteln, Kirchen und Einzelpersonen (oft bezeichnet als Personal Branding, vgl. zum Beispiel Balian Allen 2014; Cijo 2014; Goldsmith et al. 2009; Purkiss und Royston-Lee 2009; Spillane 2000; Wilson und Blumenthal 2008; Vickers et al. 2008) nicht fremd ist.

Die kanadische Autorin und Soziologin Naomi Klein präsentierte viele Gedanken zum Thema Branded Society in ihrem einflussreichen Buch „No Logo: Der Kampf der Global Players um Marktmacht – Ein Spiel mit vielen Verlierern und wenigen Gewinnern“, das im Jahr 2000 erschien (2005 in deutscher Übersetzung). Klein beschreibt die negativen Auswirkungen von übertriebener Kommerzialisierung und Markenorientierung. Was damals in einem europäischen Zusammenhang unwahrscheinlich erschien, ist heute Wirklichkeit. So gibt es zum Beispiel Universitätscampusse, wo es keinen Wettbewerb mehr gibt, weil die Universität einen exklusiven Vertrag mit etwa 7 Eleven, der

weltweit (in Deutschland jedoch nicht vertreten) größten Kette von Einzelhandelsgeschäften mit etwa 60.000 Filialen – eingegangen ist. Waren vorher Cafés und Restaurants auf dem Universitätsgelände und dem möglicherweise dazugehörigen Krankenhaus von diesen selbst geführt, sind sie heute immer öfter einheitlich kommerzialisiert.

- Insbesondere in der Automobilbranche spielten die Marke und deren Aufbau schon immer eine bedeutende Rolle. Der Name des Herstellers war in dieser Branche wichtiger als andere „Marken“, die während eines Kaufs in Erscheinung treten: der Händler, die Versicherungsgesellschaft, der Finanzierungsanbieter etc. Letztendlich gab es bisher weder Händler noch Händlergruppen oder andere Player in der Automobilwertschöpfungskette, die versucht haben, die Herstellermarke mit ihren Marken zu ersetzen.

Die Entwicklung der Markenorientierung ist interessant für jeden, der sich mit Branding beschäftigt. Vor einigen Jahrzehnten, als multinationale Konzerne weniger Marktmacht hatten als heute, hatte der Begriff Marke eher mit Schriftzügen und Verpackungen zu tun. Seit den 1980er Jahren haben Markennamen und Logos sich ausgebreitet und sind jetzt überall nicht nur spürbar, sondern sehr auffällig. Weil die Intensität von Kommunikation und Botschaften zugenommen hat, müssen die einzelnen Bemühungen, Zielgruppen zu erreichen, immer provokativer sein.

#### **Co-Branding: Oprah Winfrey in Sydney**

Oprah Winfrey, eine der weltweit mächtigsten Entertainerinnen, die viele Jahre eine tägliche Show in den USA moderierte, präsentierte am 14. Dezember 2010 ihre Show im Sydney Opera House. Das von dem Dänen Jørn Utzon entworfene Gebäude ist in die Liste des UNESCO-Welterbes eingetragen und hat mehrere Architekturpreise gewonnen – es gilt als eines der schönsten Gebäude der Welt und ist das Wahrzeichen von Sydney.

Oprah Winfrey und ihr Team von 300 Mitarbeitern, einschließlich des Gastes John Travolta und einiger langjähriger, treuer Fans, flogen nach Sydney, um in Co-Branding-Zusammenarbeit mit Tourism Australia, Tourism New South Wales, der Fluggesellschaft Qantas und ein paar anderen Tourist-Organisationen die Oprah-Show im Sydney Opera House zu realisieren (vgl. Wall Street Journal 2010). Ein gutes Beispiel für Co-Branding, denn eine Reihe von sehr starken Marken kam zusammen – Oprah Winfrey, Sydney Opera House, Sydney und Australien. Die Medien haben viel über den Event berichtet – lohnend für alle Investoren. Die ungewöhnliche und unerwartete Kombination von einer Talkshow in einem Opernhaus weckte großes Interesse und wurde in verschiedenen Kommunikationskanälen präsentiert. Der Winfrey-Besuch hat die australischen Steuerzahler etwa drei Millionen Australische Dollar gekostet (vgl. Bryant 2010; Carswell et al. 2010; Fenner et al. 2010) – offensichtlich ein niedriger Preis, denn der Gewinn für Australien betrug schätzungsweise über 83 Mio. Australische Dollar (vgl. Bulbeck 2010).

Es wird oft argumentiert, dass der öffentliche Sektor kein oder nur sehr wenig Geld für diesen Typ von Event ausgeben sollte. Das Ergebnis des Oprah-Besuchs zeigt aber, dass Staaten, Städte, Landkreise und Regionen durch gemeinsame Marketingmaßnahmen ihr Geld effizient nutzen können. Und erfolgreiches Co-Branding ist auch etwas für Autounternehmen – erfolgreiche Autohändler reden oft darüber, dass sie mit lokalen Partnern erfolgreiches Marketing erzielt haben.

- Jedes Unternehmen muss sich darum bemühen, Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Ein Autounternehmen kann durch die Nutzung einer Marketing- und Branding-Perspektive seine Attraktivität entwickeln. Weil die Zielgruppe in einer von Marketing und Marken geprägten Gesellschaft erwachsen wurde, hat ein Autounternehmen die Chance, die Employer Brand bzw. die Persönlichkeit der Marke im Bewusstsein der Zielgruppe zu verankern. Eine starke Marke ist ein vielfältig einsetzbarer Erfolgsfaktor.

---

## 2.10 Machtverschiebungen in der Wertschöpfungskette

Veränderungen in der Wertschöpfungskette haben im Laufe der Zeit die Machtverhältnisse in Richtung der Händler und Kunden verschoben (vgl. Hillebrand und Biemans 2011; Claro und Claro 2010), das heißt, Marktmacht wird immer seltener auf Herstellerseite zu finden sein. Durch Industriekonsolidierung, wie zum Beispiel Fusionen, verringert sich außerdem die Zahl der Unternehmen, auf Hersteller- ebenso wie auf Händlerebene.

Weniger Loyalität seitens der Kunden ist ein Problem für reaktive Akteure ohne ein starkes Angebot und eine Chance für Akteure mit einem attraktiven Angebot. Die Mechanismen sind ähnlich wie bei der Transparenz (Abschn. 2.5). Alle beide tragen dazu bei, dass schwache Angebote weniger Nachfrage hervorrufen, während starke Angebote mehr gefragt sind.

- Je intensiver die Konkurrenz, je geringer die von den Kunden wahrgenommenen Unterschiede zwischen Angeboten und je mehr Alternativen vorhanden sind, desto geringer die Loyalität.

### **Kundendatenbanken sind die Gelegenheit, direkt mit Kunden reden zu können**

Viele Unternehmen, die in den letzten Jahren erfolgreich geworden sind, haben oftmals eine Kundendatenbank als Kundenloyalitätsprogramm organisiert. Mit hunderttausenden von E-Mail-Anschriften und Telefonnummern besitzen sie somit die Möglichkeit, die kurzfristigen Verkaufszahlen in die Höhe zu treiben. Wer direkt mit den Kunden kommunizieren kann, hat noch einen Vorteil: Lieferanten können ausgetauscht werden, meistens ohne das Vertrauen und die Nachfrage seitens der Kunden zu zerstören.



Eine Kundendatenbank trägt zur Marktmacht der Händlerkette – denn es sind oft Händlerketten, die Kundenkarten anbieten – bei. Ein Lieferant kann wenig dagegen setzen. Selbst wenn er hervorragende Produkte anbietet, ist er vom Vertrieb abhängig. Alleine viel Pull zu schaffen ist sehr teuer; mit Push durch gute Vertriebskanäle ist es indes viel einfacher, hohe Verkaufszahlen und Kundenbeliebtheit zu erreichen.

In der Automobilindustrie verhält es sich anders, denn das Produkt und dessen Marke sind sehr wichtig. Demzufolge hat die Automobilindustrie noch eine vergleichsweise starke Herstellerposition. Ein Beispiel dafür ist, dass Automobilhersteller durch die hohe Komplexität des Produkts viele gute Gründe haben, sich bei den Kunden zu engagieren, die bereits ein Auto gekauft haben, also bei Bestandskunden. Software-Updates, Erinnerungen an Inspektionen, Ablauf der Garantie, generelle Informationen zu Nachhaltigkeitsarbeit oder Produktverbesserungen etc. werden als Gelegenheiten benutzt, um direkt mit den Verbrauchern zu kommunizieren. Apps mit Fahrtenbuch geben nicht nur dem Fahrer, sondern auch dem Hersteller viele Informationen zu Beginn- und Endpositionen, Strecke, Dauer und Kraftstoffverbrauch. Der Fahrer hat die Möglichkeit, die Einzeldaten speichern, der Hersteller kann auf aggregierter Ebene die Fahrtroute registrieren und analysieren. Die so entstandenen Muster können am Ende dem Käufer zugutekommen – ein Beispiel ist Teslas Autopilot, mit dem teilautonomes Fahren möglich ist. Daten von anderen Tesla-Autos werden gespeichert und analysiert, um die Sicherheit und Bequemlichkeit beim Fahren mit dem Autopiloten zu erhöhen. Allerdings freuen sich nicht alle über diese Entwicklung: Als Autohändler hat man den Verdacht, dass der Hersteller gerne die Kommunikation mit dem Verbraucher führt, was am Ende dazu führt, dass es weniger Möglichkeiten für den Händler gibt, Beziehungen zu den Kunden zu entwickeln und zu stärken.

Überall und immer öfter werden Preissetzungen etc. von Marktkräften bestimmt. Diese Entwicklung mag man schätzen oder nicht. Zu verhindern ist sie jedenfalls nicht:

- Bei der Buchung von einem Hotel oder einer Charterreise zum Mittelmeer sind unterschiedliche Preise für die Zimmerkategorien ausgewiesen. Während man vor ein paar Jahrzehnten nicht genau wusste, was für ein Zimmer man buchte, ist die Differenzierung heute klar einsehbar.
- Dynamische Preissetzung heißt – um in der Tourismusbranche zu bleiben –, dass es die guten alten „Last-Minute-Knüller“ nicht mehr gibt. Stattdessen passen Angebot und Nachfrage die Preise an. Hotelbesitzer beklagen sich gelegentlich über die hohen Gebühren von Vermittlern wie [hotels.com](https://www.hotels.com), [booking.com](https://www.booking.com) (in vielen Fällen 15 bis 20 %) – sie können aber die Auslastung eines Hotels um Welten verbessern. Wie erhält ein Hotel sonst Zugang zu so vielen Kunden, die ein Zimmer am Standort suchen?
- Zinsen für Haus- und Autofinanzierung sowie Versicherungskosten sind sehr einfach zu vergleichen. Dasselbe gilt für Investitionen. Wer unterdurchschnittlich listet und abschneidet, wird wenige neue Kunden bekommen – die alten dürften aber in hohem Maße bleiben, wenn es sich um ein niedriges Kaufengagement handelt.



- Preise für Wohnungen und Häuser werden den vorhandenen Marktwerten angepasst: Blick aufs Wasser, hohes Geschoss etc. führen zu höheren Preisen, und die Preissetzung wird individuell der spezifischen Auswahl angeglichen.
- Die guten alten Zeiten kommen nicht zurück. Für Autounternehmen – sowie Unternehmen in anderen Branchen – ist diese Einsicht wichtig, denn oft wird in einer Weise argumentiert, als ob die heutige Entwicklung nur einen vorübergehenden Zustand darstelle und die „guten alten Zeiten“ schließlich zurückkommen würden. Wenn sich durch Digitalisierung, Transparenz und verändertes Kundenverhalten neue Geschäftsmodelle entwickeln, bedeutet das eine allumfassende Umwandlung der vorhandenen Geschäftsbedingungen. Immer weniger Kunden werden überhöhte Preise für Inspektionen, Winterreifen, Versicherungen und Motoröl bezahlen oder einen unterdurchschnittlichen Service für einen hohen Preis akzeptieren. Ein proaktives Unternehmen bzw. Manager versteht – oder versucht zu verstehen –, wohin die Marktkräfte im nächsten Schritt führen. Eine reaktive Verhaltensweise bedeutet, auf die Rückkehr der Vergangenheit zu warten.

### 2.10.1 Wo ist die Schnittstelle? Eine kritische Frage!

In unserer digitalisierten, transparenten Zeit ist es klar, dass Unternehmen, die sich proaktiv verhalten und in Direktkontakt mit Verbrauchern stehen, einen Vorteil haben. Das Streben, Knotenpunkt und Anlaufstelle für den Kunden zu werden und zu bleiben, hat mehrere Gründe. Eines ist jedoch klar: Die Schnittstelle zum Kunden liegt immer öfter am unteren Ende der Wertschöpfungskette. Händler beklagen sich darüber, dass Hersteller immer öfter direkt mit dem Kunden kommunizieren – und Hersteller bzw. Importeure wollen nicht, dass Händler zu viel und zu oft mit dem Kunden reden, ohne die Kommunikation in gewissem Maße kontrollieren zu können. Standardisierung ist der Wunsch des Herstellers bzw. Importeurs, um eine konsistente und hohe Qualität in den vertriebsrelevanten (Händler, Importeur und Hersteller) Kundenbeziehungen gewährleisten zu können, während der Händler die Anpassung seiner Kundenkommunikation an individuelle Verhältnisse betont. Diese Spannung gab es immer schon – und aktuell geht die Entwicklung klar in Richtung Standardisierung:

- Während gesamtgesellschaftlich oft über lokale Anpassung geredet wird, wird wenig getan, um tatsächlich lokale Interessen zu fördern. Stattdessen orientiert man sich an Standards.
- Wenn es heute um Software-Updates geht, wird meist der Händler aufgesucht. In nicht allzu ferner Zukunft werden Software-Updates, nicht nur für Navigationsdaten, sondern auch für Sicherheitssysteme und Motorsteuerung automatisch durchgeführt – das kann nur der Hersteller organisieren. Für ihn ist die zentrale Steuerung günstiger

und einfacher. Allerdings unterminiert er dadurch den Händler, der große Investitionen getätigt hat und auf Kundenbesuche angewiesen ist.

Im Falle von eher schwachen Händlern ist die hier beschriebene Entwicklung zutreffend – für Händlergruppen mit viel Marktmacht hingegen nur begrenzt, denn sie können sicherstellen, dass sie unabhängig von dem, was die Hersteller machen, die Rolle als Schnittstelle behalten. Wenn also der Kunde der Überzeugung ist, dass die Qualität beim Händler stimmt, wird dieser höchstwahrscheinlich zum Knotenpunkt. Eine solche Machtverschiebung steht im Gegensatz zum etablierten, traditionellen Marktkanal.

Viele Akteure wollen von der gegenwärtigen Entwicklung profitieren: Finanzunternehmen, Werkstätten, Autohändlergruppen, Privatleasingunternehmen und Auktionsseiten/-firmen, die Autos aus der Flottengesellschaft nach Auslauf der Leasing- bzw. Mietperiode vermitteln. All diese Marktteilnehmer arbeiten sehr fleißig daran, zum Knotenpunkt zu werden. Wer das geschafft hat, verfügt über fast unbegrenzte Möglichkeiten, profitable Kundenbeziehungen zu entwickeln.

Die Implikationen dieser Entwicklung sind tief greifend, denn sie bringt neue Mustern und Kraftverhältnisse. Natürlich werden für das Ergebnis noch viele andere Faktoren ausschlaggebend sein, zum Beispiel die Zahl der möglichen Lieferanten, der Zugang zu qualifizierten Mitarbeitern/-innen oder die langsame Adaption des Konsumverhaltens. Im Allgemeinen geht die Machtverschiebung in einer Wertschöpfungskette einher mit folgenden Faktoren:

- *Digitalisierung*, das heißt Transparenz und starke Marktkräfte.
- *Internationaler Wettbewerb*, das heißt auch in anderen Ländern gibt es eine Menge von etablierten oder sich neu formierenden Wettbewerbern mit einem Kosten- oder Innovationsvorteil, die gerne ins Ausland gehen, um mehr Kunden zu gewinnen und mehr Geld zu verdienen.
- *Zusammenarbeit von Drittpartnern*, das heißt Auktionsunternehmen bieten Finanzierung und Inspektionsverträge, Versicherungsgesellschaften Kreditkarten mit Bonusystemen und einem Monat kostenloser Versicherung beim Gebrauchtwagenkauf an (natürlich wird automatisch verlängert, wenn der Kunde sich nicht meldet). Hier werden wir in Zukunft viele neue innovative bzw. aggressive Kombinationen finden. Auch Wohnungsgenossenschaften, Gewerkschaften und viele andere wollen von der Entwicklung profitieren, Geld verdienen und versuchen, Provisionen zu bekommen.
- *Industrierverschiebungen*, das heißt Gebrauchtwagenhändler bieten auch neue Autos günstig an (zum Beispiel EU-Re-Importe), Banken wollen finanzielle Ratgeber sein und gleichzeitig Versicherungen und andere Dienstleistungen vermitteln, und umgekehrt offerieren Versicherungsgesellschaften finanzielle Dienstleistungen. Außerdem können Arbeitgeber ihren Mitarbeitern Dienstleistungen gezielt und günstig, wenn nicht teilweise kostenlos anbieten. Hier gibt es viele Beispiele: Wellnessbehandlungen; finanzielle und juristische Beratung; Konnektivität durch das Bedürfnis, meistens erreichbar zu sein; und erweiterter Versicherungsschutz

Diese Entwicklung setzt das etablierte Vertriebssystem unter Druck, und dessen Akteure werden herausgefordert, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Ein Vertriebssystem wird oft als eine Partnerschaft zwischen einem Hersteller und einer Menge von Händlern, oft lokalen Familienbetrieben, beschrieben. Die Machtverhältnisse sind jedoch längst nicht ausbalanciert. Der Hersteller stellt nicht nur Produkte und das generelle Marketing zu Verfügung, sondern auch den Händlervertrag, und er hat das letzte Wort in Verhandlungen. Ein Beispiel dazu: Im Jahr 2001 hat Mercedes-Benz in Großbritannien sämtliche Händlerverträge gekündigt – und alle Händler mussten erneut um Aufnahme bitten. Dass die Machtverteilung ungleich war, ist klar – aber es funktionierte relativ gut, weil es profitabel war, einen Händlerbetrieb, der den Herstellerideen folgt, zu leiten (vgl. Whiteman et al. 2000).

Wie die Machtverteilung in einer spezifischen Situation aussieht, wird u. a. von Industriestruktur und Verbraucherverhalten beeinflusst. Ein Faktor ist ebenfalls in dieser Hinsicht maßgeblich – die Marke. Die Tendenz ist deutlich erkennbar:

- Starke Marken können gute Konditionen für Händler und ihre traditionellen Vertriebssysteme aufrechterhalten.
- Schwächere Marken werden immer öfter über alternative und immer seltener über etablierte herstellergeführte Vertriebskanäle verkauft.
- Markt- und Segmentabdeckung profitieren von einer Vielfalt an Vertriebskanälen – mehr Kunden werden erreicht, was letztendlich eine positive Auswirkung auf die Marktanteile hat.

Letzteres trifft auch immer mehr für starke Marken zu, und die hohen Entwicklungskosten für Autos und relativ niedrige marginale Stückzahlkosten in der Herstellung geben starke Anreize, die Stückzahlen zu erhöhen, denn der Deckungsbeitrag jeder verkauften Einheit bringt einen hohen Gewinn.

- Je intensiver die Konkurrenz, je mehr Kunden sich von Marketingbotschaften bedrängt fühlen, je intensiver und vielfältiger die Marktkommunikation, je schwieriger es wird, Kunden zu erreichen und zu überzeugen, desto wichtiger und attraktiver wird die Rolle eines Unternehmens als Knotenpunkt. Diese Entwicklung wird von Digitalisierung, Transparenz, mehr Rechtsschutz für Käufer und dem Schwund loyaler Käufer unterstützt.

### 2.10.2 Knotenpunkte hier und dort

Ein Hersteller oder eine Marke hat verschiedene Marktpositionen in verschiedenen Märkten. In einem Land mag ein Hersteller der Knotenpunkt sein, unterstützt von einem hohen Marktanteil, einem großen Händlernetz, einer starken Marke und konkurrenzfähigen Angeboten. Derselbe Hersteller mag auf einem anderen Markt – in dem er vielleicht

noch nicht sehr lange etabliert ist – ganz andere Voraussetzungen haben. Hier liegt ein Grund, ein vielseitiges Portfolio zu applizieren. Denn ein Unternehmen, das sich zu stark auf einen Markt, einen Standort, eine Marke oder einzelne Mitarbeiter verlässt, geht auch ein größeres Risiko ein, dass irgendetwas passiert. Beispiele gibt es viele:

- Schwedische Saab-Opel-Händler – in den späten 1980er Jahren hatte Saab 10 bis 12 %, Opel 6 bis 8 % Marktanteil. 2012 kam die Insolvenz von Saab, und Opel hat im Moment in Schweden 2 bis 3 % Marktanteil. Manche Händler hatten die Marke Chevrolet aufgenommen, die Marke wurde aber im Jahre 2014 in Schweden eingestellt.
- Volkswagen-Händler mit Einmarkenvertrieb, zum Beispiel in Kalifornien, einem Teilstaat mit sehr rigorosen Vorschriften für Emissionen, Klimaschutz und entsprechenden Verbrauchereinstellungen, haben sich auf Clean-Diesel-Fahrzeuge verlassen. Dann kamen im September 2015 die VW Abgasaffäre.

---

## 2.11 Konkurrenz – eine moderne Sichtweise

„Die Konkurrenz schläft nicht“ – eine wichtige Einsicht. Premiummarken sind mit gutem Service und guten Kundenbeziehungen verknüpft, das heißt die Kundenbetreuung spiegelt die Premiumambitionen der Marke wider. Weil sehr viele Unternehmen versuchen, Premiummarken aufzubauen, fahren sie ein Rennen, das nicht jeder gewinnen kann. Um gute Dienstleistungsqualität anbieten zu können, muss es sich auch nicht unbedingt immer um eine Premiummarke handeln – es gibt in den meisten Branchen Unternehmen, die unabhängig von den Voraussetzungen sehr gute Dienstleistungen anbieten und eine kundenorientierte Kultur pflegen. Am unglücklichsten für die Kundenbeziehungen und die Dienstleistungsqualität ist die Kombination aus hoher Vertriebsintegration und variierenden Interpretationen einer Marke seitens der Händler bzw. Hersteller (vgl. Parment 2005, 2008, 2009, 2014a). Sogenannte *Premium Aspiration Brands* werden vom Hersteller als echte Premiummarken gesehen – es fehlt aber die Erfüllung von Premiumkriterien wie eine hohe automatische Nachfrage und eine kohärente Repräsentation der Marke unter Interessenvertretern. Das alles führt zu einer großen Frustration und Händler können die Premiumansprüche weder in Beziehung zu den Herstellern noch zu den Kunden erfüllen.

---

### Beispiel Saab

Ein altes, aber noch signifikantes Beispiel ist Saab, das von General Motors in den früher 1990er Jahren übernommen und Ende 2011 insolvent wurde. Lange waren Händler darüber frustriert, dass Saab seitens des Herstellers bzw. Importeurs als eine echte Premiummarke vermarktet wurde, die Nachfrage aber fehlte und Kunden kein neues Auto ordern wollten, ohne es zu sehen. Bei Modellwechseln zu Audi, BMW, Mercedes-Benz und Volvo war es anders: Kunden orderten ein neues Modell, ohne die Möglichkeit, das neue Auto anzusehen, und die Wartezeit für ein neues Auto

betrug zwischen zwölf und 14 Monaten. Für den Händler heißt das wenig Nachlass und hohe Margen. Und es gibt noch einen Vorteil: Die Inzahlungnahme musste nicht bis zum Zeitpunkt der Neuwagenlieferung bewertet werden. „Wenn der Kunde unsere Bewertung nicht akzeptiert, gibt es zwei Alternativen: entweder er verkauft das alte Auto selber, oder der Vertrag wird gekündigt und er muss einen neuen zeichnen mit bis zu 12 Monaten Lieferzeit. Wir haben immer eine Liste mit Kunden, die auf annullierte Verträge warten, so können wir jedes Auto schnell umsetzen, auch wenn es vom Besteller nicht abgeholt wird“ (Parment 2009).

Wenn wie für Saab eine solide Nachfrage fehlt, hat der Kunde die Oberhand, und der Händler hat Schwierigkeiten, Kunden zu gewinnen – ganz anders als bei echten Premiummarken.

Früher funktionierte ein Unternehmen bestens, wenn es sich vor Konkurrenz schützen konnte. Und instinktiv finden die meisten Menschen es besser, wenn der Wettbewerb schläft, statt auf Angriff zu gehen. Natürlich gibt es kurzfristig Vorteile, wenn die Konkurrenz reaktiv und faul auftritt. Auf lange Sicht führt dies aber zu weniger Konkurrenzfähigkeit, denn der Kampf um die Kaufkraft ist nicht industriespezifisch, sondern eher dynamisch. Eine Industrie, die konkurrenzfähige Produkte und gute Kundenorientierung anbietet und gleichzeitig für Nachhaltigkeit und weitere für Kunden und Gesellschaft wichtige Aspekte sorgt, hat gute Chancen, einen großen Teil der Kundenkaufkraft zu bekommen. Industriedefinitionen sind längst nicht mehr deutlich und Industrieverschiebungen kommen immer öfter vor (vgl. Laurell und Parment 2015). Banken verkaufen Versicherungsschutz und Versicherungsgemeinschaften bieten Geldanlagen an. Autovermieter verkaufen Autos und Autohändler bieten eine immer größere Reihe von Dienstleistungen an. Dazu kommt, dass hohe Markttransparenz, schnelle Kommunikation und sehr bewusste Käufer es immer schwieriger machen, eine reaktive bzw. passive Haltung gegenüber Konkurrenz zu haben.

Im Gegenteil ist es heute ein großer Vorteil, in einem konkurrenzintensiven Umfeld zu wirken – das macht jeden Mitarbeiter aufmerksamer, smarter und kundenorientierter. Schon in den frühen 1990er Jahren wuchs die Einsicht, dass Konkurrenz ein Erfolgskriterium ist. Eine große Studie des Konkurrenzforschers Michael M. Porter ergab, was heute wenig erstaunlich scheint: Unternehmen, die am konkurrenzfähigsten sind, wirken in einem Umfeld mit folgenden Charakteristika (vgl. Porter 1990):

- Lieferanten und Partner sind im geografischen Nahgebiet.
- Kunden sind anspruchsvoll und haben Zugang zu relativ gleichwertigen Alternativen.
- Je mehr Lieferanten und Partner mit Konkurrenten konfrontiert sind, desto kompetenter werden sie.

---

#### Beispiele Volvo und Scania

Ein überzeugendes Beispiel sind Volvo und Scania (vgl. Porter 1990). Wie kommt es, dass ein relativ kleines Land wie Schweden zwei weltweit führende Hersteller von schweren Nutzfahrzeugen – Lkws und Omnibussen – hat? Lieferanten,

Unterlieferanten, Infrastruktur und Unterstützungsfunktionen wie Lieferanten, die bei der Innovationsfähigkeit der Branche eine entscheidende Rolle spielen, haben zur Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit beigetragen – daher konnte sich ein Wettbewerb auf der Anbieterseite entwickeln. Wichtiger war vielleicht jedoch die Käuferseite. Die Situation mit zwei gleichwertigen Anbietern – Scania und Volvo – führte zu harten Verhandlungen und alle beide waren zu besonders starken Anstrengungen gezwungen, um die Käufergunst zu gewinnen.

---

## Literatur

- Astheimer, S.: Digitalisierung bedroht massenhaft Arbeitsplätze. *Beruf & Chance*, Frankfurter Allgemeine Zeitung. <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/neue-technologien-digitalisierung-bedroht-massenhaft-arbeitsplaetze-13664186.html>. Zugegriffen: 24. Juni 2015
- Balian Allen, R.: *Personal Branding and Marketing Yourself: the Three PS Marketing Technique as a Guide to Career Empowerment*. Balian Publishing Co, Waltham (2014)
- Behrens, P.: On the art of stage. *Perspecta* **26**, 135–142 (1990[1910])
- Bienkowski, W., Brada, J., Radlo, M.-J. (Hrsg.): *Reaganomics Goes Global. What Can the EU, Russia and Transition Countries Learn From the USA?*. Palgrave Macmillan, New York (2006)
- Boeing, N., Lubbadah, J.: Sharing Economy Meins ist auch deins. *Beobachter*, **5** (2013)
- Brorström, S., Parment, A.: *Attraktiva platser bortom urbanisering och tillväxt*. Studentlitteratur, Lund (2016)
- Bryant, N.: Oprah impresses Sydney during Australia visit. *BBC News, Entertainment & Arts*, December 14 (2010)
- Buick: <http://www.buick.com/current-offers.html>. Zugegriffen: 20. Aug. 2015
- Bulbeck, P.: Wraps ‚Ultimate Australian Adventure‘. *The Hollywood Reporter*, Dezember 14 (2010)
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2015 Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur: *Verkehr und Mobilität*, 20. September (2015)
- Carswell, A., Byrnes, H., Fife-Yeomans, J.: Oprah slams funding criticism for her Australian trip. *Herald Sun [Australia]*, Dezember 14 (2010)
- Cijo, M.: *You Branding: Reinventing Your Personal Identity as a Successful Brand*. CreateSpace Independent Publishing Platform (2014)
- Claro, D.P., Claro, P.B.O.: Collaborative buyer–supplier relationships and downstream information in marketing channels. *Ind. Mark. Manage.* **39**(2), 221–228 (2010)
- Clausecker, M., Göbelt, R., Heimlich, S., Knoblach, M., Resch, R., Stoffregen, M.: *Mobilität 4.0. Perspektiven der Digitalisierung für den Personenverkehr*. Wirtschaft und Politik Impulse, Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, September (2015)
- Dobers, P., Strannegård, L.: Design, lifestyles and sustainability: aesthetic consumption in a world of abundance. *Bus. Strat. Environ.* **14**(5), 324–336 (2005)
- Dumas, A., Mintzberg, H.: Managing design/designing management. *Des. Manag. J.* **1**(1), 37–43 (1989)
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., Pettigrew, A.: *The New Public Management in Action*. Oxford University Press, Oxford (1996)
- Fleet Logistics: [www.fleetlogistics.com/about-us/value-proposition](http://www.fleetlogistics.com/about-us/value-proposition) (2015). Zugegriffen: 14. Dez. 2015
- Freeman, M.A., Bordia, P.: Assessing alternative models of individualism and collectivism: a confirmatory factor analysis. *Eur. J. Pers.* **15**(2), 105–121 (2001)

- Furman, D.M.: The development of corporate image: a historiographic approach to a marketing concept. *Corp. Rep. Rev.* **13**, 63–75 (2010)
- Goldsmith, M., Ulrich, D., Rampersad, H.K.: *Authentic Personal Branding: A New Blueprint for Building and Aligning a Powerful Leadership Brand*. Information Age Publishing, Greenwich (2009)
- Harquail, C.: Symbolizing identity: when brand icons become organizational icons. *Academy of Management Proceedings*, August, H1–H6 (2006)
- Hilbert, M., López, P.: The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Sci. exp.* **332**(6025), 60–65 (2011)
- Hillebrand, B., Biemans, W. G.: Dealing with downstream customers: an exploratory study. *J. Bus. Ind. Mark.*, **26**(2), 72–80 (2011)
- Hiltonhead Automotive.: [http://www.hiltonheadauto.com/Special/new/2015-Buick-LaCrosse-Leather-2636330113-2015\\_Lacrosse\\_Save\\_\\$8,000\\*-Bluffton-SC/52715220](http://www.hiltonheadauto.com/Special/new/2015-Buick-LaCrosse-Leather-2636330113-2015_Lacrosse_Save_$8,000*-Bluffton-SC/52715220). Zugegriffen: 20. Aug. 2015
- Holmes, J.H., Crocker, K.E.: Predispositions and the comparative effectiveness of rational, emotional and discrepant appeals for both high involvement and low involvement products. *J. Acad. Mark. Sci.* **15**(1), 27–35 (1987)
- Hood, C.: The 'new public management' in the 1980s: variations on a theme. *Account. Organ. Soc.* **20**(2/3), 93–109 (1995)
- Jenkins, S.: *Thatcher & Sons: A Revolution in Three Acts*. Allen Lane: London (2006)
- Karabasz, I., & Kerkmann, C.: Gefahren der Digitalisierung, Wenn Hacker den Verkehr lahmlegen. *Handelsblatt*, 24. März (2015)
- Kotler, K., Armstrong, G., Parment, A.: *Principles of Marketing*. Scandinavian Edition, 2. Aufl. Pearson Education Limited, Harlow (2016)
- Laurell, C., Parment, A.: *Marketing Beyond the Textbook – Emerging Perspectives in Marketing Theory and Practice*. Studentlitteratur, Lund (2015)
- Löfgren, O., Willim, R. (Hrsg.): *Magic. Culture and the New Economy*. Berg Publishers, London (2005)
- Matzler, K.: Share Economy – oder das Ende der Konsumgesellschaft. *Wirtschaftsblatt*, 7. März (2014)
- Motortalk.de: <http://www.motor-talk.de/forum/a6-facelift-thread-t3046061.html?page=51>. Zugegriffen: 8. Apr. 2016
- Niskanen, W.A.: *Reaganomics: An Insider's Account of the Policies and the People*. Oxford University Press, Oxford (1988)
- Olins, W.: Corporate identity – the myth and the reality. *J. Roy. Soc. Arts* **127**, 209–218 (1979)
- Parment, A.: *Car Distribution Organization. Strategic Issues in Four Configurations*, Linköping Studies in Management and Economics No. 65., Doctoral Dissertation. LiU School of Management, Linköping University, Linköping (2005)
- Parment, A.: Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. *J. Retail. Consum. Serv.* **15**(1), 250–265 (2008)
- Parment, A.: *Automobile Marketing Distribution Strategies for Competitiveness: an Analysis of Four Distribution Configurations*. VDM Verlag, Berlin (2009)
- Parment, A.: Generation Y vs Baby Boomers: Shopping behaviour, buyer involvement and implications for retailing. *J. Retail. Consum. Serv.* **20**(2), 189–199 (2013a)
- Parment, A.: *Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Springer, Wiesbaden (2013b)
- Parment, A.: *Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future*. Kogan Page, New York (2014a)



- Parment, A.: Marketing to the 90s Generation. Global Data on Society, Consumption, and Identity. Palgrave Macmillan, New York (2014b)
- Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York (1990)
- Pratten, C.F.: Mrs. Thatcher's economic legacy. In: Minogue, K., Biddiss, M. (Hrsg.) Thatcherism: Personality and Politics, S. 72–94. Macmillan, Basingstoke (1987)
- Purkiss, J., Royston-Lee, D.: Brand You: Turn Your Unique Talents into a Winning Formula. Artesian Publishing LLP, London (2009)
- PWC: Share Economy – Repräsentative Bevölkerungsbefragung, PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2015)
- Rifkin, J.: The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is a Paid-for Experience. Penguin Putnam, New York (2000)
- Rotschild, M. L.: Advertising strategies for high and low involvement situations. In: Maloney, J., Silverman, J. (Hrsg.). Attitude Research Plays for High Stakes, S. 74–93. American Marketing Association, Chicago (1979)
- Schimmack, U., Oishi, S., Diener, E.: Individualism: a valid and important dimension of cultural differences between nations. *Pers. Soc. Psychol. Rev.* **9**(1), 17–31 (2005)
- Skidelsky, R. (Hrsg.): Thatcherism. Chatto and Windus, London (1988)
- Southerton, D.: Consumption, British Sociological Association Online. Sage, London (2012)
- Spillane, M.: Branding Yourself: How to Look, Sound and Behave Your Way to Success. Sidgwick & Jackson, London (2000)
- Stricker, K., Wegener, R., Anding, M.: Big Data Revolutioniert Die Automobilindustrie. Neue Möglichkeiten der Markendifferenzierung. Bain & Company, München (2014)
- Triandis, H.C.: Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cult. Res.* **27**(3–4), 155–180 (1993)
- Vickers, A., Bavister, S., Smith, J.: Personal Impact: What it Takes to Make a Difference. Prentice Hall Life, Harlow (2008)
- Vinen, R.: Thatcher's Britain: The Politics and Social Upheaval of the 1980s. Simon and Schuster, London (2009)
- Vogel, C.M.: Notes on the evolution of design thinking: a work in progress. *Des. Manage. Rev.* **20**(2), 16–27 (2009)
- Wall Street Journal: Oprah Winfrey to film episodes of her show at Sydney Opera House, 14. September (2010)
- Whiteman, J. (Hrsg.): Fulfilling the Promise: what future for franchised car distribution?, ICDP: Chadwick (2000)
- Wilson, J.S., Blumenthal, I.: Managing Brand You: Seven Steps to Creating Your Most Successful Self. American Management Association, New York (2008)
- Wood, E.M.: The Pristine Culture of Capitalism: A Historical Essay on Old Regimes and Modern States. Verso, London (1991)



- Die Zahl der Automobilhersteller hat durch Konsolidierung kräftig abgenommen. Verankerung in der lokalen Wirtschaft wird von Größe und Marktmacht verdrängt. Kleinbetriebe machen entweder zu oder werden von größeren Betrieben übernommen. Hohe Überkapazitäten in der Automobilproduktion führen zu einem starken Druck auf die Vertriebskanäle, Autos zu verkaufen. Dazu kommt, dass die Marginalkosten in der Produktion sehr niedrig sind. Hersteller introduzieren immer neue Modelle und Produktversionen. Dies schafft allerdings eine hohe Komplexität in den Vertriebskanälen, was zu einem höheren kritischen Volumen führt. Ein Portfolio von Modellen bedeutet eine erhebliche Risikostreuung bezüglich Markterfolg und Stand im Produktlebenszyklus. In jedem Bereich wie Finanzierung, Inspektion, Reifen, Pflege etc. herrscht Transparenz. Der enorme Druck, die Marke zu stärken und gleichzeitig hohe Absatzmengen zu erzielen, ist eine zentrale Herausforderung für die ganze Wertschöpfungskette. Premiummarken werden vom immer wichtigeren TCO-Denken profitieren, denn die Wiederverkaufschancen sind besser als bei Volumenmarken und die Restwerte höher. Die Premiummarken nähern sich dem Massenmarkt durch niedrigere Premiumzuschläge und Modellvielfalt. Ein unvorteilhafter Produktmix bedeutet jedoch, dass die Marke an Stärke verliert. Je höher der Push-Anteil, desto wahrscheinlicher kommt es zu Kundenunzufriedenheit.

Die Automobilindustrie ist auf der einen Seite konservativ und die Vertriebsstruktur hat sich kaum geändert, obwohl eine Reihe von wichtigen Veränderungen der Wirtschaft insgesamt stattgefunden hat. Kunden sind anspruchsvoller geworden, die Wertschöpfungskette ist einem Wandel Richtung Händler und Kunden unterzogen, und die Transparenz hat zugenommen. Auf der anderen Seite gibt es einige Charaktermerkmale der Automobilwirtschaft die allzu schnelle Veränderungen verhindern: immer weniger Hersteller

produzieren und verkaufen immer mehr Autos und sie werden technisch immer gleicher wegen Plattformstrategien. Einige Charaktermerkmale der Automobilwirtschaft wirken unlogisch, z. B. die übertriebene Jagd nach Verkaufsvolumen und die starke Ausbreitung von Premiummarken, die gerne als exklusiv betrachtet werden wollen.

---

### 3.1 Marktstruktur und globale Herausforderungen

Die Markt- und Branchenstruktur der Automobilbranche unterliegt derzeit wenn nicht schnell, so wenigstens erheblichen Veränderungen. Die Zahl der Automobilhersteller – 40 im Jahr 1970 und 24 im Jahr 1980 – hat durch Konsolidierung weiter abgenommen. Jetzt gibt es nur noch zehn große Hersteller. Ehemalige Wettbewerber sind nun in der gleichen Unternehmensgruppe. Konkurrenz führt zu neuer, vorher undenkbarer Zusammenarbeit. Ein Beispiel ist BMW und Mercedes-Benz, die zum Teil gemeinsam die Hybridtechnik entwickeln.

Eine ähnliche Entwicklung lässt sich an den Vertriebsstrukturen in fast allen Branchen ablesen: Kleinbetriebe machen entweder zu oder werden von größeren Betrieben übernommen, während große, internationale Händlergruppen ständig wachsen – es gibt kaum Ausnahmen. Größe und Marktmacht statt Flexibilität und Verankerung in der lokalen Wirtschaft gelten immer mehr für Versicherung, Finanzierung, Reparatur, Reifenhandel und andere Bereiche des Automobilhandels. Doch im Gegensatz zu anderen Branchen läuft diese Entwicklung im Automobilvertrieb nicht ohne Ausnahmen. Denn hier haben lokale Autohäuser teilweise immer noch bessere Möglichkeiten, die Kunden zu überzeugen.

Die strukturellen Veränderungen haben weitreichende Folgen für die Wettbewerbsmechanismen in der Automobilindustrie. Erfolgreiche Unternehmen verstehen, was passiert, und finden neue Möglichkeiten zu konkurrieren, zu kooperieren und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Die großen Überkapazitäten in der Herstellung von Autos – schätzungsweise zwischen 50 und 60 % (vgl. Parment 2014) – führen zu einem starken Verkaufsdruck auf die Vertriebskanäle, denn die Marginalkosten für die Produktion eines zusätzlichen Fahrzeugs sind sehr niedrig. Entwicklungs- und andere Kosten können so auf eine (noch) höhere Anzahl von Fahrzeugen verteilt werden. Hohe Entwicklungskosten sowie niedrige Marginalkosten in der Herstellung erklären, wenigstens zum Teil, das extreme Streben nach Verkaufsvolumen auf Seite des Herstellers. Es geht jedoch auch um Prestige. Mehr dazu später (siehe Abschn. 3.3). Zunächst werden einige generelle Trends, wie der Automobilmarkt seine Strukturen den gegenwärtigen Entwicklungen anpasst, vorgestellt.

#### 3.1.1 Die Rückkehr von Badge Engineering – oder eine größere Vielfalt von Markenerlebnissen?

Autos sind sich immer ähnlicher geworden – so heißt es oft. Ist das wahr? Gute Frage.

Für uns Europäer waren die USA immer ein Land, in dem Autos austauschbare Marken hatten: Kühler, Lenkrad und andere Kleinigkeiten wurden geändert und neue

Marken und Modelle entstanden ohne großen Aufwand. Noch heute wird dies bei einem Besuch in den USA deutlich. Ein Chevrolet Suburban ist auch ein GMC Yukon XL. So hat General Motors aus dem Chevrolet Trail Blazer einen Saab 9-7 kreiert, und aus dem Saab 9-3 wurde ein Cadillac BLS. Mitsubishi 3000GT und Dodge Stealth; Chrysler Town & Country und Volkswagen Routan – es gibt viele Beispiele des sogenannten Badge Engineering.

Die gegenwärtige Entwicklung spricht dafür, dass wir auch in Europa eine größere Menge von auf diese Weise entstandenen Produkten sehen wollen. Durch modulare Plattformen, Teamwork von Herstellern, zunehmende Wertschöpfung durch Lieferanten und einen sehr starken Kostendruck entstehen Produkte, die sich relativ ähnlich sind. Zwar sind Fahrerlebnis und Designgestaltung anders – man will ja die eigene Marke profilieren –, es ist aber nicht unwahrscheinlich, dass auch wir in der nahen Zukunft eine Entwicklung Richtung Badge Engineering erleben werden.

Auf der anderen Seite introduzieren Hersteller immer neue Modelle und Ausführungen und legen dabei viel Wert auf die Identität der Automarke. Es ist machbar, auf derselben Plattform eine Menge von Autoformen und markenspezifischen Eigenschaften zu kreieren – die deutschen Premiumhersteller haben das mit der größeren Modellvielfalt in den letzten Jahrzehnten deutlich gezeigt.

### 3.1.2 First Mover Advantage vs. Wait and See?

In diesem Buch wird viel darüber geredet, dass es entscheidend ist, innovativ zu sein, entstehende Marktmöglichkeiten zu nutzen und proaktiv zu arbeiten. Proaktiv heißt aber nicht, immer neue Trends und Veränderungen in neue Geschäftsideen umzusetzen, sondern smart und geschäftstüchtig zu handeln. Proaktive Unternehmen haben First-Mover-Vorteile: Wenn zum Beispiel ein Markt wächst, können die proaktiven Unternehmen eine höhere Markenbekanntheit in höhere Verkaufszahlen umsetzen. Und das erleichtert die weitere Expansion. Nach der Wiedervereinigung in den frühen 1990er Jahren genoss die Volkswagen-Gruppe erhebliche Vorteile in den neuen Bundesländern, denn sie hatte dort eine bessere Marktpenetration. Als Skoda im Jahr 1994 in Schweden eingeführt wurde, wurde er ausschließlich von Volkswagen-Händlern verkauft. Folge: Innerhalb eines Jahres gab es fünf Prozent Marktanteil – das wäre natürlich nicht möglich gewesen ohne ein gutes Vertriebsnetz und die Volkswagen-Gruppe, die dahinter stand. In Anbetracht von Skodas Vorgeschichte als eine Automarke mit schlechter Qualität und Fahrleistung in den 1970er Jahren<sup>1</sup> war dies beeindruckend – und der Grund für die rekordschnelle Etablierung war natürlich der Zugang zu großen Händlern mit guter Lokalisierung sowie einem guten Ruf.

---

<sup>1</sup>In den 1970er Jahren hat das schwedische Teve-Programm einen Skoda getestet: Der Wagen kippte um.

### 3.1.3 Modellreihenexpansion und Komplexität

Ein starker Trend in den letzten Jahrzehnten bestand darin, einen größeren Marktanteil durch ständig neue Modellreihen zu erreichen (siehe Abschn. 3.2.2). Dies schafft eine hohe Komplexität in den Vertriebskanälen und ist ein gutes Beispiel für Veränderungen, die direkt einen großen Einfluss auf die Vertriebskanäle haben.

#### Beispiel Mercedes-Benz

Ein Beispiel für diesen Trend ist die erste Mercedes-Benz A-Klasse (W168), ein völlig neues Segment für die Marke, als sie im Jahre 1997 eingeführt wurde. Die zweite Generation (W169) wurde 2004 gleich mit zwei auf der gleichen Plattform basierenden Modellen vorgestellt: die A-Klasse und die B-Klasse. Die dritte Generation (W176), im Jahr 2012 auf den Markt gebracht, bietet schließlich mehrere Derivatprodukte: nicht nur die A-Klasse und die B-Klasse, sondern auch einen kleinen SUV (GLC), die Limousine CLA, dazu die CLA Shooting Brake, mit von dem CLS Shooting Brake übernommenen Designmerkmalen. Was wird der nächste Schritt sein?

Für Autohändler bedeutet diese Entwicklung eine deutlich erhöhte Komplexität. Sie erfordert intelligente Logistik mit mehr Ersatzteilen, mehr Demonstrationsfahrzeugen („Lieber Herr/Frau Verkäufer/-in, haben Sie einen BMW 330d GT mit Zweirad-antrieb, Sportfahrwerk, Schaltgetriebe und M-Paket für eine Probefahrt?“), größere Showrooms und insgesamt höhere Betriebskosten, was zu einem höheren kritischen Volumen bezüglich der Profitabilität eines Händlers führt. Das erzeugt für diejenigen, die im Vertrieb arbeiten, ein gewisses Maß an Stress, denn wenn die Verkaufszahlen sinken – während Hersteller immer größere Forderungen haben und die Modellpalette ständig wächst –, werden viele Händlerbetriebe gefährdet, weil sie das kritische Volumen nicht erreichen.

Automobilhersteller haben drei Gründe, ihre Modellreihen zu erweitern:

1. Käuferpräferenzen werden immer vielfältiger, und durch neue Produkte kann ein großer Teil von den im Markt vorherrschenden Wünschen und Bedürfnissen erfüllt werden.
2. Wenn andere Automobilhersteller ihre Modellpalette ausweiten, führt eine gegensätzliche Strategie der Nicht-Expansion zu einer Situation, in der man einen geringeren Umsatz und weniger Marktanteile riskiert.
3. Neue Modelle schaffen Aufmerksamkeit und sorgen auch dafür, dass mehr Kunden die Möglichkeit haben, das passende Modell zu finden.

Ein Portfolio von Modellen bedeutet eine erhebliche Risikostreuung und das hat mehrere Gründe:

- Verschiedene Modelle passen zu verschiedenen wirtschaftlichen Situationen. So kann der Mercedes-Benz CLS von einer Hochkonjunktur profitieren, während die A-Klasse sich auch in schlechten Zeiten gut verkauft.
  - Produkte unterliegen einem Produktlebenszyklus: Mit der Zeit wird ein Produkt in der Regel weniger wettbewerbsfähig. Daher ist es von Vorteil, Produkte in verschiedenen Stadien ihres Lebenszyklus im Angebot zu haben.
  - Wenn ein neues Produkt nicht sehr erfolgreich ist, bedeutet dies ein großes Problem für ein Unternehmen mit nur wenigen Produkten im Portfolio, während Automobilhersteller mit 10 bis 20 Modellen gute Chancen haben, den Wettbewerb zu überleben, auch wenn einzelne Produkte nicht gut abschneiden. Wenn ein neuer Volkswagen Polo oder eine neue Mercedes-Benz E-Klasse nicht sehr erfolgreich wäre, hätten die beiden Autohersteller jeweils rund 20 andere Modelle, was eine erhebliche Risikodiversifizierung bedeutet. Im Jahr 2008 stellte Audi seinen ersten SUV vor, den großen Q7, gefolgt von den kleineren Q5 und Q3. Jetzt gibt es Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6 und Q7; BMW hat X1, X2, X3, X4, X5 und X6; Mercedes-Benz die MLC-, ML-, GL-, G-, GLK- und GLA-Klassen. Eine durchaus interessante Entwicklung. Und zusätzlich zu all den SUVs bietet BMW in etwa der gleichen Größe wie der X1 und X3 die 3er-Serie Limousine, die 3er-Serie Touring, die 4er-Serie Coupé und die 3er-Serie GT, die größer ist als die 3er-Serie Touring. Mercedes-Benz bietet die CLA- und die C-Klasse, die beide im Wettbewerb mit dem 3er BMW und dem Audi A4 stehen. Oder besteht ein Wettbewerb zwischen CLA und der A3 Limousine? Mit größerer Modellkomplexität werden solche Fragen immer öfter gestellt, und am interessantesten ist hier natürlich, was die Käufer dazu sagen!
- Ein Portfolioansatz wird zunehmend auf Hersteller- und Einzelhandelsebene angewandt, wenn es um Automarken geht – das spiegelt in beiden Fällen eine deutliche Konsolidierung.

### 3.1.4 Überkapazitäten machen Autohersteller inkonsistent

Automobilhersteller agieren nicht konsistent bezüglich des Widerspruchs zwischen Verkaufsvolumen und Markenaufbau – und wer behauptet, dass es solch einen Widerspruch nicht gibt, kennt die in dieser Industrie vorhandenen Verhältnisse nicht! Einerseits implementieren Hersteller Maßnahmen, um die Marke zu stärken und die Nachfrage zu steigern, damit hohe Verkaufszahlen nicht durch hohe Nachlässe erreicht werden. Andererseits zwingen Automobilhersteller, mit sehr wenigen Ausnahmen, vorproduzierte Fahrzeuge durch die Vertriebskanäle. Der Druck, der dadurch entsteht, kommt aus den branchenübergreifenden Überkapazitäten (siehe Abschn. 3.3.1) und wird mit der Zeit

stärker, obwohl die weltweiten Verkaufszahlen steigen. Das heißt: Die Verkaufszahlen steigen ebenso wie die Produktionskapazitäten.

Entwicklungskosten für neue Produkte sind sehr hoch, und die schon heftige Konkurrenz nimmt nochmals zu – in jedem Bereich wie Finanzierung, Inspektion, Reifen, Pflege, Motoröl etc. herrschen Transparenz und sehr intensiver Wettbewerb – was Automobilhersteller zu Kostensenkungen zwingt. Die gleichzeitig höheren Entwicklungskosten können auf eine höhere Anzahl von verkauften Autos verteilt werden. Ohne Volumenzuwachs wird es schwierig. Ohne neue Modelle kann kein Volumenzuwachs entstehen, denn die Konkurrenz bietet immer neue Modelle an. Vorproduzierte Autos, die schon beim Händler stehen und deshalb wahrscheinlicher verkauft werden als diejenigen, die noch nicht produziert, sondern nur bestellt sind, üben zusätzlichen Druck – Push – aus (vgl. Parment 2014).

Überkapazitäten verdrängen die Möglichkeiten, Pull zu realisieren. Pull funktioniert besonders gut in Ländern wie Deutschland, wo Kunden ein individualisiertes Auto wünschen und lieber ein paar Monate warten, als eine ungewünschte Spezifikation zu erhalten. Zum Vergleich: In den USA gibt es kaum Möglichkeiten, ein individualisiertes Auto zu bestellen. Die meisten Autos sind vorproduziert, Ausnahme sind sehr exklusive und teure Autos. Mit der Einführung des BMW X5 in den Vereinigten Staaten im Jahr 1999 wurde Pull erstmals eingeführt, was bei Volumenfahrzeugen jedoch sehr selten passiert.

Berechnungen besagen, dass etwa 900 EUR pro Auto gespart werden, wenn Autos bestellt und dann hergestellt werden (Pull) statt vorproduziert und dann verkauft werden (Push). Das hilft aber wenig, wenn die gesamte Branche die Drucktaste betätigt. Denn wenn Wettbewerber Autos auf den Markt drücken, wird es schwierig, auf Pull zu warten. Der Grund ist, dass mehr Autos verkauft werden, wenn es einen Druck gibt. Das ist eine Folge von Händlermotivation: Wer mehr Autos auf dem Hof hat, entwickelt auch – aus guten Gründen – Anstrengungen, sie zu verkaufen (vgl. Parment 2014).

### 3.1.5 Optionen und Spezifikationen

Mietfahrzeuge, Demofahrzeuge und Pressefahrzeuge sind weitere Wege, Autos auf dem Markt zu platzieren. Früher hatten Mietfahrzeuge meistens nur die notwendigsten Extras wie eine Klimaanlage verbaut. Heute gilt, dass Mietfahrzeuge mit viel Ausstattung, die nur marginal teurer zu produzieren ist, sich besser im Markt verkaufen, wenn sie nicht mehr als Mietfahrzeuge dienen. Es wurde von Herstellern ausgerechnet, dass sich damit ein besseres Geschäft als mit Fahrzeugen mit Standardkonfiguration machen lässt.

Ein Audi-80-Mietwagen in den frühen 1990er Jahren wurde in der Regel mit einem Radio ausgestattet, möglicherweise auch mit einer Klimaanlage. Es gab nicht einmal ein Kassettentonbandgerät. In der BMW 5er e39 Generation Ende der 1990er Jahre gab es als Extras eine Klimaanlage, Schiebedach und Metalliclackierung; der 523i hatte auch Ledersitze. Fünf Jahre später, im Jahr 2004, hatte der e60 5er 525i Mietwagen Xenon-Scheinwerfer, Parksensoren, Navigationssystem, ein Hi-Fi-System und eine Geschwindigkeitsregelanlage und dazu Klimaautomatik, Schiebedach und Metalliclackierung.

Weitere fünf Jahre später hatte ein Peugeot 407 Mietwagen alle verfügbaren Werksoptionen: Navigationssystem mit Sprachsteuerung, elektrisch einstellbare Ledersitze, adaptive Xenon-Scheinwerfer, Telefon, Hi-Fi-Anlage, Ledersitze, große Felgen und Metalliclackierung. Die Marginalkosten für den Automobilhersteller für diese Ausstattungsmerkmale waren in der Regel niedriger als das Plus an Restwerten.

Klar ist, wie immer, dass Demofahrzeuge mit vielen Extras bessere Optionen des Verkaufs bieten. „Ich hätte nie über die Komfortsitze nachgedacht, wenn es sie nicht im Demofahrzeug gegeben hätte – ich war davon sehr begeistert“, so eine 55-jährige Käuferin eines BMW 525i.

### **3.1.6 Standardisierung oder lokale Anpassung?**

Gewöhnlich wird argumentiert, dass Produkte, die an lokale Verhältnisse angepasst sind, einen Vorteil haben. Premiummarken scheinen aber davon zu profitieren, wenn sie gerade nicht an lokale Verhältnisse angepasst sind. Chinesen, Holländer oder Kanadier, die eine Designertasche kaufen, wollen keine angepasste Tasche, sondern das Original aus Italien. Mit Autos ist es das Gleiche. Porsche, BMW, Audi, Range Rover und Volvo bieten überall die gleichen Produkte an – obwohl es natürlich gewisse Anpassungen wie längerer Radstand für den Audi A4 L in China oder eine angepasste Klimaanlage in warmen Ländern gibt –, während Volumenmarken wie Toyota, General Motors (Opel/ Holden/Vauxhall) und Ford in großem Ausmaß verschiedene Modelle für verschiedene Kontinente anbieten.

Schon lange gab es Versuche, sogenannte Welt-Autos zu etablieren. Meistens haben sie sich nicht bewährt. Ford nannte die dritte Escort-Generation, die im Sommer 1981 eingeführt wurde, ein „Welt-Auto“, mit Referenz auf die internationale Ausbreitung des Modellnamens Escort. Ford war damals der zweitgrößte Automobilhersteller der Welt. Heute, als Nummer sieben, hat Ford es geschafft, die Modellpaletten zu integrieren. 2016 gibt es in den USA die Modelle Fiesta, Focus, C-Max, Mustang, Taurus und Fusion – letzterer entspricht dem Mondeo. Nur der Taurus wird ausschließlich für die USA gebaut, und den schon immer in den USA gebauten Mustang gibt es wieder in Europa zu kaufen. Der neue Mondeo/Taurus wurde besonders stark als ein Welt-Auto vermarktet. Und das US-amerikanische Modell sieht genau wie das europäische aus.

---

## **3.2 Verkehrte Welt – die Ausbreitung von Premiummarken**

### **3.2.1 Premiumauto als Vertreterauto**

Vertreter waren vor ein paar Jahrzehnten froh, einen Ford Mondeo oder Volkswagen Passat fahren zu dürfen. Obwohl Autos, auch inflationsbereinigt, teurer geworden sind – eine Entwicklung, die hauptsächlich vor der Jahrtausendwende stattgefunden

hat –, sind Premiummarken, relativ gesehen, günstiger geworden. Denn die Premiummarken und damit der „Premiummarkt“ nähern sich dem Massenmarkt durch eine größere Modellvielfalt, kleinere Autos und niedrigere Premiumzuschläge. Ein BMW 220i Active Tourer ist nicht viel teurer als ein VW Touran, ein Audi A3 kaum teurer als ein VW Golf und eine Mercedes-Benz B-Klasse zwar teurer als ein Ford C-Max, doch die Riesenunterschiede, die es in der 1980er und 1990er Jahren zwischen Volumen- und Premiummarken gab, bestehen nicht mehr. Im Jahre 2006 kostete ein Mercedes-Benz 200 E fast 45 % mehr als ein Volvo 740 GL (alle beide mit Vergaser, wenig Ausstattung und 110 bis 115 PS Benzinmotor) – heute sind die Unterschiede klein zwischen einem S90 D4 (190 PS) und einem Mercedes-Benz E 220 d (194 PS).

„Premium“ sei eine Einstellung, so wurde einmal argumentiert. Klar ist aber auch, dass die Exklusivität der Marke gefährdet ist, wenn fast jeder Vertreter ein Premiumauto fährt. Dazu kommen Privatleasing zu günstigen Konditionen, große Preisnachlässe und immer breitere Modellpaletten, die dafür sorgen, dass kein Kunde an einer Marke vorbeikommt. Premiummarken werden auch vom immer wichtigeren TCO-Denken profitieren (siehe Abschn. 2.5.1), denn die Wiederverkaufschancen sind besser als bei Volumenmarken und die Restwerte höher.

### 3.2.2 Modellvielfalt – besonders unter den Premiummarken

Vor ein paar Jahrzehnten gab es bei den Volumenherstellern viele verschiedene Modelle und Ausführungen, während es bei Premiumherstellern weniger Vielfalt gab. Heute zeichnet sich ein anderes Bild ab.

#### Vergleich der Fahrzeugreihen in Europa zwischen den 1970er Jahren und heute

##### *Opel/Vauxhall*

- Opel (Vauxhall in Großbritannien) 1976: Chevette, Kadett, Ascona, Manta, Rekord, Commodore, Admiral, Diplomat = 8
- Opel 1983: Corsa, Kadett, Ascona, Rekord, Manta, Senator, Monza = 7
- Opel 2000: Corsa, Tigra, Astra, Vectra, Omega, Speedster, Agila, (Combo<sup>2</sup>), Zafira, Frontera: 9 (10)
- Opel 2016: Adam, Karl, Corsa, Cascada, Combo, Corsa, Insignia, Meriva, Mokka, Zafira = 10

<sup>2</sup>Hauptsächlich als Kastenwagen geliefert.



*Ford*

- Ford 1983: Fiesta, Escort, Sierra, Capri, Granada = 5
- Ford 2000: Ka, Fiesta, Focus, Mondeo, Explorer, Ranger, Maverick, Puma, Cougar, Galaxy = 10
- Ford 2016: Ka, Fiesta, B-Max, Mondeo, Tourneo Connect, Transit Courier, C-Max, S-Max, Ranger, Kuga = 10

*Renault*

- Renault 1976: 4, 5, 7, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 30, Alpine = 11
- Renault 1983: 4, 5, 7, 9, 11, 18, 20, 30, Fuego, Alpine = 10
- Renault 2000: Twingo, Clio, Mégane, Laguna, Safrane, Mégane Scenic, (Kangoo<sup>3</sup>), Espace = 7 (8)
- Renault 2016: Twizy, Twingo, Clio, ZOE, Mégane, Latitude, Scénic, Espace, Captur, Kadjar, Latitude, Kangoo<sup>4</sup> = 12

*Audi*

- Audi 1976 (damals keine Premiummarke): 50, 80, 100 = 3
- Audi 1983: (noch keine etablierte Premiummarke zu dieser Zeit): 80, Coupé, quattro, 100, 200 = 5
- Audi 2000: A2, A3, A4, A6, A8, TT = 7, dazu S3 (baut auf den A3), Cabriolet (A4), S4 (A4), RS4 (A4), S6 (A6), A6 Allroad (A6), S8 (A8) und TT Cabriolet = dann insgesamt 15
- Audi 2016: A1, A3, A4, A5, A6, A7, A8, TT, R8, Q3, Q5, Q7 = 12 – dazu mit einer breiten Definition von Modellen A1 Sportback, S1, A3 Limousine und Sportback, S3, RS3, S4, RS4, A4 Allroad, S5, RS5, A6 Allroad, S6, RS6, S7, RS7, S8, TT als Cabriolet, TTS, TT RS = insgesamt mehr als 30 Modelle

*BMW*

- BMW 1976: 02, Dreier (nur als 2-Türer, später als Cabrio), Fünfer, Sechser, E3 = 5
- BMW 1983: Dreier (2- und 4-Türer, später als Cabrio und Touring), Fünfer, Sechser, Siebener = 4

<sup>3</sup>Hauptsächlich als Kastenwagen geliefert.

<sup>4</sup>Die neueste Generation ist auch als PKW etabliert.

- BMW 2000: Dreier (2- und 4-Türer, Cabrio und Touring), Dreier Compact, Fünfer (Limousine und Touring), Siebener, Z3, Z3 Shooting Brake, Z8, X5 = 8
- BMW 2016: i3, 1er (3- und 5-Türer), 2er (Coupé und Cabrio), 2er Active Tourer, 2er Gran Tourer, 3er (2- und 4-Türer, Cabrio und Touring), 3er GT, 4er (Coupé und Cabrio), 4er Gran Coupé, 5er, 5er GT, 6er (Coupé und Cabrio), 6er Gran Coupé, 7er, i8, X1, X3, X4, X5, X6 = 19, dazu den Active E, der auf den alten 1er Coupé baut, außerdem diverse M-Modelle entsprechend den Audi S- und RS-Modellen

### *Mercedes-Benz*

- Mercedes-Benz 1976: E-Klasse<sup>5</sup>, S-Klasse, SL, SLC, 600 = 5
- Mercedes-Benz 1983: 190, E-Klasse (Limousine, Coupé, Kombi), S-Klasse, SEC, G-Klasse = 5
- Mercedes-Benz 2000: A-Klasse, C-Klasse, CLK, E-Klasse (Limousine, Coupé, Kombi), S-Klasse, CL, SLK, SL, M-Klasse = 9
- Mercedes-Benz 2016: A-Klasse, B-Klasse, Citan Kombi, C-Klasse, C-Klasse Coupé, CLA, CLA Shooting Brake, GLA, CLS, CLS Shooting Brake, E-Klasse (Limousine und Kombi), E-Klasse (Coupé und Cabrio), G-Klasse, GLE, GLE Coupé, GLC, GLC Coupé, GLS, S-Klasse, S-Klasse Coupé, S-Klasse Cabrio, SLK, SL, AMG GT, Maybach = 25

Obwohl es schwierig ist, Modelle als eigenständig einzustufen, ist die Tendenz klar!<sup>6</sup> Die Implikationen dieser Entwicklung sind für Hersteller, Händler und die Industrie insgesamt von großer Bedeutung und führen zu einigen wichtigen Implikationen:

- Volumenmarken bieten zwar etwas mehr Modelle an, aber nicht so viele wie in den 1970er Jahren, und meistens handelt es sich um funktionale, geräumige und preiswerte Fahrzeuge für den Massenmarkt – wie Ford S-Max, Renault Grand Scénic und Opel Meriva – oder emotionale, aber preiswerte kleinere Produkte, zum Beispiel Renault Captur und Nissan Qashqai.

<sup>5</sup>1976 als Limousine, Coupé Markteinführung 1977. Anfang 1976 war noch der Vorgänger der E-Klasse als Coupé erhältlich.

<sup>6</sup>Die Übersicht hier beinhaltet Einstufungen, die natürlich infrage gestellt werden können. Ist der Mégane Scenic ein Mégane oder ein eigenständiges Produkt? Gleiches gilt für den Audi 100 Coupé Mitte der 1970er Jahre bei Sportbacks sowie Grand-Tourer-Versionen. Die E-Klasse Coupé seit 2010 baut auf die C-Klasse und hat ein eigenständiges Design, weil die E-Klasse in den 1970er bis 1990er Jahren eher eine Zweitürerversion der Limousine war. Auch der BMW 4er steht im Vergleich zum 3er, Mercedes CLS und Audi A7, die als eigenständige Modelle betrachtet werden müssen.

- Jede Premiummarke hat eine gewaltige Modelloffensive gestartet und durchgeführt und wird dies weiter fortsetzen: Viele neue Modelle sind geplant. Die Strategie besteht darin, neue Marktsegmente zu definieren und zu erobern.
- Da in Europa hauptsächlich ein Verdrängungswettbewerb herrscht, geht es darum, *First Mover Advantages* zu realisieren. Wer als zweiter kommt, verliert möglicherweise Marktanteile an den Konkurrenten. Noch schlimmer wird es für diejenigen, die überhaupt keine Autos für neue Segmente anbieten.
- Die Marktanteile von Premiummarken steigen – was auch den Premiumwert für den Käufer reduzieren kann.
- Die Komplexität steigt deutlich – das gilt für Händler, die Autos für Ausstellung und Probefahrten zu Verfügung stellen müssen, und ebenso für die Versorgung mit Ersatzteilen, das gilt für die Produktentwicklung und ebenso für Marketingmaßnahmen. Neue Produktentwicklungs- und Plattformstrategien können das mit effizienter Modularisierung nicht ganz kompensieren.
- Die Kosten für Produktentwicklung sind durch hohe Fahrzeugpreise nur bedingt zu kompensieren – denn der Wettbewerb ist enorm. Das gilt für die meisten Märkte und daher muss eine große Zahl von Autos auf den Markt.

Die hier beschriebene Entwicklung gilt nicht nur für Audi, BMW und Mercedes-Benz, sondern auch für Jaguar Land Rover, Volvo, Lexus und andere Premiummarken.

### 3.2.3 Implikationen der Modellvielfalt

Warum sind die Automobilhersteller so eifrig dabei, ihre Portfolios zu diversifizieren? Diversifizierung ist ein Problem, vor allem für Premiummarken. Opel, Ford, Toyota und Renault sind nicht wirklich mit mehr Modellen als vor ein paar Jahrzehnten am Start. Schauen Sie sich die Renault-Modellpalette ab Mitte der 1970er Jahre an: Sie bot den R4, R5, den R6, R12, R14, R15, R16, R17, R20, R30 und den Alpina. Selbst wenn das Produktportfolio heute einschließlich des Dacia betrachtet wird, kann Renault momentan kaum die gleiche Vielfalt wie vor 30 Jahren realisieren.

Wenn Wettbewerber neue Modelle einführen, sind andere Hersteller dazu gezwungen, das neue Segment zu bedienen, um nicht an Umsatz zu verlieren. Das Herdenverhalten ist offensichtlich, wenn es um die deutschen Premiumhersteller Audi, BMW und Mercedes-Benz geht. Sie nähern sich nun jeweils 30 verschiedenen Modellen. Der Kannibalismus unter Modellen vom gleichen Hersteller ist zwar offensichtlich, jedoch wird ein Hersteller, der sich aus diesem Spiel heraushält und neue Segmente nicht bedient, weniger Autos verkaufen.

Auf der einen Seite führt diese Entwicklung zu einer Verwässerung der Premiummarken, auf der anderen Seite werden sie mehr Fahrzeuge verkaufen und damit kurzfristig, und vielleicht auch langfristig, mehr Geld verdienen. Schließlich handelt es sich um kommerzielle Unternehmen, die das Ziel haben, möglichst viel Shareholder Value zu schaffen.

Obwohl es ansatzweise das Markenerlebnis unterminiert, gibt es bei allen Premiumherstellern eine große Vielfalt und damit die Möglichkeit, verschiedene Segmente zu bedienen. Die Mercedes-Benz S-Klasse, die BMW 7er- und 6er-Reihen, der Audi A8 und R8, der Porsche 911 und Lexus LS, um ein paar Beispiele zu nennen, bleiben exklusive Fahrzeuge – hoffentlich auch in der Zukunft.

---

### 3.3 Die Jagd nach Verkaufsvolumen – besonders unter den Premiumherstellern

Alle Premiumhersteller streben nach Wachstum. Die drei deutschen Premiummarken Audi, BMW und Mercedes-Benz sind einen Wettbewerb eingegangen mit dem Ziel, die größte Premiummarke zu werden. Die Kosten, um neue Technologien und Produkte zu entwickeln, sind aber enorm und führen zu intensivem Wettbewerb und zu großen Herausforderungen bezüglich der Profitabilität.

2014 lag BMW in Führung mit 1,81 Mio. verkauften Autos weltweit, Audi folgte mit 1,74 Mio. und Mercedes-Benz mit 1,65 Mio. Beim Zuwachs sieht es umgekehrt aus: Der stieg bei BMW um 9,5 %, bei Audi um 10 % und bei Mercedes-Benz um 13 %. Die Verkaufszahlen für Autos weltweit stiegen um 3 % – 63 Mio. im Jahr 2013 und 65 Mio. in 2014 (2005 waren es 45 Mio.). So gewinnen die Premiumhersteller Marktanteile, auch wenn der Markt in Europa eher gesättigt ist.

Bei den Gewinnmargen kämpfen jedoch alle Autohersteller – und sie sind gefährdet, wenn Zuwachs als übergeordnetes Ziel behandelt wird. Dann geht ein Autohersteller nämlich das Risiko ein, mit erodierenden Margen zu arbeiten. Klar ist, dass sich eine Premiummarke mit einer größeren Vielfalt an Modellen – eine notwendige Strategie, um Zuwachs zu erreichen – einem großen Wettbewerb gegenüber sieht. Und das heißt auch Nachlässe und ein starker Druck, attraktive Preise anzubieten.

Vorbei sind die Tage, als Premiumprodukte ohne Preisangaben verkauft werden konnten. Heute ist es schwierig, Premiumprodukte ohne attraktive Angebote und große Nachlässe zu verkaufen. In manchen europäischen Märkten geben die Premiummarken sogar mehr Nachlässe als die Volumenmarken – noch ein Indiz für eine verkehrte Welt.

Für Audi lag der Gewinn vor Steuern bei 2.958 EUR pro Auto, für Mercedes-Benz bei 3.398 EUR, so die Analyse von Ferdinand Dudenhöffer an der Universität Duisburg-Essen (vgl. Boston 2015). Der Unterschied hat laut Dudenhöffer damit zu tun, dass Mercedes-Benz größere Modelle verkauft.

Max Warburton, Analyst der Automobilindustrie bei Bernstein Research, meint, dass die europäischen Automobilhersteller für Marketing mehr Geld ausgeben als für die Rohstoffe, die erforderlich sind, um Autos zu bauen. So investiert Mercedes-Benz etwa 6.000 EUR pro Auto für Werbung und Marketing im Vergleich zu 1.500 EUR bei der Ford Motor Co. Volkswagen hat die relativ zum durchschnittlichen Fahrzeugpreis höchsten Ausgaben pro Auto für Marketing und Werbung – „etwa 14 % der Gesamtausgaben oder die doppelte Menge, die Ford ausgibt“, so Warburton.

Natürlich gibt es viele Argumente für Volumenzuwachs: Mehr Autos auf dem Markt bedeuten mehr Inspektionen und Reparaturen beim Händler, mehr Leute, die die Vorteile des Produktes genießen können. Tatsächlich muss man aber nach dem Sinn fragen, wenn der Marktanteil von 6 auf 7 % steigt, aber, um dies zu erreichen, nicht nur das letzte Prozent Marktanteil zum niedrigeren Preis verkauft wird, sondern alle Produkte.

Wer als Autohersteller ausschließlich die Argumente *für* Volumenzuwachs berücksichtigt und die Argumente *dagegen* kaum beachtet, erstellt keine balancierte Analyse und geht das Risiko ein, Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität zu verlieren. Denn am Ende müssen Autounternehmen profitabel sein, und das ist wichtiger als jeder Volumenzuwachs. Hört sich selbstverständlich an, ist es aber nicht!

### 3.3.1 Überkapazitäten in der Herstellung

Produktionsüberkapazitäten – schätzungsweise zwischen 50 und 60 % – erzeugen einen starken Druck auf die Automobilhersteller, viele Autos zu verkaufen. Im Laufe der Zeit haben die Kosten für die Entwicklung neuer Autos zugenommen, während die Marginalkosten für die Produktion eher gesunken sind – teilweise durch mehr Marktmacht seitens der Hersteller, bzw. bessere Möglichkeiten, ihre Marktmacht zu nutzen, und teilweise durch neue Technologien, die die Diversifizierung von Produkten ermöglichen. Diese Entwicklung gilt jedoch nicht nur für die Automobilindustrie, sondern für die meisten Industrien.

### 3.3.2 Volumendruck – vom Hersteller zum Händler

Der enorme Druck, die Marke zu stärken und gleichzeitig hohe Absatzmengen zu erzielen, ist eine zentrale Herausforderung für alle Akteure in der Automobilbranche. Nicht nur der Automobilvertrieb – die Absatzebene – ist vom Volumendruck geprägt, sondern die ganze Wertschöpfungskette, angefangen bei den Verhandlungen mit Lieferanten und Unterlieferanten bis zur Kundenschnittstelle beim Händler (oder wo auch immer das Auto verkauft wird). Die Führungsspitze der jeweiligen Automobilhersteller wird sich – aktuell und in der Vergangenheit – eher für die Verkaufszahlen („unter der Leitung von Dr. X wuchs die Marke mit 34 %“) als für die Entwicklung der Profitabilität einsetzen.

Automobilvertrieb ist eine schwierig zu kategorisierende Aktivität bezüglich Einnahmen bzw. Ausgaben. Auf der einen Seite wurde lange Zeit – und besonders seit den 1980er Jahren – die Effizienz in der Herstellung betont und entwickelt (vgl. Parment 2009; Rafer 1997; Whiteman et al. 2000). Es hat sich als schwierig erwiesen, Effizienz im Vertrieb zu entwickeln – Lean Production ist einfacher zu realisieren als Lean Distribution. Auf der anderen Seite ist es, besonders in einer Industrie mit niedrigen Marginalkosten für Produktion und hohen Ausgaben im Verkauf (sprich Marketing) schwierig, Effizienzstreben zu vermeiden.

Spannungen zwischen Händlern und Herstellern helfen wenig, um dem Volumendruck entgegenzuwirken. Besonders in Fällen mit großem Kontrollhunger seitens des Herstellers und kleiner Händlerbetriebe ist dies oft zu beobachten. Hersteller meinen, die Händler denken kurzfristig und „können nicht über den Tellerrand hinausschauen“; „können nicht die langfristige Entwicklung der Marke bzw. der Märkte verstehen, sondern sind nur darauf fokussiert, die Autos im Hof zu verkaufen“. Umgekehrt gilt, dass Händler – besonders im ländlichen Raum – Hersteller und deren Importeure als generell oberflächlich ansehen: „Ich habe zwei Drittel meines Lebens in einem Automobilbetrieb verbracht, trotzdem werde ich weder befragt noch gefragt. Diese jungen, hoch ausgebildeten Mitarbeiter beim Importeur denken in erster Linie an ihre eigenen Karrieren, da fehlt es an Langzeitdenken.“ Händler denken, Hersteller seien eingeschränkt und sähen alles nur kurzfristig. Es sei sehr schwierig, sie zu beeinflussen. Hersteller – und in hohem Maße Importeure – meinen auch, Händler denken kurzfristig. Aber wie kommt es dann, dass Händler in der dritten oder vierten Generation im Geschäft sind, während der/die Mitarbeiter/-in beim Hersteller ein 27-Jähriger ist?

Was trotz dieser Spannung Hersteller, Importeure und Händler vereint, ist der Volumendruck – er ist sehr stark und führt in der täglichen Arbeit bei Hersteller, Importeur und Händler zu einer Situation, in der Argumente für volumen fördernde Aktivitäten meistens über andere, kluge und langfristig ausgelegte Argumente gewinnen.

### 3.3.3 Planung und Ergebnis in einer Krise

Vorplanung ist eine wichtige Aktivität im Automobilvertrieb. Die Herstellung und Anlieferung der Komponenten muss geplant werden. Und die Herstellung muss so weit wie möglich ausgelastet werden, um die Stückkosten niedrig zu halten. Ohne niedrige Kosten pro produzierte Einheit wird es schwierig, die Margen aufrechtzuerhalten. Auf diese Weise wird – nicht nur, aber besonders von Verantwortlichen in der Automobilbranche – argumentiert. Wie sieht es denn mit der Profitabilität aus? Wenn ein Hersteller zehn Prozent Marktanteil hat und Maßnahmen einsetzt, um zwölf Prozent zu erreichen, ist das Ergebnis zwiespältig: Auf der einen Seite ist es möglich, mit spezifischen Maßnahmen den Marktanteil zu erweitern. Auf der anderen Seite gibt es drei deutliche Nebenwirkungen bzw. Nachteile:

1. Die Aktivitäten sind kostspielig – viele Marketingmaßnahmen müssen ergriffen und organisiert werden, was zu hohen Kosten für Events, Marktkommunikation und Administration führen kann.
2. Die Preise müssen gesenkt werden, und damit werden die Margen niedriger – der Deckungsbeitrag pro Einheit könnte damit sinken, obwohl mehr Einheiten verkauft werden. Auf die gesamte Absatzmenge bezogen kann es sogar sein, dass der Gesamtdeckungsbeitrag niedriger wird oder gleich bleibt, egal ob ein Marktanteil von zehn oder von zwölf Prozent erreicht wird.

3. Konkurrenz wird aktiviert. Wer versucht, Marktanteile zu erobern, wird von den Wettbewerbern ins Visier genommen. Das könnte dazu führen, dass weitere Preisreduktionen notwendig werden.

Bezogen auf Nachteil Nummer zwei muss hinzugefügt werden, dass es in heutigen Märkten nicht möglich ist, den Absatz ohne attraktive Angebote zu steigern, das heißt niedrigere Preise und/oder mehr Dienstleistungen. Demjenigen, der die Möglichkeit hat, die Stückzahlen zu erhöhen, ohne die Preise zu senken, und dies über Marketingaktivitäten schafft, ist zu gratulieren. Es könnte kurzfristig im Automobilvertrieb möglich sein, auf Dauer wird es aber sehr schwierig, denn das Preis-Leistungs-Verhältnis zählt. Kunden sind sehr preisbewusst und die Märkte werden immer transparenter: Informationen werden über soziale Medien ausgetauscht und Produkt- und Preisvergleiche sind einfach durchzuführen. Auswertungen und Produkttests aus verschiedenen Quellen können leicht abgerufen werden. Auf Herstellerseite gibt es kaum Möglichkeiten, diese immer stärker werdenden Marktmechanismen zu verhindern.

Wenn neue Automodelle eingeführt werden, gibt es – vorausgesetzt, sie sind attraktiv und preiswert – momentan die Möglichkeit, gute Verkaufszahlen zu erzielen, ohne große Nachlässe zu geben. Dass das auf Dauer nicht so bleiben wird, hängt mit mehreren Faktoren zusammen:

- Wettbewerber entwickeln laufend neue Produkte, was zu einem verschärften Wettbewerb führt.
- Der Hersteller tendiert dazu, ein neues Modell zunächst zum maximalen Preis anzubieten. Im Laufe des Produktlebenszyklus nimmt die Attraktivität ab und die Preise geraten unter Druck.
- Bei den Händlern könnte sich Gelassenheit breitmachen, denn die Kunden kommen ja automatisch, weil das Angebot so gut ist! Hier gilt es, aufzupassen und sicherzustellen, dass die Kunden zufrieden sind. Je besser es klappt, desto härter müssen Wettbewerber, d. h. andere Händler, arbeiten, um Kunden zu überzeugen.

Hier sind wir auch bei der sehr wichtigen Rolle des Modellprogrammes. Hersteller, die viele Modelle anbieten, stellen sicher, dass es immer eine Mischung von alten und neuen, großen und kleinen Modellen etc. für verschiedene Zielgruppen gibt. In einem solchen Programm befinden sich dann Modelle, die der Händler leicht verkaufen kann, aber auch solche, für deren Verkauf er sich etwas mehr anstrengen muss.

Die hier beschriebenen Probleme beschäftigen seit Langem die Volumenmarken. Bei den Premiummarken wären diese Probleme zum Teil vermeidbar gewesen, wenn sie sich mit weniger Verkaufsvolumen zufriedengegeben hätten. Heute ist der Volumendruck bei Premiummarken genauso stark, wenn nicht sogar stärker.

---

#### **Margen und Markanteil – Nachfrage im Keller**

Ein Automobilhersteller hat einen Weltmarktanteil von drei Prozent und zielt auf 3,5 für das kommende Jahr. 1,7 Mio. Autos sollen hergestellt werden und das Marketing

ist auf dieses Ziel ausgelegt. Für eine spezifische Marke wird ein Verkaufsvolumen von einer Million Autos pro 30 Mio. Einwohner geplant, was genau dem Volumen im Vorjahr entspricht. Die Marke hat sich – unter starkem Druck vom Hersteller – dafür entschieden, den Marktanteil von sieben auf neun Prozent zu steigern. Mit anderen Worten plant der Importeur einen Zuwachs von 70.000 auf 90.000 Autos. „Das wird keine allzu große Herausforderung sein, denn mit unserer starken Marke und einem sehr attraktiven Modellprogramm haben wir einen Vorteil gegenüber unseren Mittwettbewerbern“, so wird argumentiert. Dass Verkaufsleiter dazu tendieren, das Marktpotenzial zu überschätzen, ist wohl nichts Neues – schließlich passt man nicht in eine Verkaufsorganisation, wenn man die Produkte und deren Potenziale nicht hochhalten will.

In diesem Fall führt das jedoch zu erheblichen Problemen. Das Jahr beginnt mit einer Finanzkrise, gefolgt von realen Wirtschaftsproblemen, steigenden Arbeitslosenzahlen und einer deutlichen Verminderung des Investitionswillens. Die Konkurrenten sind verzweifelt und befürchten, Marktanteile zu verlieren. Die Verkaufszahlen sind am Ende 25 % niedriger als im Vorjahr: Statt einer Million werden nur 750.000 Autos verkauft. Ein Rabattkrieg beginnt und auch neue Modelle werden mit Nachlässen von 20 bis 25 % vom Listenpreis verkauft. Jeder Hersteller, Importeur und Händler ist ein Verlierer. Hersteller beklagen sich darüber, dass Händler zu günstig verkaufen, während Händler mehr Unterstützung vom Importeur fordern. Die jungen Gebrauchten haben auch an Wert verloren, weil die Neuwagen günstiger geworden sind. Die Margen sind sehr klein geworden, und nur ein paar Konkurrenten mit kleinen Marktanteilen gelingt es, ihre Verkaufszahlen gegenüber dem Vorjahr zu verbessern.

Von den geplanten 90.000 Autos werden nur 67.500 verkauft, weil der Markt insgesamt ein Minus von 25 % aufweist. Dies setzt aber voraus, dass der Marktanteil wie geplant von sieben auf neun Prozent steigt. Wenn das nicht der Fall ist, sondern der Marktanteil des Vorjahres eingehalten wird, werden nur 52.500 Autos verkauft. Vom Verkaufsziel von 90.000 Autos blieben nur 52.500 – 25 % Verlust aufgrund des schrumpfenden Totalmarktes und etwas mehr als 22 % wegen zu optimistischer Marktanteilsziele, die eine Unterschätzung der Konkurrenz widerspiegeln.

Hohe Nachlässe machen das Leben der Händler nicht einfacher, sondern im Gegenteil schwieriger. Nachlässe werden auf dem wettbewerbsintensiven Automarkt meistens uneingeschränkt an Kunden weitergegeben und der Wert gebrauchter Autos auf Lager – besonders die der jungen – sinkt. Dazu kommt, dass diejenigen Kunden, die sich in jüngster Zeit einen neuen Wagen gekauft haben, sich darüber ärgern, dass neue Autos günstiger geworden sind und dass der Wiederverkaufswert des neulich gekauften Autos sinkt. Das ist nicht der Fehler des Händlers und auch nicht der des Importeurs bzw. des Herstellers, sondern eine unvermeidliche Konsequenz des Wesens dieser Industrie:

- Alle sind überoptimistisch, wenn Verkaufsziele gesetzt werden.
- Alle (mit wenigen Ausnahmen) wollen ihren Marktanteil vergrößern. Das ist wie in der Politik: Es ist mathematisch unmöglich, es sei denn, ein wichtiger Konkurrent



verlässt die Szene – und das passiert sehr selten. Da Konkurrenzdruck sowie Marken- und Produktvielfalt<sup>7</sup> eher zu- als abnehmen, sollten sich die meisten im europäischen Markt vertretenen Autohersteller freuen, wenn sie ihren Marktanteil aufrechterhalten können.

- Der Volumendruck wird vorrangig bedient, andere wichtige Aspekte wie die Entwicklung der Marke, Kundenbehandlung, Nachhaltigkeit etc. werden dem – bewusst oder unbewusst – untergeordnet. Doch man kann nicht sorgfältig andere Aspekten bearbeiten, wenn der Volumendruck so stark ist.

### 3.3.4 Produktmix – ein Mittel gegen Volumendruck?

Der Produktmix repräsentiert alle verfügbare Produkte und die Planung bzw. das Ergebnis von der Verteilung in Produktion und Verkauf. Ein vorteilhafter Produktmix ist vorhanden, wenn größere Mengen als geplant von den profitablen exklusiven Produkten mit großem Deckungsbeitrag verkauft werden. Umgekehrt gilt, dass ein unvorteilhafter Produktmix vorhanden ist, wenn größere Mengen als geplant von den unprofitablen Produkten mit einem vergleichsweise geringen Deckungsbeitrag verkauft werden.

Ein unvorteilhafter Produktmix hat für eine Marke mit Premiumansprüchen viele Nachteile:

- Die Marke wird als weniger als „Premium“ betrachtet.
- Die Einnahmen leiden, denn der Deckungsbeitrag ist bei einem günstigeren Fahrzeug im Vergleich zu einem teuren wesentlich geringer – das gilt vor allem für den Hersteller, aber auch für den Händler.
- Die Händler haben weniger attraktive Gebrauchtwagen zu verkaufen, was sich sowohl auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Einnahmemöglichkeiten und das Exklusivitätsstreben negativ auswirkt. Statt einer breiten Auswahl an Gebrauchtfahrzeugen mit unterschiedlicher Ausstattung gibt es ein Überangebot an Fahrzeugen mit wenig Ausstattung und schwachen Motoren. Folge: Die Konkurrenz wird intensiv und die Marke wird auf dem Markt zunehmend wie eine Volumenmarke behandelt.
- Niedrige Preise, was zulasten der Profitabilität geht. Für BMW gilt es deshalb, die Verkaufszahlen aufrechtzuerhalten, gleichzeitig auch den Produktmix zu beachten. Schließlich ist es ein erheblicher Unterschied, ob BMW die Modelle 640i, 335d und X3 35d oder nur die relativ günstigen Volumenmodelle 318d und 520d verkauft. Die

---

<sup>7</sup>Zwar nimmt die Zahl der Herstellergruppen ab – von etwa 40 großen Spielern im Jahre 1970 zu zehn heute (etwas von der Definition abhängig, vgl. Parment 2009). Doch zugleich entstehen neue Konkurrenten wie Dacia, Infinity und Lexus, vor allem aus Asien.

exklusive Modelle sind sehr wichtig für den Markenaufbau und die Wahrnehmung der Marke. Es ist also vorteilhafter, ein paar Autos weniger zu verkaufen als einen unvorteilhaften Produktmix zu schaffen!

#### Beispiel BMW

In den ersten vier Monaten des Jahres 2015 hat BMW in einem Markt 376 BMW X3 20d und 16 BMW X3 35d verkauft. Folge: ein Überangebot an 20d und eine Knappheit von 35d als Gebrauchtwagen. Da beide Ausführungen von außen ähnlich aussehen, bekommt der 35d-Kunde wenig Feedback auf seine teure Investition – das Auto des 20d-Nachbarn sieht fast genauso aus.

Früher galt es als zurückhaltend und „cool“, einen großen Motor zu kaufen, ohne anderen davon zu erzählen. Heute ist die Motivation anders gelagert, was vermutlich auf das mangelnde Interesse an Autos zurückzuführen ist. Wer 50 bis 80 % mehr für einen gut ausgestatteten 35d als für einen 20d in Serienausführung ausgibt, muss entweder den Unterschied – ein besseres Fahrerlebnis – oder die Subtilität der größeren Investition genießen.

Was können Autohersteller tun? Die günstigen Produkte von den teuren deutlicher differenzieren!

Im Herbst 2015 standen bei den schwedischen BMW-Händlern vier BMW-Modelle für Privatleasing zur Verfügung:

- 116d,
- 218i Active Tourer,
- X1 18d xDrive (altes Modell),
- 318d xDrive Touring.

Wer eines von diesen Modellen wählt, macht natürlich keinen Fehler. Für die BMW-Händler ist es jedoch sehr problematisch, eine Produktmischung anzubieten, die die Stärke der Marke nicht repräsentiert.

Das Problem mit einem unvorteilhaften Produktmix ist in Schweden besonders deutlich, denn dort gibt es für Dienstfahrzeuge, die weniger als 333.000 SEK (Betrag für 2016 – er wird jährlich aufgerechnet, um die Inflation zu kompensieren), etwa EUR 36.000 kosten, eine günstigere Besteuerung. Teurere Dienstfahrzeuge werden sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer kostenintensiver, weil sie steuerlich höher eingestuft werden. Die Folgen: Nur Topmanager bekommen Dienstfahrzeuge, die über dieser Preisgrenze liegen, und viele Autoimporteure versuchen, Fahrzeuge für 333.000 SEK oder weniger anzubieten. Klar ist, dass diese Grenze wettbewerbsfördernd ist und Premiumfahrzeuge zu geringeren Preisen angeboten werden. Für den Kunden ist es ein Vorteil, ein Premiumfahrzeug günstig kaufen zu können, für den Hersteller ist dies eine Möglichkeit, mehr Autos zu verkaufen. Das Problem besteht darin, dass der Produktmix unvorteilhaft wird. Von den Leasingrückläufern des BMW Fünfer beträgt der Anteil vom 520d in Schweden 95 % – eine vorteilhaftere Mischung aus teureren und günstigeren Fahrzeugen wäre durchaus sinnvoll.

Es ist dementsprechend sehr wichtig für die Marke, einen gesunden Produktmix bereitzustellen. Obwohl logischerweise und mit einfachen Argumenten zu belegen Profitabilität wichtiger ist als Verkaufszahlen, zählen letztere am Ende des Tages. Hier sollte ein Umdenken stattfinden.

---

### 3.4 Pull- vs. Push-Systeme

Ein Schlüsselfaktor für das Verständnis der Automobilindustrie sind die Push- und Pull-Mechanismen. Push heißt, das Produkt wird zuerst produziert, dann beim Händler zur Verfügung gestellt, während Pull bedeutet, der Kunde bestellt das Produkt nach einer Wunschspezifikation, und es wird dann produziert und geliefert. Durch Marketingmaßnahmen werden Kunden überzeugt, die vorproduzierten Autos zu kaufen. Die beiden Begriffe Push und Pull stammen aus dem Bereich des Marketings (Marktkommunikation) sowie der Logistik (Produktion/Bestellung/Lieferung), lassen sich allerdings auch gut für eine Diskussion, wie Autokunden erworben werden, nutzen. Es geht um zwei gegensätzliche Strategien, Güter an einem Markt abzusetzen und folglich Kunden zu generieren. Da es mehrere Gründe gibt, sich für ein Pull-System zu entscheiden, kann man sich fragen, warum die theoretisch überlegene Pull-Strategie nicht in größerem Umfang eingesetzt wird. Es gibt kaum Gründe für Push-Systeme, dennoch werden sie immer mehr benutzt.

Seit den 1990er Jahren gab es Vertriebsstrategien und Bekundungen von Autoherstellern, die den Übergang zu Pull-Systemen und in Richtung Lean Distribution vorgeschlagen haben. Doch der Übergang zu Pull-Systemen hat sich als sehr schwierig erwiesen. Denn der einzige Weg, von der Push-Mentalität wegzukommen, ist die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Nachfrage und Angebot. Logistisch ist es machbar, aber wegen enormer Überkapazitäten in Verbindung mit intensivem Wettbewerb schwer zu realisieren. Pull eliminiert theoretisch die kostspielige Lagerhaltung, bei der u. a. Kosten für Reparaturchecks anfallen. Denn Autos, die nicht adäquat gelagert sind, müssen gewartet werden, zum Beispiel müssen die Bremsen nach Lagerung unter freiem Himmel manchmal ausgetauscht werden. Es wurde vielfach berichtet, dass der Wechsel zu einem reinen Pull-System eine Menge Geld sparen würde: Schätzungen lagen bei etwa 1000 EUR pro Auto (vgl. Ciferri 2002; Parment 2009).

Im Bereich des Marketings versuchen Hersteller, mithilfe der Marktkommunikation bei Konsumenten eine Nachfrage zu erzeugen. Die Verbraucher fragen bestimmte (Marken-)Artikel von sich aus im Handel nach. Die Pull-Strategie macht sich diesen Mechanismus zunutze und versucht, durch Marktkommunikation eine erhöhte Nachfrage im Handel zu erzeugen.

Alle Automobilunternehmen verwenden einen Mix aus Push und Pull. Eine klare Trennung zwischen den beiden ist in vielen Fällen gar nicht möglich, denn praxisorientiertes Marketing verfolgt nicht immer Maßnahmen, die entweder Push oder Pull sind. Ein Event beim Händler oder ein Gespräch mit Verwandten dürfte beispielsweise sowohl

Push- wie auch Pull-Elemente beinhalten. Beim Besuch einer Website kann der Besucher selbst wählen, was angeklickt und angesehen wird. Wenn Kunden in unserer heutigen kommunikationsintensiven Gesellschaft ständig und von allen Seiten mit Werbung, Informationen und Angeboten beliefert werden, tendieren zusätzliche Informationen dazu, störend zu wirken, so zum Beispiel E-Mails und SMS-Nachrichten.

Pull-Strategien zielen darauf ab, durch Kommunikation Unabhängigkeit von anderen Marketinginstrumenten zu erreichen und bei Konsumenten einen medialen Vorverkauf in Gang zu setzen. So soll durch intensive Kommunikationsaktivitäten der Hersteller gegenüber den Endabnehmern ein auf die Absatzmittler gerichteter Nachfragesog erzeugt werden. Push-Strategien „drücken“ das Produkt in den Markt, durch aggressive Preispolitik und hohe Zugänglichkeit.

Konzeptuell ist die Pull-Strategie das Gegenteil der Push-Strategie. Push- und Pull-Strategien können allerdings unter bestimmten Voraussetzungen miteinander kombiniert werden. Laut Marketingtheorie hängt ein optimaler Push-Pull-Mix vom Produkttyp, der Kundenerfahrung, der Länge des Vertriebskanals und der Verfügbarkeit von Medien ab. Eine Push-Strategie wird eingesetzt, wenn ein Produkt dem Konsumenten unbekannt ist und der Nutzen, den dieses Produkt stiftet, kommuniziert werden muss. Der Konsument weiß nicht im Voraus, welches Produkt er bevorzugt, sondern kann erst eine Entscheidung treffen, wenn er über Informationen verfügt, die beispielsweise durch eine Probefahrt und den Vergleich mehrerer Autos bei einem Mehrmarkenhändler vermittelt werden. Bei Push-Strategien besteht beim Konsumenten ein latentes Bedürfnis, welches durch Marketingmaßnahmen – beispielsweise aggressive Preispolitik oder attraktive Konditionen für Privatleasing bzw. Dienstwagen – in ein bewusstes Bedürfnis bzw. in Bedarf umgewandelt werden kann. Auch in langen Vertriebskanälen werden bei fehlender Markenbekanntheit Push-Strategien genutzt, indem man sich in Form von Verkaufsförderung über den Handel an die Konsumenten wendet. So können bisher relativ unbekannte Automarken bei Händlern mit Mehrmarkenvertrieb verkauft werden.

Die Pull-Strategie dagegen zielt auf den Verbraucher ab, der ein Produkt kaufen soll. Der Hersteller in Kooperation mit Importeur und Händler baut ein Image und einen Bekanntheitsgrad auf und übt durch den Verbraucher Druck auf den Händler aus, bei dem der Kunde nach dem Produkt fragt. Der Handel bekommt dadurch die Gelegenheit, dieses Produkt bei entsprechender Nachfrage zu verkaufen. Marketingmaßnahmen, die den Handel zum Verkauf des Produktes bringen sollen, werden nur nachrangig eingesetzt. Von Pull-Strategie wird in diesem Zusammenhang auch gesprochen, wenn die Produkte über Massenmedien beworben (sogenannter medialer Vorverkauf) und dadurch aktiv vom Kunden im Handel nachgefragt werden.

Unter den vorhandenen Marktbedingungen sind Importeure Push-befördernd. Importeure, in englischer Sprache National Sales Companies, das heißt Verkaufsbüros, nehmen diese Rolle deutlich an und arbeiten in hohem Maße mit Push-Instrumenten. Bereits produzierte Autos werden an Händler geliefert, die schon (zu) viele neue Autos auf dem Hof haben, Händler werden dazu aufgefordert, mehr Autos zu bestellen für das nächste Jahr, und Marketingaktivitäten auf strategischer und taktischer Ebene werden geplant.

### 3.4.1 Idealer Push-Anteil

Je höher der Push-Anteil, desto wahrscheinlicher kommt es zu Kundenunzufriedenheit, denn Autos auf Lager haben meist nicht genau die vom Kunden gewünschte Konfiguration. So berichtet ein Audi-Käufer, dass er sich für einen A8 mit V8-Benziner und Vollausstattung entschieden hatte. Das Traumauto gab es beim lokalen Händler, nur fehlte das Schiebedach. Der Händler machte viele Versuche, den Kunden zu überzeugen, das 13 Monate alte Fahrzeug aus dem Ausstellungsraum zu kaufen: „Warum brauchen Sie ein Schiebedach? Wir können Ihnen ein paar Tausend Euro Nachlass anbieten.“ Der Kunde aber wollte erstens ein ganz neues Auto vom aktuellen Jahresmodell, und zweitens war es für ihn ausgeschlossen, ein Auto für etwa 100.000 EUR ohne Schiebedach zu kaufen. Im Falle billigerer Autos wie Peugeot 208, Opel Astra, Volkswagen Polo, Citroën C3 etc. ist dieser Sachverhalt nicht so stark ausgeprägt, da die Kunden hier meist keine Sonderwünsche entwickeln.

Ein weiteres Problem eines hohen Push-Anteils ist, dass Autohersteller, Importeure und Händler niemals von der realen Nachfrage im Markt Kenntnis bekommen. Denn die Autos sind ja gepusht und in gewissem Maße über einen niedrigen Preis verkauft. Daher besteht das Risiko, dass die Produkte immer unter dem echten Marktpreis verkauft werden.

Mit Push hat der Käufer die Oberhand; mit Pull der Verkäufer. Ein extremes Beispiel für echten Pull kommt aus Großbritannien mit der ersten Generation des BMW X5. Die Wartezeit für ein neues Auto betrug etwa ein Jahr. Wenn ein Käufer nach der Möglichkeit, sein Gebrauchtfahrzeug als Anzahlungsnahme abzugeben fragte, sagte der Händler: „Wir machen das, wenn das neue Auto hier steht. Sind Sie nicht zufrieden mit dem, was wir anbieten, werden wir Sie nicht nötigen, wir haben eine lange Liste von Kunden, die Ihr neues Fahrzeug gerne kaufen und Sie sind herzlich eingeladen, ein neues Auto erneut zu bestellen und ein weiteres Jahr zu warten.“

Es ist klar, dass Push den Verkauf treibt, und es gibt zahlreiche Vorteile, die der Verkauf vieler Autos mit sich bringt: Die Kosten für die Entwicklung neuer Autos sind enorm, aber die Marginalkosten für die Herstellung von mehr Einheiten sind relativ klein. Im Laufe der Zeit sind dazu die Entwicklungskosten größer geworden, während die Marginalkosten wegen weniger Arbeitsstunden pro produzierter Einheit und neuer Herstellungstechnologien (noch) kleiner geworden sind.

- Der Verkauf von neuen Autos bildet die Voraussetzung für den Verkauf von Finanzierung, Versicherung, Inspektionen, Reparaturen und Dienstleistungen, die Gewinne sowohl für die Automobilhersteller wie für den Händler erzeugen.
- Autos im Markt bedeuten, dass Käufer und Nutzer des Autos Botschafter werden, die möglicherweise mit Kollegen und Freunden über das neue Auto reden – das ist für Marketingzwecke effizienter und billiger als andere Marketingmaßnahmen.
- Hohe Verkaufszahlen erhöhen Prestige und Motivation von allem, was die Marke repräsentiert, einschließlich der Kunden, die in ihrer Kaufentscheidung bestätigt werden.

Als wichtige Nachteile des Push-Systems können identifiziert werden:

- Die Restwerte werden niedriger. Mehr Nachlass heißt weniger Prozent Restwert, sprich größere Differenz zwischen Restwert und Neuwagenlistpreis, was zu einer geringeren Attraktivität der Marke führt.
- Neue, fast neue und ältere Gebrauchtwagen, die beim Händler stehen, verlieren an Wert, wenn Rabatte auf Neuwagen erhöht werden. Der Händler kann dadurch Geld verlieren, und möglicherweise muss der Importeur dies kompensieren.

Besonders für Premiummarken kann sich die Frage stellen, ob es sinnvoll ist, Autos zu pushen. Eine alte Regel lautete, dass Geld für Premiumautos über Klasse, nicht über Masse verdient werden sollte. Diese Regel hat wegen der starken Fokussierung auf Verkaufsvolumen seitens der Premiumhersteller an Gültigkeit verloren.

### **3.4.2 Angebot und Nachfrage während des Produktlebenszyklus**

Bei der Einführung eines neuen Automodells kommt es manchmal zu einer kurzfristigen Unterversorgung mit Produkten. Im ersten Jahr, möglicherweise etwas länger, werden gewisse populäre Modelle mit sehr wenig Nachlass verkauft. Dann sinken die Preise, weil die Nachlässe steigen – am Ende des Lebenszyklus gibt es dann richtig hohe Nachlässe und dazu kurze Lieferzeiten und eine umfangreiche Ausstattung umsonst. Diese Verschiebung während des Produktlebenszyklus spiegelt sich im Push-/Pull-Anteil wider. Der Push-Anteil steigt im Laufe der Zeit, d. h. während des Produktlebenszyklus. Es gibt kaum Autos, die diesem Muster nicht folgen. Obwohl es deutlich erkennbar ist, bleibt das Verständnis dafür eher dürftig. Ein Vertriebsleiter bei einem BMW-Vertragshändler (das heißt keine Niederlassung) meinte, dass „das neue 7er Modell das Ende der Rabattära markiert“. Seitdem ist nicht mehr als ein Jahr vergangen und viele Händler geben wieder 15 % Nachlass und noch mehr für das Flottengeschäft. So wird es wohl immer sein.

---

## **3.5 Starke und schwache Automarken**

Eine starke Marke hat Vorteile, die auf Identifikation, Konsistenz und Attraktivität basieren. Um diese Vorteile zu erzielen, muss ein Unternehmen tief greifende Kenntnisse über seine Geschichte, organisatorische Identität und Kultur sowie seine Stärken und Schwächen haben. Darüber hinaus muss es wissen, wie es von verschiedenen Akteuren wahrgenommen wird. Das Kundenprofil ist ein unverzichtbarer Teil der Markenkommunikation. Käufer assoziieren die Automarke mit einem besonderen Markenprofil – wer das nicht glaubt, kann gerne versuchen, die typischen Kunden einer Mercedes-Benz E-Klasse Limousine, eines Range Rover, eines Opel Astra oder eines Toyota Avensis zu

charakterisieren. Wenn Kundenprofil und Marketingkommunikation nicht mit der jeweiligen Marke korrespondieren, entsteht Verwirrung – wofür steht die Marke?

- Ein Hauptanliegen der Marke besteht in dem Wissen, wie sie wahrgenommen wird. Heute ist man im Marketing der Auffassung, dass der Begriff der Identität als das zentrale Konzept der Markenführung anzusehen ist. Nur Identität kann den richtigen Rahmen für die Sicherstellung der Markenkonsistenz und -kontinuität bieten.

Starke Marken haben in der Regel eine höhere Konsistenz bezüglich des Umgangs mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern und anderen Interessengruppen. Durch ihre stabilere finanzielle Situation besitzen sie gute Voraussetzungen, um langfristig selbstbewusster aufzutreten. Es ist folglich viel einfacher, Händler zum Beispiel von der Notwendigkeit von Investitionen zu überzeugen. Schwache Marken hingegen leiden unter ihren Wettbewerbsnachteilen, die nur durch Preisreduktionen und Sonderangebote kompensiert werden können. Grundsätzlich gibt es nur wenig „automatische Nachfrage“, das heißt, Verkauf wird eher durch Push- als durch Pull-Marketing gefördert. Starke Marken sind auch klarer differenziert, daher gibt es weniger nahe Substitute, was zu weniger Wettbewerb und höheren Margen führt. Differenzierung kann in einer Vielfalt von Dimensionen entstehen – das gilt grundsätzlich für den gesamten Weg vom Produktdesign bis zur Kundenbetreuung beim Händler.

### 3.5.1 Starke Marken stehen für starke Unternehmen

Die Vorteile einer starken Marke sind enorm: ein besseres Produkt, ein besseres Kundenprofil und eine bessere Werksunterstützung; mehr Ressourcen und Engagement; außerdem trägt eine starke Marke zur langfristigen Ausrichtung der Automobilherstellerstrategien bei (vgl. Parment 2014). Eine starke Marke schafft einen natürlichen Fluss von Kunden, die zum Händler kommen, um die Produkte zu kaufen und zu verkaufen. Hinzu kommt, dass Kunden marken- und nicht in erster Linie preisorientiert kaufen. In der Regel zeigen starke Marken ein gesünderes Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage. Die höhere Nachfrage bedeutet weniger Nachlass. Produktattraktivität führt auch zu höheren Restwerten, was für die Kunden einen Vorteil bedeutet.

Käufer verinnerlichen automatisch Markenbotschaften, unabhängig davon, ob sie planen, eine bestimmte Marke zu kaufen oder nicht (vgl. Birkigt et al. 1992; Duncan und Moriarty 1998). Auch Menschen, die nicht zur Zielgruppe gehören, soll ein Bewusstsein für die Markenwerte vermittelt werden. Für Hersteller ist es ein wichtiges Anliegen, den Wunsch nach ihrem Produkt auch bei denjenigen zu wecken, die sich die Marke nicht leisten können, was das langfristige Geschäft fördert. Bestimmte Autokäufer mögen die Marke zwar nicht kaufen wollen, stellen aber trotzdem eine wichtige Zielgruppe dar, denn ihre Einstellung ist ausschlaggebend und wird die Marktkommunikation sowie



die Positionierung der einzelnen Marke erleichtern. Eine begehrte Marke ist dadurch gekennzeichnet, dass ein breites Publikum die Marke haben will, sie aber nur von den „Happy Few“ (Kapferer 2012) konsumiert werden kann.

Eine starke Marke repräsentiert immer eine Menge von Vorteilen: Eine starke Marke bringt gewisse Standards für den Job. Der Verkauf einer Premiummarke bringt mehr Prestige als der Verkauf einer Volumenmarke. Eine starke Marke ist auch in der Lage, Vorteile gegenüber anderen Akteuren zu gewährleisten. Starke Marken folgen einer anderen Art von Angebots- und Nachfragemechanismen. Dies ist besonders für Premiummarken wichtig. Zumindest für neue Akteure ist eine starke Marke unerlässlich, wenn es darum geht, Kunden zu akquirieren und eine gute Marktposition zu erreichen – gleichzeitig ist es schwierig, als neuer Akteur eine starke Marke mit allen oben genannten Vorteilen zu kreieren.

Wie kann eine starke Marke etabliert werden? Mit traditionellem Marketing wird dies sehr teuer: Markenbewusstsein aufbauen, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Fernsehwerbung und lokale Initiativen. Besser wird zu neuen Medien und Methoden gegriffen. Hohe Kosten, um ein Unternehmen zu etablieren, sowie ein gesättigtes Informationsumfeld und die damit verbundenen großen Anstrengungen, durch den Medienlärm die potenziellen Kunden zu erreichen, machen Marketing sehr wichtig, allerdings auch sehr schwierig.

### **3.5.2 Schwache Marken – Eigenschaften und Folgen**

Schwache Marken sind weitgehend schwach in den gleichen Bereichen, in denen starke Marken stark sind. Im schlimmsten Fall wird eine Kombination aus schwachen Produkten, schwacher Markenführung, niedriger Produktqualität und einem Mangel an Produktinnovation vorliegen. Mangel an Kohärenz in Marketing und Brand Management enttäuscht die Käufer. Schwachen Marken fehlt eine klare Richtung in Marketing und Branding, was sich auch in fehlender Übereinstimmung zwischen den Kommunikationskanälen manifestiert. Händler sehen keinen langfristigen Nutzen in der Beziehung zum Automobilhersteller schwacher Marken, und so sind sie weniger bereit zu investieren. Denn Investitionen in eine schwache Marke gelten für den Händler als riskanter, da schwache Marken doch einen erheblichen Wettbewerbsnachteil haben. Die Marktkräfte tragen dazu bei, dass das Überleben für schwache Marken schwer wird. Hinzu kommt, dass es für sie schwieriger ist, gute und hochleistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren, da diese es vorziehen, für stärkere Marken zu arbeiten.

### **3.5.3 Markentrennung zur Schärfung des Images einer Marke**

Es ist schwierig abzuwägen, inwieweit Marken im Handel getrennt werden sollten. Plattformstrategien haben eine ähnliche Wirkung wie Markentrennung beim



Händler. Getrennte Ausstellungsräume kosten Geld, bringen aber Vorteile in der Produktexposition. Die Händlerkommunikation könnte somit die angestrebten Markenwerte widerspiegeln.

Auch Bereiche, die für den Kunden nicht direkt sichtbar sind, haben einen starken Einfluss auf die Kundenwahrnehmung der Marke (vgl. Birkigt et al. 1992; Parment 2008). Wenn ein Händler mehrere Marken verkauft, wird es zu Kompromissen kommen, und der Händler repräsentiert die Marke nicht im selben Maße wie im Falle eines genuine Einmarkenvertriebs. Eine Händlergruppe mit Mehrmarkenvertrieb, z. B. eine, die Toyota, BMW und Peugeot verkauft, wird ihre Aufmerksamkeit nicht hundertprozentig auf eine Marke richten können – weder hinsichtlich der Präsentation nach außen noch in Bezug auf ihre Managemententscheidungen. Es gibt immer eine Tendenz dazu, Prioritäten zwischen Marken zu setzen. Am Ende kann es so sein, dass die Toyota-Werbung einen Autokäufer anregt, einen Toyota-Händler zu besuchen. Wenn der Kunde vom Auto nicht überzeugt ist, hat ein Mehrmarkenhändler die Möglichkeit, einen Peugeot oder BMW zu empfehlen, auch wenn die Ausstellungsräume getrennt sind. Ein engagierter Händler, der nur Toyota verkauft, wird alles tun, um den Kunden von einem Toyota zu überzeugen.

### 3.5.4 Beispiel BMW: immer vorausschauend, nie übertrieben

BMW ist ein einzigartiges Unternehmen, das früh angefangen hat, aktiv mit dem Markennamen zu arbeiten und damit auch die Aufmerksamkeit der Forscher bzw. Theoretiker auf die Marke lenkte. Dafür gibt es eine Reihe von Faktoren:

- Trotz des (jedenfalls bis vor ein paar Jahrzehnten – 1995 waren es nur 590.000 Autos) relativ kleinen Verkaufsvolumens war BMW stets profitabel und hat sein Wachstum gefördert. Die Mischung aus Evolution und Revolution in Design und Konzept ist beeindruckend.
- Ein BMW ist immer leicht zu erkennen – am Design, am Innenraum und auch am Fahrererlebnis, obwohl letzteres sich natürlich im Laufe der Zeit neu definiert hat. So waren BMWs vor ein paar Jahrzehnten meistens Limousinen mit Hinterradantrieb und Sechszylinder-Benziner – heute ist die Vielfalt in dieser Hinsicht groß.
- Die starke Marke BMW und ihr Reiz haben dem Vertrieb ein Gefühl der Exklusivität gegeben.
- Die Autos genügen in der Regel einem hohen Qualitätsstandard (natürlich gab es diesbezüglich Ausnahmen).
- BMW hat neue Fahrzeugkonzepte wie Elektroautos und kleine praktische hochgebaute Autotypen wie die 2er Grand Tourer kreiert. Dennoch gibt es weiterhin die klassischen Limousinen und eine immer größere Auswahl von SUVs, welche die klassischen BMW-Tugenden verkörpern.
- BMW ist sehr erfolgreich in vielen Bereichen der zukünftigen Automobilentwicklung, zum Beispiel der selbstfahrenden Autos.

- Aus der Perspektive des Autohandels ist BMW durchaus interessant. Es gab vor allem in Deutschland – und auch in einigen anderen Märkten – immer eine Mischung aus Vertragshändlern und werkseigenen Niederlassungen. Die Investitionen waren zwar groß, aber nie übertrieben wie bei einigen anderen Marken, z. B. Volumenmarken wie Peugeot und Toyota (vgl. Parment [2009](#)).

Mitte bis Ende der 1990er Jahre hat Audi eine ebenfalls sehr beeindruckende Modelloffensive vollzogen. Es gibt kaum andere Beispiele von Marken, die aus der Position eines Derivatproduktes einer Volumenmarke eine echte Premiummarke kreieren können. Der Vertrieb hat aber anfangs nicht den Standard des Produktes erfüllt.

### 3.5.5 Die starke Position des Herstellers

Im Vergleich zu anderen Branchen haben Hersteller in der Automobilindustrie eine sehr starke Position. Warum ist das so?

Das Produkt ist extrem wichtig. Zum Produkt gehören auch Produktinnovationen, die mit wenigen Ausnahmen beim Hersteller entstehen und zum Image der Marke beitragen. Ein Händler kann da kaum mithalten. Nehmen wir zum Beispiel Volvo: Die Verbundglaswindschutzscheibe im Jahr 1944, der Dreipunktsicherheitsgurt im Jahr 1959, der Lambda-Dreivegekatalysator im Jahr 1977, der erste Dreipunktsicherheitsgurt für den mittleren Rücksitz im Jahr 1990, das Side Impact Protection System, das die Kraft eines Seitenaufpralls von den Türen in die Sicherheitszelle kanalisiert, im Jahr 1991, ein Kopfschutz-Airbag im Jahr 1998, die Fußgängererkennung mit voller Autobremse im Jahr 2010 und das City-Safety-System im Jahr 2011 sind alle wesentlichen Innovationen in der Volvo-Geschichte.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Image einer Marke. Wenn über den Erfolg von beispielsweise Jaguar Land Rover diskutiert wird, ist anzumerken, dass die Händler nicht die Fähigkeit besaßen, viele Autos in den Markt zu drücken. Es geht um attraktive Produkte, die emotional überzeugen und dazu eine bessere Produktqualität als in der Vergangenheit anbieten. Hinzu kommt, dass andere Premiummarken in gewisser Hinsicht Massenmarktprodukte geworden sind – eine Chance für eine noch etwas exotische Marke wie Jaguar Land Rover. Die immer höheren Verkaufszahlen anderer Premiummarken reduzieren das Gefühl von Einzigartigkeit – noch.

### 3.5.6 Starke Automarken werden top-down aufgebaut

Genau wie in anderen Branchen – die meist auch durch zunehmende Informationsdichte und Nachrichtenüberlast gekennzeichnet sind – basieren starke Automarken immer auf einer konsequenten Umsetzung von attraktiven Produkt- und Marketingideen bzw. -strategien in der gesamten Vertriebs- bzw. Marketingorganisation. Es besteht immer eine gewisse Spannung

zwischen der integrativen Top-down-Perspektive und der Basis. Diese heikle Balance wird manchmal als ein Dilemma bezeichnet (vgl. Grein et al. 2001; Haugland 2010; Parment 2011; Roth und Morrison 1990; Spender und Grevesen 1999). In Zeiten einer starken Orientierung zur Standardisierung – erfolgreiche Beispiele aus anderen Branchen sind Subway, Hennes & Mauritz, Zara, Hornbach und Media Markt – ist es wichtig zu betonen, dass zu viel Rücksicht auf lokale Initiativen eine Menge Ressourcen in Anspruch nehmen kann. Starke lokale Initiativen fördern zwar lokale Anpassung und damit Verkauf, machen jedoch das gesamte Vertriebssystem schwierig zu steuern.

Wie jedes Unternehmen werden die Automobilhersteller mehr Geld verdienen, wenn mehr Fahrzeuge im Markt sind. Eine starke Marke ist von Natur aus top-down zu bauen. Tatsächlich gibt es nur sehr selten Beispiele von Unternehmen, die ihre Stärken im Laufe der Zeit intensivieren, ohne einen starken Top-down-Schwerpunkt zu haben.

- Eines ist sicher: Es gibt in einem wettbewerbsintensiven Markt mehr als einen Weg, erfolgreich zu sein. Das zeigt die immer größere Vielfalt von Modellen und Formen des Autofahrens: Ob Privatleasing, Dienstwagen, EU-Reimporte oder Privatkau, ob Carsharing oder traditioneller Autobesitz – die unterschiedlichen Möglichkeiten, ein Auto zu kaufen oder zu nutzen, nehmen zu. Eine wichtige Frage ist, wie Autos in der Zukunft verkauft und gekauft werden und welche Einflüsse neue Vertriebsformate haben werden. Wird es – und das ist eine sehr wichtige Frage – für den Verkauf bzw. Kauf von neuen und gebrauchten Autos neue Formen geben? Mehr dazu in den folgenden Kapiteln.

---

## Literatur

- Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, H.J.: Corporate identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech (1992)
- Boston, W.: As BMW, Audi and Mercedes-Benz Race for Luxury-Car Sales Crown, Profits Get Dented. Spending by German auto makers is beginning to erode profits. Wall Street Journal, Business, Auto & Transportation, March 12 (2015)
- Ciferri, L.: Building to order could save 900 euros a car. Automot. News Eur. 7(11), 4 (2002)
- Duncan, T., Moriarty, S.E.: A communication-based marketing model for managing relationships. J. Mark. 62, 1–13 (1998)
- Grein, A.F., Craig, C.S., Takada, H.: Integration and responsiveness: marketing strategies of Japanese and European automobile manufacturers. J. Int. Mark. 9(2), 19–50 (2001)
- Haugland, S.A.: The integration-responsiveness framework and subsidiary management: a commentary. J. Bus. Res. 63(1), 94–96 (2010)
- Kapferer, J.-N.: The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. Kogan Page, London (2012)
- Parment, A.: Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. J. Retail. Consum. Serv. 15(1), 250–265 (2008)
- Parment, A.: Automobile Marketing Distribution Strategies for Competitiveness: An Analysis of Four Distribution Configurations. VDM Verlag, Berlin (2009)

- Parment, A.: *Generation Y in Consumer and Labour Markets*. Routledge, London (2011)
- Parment, A.: *Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future*. Kogan Page, New York (2014)
- Rafer, M.R.: *Dealer-Manufacturer Relationships in the UK Motor Industry*, Research Paper 6/97. International Car Distribution Programme, Chadwick (1997)
- Roth, K., Morrison, A.J.: An empirical analysis of the integrationresponsiveness framework in global industries. *J. Int. Bus. Stud.* **21**, 541–564 (1990)
- Spender, J.D., Grevesen, W.: The multinational enterprise as a looselycoupled system: the global integration–local responsiveness dilemma. *Manag. Finance* **25**(2), 63–84 (1999)
- Whiteman, J. (Hrsg.): *Fulfilling the Promise: What Future for Franchised Car Distribution?*. Chadwick, International Car Distribution Programme (2000)

- Die Beziehungen zwischen Hersteller und Händler sind oft von Misstrauen gekennzeichnet. Hersteller müssen sich zu Hunderten von lokal definierten Bezugsrahmen der Händler verhalten. Diese Spannung ist für den Händler einfacher zu bewältigen in Form von Bottom-up-Kritik, und es gibt nur eine Zielscheibe: den Hersteller. Der Hersteller bzw. Importeure wiederum meint, Händler seien in ihrem Ansatz kurzsichtig. Die Machtbilanz im Automobilvertrieb fällt seit langem stark zugunsten des Herstellers aus. Große Händlergruppen haben jedoch die Marktmacht, die Balance auszugleichen. Der Bedarf an konsistenter Marktkommunikation sowie Überkapazitäten in der Herstellung treiben Hersteller dazu, mit eigenen Vertriebskanälen wie Vertragshändlern und Niederlassungen zu arbeiten. Intra-brand-Wettbewerb treibt den Umsatz, reduziert jedoch Preise und Margen. Hersteller bevorzugen den Einmarkenvertrieb – idealerweise im gesamten Vertriebssystem. Mehrmarkenhändler profitieren aber von mehr Marktmacht und weniger Herstellerabhängigkeit. Sie sehen Betriebe und Marken wie Investitionen in das Portfolio. Ein proaktiver Händler denkt in erster Linie an Profitabilität, nicht an „die guten alten Zeiten“. Überinvestitionen im Vertrieb, brachliegendes Potenzial und fehlende Interaktivität untergraben jedoch die Lebensfähigkeit von Händler und Hersteller.

Dieses Kapitel behandelt sowohl die Charaktermerkmale des Automobilvertriebs als auch die Herausforderungen. Die Spannungen zwischen den Herstellern, Importeuren und Händlern werden ebenso angesprochen wie die Machtverschiebungen in Vertriebssystemen, die Rolle des Herstellers als „Kanalkapitän“ sowie die immer stärker werdende Rolle der Händlergruppen. Eine Reihe von schwierigen Abwägungen – Standardisierung vs. lokale Anpassung; Vertragshändler vs. werkseigene Niederlassungen und Einzel- vs.

Mehrmarkenvertrieb – werden diskutiert. Zu den Herausforderungen gehören allerdings neue Vertriebskanäle und Geschäftsmodelle sowie ein verändertes Verständnis von Wettbewerb.

Vertriebskanäle sind aus der Absatzperspektive sehr wichtig, und das gilt insbesondere in Märkten mit erheblichen Überkapazitäten in der Herstellung. Über die Zeit sind immer mehr Hersteller – nicht nur in der Automobilindustrie – zu der Einsicht gelangt, dass Vertriebskanäle entscheidend für Verkaufsvolumen, Kundenbeziehungen und Markenwahrnehmung sind. Um zu verstehen, warum neue Autos noch hauptsächlich von Vertragshändler verkauft werden, ist ein kurzer Rückblick auf die Geschichte des Automobilvertriebs sinnvoll.

---

## 4.1 Die Geschichte des Automobilvertriebs

Der Vertrieb mit Vertragshändlern wurde in den frühen 1920er Jahren eingeführt und heute werden die meisten neuen Autos über solche Vertriebssysteme verkauft. Die Trennung von Produktion und Handel hat somit eine lange Tradition, und relativ wenig hat sich daran geändert. Schon in den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts gab es direkte Vertriebskanäle, die mit indirekten Vertriebskanälen, das heißt Vertragshändlern, wie wir sie heute kennen, konkurrierten. Letzteres konnte besonders in geografischen Bereichen, in denen der Hersteller nicht präsent war, zur Erhöhung der Verkaufszahlen beitragen. Indirekte Vertriebskanäle waren führend bezüglich Kundenbetreuung nach dem Verkauf. Es gab zusätzlich auch Agenten, die Aufträge von Kunden sammelten und mit sehr niedrigen Fixkosten und grundsätzlich ohne zusätzliche Dienstleistungen operierten (vgl. Buzzavo und Volpato 2001; Parment 2009). Nach dem Ersten Weltkrieg übernahmen die Hersteller die Kontrolle über das Vertriebssystem, und seitdem gilt ein Vertrag grundsätzlich als notwendig, um neue Autos verkaufen zu dürfen. Das System mit Vertragshändlern ist demnach seit fast einem Jahrhundert vorherrschend und wird auch seit den frühen 1970er Jahren durch die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) der EG-Richtlinien geschützt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm der Einzelmarkenvertrieb zu und die Zeit des Wirtschaftswunders machte es möglich, Massenproduktion von Autos mit Massenvertriebsstrategien zu kombinieren. Die Anzahl der Autohändler wuchs und auch die Verpflichtungen der Händler. Die Dominanz des Herstellers im Vertriebssystem wurde so stark wie nie zuvor. Die Verpflichtungen des Händlers gegenüber dem Hersteller stiegen im Laufe der Zeit qualitativ und quantitativ – das gilt in finanzieller Hinsicht sowie für Marketing, Kundenbehandlung, Anlagen und Produktpräsentation.

Es gibt mehrere Erklärungen, warum das vorhandene System mit Vertragshändlern so lange intakt geblieben ist. Die Komplexität des Produktes erfordert ein dichtes Netz mit qualifizierten Werkstätten bzw. Verkaufsstellen (vgl. Joerges et al. 1991). Die Inzahlungnahme – das gebrauchte Auto, das abgegeben wird – gibt dem Händler einen echten Vorteil im Vergleich zu anderen Vertriebskanälen, die diese Möglichkeit nicht anbieten (vgl.

Schrerer 1996; auch Parment 2014a). Klar ist, dass der Automobilvertrieb lange unter der Maßgabe organisiert wurde, eher die Interessen von Herstellern als die von Lieferanten, Händlern und Kunden zu fördern (vgl. Womack et al. 1990), und dieses Verhältnis hat sich durch das Streben nach Effizienz nicht verändert (vgl. Whiteman et al. 2000). Die Profitabilität von Händlern ist folglich im Allgemeinen bescheiden.

Dass die hier beschriebenen Verhältnisse immer mehr im Wandel sind, versteht sich von selbst. Wer in Zukunft profitabel sein wird – das wird von neuen Faktoren entschieden, nicht von den traditionellen, längst etablierten Effizienz- und Machtkriterien des traditionellen Automobilvertriebs.

- Wer schafft es, dem Kunden einen Mehrwert zu liefern und Knotenpunkt zu werden?
- Wer hat den Mut und die Fähigkeiten, gegen dominante Akteure und Denkweisen zu agieren, um neue Geschäftsideen realisieren zu können?
- Wer kann den Zeitgeist und vorhandene Trends am besten in profitable und nachhaltige Geschäftsstrategien umsetzen?

Die Antworten auf diese Fragen werden stark von Marktkräften entschieden. Auf die gute alte Frage, ob Hersteller ihre Vertriebsstrategien nicht selbst bestimmen können, lautet die Antwort „Ja“ – allerdings wird es langfristig schwierig, über Marktkräfte zu gewinnen. Deshalb müssen die in diesem Buch beschriebenen Herausforderungen ernst genommen werden.

Marktkräfte tendieren dazu, auf Dauer zu gewinnen. Der internetunterstützte Dienst Uber hat in vielen Ländern Europas Taxifahrer zu Streiks provoziert – obwohl die Konkurrenz (mit Ausnahme von Deutschland und einige andere Länder) legal ist. Die Liste der Protestargumente ist lang:

- Einwanderer, „die unsere Jobs übernehmen“,
- teurere Konkurrenten (in Märkten mit freier Preissetzung), „die uns Taxifahrer einen schlechten Ruf verschaffen“,
- diejenigen, die mit alten Autos fahren, „zeigen kein Verantwortungsgefühl“

um ein paar Beispiele, die sich auf die Kontroverse zwischen Uber und traditionellen Taxis beziehen, zu nennen. Meist ist es klüger, ein eigenes Geschäftsmodell und daraus abgeleitete Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, als gegen neue Initiativen – die sinnvoll sein mögen oder nicht – zu arbeiten.

---

## 4.2 Spannungen zwischen Automobilherstellern, Importeuren und Händlern

Die Beziehungen zwischen Hersteller und Händler sind heute in vielen Fällen von Misstrauen gekennzeichnet: Hersteller meinen, die Händler seien zu langsam, neue Ideen – die vom Hersteller ausgehen – zu implementieren, aber sehr schnell bereit, sich

zu beschweren. Händler wiederum meinen, Hersteller seien schnell darin, Händler mit neuen Ideen und Konzepten zu überfrachten, aber langsam, wenn es darum geht, Feedback einzuholen und auf Händlerideen zu hören.

Alle Organisationen und Abteilungen bzw. Geschäftsbereiche, die zusammenarbeiten und sich integrieren, sind in gewissem Maße durch Spannungen und Konflikte gekennzeichnet. In der Automobilindustrie, und besonders beim Hersteller, gibt es zwar signifikante Spannungen zwischen Produktentwicklung auf der einen Seite und Marketing/Vertrieb auf der anderen Seite. Diese Spannung ist jedoch nicht so stark wie in anderen Industrien, da es wenig Wechselwirkung zwischen den beiden Seiten gibt. Es gibt eine klare Aufteilung der Verantwortung, und Produkte werden selten auf ein bestimmtes Kundenbedürfnis ausgelegt wie etwa bei IT-Systemen, Betriebsmitteln, Anlagentechnik und medizinischen Geräten. Seltsamerweise sind die Vertriebskanäle in der Automobilindustrie meist mit den Produkten zufrieden, nicht selten sind sie sogar stolz darauf (vor allem im Falle von Premiummarken). Es gibt jedoch Beschwerden über Preise, Margen, Marketingaktivitäten und die Herstelleranforderungen an den Händler.

Bei den Händlern haben im Laufe der Zeit viele Verbesserungen stattgefunden: saubere und sorgfältig konzipierte Ausstellungsräume, gut geschultes Verkaufspersonal (hier scheiden sich die Geister<sup>1</sup>), eine klare Preisgestaltung für Dienstleistungen und Werkstattarbeiten, kurze Wartezeiten, saubere Werkstätten, zertifizierte Gebrauchtwagen, großzügige Garantien usw. Trotzdem erleben Händler, dass Hersteller nie zufrieden sind – obschon ihnen klar ist, dass viele Veränderungen nie oder erst spät durchgeführt worden wären, wenn es nicht Anforderungen bzw. Druck vom Hersteller gegeben hätte.

Bei Herstellern gibt es oft Frustration sowie Irritation darüber, dass einzelne Händler Kunden nicht adäquat behandeln. Und viele Mitarbeiter von Herstellern und Importeuren meinen, Händler seien eingeschränkt in ihrer Denkweise und sähen alles nur aus der Händlerperspektive – eine ähnliche, aber umgekehrte Argumentation kann für die andere Seite auch geführt werden: „Die sehen alles nur von der Herstellerseite und verstehen lokale Verhältnisse nicht.“ Fakt ist, man braucht einander – und gleichzeitig passieren im größeren Umfeld Dinge, die die etablierten Marktkanäle herausfordern. Um fit für die Zukunft zu werden, müssen beide Perspektiven gleichwertig gesehen werden.

### 4.2.1 Standardisierung vs. lokale Anpassung

Ein Hauptgeschäftsführer eines Herstellers meint: „Wir nehmen die Kundenbeziehungen und ähnliche Sachen wahrscheinlich sehr viel ernster als viele unserer Händler. Die Händler sind im Allgemeinen sehr nervös, und es gibt einen guten Grund dafür, weil die

---

<sup>1</sup>Einige ältere Herren meinen, dass sie, obwohl sie keine formelle Ausbildung haben, der letzten gebildeten Generation angehören, „denn das heutige junge Verkaufspersonal hat zu wenig Bildung“. Solche Ansichten können jedoch nicht zum Muster erklärt werden.



meisten von ihnen die Art und Weise, wie sie arbeiten, in den letzten 30 Jahren oder so nicht grundlegend verändert haben, obwohl sich die Welt geändert hat.“ Und weiter:

Aus Sicht der Kunden ist einer der wichtigsten Punkte im Automobilhandel die Standardisierung von Kundenprozessen. Wenn der Kunde zu einem Autohaus geht, ganz egal, zu welchem, muss er/sie richtig behandelt werden – jedes Mal. Dafür müssen wir die Kundenprozesse, auch wenn Händler es nicht wollen, standardisieren. Mein Traum ist, dass Kundenprozesse immer wie Herstellerprozesse standardisiert werden – und der Kunde jedes Mal gleich behandelt wird.

Eine derartige Meinung ist problematisch, denn sie steht im Konflikt mit der Freiheit und Flexibilität der einzelnen Händler. Sie ist trotzdem interessant, denn sie sagt viel darüber aus, was Hersteller von Händlern erwarten. Und diese Erwartungshaltungen können zu Spannungen oder Problemen in der Beziehung der Beteiligten führen.

Beziehungen können eher zu Nepotismus als zu Meritokratie führen. Hier darf an zwei aus den USA stammende Prinzipien erinnert werden. Erstens dürfen US-Diplomaten nicht mehr als drei Jahre in einem Land tätig sein, denn das kann zu starken Verbindungen mit dem Land bzw. dort lebenden Personen führen. Zweitens müssen Prüfungsgesellschaften alle sieben Jahre ausgetauscht werden. Vor dem Gesetz sind alle Menschen – zumindest in einem Rechtsstaat – gleich, natürlicherweise aber sind Menschen tief greifend ungleich. Kunden können sich natürlich etwas mehr gleichen als Menschen im Allgemeinen, denn eine Marke bzw. ein Unternehmen lockt selten alle in einem Markt existierende Kunden an, sondern nur bestimmte Zielgruppen mit gewissen Bedürfnissen. Trotzdem versuchen viele Unternehmen und andere Akteure, eine Art von Denkweise zu implementieren, die davon ausgeht, dass Kunden bzw. Menschen gleich sind. Woher kommt dieses Missverständnis? Vielleicht vom Erfolg der standardisierten Geschäftskonzepte, die ihre Marktanteile ständig vergrößern. Standardisierte Geschäftsmodelle gehen aber nicht davon aus, dass Kunden gleich sind, sondern haben bewusst und durchdacht Angebote entwickelt, die von vielen Kunden geschätzt und akzeptiert werden – das heißt aber nicht, dass das Streben nach stärkerer lokaler Anpassung eine unkluge Geschäftsidee wäre. Standardisierte Geschäftsmodelle können sehr wohl erkennen, dass es erhebliche Unterschiede zwischen Kunden gibt, und wer solche Unterschiede in Geschäftsmöglichkeiten umsetzen kann, wird höchstwahrscheinlich davon profitieren. Ein perfektes Beispiel sind Flugtickets in Business- und Touristenklasse – erstere erzielen auf der gleichen Strecke den fünf- oder sechsfachen Preis der letzteren.

#### **4.2.2 Der Hersteller – bisher Kanalkapitän**

Soziale Hierarchien in Vertriebssystemen haben viele Gemeinsamkeiten: Man wirft sich gegenseitig eine kurzfristige Denkweise vor – Hersteller halten Händler für kurzsichtig und umgekehrt. Und wenn man auf der höheren Hierarchieebene schlecht über Untergebene redet, wird dies als Arroganz gewertet – umgekehrt ruft es keine großen Reaktionen hervor. Dass sich Händler relativ oft und viel über die Ideen der Automobilhersteller

beschweren, dass sie häufig meinen, Hersteller würden nur selten auf sie hören, hat gute Gründe – es gibt hierzu jedoch ein paar Erklärungen:

Händler haben verschiedene Bezugsrahmen. Hersteller müssen sich folglich mit Hunderten von lokal definierten Bezugsrahmen auseinandersetzen. Diese Spannung ist für den Händler einfacher zu bewältigen, denn erstens kann er Bottom-up-Kritik üben, zweitens gibt es hierfür eine klare Zielscheibe: den Hersteller.

Automobilhersteller haben mehr Zeit für Umweltanalysen, und der einzelne Manager ist in der Regel nur für einen begrenzten Bereich des Unternehmens verantwortlich (Öffentlichkeitsarbeit, Preissetzung, Produkt, zum Beispiel Hybridfahrzeuge, CRM etc.), während Geschäftsführer kleiner Händler eine Vielzahl von Verantwortlichkeiten haben. Sie haben es folglich schwerer, die Margen aufrechtzuhalten und langfristige, nachhaltige und profitable Kundenbeziehungen zu entwickeln. Angestellte beim Hersteller bzw. Importeur haben den besseren Überblick und auch die Fähigkeit zu systematischer Datensammlung, um Märkte und Kunden besser zu verstehen. Auf der anderen Seite gilt – und das erklärt auch, wie die gesamte Branche funktioniert –, dass Automobilhersteller und ihre Importeure in der Regel eine One-size-fits-all-Perspektive anwenden, egal, ob es angemessen ist oder nicht. Diese Neigung zu Standardisierung – die wichtig ist, um die Herstellerrolle als Kanalkapitän zu verstehen – hat mehrere Gründe:

- Als allgemeine Tendenz in der Wirtschaft steht Standardisierung über lokaler Anpassung.
- Menschen, die im Management für Automobilhersteller und Importeure arbeiten, sind normalerweise direkt in oder in der Nähe einer großen Stadt lokalisiert. Sie haben oft einen Hochschulabschluss und sehen ihre Position als Teil eines größeren Karriereplans, im Gegensatz zu Händlern, die häufig viele Jahre in ihrem Geschäft bleiben, manchmal ihr ganzes Arbeitsleben.
- Generell mangelt es am Verständnis für die Händlerseite. Es gibt beim Hersteller manchmal ein paar Mitarbeiter mit Erfahrung im Einzelhandel, aber das ist eher die Ausnahme als die Regel.

► Das Spannungsfeld zwischen Marketing und Vertrieb ist der Schlüssel zum Verständnis der Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Händlern. Während Autohersteller ihren Fokus auf die gesamten Marketingmaßnahmen zu richten haben, arbeiten Händler damit nur auf lokaler Ebene.

### 4.2.3 Planungshorizont – Top-down- und Bottom-up-Perspektiven

Ein inhärentes Paradox im Automobilvertrieb liegt im Planungshorizont der Automobilhersteller, Importeure und Händler. Automobilhersteller und Importeure haben sicherlich eine bessere Marktübersicht und in der Regel sind die Mitarbeiter hoch qualifiziert. Beim Händler haben Mitarbeiter tendenziell niedrigere formale Qualifikationen und wenig Erfahrung in anderen Unternehmen oder Branchen – sie scheinen weniger flexibel zu sein. Fest steht, dass die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter beim

Automobilhersteller viel kürzer ist, während es nicht ungewöhnlich ist, dass Händlermitarbeiter viele Jahrzehnte bleiben. Es gibt sogar mehrere Betriebe, die ein Autohaus in der dritten oder sogar vierten Generation betreiben. Auf Ebene der Automobilhersteller ist das einzige bekannte Beispiel die Ford Motor Company: Henry Ford I. (1906 bis 1945) und Henry Ford II. (1945 bis 1960) führten das Unternehmen, und William Clay Ford Jr., der Urenkel von Henry Ford I., fungierte als Geschäftsführer (2001 bis 2006) und später Vorsitzender (2006 bis heute).

Es ist paradox und unlogisch zu argumentieren, dass Menschen, die seit Jahrzehnten in der Führung eines Unternehmens arbeiten, kurzsichtig sind. Es ist jedoch wahr, dass die Händler oft nicht das größere Umfeld sehen und weniger über Veränderungen der gesamten Umwelt informiert sind. Automobilhersteller und Importeure werden auf der anderen Seite Schwierigkeiten haben, Verständnis für lokale Märkte zu erwerben.

#### **4.2.4 Machtbilanz im Automobilvertriebssystem**

Die Machtbilanz im Automobilvertrieb fällt seit Langem stark zugunsten des Automobilherstellers aus. Händler sind abhängig von den Automobilherstellern in Bezug auf die Lieferung wettbewerbsfähiger Produkte, das generelle Marketing und Systeme. Dies ist für den Vertrieb insofern kritisch, als dass die Hersteller den Händlern trotz Standardisierung konkurrenzfähige Produkte für deren lokalen Markt anbieten müssen. Ohne attraktive Produkten sind Händler chancenlos, während Hersteller auch ohne Händler – wenngleich mit Schwierigkeiten – Autos verkaufen können. Händlerverträge geben Autoherstellern die Oberhand: Sanktionen werden benutzt, wenn der Händler die Bedingungen nicht erfüllt, zum Beispiel, wenn die Unternehmensidentitätsrichtlinien nicht eingehalten werden. Leistungsstarke und wachsende Händlergruppen haben die Macht, die Kontroll- und Machtausübung seitens der Autohersteller auszugleichen. Die ideale Situation für einen Händler ist dann erreicht, wenn der Leistungsvorteil des Automobilherstellers gegenüber dem Händler eliminiert bzw. ausgeglichen ist.

---

### **4.3 Händlerstruktur**

Ein guter Händler – unabhängig davon, ob es sich um einen Einmarkenvertrieb mit starker Herstellersteuerung oder um einen Mehrmarkenvertrieb einer Händlergruppe handelt – kann eine Menge kundenorientierter Dienstleistungen anbieten und den Kunden einen klaren Vorteil geben: einen Ansprechpartner, Bequemlichkeit und Kompetenz. Ein Volvo-Vertreter behauptete in einem Seminar, es gäbe keinen Grund für einen einzelnen Händler, seinen Namen auf dem Verkaufsgebäude zu präsentieren. „Schließlich verkauft er Volvos, und darauf sollte er stolz sein.“ Tatsache ist aber, dass Marken nicht – wie es oft behauptet wird – um Aufmerksamkeit konkurrieren, sondern gute Marken sich gegenseitig verstärken können. Ein starker lokaler

Volvo-Händler wird die Marke Volvo stärken, während die Marke Volvo einen Händler, der Volvo verkauft, stärkt (vgl. Parment 2008, 2009). Es ist schwer für Unternehmen, dies zu verstehen, nicht nur in der Automobilindustrie. Üblicherweise – und dies wurde mir bei mehreren Treffen mit Führungskräften in verschiedenen Branchen bestätigt – hat das Topmanagement wenig Kenntnis darüber, was Händler und weitere am Vertrieb beteiligte Personen motiviert. Das Serviceunternehmen ISS beispielsweise besetzt die Rezeption einiger Unternehmen, die eine starke Marke haben. Für die Mitarbeiter, die dort arbeiten, ist es selbstverständlich zu sagen „Ich arbeite bei Unternehmen X in der Rezeption“ statt „Ich bin ein ISS-Angestellter“. Das hat zwei Gründe: Status und Identifikation. Denn für den täglichen Arbeitsplatz entwickelt man auch eine gewisse Mitarbeitermentalität.

#### **4.3.1 Vertragshändler vs. Niederlassungen**

In manchen Industrien wird das Vertragshändlermodell durch Herstellerinitiativen ersetzt. Bislang ging man davon aus, dass Vertragshändler eine größere Chance haben, hohe Verkaufszahlen zu erreichen, denn sie kennen den lokalen Markt besser (vgl. Helmers 1974). Neuere Einsichten besagen jedoch, dass Hersteller ihre Investitionskosten begrenzen können, indem sie durch sogenannte Replikation durchdachte Handelskonzepte an vielen Betriebsorten umsetzen (vgl. Winter und Szulanski 2001; Winter et al. 2012). McDonalds, Subway und 7Eleven sind bekannte Beispiele dieser Strategie.

Es gibt für diese Entwicklung hin zu eigenen, direkten Vertriebskanälen zwei Gründe, die vorher nicht besonders relevant waren, heute jedoch zu den wichtigsten zählen. Erstens der Bedarf an konsistenter Marktkommunikation, um die Marke zu unterstützen und sicherzustellen, dass keine Kommunikationselemente vernachlässigt werden (vgl. Parment 2014a, b). Zweitens Überkapazitäten in der Herstellung, die einfacher in Verkaufszahlen umzusetzen sind, wenn man als Hersteller mit eigenen Vertriebskanälen arbeitet. Darüber hinaus ist man als Hersteller mit einem eigenen Vertriebskanal näher am Markt. Mitarbeiter sind somit in direktem Kontakt mit Endverbrauchern. In allen Branchen mit Überkapazitäten in der Herstellung haben herstellereigene Vertriebskanäle den Vorteil, als Absatzmärkte für die Überproduktion verwendet werden zu können. Dies macht aus der Perspektive eines Automobilherstellers einen großen Unterschied. Mietwagen, Pressefahrzeuge, Car-Pool-Fahrzeuge etc. können viel einfacher verkauft werden, als wenn für den Verkauf jedes einzelnen Produktes erst ein Vertragshändler motiviert werden muss.

#### **4.3.2 Händlergruppen – anders als Hersteller, aber nicht immer weniger mächtig**

Wenn Händlergruppen wachsen, erreichen sie manchmal die Größe multinationaler Unternehmen mit Hunderten von Milliarden EUR Umsatz. Damit unterscheiden sie sich

dann nicht sehr von Automobilherstellern. Große Unternehmen mit vielen organisatorischen Ebenen, großen geografischen Entfernungen und demzufolge zum Teil erheblichen mentalen Unterschieden tendieren zu Formalisierung und Bürokratisierung (obwohl ihre Manager dies oft leugnen oder nicht wahrhaben wollen). Folglich laufen größere Händlergruppen Gefahr, die unternehmerische Fähigkeit eines Kleinbetriebs zu verlieren.

Durch die immer weiter wachsende Marktmacht von immer größer werdenden Mehrmarkenvertriebshändlern gibt es heute Beispiele für Händler, die mehr Marktmacht als manche Hersteller haben. Das ist eine relativ neue Situation. Bis jetzt ist dies nur für Hersteller von schwächeren Marken ein Problem. Es könnte aber in der nicht allzu fernen Zukunft auch für Hersteller mit starken Marken eine echte Herausforderung werden. Die starken Händlergruppen haben die Hierarchie im Automobilvertrieb neu definiert:

- Alte/etablierte Logik: Der Hersteller hat einen Überschuss an Händlern, die die Marke verkaufen wollen. Der Hersteller wählt Händler, die die Marke am besten repräsentieren, vermarkten und verkaufen können, und zeichnet (herstellerorientierte) Verträge. Der Händler wird auf diese Weise den Verkauf auf dem lokalen Markt maximieren.
- Neue Logik: Der international operierende Mehrmarkenvertriebshändler hat durchdachte Ausstellungsräume und gute Beziehungen zu Kunden auf dem lokalen Markt. Der Händler bietet somit dem Hersteller die Gelegenheit, hohe Verkaufszahlen zu erzielen. Der Hersteller wird davon überzeugt und zeichnet (händlerorientierte) Verträge mit Mehrmarkenvertriebshändlern.

Händlergruppen repräsentieren ein Portfolio von Marken und Standorten. Eine Portfolio-perspektive kann, neben der Entscheidung über den exklusiven Vertrieb einer einzelnen Marke oder den gleichzeitigen von mehreren Marken, auf viele andere Dimensionen des vorhandenen Geschäftsmodells angewendet werden:

- Standorte,
- Kunden, etwa gewerbliche Kunden (Großunternehmen, lokale Handwerker, Privatpersonen),
- Finanzierungsmodelle (Barkauf, externe Finanzierung durch eine Bank, Privatleasing, Leasinggesellschaften),
- Märkte (Länder, Regionen),
- Autoverkauf, Gebrauchtwagen, Inspektionen, Ersatzteile, Dienstleistungen, Finanzierung, Versicherungen, Reparaturen verschiedener Art.

Ein proaktiver Händler, ob er nun einen Einzel-, Zwei- oder Mehrmarkenvertrieb führt, denkt in erster Linie an Profitabilität und ist nicht nostalgisch und emotional wie ein reaktiver Händler, der sich „die guten alten Zeiten“ zurückwünscht.

### Intrabrand-Wettbewerb

Intrabrand-Wettbewerb (Konkurrenz zwischen Anbietern derselben Marke) treibt den Umsatz und senkt Preise und Margen (vgl. Parment 2008, 2009). Das wissen die Hersteller und versuchen, den Intrabrand-Wettbewerb zu reduzieren, um die Margen zu verbessern und die Marke zu stärken. Diese Strategie wird von wenigen größeren Händlern verfolgt. Wenn Hersteller Händler übernommen haben, um die Kontrolle über die Preise zu gewinnen, hat dies in den meisten Fällen zu schlechteren Verkaufszahlen geführt. In ein paar Fällen wurden die Margen deutlich verbessert, aber der Umsatz brach um bis zu 50 % ein. Warum?

1. Weniger Unternehmensgeist: Angestellte sind nicht so motiviert wie Vertragshändler, die auf eigene Rechnung arbeiten (vgl. Arruñada et al. 2001; Arruñada und Vázquez 1999; Hendrikse und Jiang 2011; Kreuger 1991; Parment 2008).
2. Höhere Preise reduzieren die Nachfrage.
3. Weniger Verankerung im lokalen Markt: Eine Person oder Familie, die in einem Markt einen Händlerbetrieb führt, hat soziale Vorteile und kennt ihre Kunden besser. Hinzu kommt, dass es Kunden gibt, die lieber bei einem lokalen als bei einem großen multinationalen Unternehmen kaufen (vgl. Parment 2009, 2014a).

Der enorme Druck seitens der Automobilhersteller, mehr durch sowohl eigene, direkte als auch indirekte Vertriebskanäle zu verkaufen, wird ergänzt durch verändertes Kundenverhalten – Käufer machen heute jede Anstrengung, um niedrige Preise zu erzielen, sodass sie nicht mehr gerne beim Händler mit den höheren Preisen kaufen, selbst wenn er vor Ort erreichbar ist.

---

## 4.4 Ein-, Zwei- oder Mehrmarkenvertrieb?

Hersteller im Allgemeinen bevorzugen den Einmarkenvertrieb – idealerweise im gesamten Vertriebssystem. Wenn nicht nur der Ausstellungsraum, sondern auch das Management vom Händler und der Inhaber sich auf eine Marke konzentrieren, bringt das erhebliche Vorteile: Alle tragen Sorge dafür, die Marke zu positionieren und zu stärken, und es gibt wenig Interessenskonflikte. Folglich ziehen Hersteller mit wenigen Ausnahmen den Einmarkenvertrieb vor – das führt zu einer besseren Markenexponierung und stellt auch sicher, dass der Kunde nicht über Konkurrenzprodukte informiert wird. Im Falle eines Mehrmarkenbetriebs kann der Händler ein Konkurrenzprodukt empfehlen. Der Effekt ist für den Hersteller sehr problematisch: Kostenintensive Marketingmaßnahmen führen dazu, dass der durch die Maßnahmen gewonnene Kunde am Ende ein Konkurrenzprodukt kauft. So etwas kann in einem Einmarkenbetrieb nicht passieren.

Händler sehen das anders und können von einer Menge an Vorteilen des Zwei- oder noch besser Mehrmarkenvertriebs profitieren:

- Die Wahrscheinlichkeit, dass der Händler ein für den Kunden passendes Auto führt, ist größer.
- Es gibt einen Verhandlungsvorteil, das heißt mehr Marktmacht. Denn wenn der Händler mit den angebotenen Konditionen vom Hersteller nicht zufrieden ist, kann entweder eine weitere Marke angenommen werden, oder man verhandelt hart und droht notfalls damit, den Händlervertrag zu kündigen. Führt man nur eine Marke, weiß der Hersteller, dass es für den Händler eine enorme Umstellung bedeutet, mit einer anderen Marke neu anzufangen.
- Risikostreuung/Portfoliomanagement: Ein Händler mit Mehrmarkenvertrieb ist auf mehreren Ebenen weniger abhängig vom Hersteller. Einerseits hinsichtlich Preisgestaltung und Lieferkapazität von einer bestimmten Marke, andererseits hinsichtlich Produktattraktivität und finanzieller Dimensionen wie Wechselkurse, Steuern etc. Je mehr Marken verkauft werden, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme mit einer Marke zu Problemen im Gesamtgeschäft führen. Im Mehrmarkenvertrieb funktioniert dies wie die Modelldiversifizierung von Herstellern. Genau wie Volkswagen mit Up!, Polo, Golf, Beetle, Touran, Passat, Sharan, CC, Amarok, Touareg, Phideon, Scirocco usw. das Risiko auf mehrere Produktreihen verteilt, versucht ein Mehrmarkenvertrieb, seine Risiken auf Marken und Standorte zu verteilen.
- Gewinne der vorhandenen Marken können für eine Expansion oder für den Erwerb neuer Marken genutzt werden.

Neben der markenspezifischen Auslegung des Designs der Ausstellungsräume und anderen Elementen im Kundeninterface gibt es also weitere wichtige Unterschiede zwischen Einmarken- und Mehrmarkenvertrieb – auf Managementebene, auf Portfolioebene und auf Inhaberebene.

Alternativ kann ein Händler mit großer Marktmacht Loyalitätsvorteile bei einem Hersteller erreichen. Ein Volkswagen-Group-Händler könnte auf diese Weise wachsen, ohne weitere Marken zu verkaufen, und andere Volkswagen-Group-Händler – die Profitabilitätsprobleme oder als Familienbetrieb Nachfolgeprobleme haben – übernehmen und somit Marktmacht in der Beziehung zu Kunden entwickeln. So werden Betriebe von Audi, Seat, Skoda und Porsche übernommen, und der Händler wird sehr wichtig für die Volkswagen Group. Aber Vorsicht: Der Hersteller bzw. Importeur will zwar keine kleinen Händler mit wenig Ressourcen haben, aber auch keine großen mit sehr viel Marktmacht, denn diese können ihre Macht in Verhandlungen nutzen. Andererseits ist es natürlich ein Vorteil, wenn der starke Händler nur Marken der Volkswagen Group verkauft.

Einzel- oder Mehrmarkenvertriebe sind sehr wichtig, um die Leistungsbilanz im Automobilvertrieb zu verstehen. Schon heute gibt es Mehrmarkenvertriebshändler, die etwa ein Viertel vom Verkauf einer (schwachen) Marke in einem Markt übernehmen.

Wenn sich die vorhandene Entwicklung weiter fortsetzt, wird sich der Anteil noch erhöhen und die Mehrmarkenvertriebs Händler werden noch stärker. Der Importeur bzw. Hersteller hat damit kaum Möglichkeiten, kurzfristig einen Verkaufsrückgang mit neuen Vertragsabschlüssen zu kompensieren.

Mehrmarkenvertriebs Händler bieten wichtige Vorteile für Hersteller. Hersteller, besonders die mit schwachen Marken und damit niedriger „automatischer Nachfrage“, profitieren vom Floor Traffic, der durch andere verkaufte Marken entsteht, und können dadurch hohe Verkaufszahlen erreichen. Händlergruppen mit einer starken Marke im ländlichen Gebiet haben außerdem eine Menge Kunden, die in erster Linie den Händler besuchen und sich erst in zweiter Linie eine spezifische Marke aussuchen (vgl. Parment 2014a). Gewöhnlich findet man ein solches Verhalten besonders bei älteren Kunden (vgl. Parment 2013).

Klar ist: Wer mehr Marktmacht hat, bekommt auch einen größeren Teil der dünnen Margen im Automobilvertrieb. Die folgende Aussage eines Händlers mit Mehrmarkenvertrieb und viel Marktmacht kommt aus Großbritannien:

► Manufacturers will always get the dealers they deserve, because they dictate how much you will make, they say the level of return for a dealer is two percent, two percent return on sales ... and they will soon know, if you squeeze your dealers, you don't allow them to make a decent profit, they won't do their best and therefore your brand will be static. If you allow the dealer to make a good return on the capital employed and return on sales, he will invest in customer care, he will invest in people, he will invest in process, and he will invest in marketing.

---

## 4.5 Überinvestition und Wettbewerbsfähigkeit

Überinvestitionen im Vertrieb sind ein Problem sowohl für Hersteller und Importeure, die meist dem Hersteller gehören, als auch für Händler. Für Kunden sind sie ebenfalls kaum von Vorteil. Überinvestitionen untergraben die Lebensfähigkeit eines Unternehmens, sie gefährden die Motivation und machen die Zukunft unsicher. Das ist natürlich für Autounternehmen und besonders für Betriebe, die sich in einem Umfeld mit intensiver Konkurrenz befinden, von großer Relevanz.

### 4.5.1 Warum Überinvestitionen?

Wie kommt es, dass Überinvestitionen so häufig vorkommen? Es gibt mehrere Gründe:

- Formalisierte Kundenprozesse durch CRM-Systeme.
- PPS-Systeme (Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme) benötigen schnelles Feedback vom Markt. Diese hochintegrierten Systeme haben mehrere Ziele: Händler



steuern und den Fluss des Feedbacks sicherstellen; Händlern helfen, ihre Kunden besser zu bedienen und ein lohnendes Geschäft abzuwickeln.

- Um- und Ausbau von Ausstellungsräumen und Werkstätten: Es ist nicht eindeutig klar, ob die Bedürfnisse seitens der Hersteller (so wird von den Händlern argumentiert) oder seitens der Kunden (so sagen es die meisten Hersteller) angemeldet werden.
- Angst, von Mitwettbewerbern übertroffen zu werden.
- Angst, niedrige Kundenzufriedenheitszahlen zu erreichen. Fragebögen zu nutzen mag teuer sein.
- Wettbewerb schafft Angst, deshalb überinvestieren viele in Marketing. Weil die Schätzungen zu zukünftigen Verkaufszahlen meist viel zu hoch liegen, wird das Marketingbudget pro verkauftem Auto sehr hoch angesetzt – wenn nicht auch pro geplantem Autoverkauf. Wird mit 10.000 verkauften Autos in einem Markt für ein Automodell gerechnet („zwar hoch geschätzt, aber mit einem großen Marketingbudget sollte es klappen“), werden mehrere Millionen EUR in Marketing investiert. Wenn aber nur 6500 Verkäufe realisiert werden, steigt die Ausgabe für Marketing pro Auto von 1000 auf über 1500 EUR.
- Werkstatt: Das marktbasierte Modell allokiert kostengünstige Inspektionen und Reparaturen bei Niedrigpreisanbietern, während komplexe und schwierige Fehlersuchen vom Vertragshändler angeboten werden müssen. Das bedeutet auch große Investitionen.
- Modellvielfalt: Die Erwartungen an Fahrzeuge für Probefahrten und für Ausstellungsräume sind hoch. Auch wenn nicht jedes Modell zu Verfügung stehen muss, steht fest, dass mehr Autos erforderlich sind, je mehr Ausführungen eines Modells es gibt. Beispiel: „Ich möchte ein fünftüriges Coupé mit 2-Liter Benzinmotor, Allradantrieb und Schaltgetriebe Probe fahren.“ Die Antwort: „Wir haben diese Konfiguration leider nur als Kombi zur Verfügung“, funktioniert – diese aber nicht: „Wir haben nur zwei Demos, eins mit 2-Liter Dieselmotor und eins mit 3-Liter Benzinmotor, alle beide mit Zweiradantrieb und Automatik.“
- One-Stop Shopping: Jeden Anspruch der Kunden zu erfüllen wird sehr teuer. Besonders in Niederlassungen – der Kunde spricht ja hier eigentlich direkt mit dem Hersteller – sind die Ansprüche hoch. Dies hängt auch mit immer höheren Ansprüchen an Service und Dienstleistungen zusammen.
- Training und Wissensvermittlung: Privatleasing, Firmenfahrzeuge, Finanzierung, Cross Selling und Preisreduktionen für Versicherung und Inspektionen, wenn das Auto beim Händler finanziert wird. Diese Themen sind sehr komplex und entsprechendes Training der Verkaufsmitarbeiter kostet Zeit und Geld.
- Immer höhere Erwartungen an schnelle und adäquate Antworten, unabhängig davon, welche Fragen private bzw. gewerbliche Käufer haben.
- Kunden sind preisbewusster. Sie zahlen gern mehr für guten Service und gute Dienstleistungen – das Preis-Leistungs-Verhältnis muss aber stimmen. Vorbei sind die Tage,

als es möglich war, einen sehr hohen Preis zu setzen, nur weil es sich um eine Premiummarke handelte.

Diese Entwicklung insgesamt betrifft jeden Händlerbetrieb – wenn es Ausnahmen gibt, sind sie ungewöhnlich und gelten möglicherweise für Luxusmarken in Gebieten mit einem hohen sozioökonomischen Profil.

#### **4.5.2 Ausstellungsräume – teuer zu bauen, aber selten von Kunden besucht**

Ein zentrales und mentales Problem, das weniger von Hersteller-, sondern eher von Händlerseite aus zu lösen ist, sind die auf Dauer immer höheren Ansprüche bezüglich Einrichtung und Ausstellungsräume. Die Investitionskosten pro Kundenbesuch sind enorm gestiegen. Währenddessen besuchen Kunden immer seltener Autohändler. Wie erklärt sich diese Entwicklung, und welche Auswirkungen hat sie?

- Dass die Zahl der Händlerbesuche vor dem Kauf gesunken ist, war schon in den 1990er Jahren ein Thema. Dies hängt nicht nur mit dem Internet zusammen, sondern auch mit einer Menge anderer Veränderungen. Laut einer Recherche auf globaler Basis von McKinsey besucht ein Käufer den Händler heute meist nur einmal vor dem Kauf – vor ein paar Jahrzehnten waren es durchschnittlich noch fünf Besuche (McKinsey 2014; Meyer 2013; Parment 2014a). Die Implikation ist deutlich: Jeder einzelne Besuch wird viel wichtiger, und man kann davon ausgehen, dass ein Kunde, der den Verkaufsraum betritt, ein seriöses Kaufinteresse hat (das sind die Pull-Kunden – Push-Kunden können auf andere Weise erreicht werden).
- Der Angst, Wettbewerbsnachteile zu erleiden, treibt viele Händler – nicht nur in der Automobilindustrie – dazu, sich zulasten der Profitabilität und Zukunftsorientierung übertrieben am Kunden zu orientieren und unausgewogene Entscheidungen zu treffen. Diese Angst kann kontraproduktiv sein und ein Unternehmen in einer marktgetriebenen Rolle zementieren.

Der letzte Punkt hört sich vielleicht unlogisch an, wird jedoch im nächsten Abschnitt erklärt.

- Es wird viel in Aktivitäten investiert, die wenig genutzt werden. Diese Entwicklung spiegelt die immer größer werdende Macht des Kunden über den Hersteller bzw. Importeur wider.

### 4.5.3 Herdenverhalten

Autohersteller sowie Autohändler – obwohl viele Beteiligte es nicht sehen bzw. nicht sehen wollen – vermitteln allgemein den Eindruck, dass sie einem Herdenverhalten folgen. Sie agieren alle gleich. Händler beispielsweise nutzen das Potenzial ihrer Ausstellungsräume nur bedingt. Diese sind schön gestaltet, aber nicht sehr lebendig. Es fehlt an Interaktivität, Sonderausstattungen beispielsweise können vom Kunden nicht ausprobiert werden, außer an eventuell vorhandenen Probefahrzeugen. Der Verkäufer muss dann in der Lage sein, sowohl die Ausstattung und ihre Funktionen zu verstehen und zu erklären, als auch zur gleichen Zeit die Kunden zu beeinflussen und zu überzeugen. Kann es sein, dass der intensive Fokus auf Kundenzufriedenheit die Automobilhersteller und Händler von innovativen Konzepten und Verkaufsmöglichkeiten im Ausstellungsraum ablenkt? Mit so hohen Investitionen müsste es mehr Möglichkeiten geben, den Verkaufsraum lebendig und emotional ansprechend zu gestalten.

#### Beispiel Fiat

Ausnahmen und gute Beispiele gibt es natürlich: Fiats Showroom in der Marylebone Road im Zentrum Londons hat ein einzigartiges Design und sehr aufmerksame Mitarbeiter. Visbil auf der Insel Gotland in Schweden ist aus transparentem Kunststoff gebaut, wodurch es möglich geworden ist, die Farbe des Autohauses anlässlich eines Saisonwechsels oder besonderer Ereignisse zu variieren: Rot und Grün in der Weihnachtszeit; Gelb und Blau wie die schwedische Flagge, wenn schwedische Mannschaften Erfolg im Fußball oder Hockey hatten, oder andere Lichteffekte zu Silvester, zu Ostern etc. Trotzdem waren die Baukosten nicht zu hoch, denn hier werden Fiat, Jeep und Subaru verkauft – Marken, die per se nicht anspruchsvoll sind bezüglich Ausstellungsräume und Kundenprozesse.

Durch das Herdenverhalten in der Autoindustrie besteht allerdings wiederum die Gefahr, dass viele Unternehmen ähnliche Lösungen versuchen und die Innovationskraft nachlässt. Das gilt für die Gestaltung der Ausstellungsräume, Garantiebedingungen, Werbung, Preisnachlässe, Öffnungszeiten und Dienstleistungsangebot. Dies spiegelt die intensive Konkurrenz sowie die Überkapazitäten in der Herstellung wider, denn sobald ein Automobilhersteller einen Vorteil aufbaut, wird die Konkurrenz nervös und denkt: „So was müssen wir auch anbieten können.“ Die meisten Hersteller haben Angst, Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Überkapazitäten scheinen also ein Hauptgrund für das Herdenverhalten zu sein – auch auf Händlerseite.

Doch selbst wenn Hersteller einander dicht folgen, sieht es hinter den Kulissen im Vertriebsnetz möglicherweise anders aus. Dort kann es nämlich erhebliche Unterschiede in Bezug auf Hersteller-Händler-Beziehungen, Kundenbehandlung und Kundenzufriedenheit, Unternehmenskultur und Rentabilität geben. Diese Unterschiede können entscheidend sein, wenn sie zum Beispiel lokalen Unternehmergeist reflektieren. Hersteller

und Importeure können dies jedoch als ein Steuerungsproblem interpretieren. Es ist auf der einen Seite wahr, dass man, um die Vorteile eines einheitlichen Markenauftritts umsetzen zu können, ein eindeutiges Profil sowohl im Sichtbaren wie auch im Unsichtbaren sichern muss. Damit arbeiten die Hersteller. Auf der anderen Seite können die Vorteile eines einheitlichen Markenauftritts weiter verbessert werden, wenn der Händler noch stärker im lokalen Umfeld auftritt. Dafür muss es Raum für den einzelnen Händler geben, sich lokal zu profilieren – am Ende profitiert sowohl die Auto- als auch die Händlermarke.

---

## 4.6 Gebrauchtwagenmarkt

Die Qualität von Gebrauchtfahrzeugen war jederzeit ein wichtiges Thema und steht im Zentrum des Gebrauchtwagenhandels. Sie erklärt, warum Käufer Autos ungern unbeesehen kaufen, sie erklärt auch den Preiszuschlag, der eine Qualitätssicherung bzw. eine Marke kennzeichnet, wenn der Kunde bei einem Vertragshändler kauft, und sie erklärt, warum Autoauktionen, die Gebrauchtfahrzeuge ausführlich beschreiben, geschätzt sind. Käufer tendieren dazu, in Auktionen einen Überpreis zu bezahlen. Denn wenn sie sich genau informiert fühlen, beispielsweise darüber, welche Defekte das Fahrzeug hat, müssen sie keine bösen Überraschungen nach dem Kauf fürchten.

Schon im Jahr 1970 präsentierte George Akerlof einen sehr einflussreichen Artikel im *Quarterly Journal of Economics*. Der Artikel behandelt den Gebrauchtwagenmarkt als Beispiel für Qualitätsunsicherheit. Akerlof war der Erste, der die Auswirkungen asymmetrischer Information bezüglich der Produktqualität aus einer Forschungsperspektive untersuchte. Der Kern der Botschaft ist, dass überdurchschnittlich gute Autos, sogenannte *Kirschen* (*Cherries*), sich auf dem Gebrauchtwagenmarkt anders behaupten als sogenannte *Zitronen* (*Lemons*), die in einem schlechteren als dem durchschnittlichen Zustand sind. Bis heute wird das Wort Zitrone für schwer verkäufliche Gebrauchtwagen benutzt, das heißt beispielsweise solche mit unterdurchschnittlich attraktiven Spezifikationen, mit schlechter Qualität, mit fehlenden Ausstattungsmerkmalen, mit einer seltsamen und unattraktiven Kombination von Motor, Getriebe und Antrieb, Raucherfahrzeuge usw.

Der Gebrauchtwagenmarkt ist ein gutes Beispiel für asymmetrische Informationsketten. Ein Käufer kennt vor Vertragsabschluss die Qualität des angebotenen Produktes nicht hundertprozentig und kann es nicht richtig beurteilen. Ohne die notwendigen Informationen lassen sich dann keine optimalen Entscheidungen treffen. Dazu kommt, dass Risiken von Individuen höher als von Kollektiven eingeschätzt werden. Deshalb macht es für den Händler Sinn, Gewährleistungen auf Gebrauchtwagen zu geben, denn sie erhöhen den Zahlungswillen des Käufers und die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Kaufentscheidung kommt. Für den Verkäufer hält sich das Risiko in Grenzen, da es sich auf mehrere verkaufte Fahrzeuge verteilt. Die Lösung des traditionellen, herstellerkontrollierten Modells ist der zertifizierte Gebrauchtwagen – es wird garantiert, dass keine

Zitrone an den Kunden übergeben wird, und wenn, dann wird der Kunde entschädigt. Die Lösung des marktbasierten Modells sind Kundenbeurteilungen, Auktionsverfahren, Transparenz und Preismechanismen, die Autos günstiger an solche Kunden verkaufen, die unter gewissen Umständen eine Zitrone akzeptieren.

---

#### **4.7 Spannungen und Konflikte – der Alltag des Automobilvertriebs**

Autohersteller bieten gerne Lösungen an, wie Konflikte zwischen Hersteller, Importeur und Händler beseitigt und die Spannungen zwischen verschiedenen Rollen im Vertriebssystem minimiert werden können. Managementbücher haben einen ähnlichen Anspruch – das Ziel heißt Harmonie. „Die Händler sind heutzutage unsere Partner“; „Wir tun alles, um es attraktiv zu machen, unsere Marke zu verkaufen“; „Kein Grund zur Klage über die Margen, denn als Importeur können wir den Händler nicht bei allzu großen Nachlässen unterstützen“ usw. sind typische Aussagen von Herstellern und Importeuren, die meinen, Händler hätten große Margen, machten jedoch bedauerlicherweise den Fehler, zu viel Nachlass zu geben, und beklagten sich dann über schlechte Profitabilität. Fakt ist aber, dass die Spannungen und Konflikte im heutigen Automobilvertriebssystem kaum zu lösen sind, denn der Konkurrenzdruck von vielen Seiten ist enorm, und alle Autounternehmen kämpfen damit, hohe Verkaufsziele zu erreichen und gleichzeitig kundenorientiert zu sein, ein Paket mit guten Dienstleistungen anzubieten und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Spannungen zwischen Professionen, Abteilungen und Organisationsebenen sind grundsätzlich in allen Unternehmen und allen Branchen vorhanden: zwischen Topmanagement und Verantwortlichen im mittleren Management; zwischen Funktionsebenen und Abteilungen; zwischen Produktdesign und Marketing; zwischen Logistik und Marketing; und – was in den heutigen Automobilmärkten besonders deutlich ist – zwischen Vertrieb und Marketing. „Die beiden Philosophien – Branding auf der einen Seite und Kostenfokus auf der anderen – müssen ausgeglichen oder als eine kreative Spannung gesehen werden“ (vgl. Wileman und Jary 1997). Auch wenn sie nerven, können die Spannungen rund um - nicht selten- konstruktiv sein und grosse Kompromisse ermöglichen. Sie sind unvermeidlich, und alle Beteiligten müssen lernen, damit zu leben. Fakt ist, dass in Kooperation mit anderen und ihren Denkweisen bessere Entscheidungen getroffen werden.

Zum richtigen Umgang mit diesen Spannungen gesellt sich ein gewisser Anspruch an die Einstellung der Autohändler, um den heutigen Alltag des Automobilvertriebs zu meistern. Ein reaktiver Händler zum Beispiel wird ein hartes Stück Arbeit haben, den vorhandenen Druck aus vielen Richtungen, etwa Corporate-Identity-Bemühungen, Arbeitgeberattraktivität, Kundenansprüche, zu tragen und gleichzeitig profitabel zu sein. Dann ist es besser zu versuchen, mit einer proaktiven Einstellung die Situation zu lösen. Das gilt natürlich nicht nur für Händler, sondern auch für Hersteller und Importeure.

Proaktive Händler sehen Veränderungen in der Umgebung, beispielsweise die Insolvenz anderer Händler, als eine Chance und nicht zwangsläufig als Zeichen der schlechten Ertragskraft der gesamten Branche: Sie überlegen, viele Marken anzubieten, um Diversifizierung zu erreichen; sie nehmen Gelegenheiten wahr, zum Beispiel unverkaufte (und schwierig zu verkaufende) Autos, Reifen, Motoröl und andere sinnvolle Produkte aus der Konkursmasse eines Unternehmens aufzukaufen. Proaktive Händler haben den Mut, Automobilhersteller herauszufordern und zögern nicht, ihrem eigenen Portfolioansatz zu folgen, statt immer den Herstellern treu zu sein.

### **Proaktive Händlerstrategien**

Automobilvertrieb geht in den meisten Fällen vom Hersteller aus – so der immer noch gültige traditionelle Ansatz. Der Hersteller entscheidet, welche Händler er sich wünscht, und die Händler müssen die Konditionen akzeptieren. So wird es wohl auch in Zukunft bleiben, jedoch nur, wenn zwei Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Es handelt sich um eine starke Marke oder eine Marke, die für den Händler günstige Konditionen anbietet, das heißt ein Überschuss qualifizierter Händler, die die Marke verkaufen wollen, ist vorhanden.
2. Es handelt sich um einen Händler, der weder Macht, Ressourcen noch Mut hat, gegen die Herstellerbedingungen zu agieren.

Letzteres wird mit jedem Tag unwahrscheinlicher, denn Händler wachsen durch Profitabilitätssteigerungen und Übernahmen, zum Beispiel von insolventen oder zum Verkauf stehenden Händlern.

Folgende zwei Faktoren erklären die zunehmende Macht des Händlers:

- Mehrmarkenvertrieb mindert die Abhängigkeit des Händlers von einem Hersteller.
- Eine erhöhte Zahl der Verkaufsstellen trägt eher unabhängig vom Gesamtumsatz zur Marktmacht des Händlers bei und verleiht dem Händler in den einzelnen Teilmärkten eine stärkere Position.

## **4.8 Wettbewerb im Zeichen von Effizienz, Profitabilität und Qualität**

Aus Effizienzgesichtspunkten – ein oft benutztes Argument für neue Vertriebskanäle – ist es leicht zu glauben, dass eine Menge Kosten einzusparen wären, wenn neue Autos auch über IKEA, Hornbach, Carrefour oder Tesco verkauft würden. Das Thema wurde seit den 90er Jahren diskutiert. Umfangreiche Kostenberechnungen wurden vorgenommen, um zu beweisen, dass enorme Mengen an Ressourcenaufwand eingespart werden könnten. Solch eine Analyse basiert jedoch nicht auf wirklichen Fakten, denn solange

es Herstellungsüberkapazitäten geben wird (wahrscheinlich sehr lange!), wird es weder für Kunden noch für Hersteller vorteilhaft sein, den Autovertrieb über Lebensmittel- und Haushaltsgerätegeschäfte laufen zu lassen. Letztendlich wollen die heutigen Kunden Zugang zu Kompetenz und eine breite Palette von Dienstleistungen, z. B. Finanzierung, die Möglichkeit, einen Gebrauchtwagen als Inzahlungnahme abzugeben, und einen Ansprechpartner vor Ort. Das alles kann der traditionale Autohändler gut, andere Vertriebskanäle bisher nur bedingt.

Es ist hingegen wahrscheinlicher, dass Effizienz durch etablierte Händler geschaffen wird, denn sie bemühen sich anders um die Kunden und bieten eine Vielfalt von Dienstleistungen, die es kaum bei Tesco, Bauhaus oder IKEA geben würde. In ihren Beziehungen sowohl zu Kunden als auch zu Lieferanten, das heißt Herstellern, profitieren Händlergruppen mit Mehrmarkenvertrieb von der Möglichkeit, viel anzubieten und günstig einzukaufen. Möglich ist dies durch die Überkapazitäten in der Herstellung. Nur eine starke Marke kann diese Entwicklung in gewissem Maße verhindern, da es einen Überschuss an Händlern gibt, die die Marke gerne verkaufen. Damit entfällt die Möglichkeit, dass Lieferanten verschiedener Marken um das Geschäft streiten. Es ist für starke Marken möglich, langfristige Beziehungen zu Händlern aufzubauen, und die Händler profitieren von der starken Produktmarke in vielerlei Hinsicht. Unabhängig von der Machtbilanz ist klar, dass die verschiedenen Händlerstrukturen ein besseres Dienstleistungsniveau erreichen als jeder konkurrierende Vertriebskanal.

#### 4.8.1 Eine moderne Interpretation des Wettbewerbs

Es scheint in der menschlichen Natur zu liegen, sich gegen Konkurrenz schützen zu wollen – was folglich am besten geht, wenn Wettbewerber wenig Erfolg haben, während das eigene Unternehmen es einfach hat, die Kunden zu überzeugen. Obwohl wenige Menschen heute sagen würden, dass sie ausdrücklich gegen freie Marktwirtschaft sind, behaupten jedoch sowohl Hersteller als auch Importeure und Händler gerne etwas Schlechtes über den Wettbewerber und mögen Konkurrenz in der Praxis nicht.

„Volvo ist nicht unser Konkurrent.“ Das haben sowohl BMWs Vorstandsvorsitzender Norbert Reithofer wie auch Audis Vorstandsvorsitzender Rupert Stadler geäußert. „Wir spielen in einer anderen Liga“, so Stadler im Pariser Autosalon 2013. Es mag sein, dass man es so gesehen hat, eine kluge Aussage ist es aber nicht (vgl. Svenska Dagbladet 2013a, b). Ein Jahr später will Herr Stadler Fragen, wer die Konkurrenten von Audi sind, nicht mehr kommentieren (vgl. Berggren 2014).

Viele Menschen in der Automobilbranche haben sogar eine arrogante Haltung zu Wettbewerbern und deren Produkten. Dieser Ansatz kennt zwei Regeln:

1. Gestehe nicht ein, dass ein Wettbewerber besser ist, es sei denn, es ist offensichtlich, dass beispielsweise sowohl angegebene als auch reale Spritverbräuche niedriger sind.
2. Sei bemüht, mehr „Premium“ zu sein, wenn das möglich ist.

Warum ist diese Attitüde ein Problem? Weil sie die Attraktivität der Industrie, der Marke und der Praxis reduziert. „Skoda ist nicht unser Wettbewerber“, ist eine typische Äußerung eines Volvo-Händlers – und genauso unklug wie die Audi-Aussage (siehe oben). Denn mit großen Nachlässen – wie in einigen Märkten praktiziert – kann ein Volvo V90 genau so günstig sein als ein vergleichbarer Skoda Superb. Und Fakt ist, dass eine beträchtliche Anzahl von potenziellen Volvo-Käufern Skodas bei ihrer Kaufentscheidung berücksichtigt. Selbst wenn das nicht der Fall sein sollte, wäre es trotzdem unklug, so etwas zu sagen. Denn Kunden heute schätzen es nicht, wenn arrogante Aussagen über ihre Kaufentscheidungen kommuniziert werden.

In unserer Zeit kommen viele Unternehmen auf die Idee, nur positive Aspekte zu betonen. Das ist gut so, denn Marketing sollte schon immer die Stärken des vorhandenen Produktes kommunizieren, nicht wahr? Fakt ist aber, dass heutige Kunden es nicht mögen, wenn Marketingmaßnahmen, Anzeigen, Fernsehwerbung und vor allem Händler eine eingeschränkte Perspektive von der Konkurrenz haben. So ist es eher kontraproduktiv, Negatives über Konkurrenzprodukte zu sagen. Wenn der Kunde im Ernst überlegt, ein Konkurrenzprodukt zu kaufen, und der Verkäufer negativ darüber redet, heißt das: Der Kunde fühlt sich als unklug eingestuft.

Es scheint, als ob die Marketingabteilung des Herstellers zufriedener mit dem Premiumpromil der Marke ist als viele ihrer Kunden. Ein 38-jähriger Ingenieur, seit 14 Jahren Audi-Besitzer, sagt:

► Ich kann keinen Audi mehr kaufen, denn offensichtlich gehöre ich nicht mehr zu der Kundenzielgruppe. Im Audi-Magazin kann ich mich über 10.000 Uhren und Handtaschen informieren sowie über extrem teure Hotels in den Alpen – aber über wenig von dem, was für mich Sinn macht. Inspektionen sind überteuert. Ich bin ein Familienvater mit drei Kindern und möchte ein normales Leben. Ich bin mit meinen Audis sehr zufrieden, tendiere aber dazu, die Marke zu wechseln, weil ich diese Attitüde nicht mag.

Der Ingenieur hat sich einen Volvo XC70 gekauft – und sich beinahe darüber geärgert, nachdem er einen neuen Audi A6 Allroad Probe gefahren ist. Tatsache ist aber, dass er für Audi als Kunde verloren ging, und das mindestens teilweise durch die Marktkommunikation. Dabei fehlt es ihm nicht an Geld – sein Einkommen liegt weit über dem Durchschnitt eines Audi-Käufers.

Zu meinen, einige Marken seien Wettbewerber, andere nicht, steht für eine statische Haltung zu Konkurrenz. Doch Konkurrenz ist heutzutage alles andere als ein statisches Phänomen. Das hat mehrere Gründe:

- Marktfragmentierung: Es gibt mehr Produkte, Dienstleistungen, Marken und Vertriebskanäle als jemals zuvor. Damit nimmt die Austauschbarkeit von Produkten, Dienstleistungen, Marken und Vertriebskanälen bzw. Händlern zu. Das ist keine neue Entwicklung, sie ist aber deutlicher geworden (vgl. Holbrook und Schindler 1989, 1996; Meinig et al. 1994; Mueller-Heumann 1992; Parment 2014a; Terpstra 2000;



Zeithaml 1985). Vertriebskanäle stehen im Zentrum dieser Entwicklung (vgl. Graf und Fritz 2008).

- Veränderungen von Kundenpräferenzen: Abnehmende Loyalität und eine Internationalisierung von Angebot und Kundenpräferenzen werden ergänzt von einer größeren Neigung, neue Produkte auszuprobieren, und weniger Angst, Produkt und Lieferant zu wechseln.
- Größere Vielfalt im Vertrieb: Der erstarkende Mehrmarkenvertrieb beispielsweise verbessert die Möglichkeit für Kunden, Konkurrenzprodukte zu identifizieren, zu prüfen und zu kaufen.
- Verschiebung von Industriegrenzen: Erstens überlappen Produkte und Lösungen einander immer öfter. Wenn Versicherungsgemeinschaften auch Banken werden und umgekehrt, wenn Tankstellen und IKEA Lebensmittel anbieten und wenn ALDI Nackenstützkissen Breitbandinternetzugang und Charterreisen verkauft, trägt dies zur Auflockerung von Industriegrenzen bei. Zweitens gibt es viele neue und innovative Produkte, die vor dem Hintergrund des im Laufe der Zeit zunehmenden Wohlstands keine deutliche Industriezugehörigkeit mehr haben. Zu welcher Industrie gehört ein Tablet wie das iPad? Vergnügen? Arbeitswerkzeug? Unterhaltungselektronik? Ein erweitertes Handy? Gute Frage – die Antwort ist aber nicht klar, und das gilt für immer mehr Produkte.

Der letzte Punkt ist zentral, um das Kaufverhalten bezüglich Autos zu verstehen. Warum wird ein Auto gekauft? Hier gibt es eine Menge von Erklärungen, auch jenseits von Transportmittel und Selbstverwirklichung (vgl. Clarke 1998 2007; Dunning 2007; Foster 2003; Merriitt 1998 ; Parment 2014a; Sandqvist 1997; Sheller 2004). Kaufkriterien sind ebenso unklar wie Industriekategorisierungen und andere Einstufungen. In den heutigen Märkten ist es schwierig, mit traditionellen Positionierungs-, Segmentierungs- und Kundenanalyseinstrumenten zu arbeiten.

Wenn es um Wettbewerb und im engeren Sinne direkte Konkurrenz für ein spezifisches Produkt geht, hat der Kunde – der letztendlich die Kaufentscheidung trifft – viele Alternativen. Beim Kauf eines neuen Autos zum Beispiel kann er sich folgendermaßen verhalten:

- Er kann eine andere Marke wählen.
- Er kann einen anderen Produkttyp (MPV, SUV, Cabrio etc.) wählen.
- Er kann zwischen Händlern – Ein- oder Mehrmarkenvertrieb bzw. einen kleinen Händler oder eine große Händlergruppe – wählen und die beste Alternative aussuchen.
- Er kann zwischen heute und morgen wählen. Wenn nicht alles passt – VerkäuferEinstellung, Kundenbehandlung, vorhandene Angebote, die persönliche finanzielle Situation etc. –, kann der Kunde ein paar Monate oder ein Jahr mit der Kaufentscheidung warten. Und es wird für ihn meistens eher günstiger als ungünstiger. Eine Ausnahme

ist der Dienstwagen – da muss man als Nutzer meist zum richtigen Zeitpunkt einen neuen Wagen bestellt haben.

- Er kann zwischen einem neuen Wagen und einem nur wenig benutzten Gebrauchtwagen wählen – letzterer kann von einem Autovermieter, einer Auktionsseite oder einem Vermittler im EU-Nachbarland gekauft werden.
- Er kann ein Auto kaufen oder leasen.
- Er kann ein neues Auto kaufen oder Carsharing nutzen.
- Er kann zwischen Lösungen mit Verpflichtungen (eigenes Auto, Carsharing-Vereine, Privatleasing, Langzeitvermietung) und Lösungen ohne Verpflichtungen (Autovermietung bei Bedarf, Taxi, Uber, öffentliche Verkehrsmittel) wählen.
- Er kann zwischen einem neuen Auto, einer Weltreise und einem neuen Segelboot wählen

Autokäufer sind wie generell alle Verbraucher zunehmend bewusst und aufgeklärt, und sie wissen, wann und wie man sich informiert, wie man Vergleiche von Angeboten tätigt und wie Preise bewertet werden.

Wie kann man als Händler sicherstellen, dass sich so viele Kunden wie möglich für eine profitable Lösung entscheiden? Hier gibt es eine eindeutige Wahrheit, die für alle Gewerbe, Produkte, Marken, Märkte und Kundensegmente gilt: Die Software ist wichtiger als die Hardware – das wird im nächsten Kapitel (siehe Abschn. 6.4) zum Kundenverhalten mit Daten belegt.

#### 4.8.2 Qualität gleichwertig? Emotionen zählen!

Auch wenn es teilweise erhebliche Qualitätsunterschiede zwischen Marken gibt, sind diese nicht mehr so ausgeprägt wie noch vor ein paar Jahrzehnten. Vieles ist gleichwertig geworden:

- Die Wiederverkaufswerte sind ausgeglichen. Die meisten Autos folgen einem relativ ähnlichen Wertverlustverlauf.
- Die Produktqualität ist ausgeglichen. Es gibt kaum mehr sehr schlechte Produkte.
- Produkteigenschaften unterscheiden sich deutlich – schlechte aktive und passive Sicherheit, langsame Heizung und schwache Scheinwerfer kommen noch vor, aber seltener als zuvor. In den 1990er Jahren gab es zum Beispiel bei Volkswagen Passat, Ford Mondeo, Mitsubishi Space Wagon und dem 5er BMW sehr leistungsschwache Halogenscheinwerfer – heute können sich Autohersteller so etwas kaum mehr leisten, denn Kunden werden sich darüber beschweren und vielleicht versuchen, ihre Autos zu reklamieren („Es wurde in der Kaufinformation angegeben, dass die Halogendoppelscheinwerfer leistungsfähig sind.“).
- Inspektionskosten sind ausgeglichen aufgrund höherer Transparenz und intensiverer Konkurrenz.
- Händlernachlässe sind ausgeglichen – ebenfalls wegen Transparenz und Konkurrenz.

## 4.9 Neue Geschäftsmodelle

Ein gutes Beispiel für ein neues Geschäftsmodell ist die Probefahrtzentrale, die es in den USA schon gibt und in Europa von einigen Herstellern geplant wird. Dort haben Autokunden die Möglichkeit, Autos verschiedener Marken Probe zu fahren, ohne einzelne Händler besuchen und ansprechen zu müssen. Dieses Geschäftsmodell führt zu einer (noch) größeren Fokussierung auf den Preis und verringert den Bedarf nach einem Händlerbesuch während des Kaufprozesses. Obwohl es sich zunächst gut anhört, gibt es Probleme, denn als Hersteller verliert man in hohem Maße die Kontrolle über den Marketing- und Verkaufsprozess. Positiv ist natürlich, dass man als Hersteller von Fahrzeugen, die im Markt unterschätzt werden, die Möglichkeit hat, neue Kunden zu gewinnen. Eine Probefahrtzentrale funktioniert jedoch nur überzeugend, wenn eine breite Modellpalette vertreten ist. Wenn nur einige von vielen Modellen zu Verfügung stehen, müssen Kunden auf jeden Fall Händler besuchen, um Vergleiche zwischen Alternativen anstellen zu können.

### Outsourcing von Probefahrtinvitationen

Ein relativ großer Premiummarkenhändler geht eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen ein, das Probefahrten generiert – auf den ersten Blick kostengünstig und effektiv, denn die Erfahrung sagt: 40 % derjenigen, die eine Probefahrt machen, kaufen demnächst ein Auto. Die Erwartung ist also hoch: Es wird sich zweifellos lohnen. Der kalkulierte Prozentsatz sinkt aber schnell, und das Management des Händlers sucht die Erklärung bei den „immer anspruchsvolleren Kunden“. Tatsache ist aber, dass nicht überzeugende Einladungen an der schlechteren Erfolgsquote Schuld sind. Denn es geht hier um ein ganz anderes Modell, Kunden anzusprechen und Beziehungen mit ihnen zu entwickeln.

Die traditionelle Probefahrt entsteht entweder auf Anfrage der Kunden oder beim Besuch vor Ort beim Händler oder durch eine Frage eines Mitarbeiters des Händlerbetriebs. Hier ist ein direkter Dialog zwischen den beiden Partnern vorhanden, und die Probefahrt ergibt sich aus der Überlegung des Käufers, des Verkäufers oder beider, basierend auf einem genuinen Kaufinteresse.

Die Outsourcing-Entscheidung, die Einladungen zu Probefahrten und damit Kundenbeziehungen in die Hand von Dritten zu überführen, hört sich smart an, spiegelt jedoch keine wirklich verkaufsfördernde Maßnahme wider. Das Unternehmen, das den gesamten Prozess leitet, kontaktiert junge Mitarbeiter, die weder besonders motiviert sind noch besonders gute Produktkenntnisse haben, um präsumtive Kunden zu überzeugen. Da die Erfolgsquote sich in Grenzen hält, sind viele Anrufe nötig, um eine gewisse Menge von Probefahrten zu generieren. Ein Anreizprogramm wird implementiert, um die Erfolgsquote zu verbessern – der Mangel an Motivation und echtem Engagement wird dadurch aber nicht behoben: Der mutmaßliche Kunde wird überredet, eine Probefahrt zu machen. Beim Händler

vor Ort weiß der Verkäufer ganz genau, dass es sich um eine forcierte Art von Kundenakquisition handelt, und der mutmaßliche Kunde erscheint eventuell gar nicht bzw. er/sie kommt zu spät und zeigt sehr wenig Interesse am Probe gefahrenen Fahrzeug. Der Verkäufer wird sich entsprechend weniger dafür einsetzen, dem Kunden zu helfen.

Die traditionelle Methode führt zwar nicht immer zu einer Geschäftsabwicklung, aber zumindest zu einer echten Überlegung, ein Auto zu kaufen. Im zweiten Falle ist keiner von dem Schritt des Kaufprozesses überzeugt. Folge: Es werden weniger Geschäfte abgewickelt, es wird weniger zum Image der Automarke bzw. des Händlers beigetragen, und es werden weniger Kundenbeziehungen aufgebaut.

**4.9.1    Traditionelles vs. marktbasiertes Vertriebsmodell**

Zwei Vertriebsmodelle bilden einen wichtigen Hintergrund für das Verständnis vieler vorhandener Entwicklungstendenzen (vgl. Tab. 4.1):

- *Das traditionelle Vertriebsmodell* ist das, was wir immer als eine Selbstverständlichkeit in der Automobilindustrie gesehen haben – der Hersteller ist Knotenpunkt und wird zwar infrage gestellt, aber kaum in seiner Machtposition gefährdet. Die Grenzen zur Umgebung sind relativ scharf – das System ist eigenständig, und der Händler wird mit allem versorgt, was er braucht, außer Mitarbeitern und Kunden (hier gibt es aber ebenfalls Unterstützung seitens des Herstellers).
- *Das marktbasierte Vertriebsmodell* ist eng mit der Entwicklung außerhalb des Vertriebssystems verbunden. Es ist wesentlich dynamischer und profitiert von Veränderungen in Technologie, Marktstrukturen, Konsumentenverhalten und Regulierung. Die Grenzen zur Umgebung sind unscharf und Erfolg baut auf die Bereitschaft, Lösungen außerhalb des Systems zu finden.

**Tab. 4.1**    Das traditionelle Vertriebsmodell und das marktbasierte Vertriebsmodell im Vergleich

	Traditionelles Modell	Marktbasiertes Modell
Grenzen zur Umwelt	Scharf	Unscharf
Einstellung zu Veränderungen	Reaktiv seitens des Händlers	Proaktive Akteure gewinnen
Knotenpunkt	Hersteller	Offen. Wenn genug Marktmacht vorhanden ist, kann es der Hersteller sein, je nach Ressourcen und Marken
Quellen von Innovation	Hersteller und dessen Marktforschung	Außerhalb des Vertriebssystems
Schnelligkeit von Innovationen	Naturgemäß langsam (viele Akteure, große und reaktive Unternehmen)	Schnell und situationsbezogen

Im traditionellen Modell ist der Hersteller König und betreibt das Vertriebssystem. Durch ihre Importeure (die gehören mit wenigen Ausnahmen dem Hersteller) setzen Hersteller Händler unter Druck mit intensiven Versuchen, neue Autos jenseits der natürlichen Nachfrage in den Markt zu drücken: etwa mit Tageszulassungen, Mietfahrzeugen, Car Pooling und Flottenfahrzeugen.

Extrem ist es in den USA. Dort werden neue, gut ausgestattete Fahrzeuge mit im Vergleich zu Europa guten Garantiezusagen für unglaublich niedrige Monatskosten angeboten. Zunächst gibt es ständig Preisreduktionen: Der Buick Regal Baujahr 2016 zum Beispiel kostet 35.915 US\$, dieser Preis unterbietet den Preis des gleichen Modells, Baujahr 2015, um 3.320 US\$. Baujahr 2016 allerdings enthält Apple CarPlay als Serienausstattung. Darüber hinaus sind die Leasingraten sehr günstig. So gibt es zum Beispiel einen nagelneuen Lexus CT Hybrid ohne Anzahlung für 299 US\$ pro Monat oder einen GMC Terrain mit 709 US\$ Anzahlung für 229 US\$ pro Monat bei einer Laufzeit von 24 Monaten.

#### 4.9.2 Neue Vertriebskanäle für Autos

Zunehmende Konkurrenz, Digitalisierung, Machtverschiebung und die neu entstehenden Knotenpunkte werden dazu führen, dass neue und gebrauchte Autos über eine Vielfalt von Kanälen vermittelt und verkauft werden. Über den Vertrieb neuer Autos gab es in den 1990er Jahren und kurz nach der Jahrtausendwende, ansatzweise auch noch später, eine intensive Diskussion. Supermärkte, internationale Arbitragehändler und internet-basierte Vermittler wurden vorgeschlagen (vgl. Buzzavo und Volpato 2001). Keiner von diesen Vertriebskanälen konnte einen besonderen Erfolg vorweisen. Arbitragehändler gab es schon lange wegen der EU Re-Importe, daran hat sich nichts geändert. Was sich jedoch verändert hat, ist die Mentalität der Käufer, die heute durch die bessere Informationslage weniger Angst haben und sich daran gewöhnt haben, im Ausland zu kaufen. Für Verkäufer wie auch Käufer ist die Welt kleiner geworden – und der Wettbewerb wird dadurch intensiviert.

Schon zur Jahrtausendwende wurde infrage gestellt, ob der Autoverkauf über Supermärkte nicht überbewertet wird (vgl. Buzzavo und Volpato 2001), weil die dort angebotenen Dienstleistungen nicht die Kundenbedürfnisse erfüllen können. Obwohl Autos zum Gesamtdeckungsbeitrag beitragen würden, sind die Produkte zu komplex und schwer verkäuflich, um für einen Supermarkt ein sinnvoller Sortimentsbestandteil zu sein. Dazu kommt, dass Supermärkte von strengen finanziellen Kriterien gesteuert werden. Obwohl die Margen die Kosten decken und somit einen maßvollen Deckungsbeitrag generieren, sinkt die Gesamtrendite in Prozent, was sich auf die Beziehungen mit dem Finanzmarkt bzw. mit Investoren negativ auswirken kann.

Das traditionelle Händlermodell ist von vielen Seiten herausgefordert:

- Finanzunternehmen und Versicherungsgesellschaften können Kunden neue Autos günstig zum Leasing oder Kauf anbieten.

- Werkstattketten und große Mehrmarkenvertriebs Händler können 800 oder gar 2200 leicht gebrauchte (zum Beispiel sechs Monate alte Mietwagenrückläufer) Renault Laguna, Ford Mondeo oder Kia Venga in Holland, Polen oder Portugal kaufen und zum Privatleasing in einem anderen Markt anbieten.
- Neue oder leicht gebrauchte Autos aus einem EU-Land können in einem anderen EU-Land durch eine Auktionsseite, deren Betreiber nicht der Besitzer der Fahrzeuge ist, angeboten werden.
- Sixt, Hertz, Avis und andere Mietwagenfirmen bieten sogar schon das vermietete Auto zum Verkauf an. Hier kann man sich vorstellen, dass die Verkaufsversuche in Zukunft aggressiver werden: Ein Kunde mietet beispielsweise einen MPV Siebensitzer. Zwei Tage vor dem Ende des Mietvertrages bekommt der Kunde eine SMS mit einem Sonderangebot für Kauf oder Leasing.
- Kunden können im Voraus Mietfahrzeuge und andere Flottenfahrzeuge konfigurieren und dann einige Monate später das inzwischen leicht gebrauchte Wunschauto beim Händler bzw. bei der Mietwagenfirma abholen – hier gibt es noch Potenzial.
- Auf Vorführwagen und Demofahrzeuge werden kräftige Nachlässe vom Hersteller gegeben, mit dem Vorbehalt, dass der Händler die Fahrzeuge erst nach dem Einsatz als Vorführwagen an den Kunden verkaufen darf. Schon gibt es Beispiele solcher Autos, die nach nur zwei Monaten wiederverkauft werden: „Ich habe meinen A6 Limo mit 272 PS in meiner Wunschkonfiguration am 12. Februar bei meinem Verkäufer bestellt und am 8. April wurde er als Vorführwagen zugelassen. Nach exakt 60 Tagen Anmeldung als Vorführwagen kann ich ihn am 8. Juni übernehmen. Perfekter geht es nicht!“

### **International wirkende Arbitrageure und Preiskonvergenz**

International wirkende Arbitragehändler gibt es seit langem und wird es auch in Zukunft geben, denn auch wenn die Hersteller Angebote und Preise den jeweiligen Situationen in verschiedenen Märkten anpassen, können sie nicht so schnell, flexibel und „frech“ agieren wie ein freier Arbitragehändler. Denn jeder Hersteller hat Produktionsplätze für spezifische Länder, Händler und Kunden geplant, und das kann er nicht kurzfristig ändern.

Es wird oft behauptet – nicht nur in der Automobilindustrie –, dass Hersteller versuchen, Preiskonvergenz zu erreichen (vgl. Buzzavo und Volpato 2001). Die fortschreitende europäische Integration führt tendenziell zu einer Annäherung der Preise. Mit der Erweiterung der EU hat sich dieser Prozess etwas beschleunigt. Erstens erhöht sich in der EU insgesamt der Druck auf die Preise aufgrund des intensiveren Wettbewerbs, zweitens steigt das Preisniveau in den neuen Mitgliedsländern im Zuge des wirtschaftlichen Aufholprozesses (vgl. Dreger und Kholodilin 2007).

Unabhängig davon, was die Hersteller behaupten, werden Preisunterschiede unter EU-Ländern existieren, solange Hersteller davon profitieren. Finanzkrise in Irland; griechische Staatsschuldenkrise; ein möglicher Austritt Großbritanniens aus der EU bzw. ein Zerfall der Euro-Währung – es gibt viele Gründe, sein Geld zu schützen. Und das gilt nicht nur für den europäischen Binnenmarkt – die Ölpreiskrise in Norwegen oder

der Schweizer-Franken-Schock, als die Bindung des Franken an den Euro aufgegeben wurde, sind weitere Ereignisse, die die vorhandene Einstellung unterstreichen: Ein Unternehmen – meist von den Besitzer/-innen unter Druck gesetzt – hat weder die Ressourcen noch die Neigung, für politische Ziele wie die Euro-Währung zu kämpfen, sondern agiert in erster Linie für die Erreichung seiner Betriebsziele.

Wie kommt es, dass es so schwierig ist, Autos zum gewünschten Preis abzusetzen? Hersteller wollen letztendlich ihre Produkte zu hohen Preisen absetzen, und gleichzeitig die Produktdarstellung und die Marke kontrollieren. Sie kämpfen aber meist nicht nur mit schwer zu kontrollierenden Händlern, sondern auch mit Überproduktion, anspruchsvollen Gewerkschaften, einem immer intensiveren Wettbewerb und immer größeren Schwierigkeiten, die Produktionskosten zu senken. Vertriebs- und Marketingkosten sind eine andere Komponente, denn sie können – vorausgesetzt das Geld ist klug investiert – nicht gesenkt werden, ohne einen Rückgang der Nachfrage zu riskieren.

### **Große Händler wachsen – kleine verlieren an Marktmacht**

Dass multinationale Händlergruppen mit Mehrmarkenvertrieb wachsen, ist seit langem klar (vgl. Hoffmeister und Huneberg 1998). Diese Entwicklung basiert auf einigen Schlüsselfaktoren:

- Kleine Händler verlieren an Bedeutung und werden oft entweder geschlossen oder von einem größeren Händler gekauft bzw. übernommen, das heißt sie werden Teil einer größeren Organisation.
- Die umgekehrte Entwicklung findet man kaum – sehr selten werden Unternehmen großer Autohändler gesplittet.
- Das Schwellenvolumen ist in den meisten Industrien größer geworden – es wird immer schwieriger, einen Händlerbetrieb mit niedrigem Umsatz profitabel zu führen.

Händlergruppen mit Mehrmarkenvertrieb haben die Gelegenheit, von *Marktmacht* zu profitieren. Obwohl die *Synergieeffekte* in einem Automobilbetrieb begrenzt sind, gibt es starke Vorteile durch mehr Marktmacht:

- Weniger Abhängigkeit von einer spezifischen Marke.
- Die Wahrscheinlichkeit, dass ein passendes Auto für den Kunden im Ausstellungsraum steht, ist ebenfalls größer.
- Durch *Portfoliomanagement* hat die Händlergruppe die Wahl, schwache Betriebe und Marken zu eliminieren, um Kapazitäten freizugeben und in neue Betriebe bzw. Marken zu investieren.
- *Diversifizierung* auf vielen Ebenen durch Zugang zu Produkten aus verschiedenen Ländern, Währungen, Herstellergruppen etc. – dadurch ist das Risiko für Produktmangel, negative Währungseffekte etc. kleiner.
- Fremddarken in einem Betrieb können zu anderen Betrieben verschoben werden – auch wenn die Händlergruppe nicht alle Marken vertritt, erhöht sich die

Wahrscheinlichkeit, dass die Fremddmarke in einem anderen Betrieb der Gruppe repräsentiert ist.

- Die *mentale Distanz zum Hersteller* ist deutlich kleiner: Man versteht einander besser, und die Friktion zwischen Großunternehmen ist einfacher auszutragen als zwischen einem großen Hersteller und einem kleinen Händlerbetrieb. Es gibt professionelle Rollen für Einkauf, Preissetzung, Personalmanagement etc. bei der Händlergruppe wie beim Hersteller (vgl. Parment 2008, 2013).
  - Ein Händler mit hohem Absatzvolumen ist bei den Herstellern gefragt und findet auch Gehör. Das gilt insbesondere bei Einmarkenhändlern, denn sie sind grundsätzlich loyaler gegenüber dem Hersteller.
  - Obwohl die Synergieeffekte überschaubar sind, können gewisse Kosteneinsparungen im Backoffice erzielt werden.
  - Händlergruppen haben Zugang zu den erforderlichen Ressourcen, um in neue Technologien zu investieren und Prinzipien umzusetzen, die zur Profitabilität beitragen.
- Kapitalrendite, prinzipienbasierte Betriebssteuerung und „Management by Numbers“ schaffen ein anderes Umfeld als Befindlichkeiten innerhalb eines Familienunternehmens, emotionales Handeln und (etwas zugespitzt) Nostalgie – für die Betriebsleitung, für den Hersteller, für Importeure, für Angestellte und für die Kunden. Kleine und mittelständische Händler haben andere Vorteile: Flexibilität, Kundennähe und eine gute Orientierung im Umfeld vor Ort. „Hier ist man eine Person, nicht eine Nummer“, wie es oftmals von lokalen Händlern beschrieben wird.

### Prinzipien oder Flexibilität?

Während kleine und mittelständische Händlerbetriebe von Flexibilität, Kundennähe und einer guten Kenntnis des Umfelds vor Ort profitieren, können Händlergruppen solche Vorteile nur schwer realisieren. Kleine und mittelständische Händler beschäftigen oft Menschen, die in der Ortschaft wohnen und leben, während Händlergruppen eher angestellte Verkäufer haben, die zum Arbeitsplatz pendeln. Letztere mögen natürlich auch im Bezirk leben und wohnen – sind jedoch nicht so stark vor Ort verankert wie der Vertragshändler, der einer lokal ansässigen Familie angehört. Auch wenn eine Unternehmensführung viel mit Anreizsystemen erreichen kann, wird es schwierig, die Anreizstruktur des privaten Unternehmens zu replizieren.

Für größere Händler ergibt sich durch Prinzipiensteuerung ein besserer Überblick über das Marktgeschehen und ein besseres Verständnis der Marktgegebenheiten, des Weiteren durch Benchmarking unter Betrieben, Marken, Verkäufern, Produkten und Dienstleistungen. Diese Denkweise wird beim Topmanagement bzw. der Betriebsleitung deutlich und stellt sicher, dass das Management von Neu- und Gebrauchtwagen sowie die Preissetzung an aktuelle Marktverhältnisse



angepasst werden. Emotionales Handeln wird stark reduziert. „Der Wagen steht seit 14 Monaten im Hof. Wir haben den Preis viermal reduziert, und noch hat keiner zugeschlagen. Der Zustand ist exzellent und wir kennen den Vorbesitzer. Es ist wirklich schade, dass die heutige Kundschaft ein so gepflegtes Auto nicht schätzt! Natürlich ist es etwas teurer, im Prinzip jedoch ein guter Kauf.“ Dies äußerte ein Händler im ländlichen Gebiet, der auf Internetseiten keinen Kaufinteressenten gefunden hat. Diese Situation kennt man heute gut. Ein außerordentlich guter Zustand wird für Massenautos – Ausnahmen gibt es natürlich bei einem Mercedes-Benz 500 SL Baujahr 1991 oder einen Porsche 911 Baujahr 1984 – den Preis nicht erheblich erhöhen. Neue Wege, Angebote zu kommunizieren, geben wenig Raum für andere Aspekte als Spezifikation, Farbe, Preis, Kilometerleistung, Garantien usw. Um das Risiko aus Sicht des Käufers zu reduzieren, werden Garantien und ein Händler, auf den man sich verlassen kann, wichtig. Ist der Händler etabliert? Welche Kundennoten erhält er in den sozialen Medien? Dazu kommt, dass immer mehr Menschen in Großstädten leben und dass das generelle Interesse an Autos sinkt – immerhin wird es von anderen Konsumbereichen herausgefordert.

In Tab. 4.2 sind das prinzipgesteuerte und das traditionelle Händlermodell gegenübergestellt.

Zu dieser neuen Wirklichkeit passt das prinzipienorientierte, standardisierte Geschäftsmodell der Händlergruppe besser. Traditionelle Händler müssen folglich neue Geschäftsmodelle entwickeln, um die Konkurrenzfähigkeit aufrechtzuerhalten – denn Kunden, die Autos auf die alte Weise bewerten, werden immer seltener, nicht zuletzt wegen der zunehmenden Urbanisierung.

In anderen Industrien sieht die Entwicklung ähnlich aus: Es gibt immer weniger kleine Händler bzw. Geschäfte, während standardisierte, prinzipienbasierte Geschäftsmodelle und Kundenbehandlung an Bedeutung gewinnen und die Größe der Händlerunternehmen zunimmt.

Vor diesem Hintergrund wird eine Frage interessant: Können Prinzipien flexibel sein? Die Antwort: Ja, aber nur bedingt.

#### Beispiel Skobes

Skobes ist ein mittelständischer Volvo-, Renault- und Ford-Händler mit insgesamt zehn Verkaufs- und zwölf Werkstätten – alle im ländlichen Raum mit geringer Bevölkerungsdichte. Die Abstände zwischen den Betrieben sind groß, und kein Betrieb bedient einen Markt von mehr als 50.000 Einwohnern. Solch ein Unternehmen ist für eine internationale Händlergruppe kaum von Interesse – es passt nicht ins Geschäftsmodell. Fakt ist aber, dass Skobes zu den profitabelsten schwedischen Autohändlern gehört. Warum? Wegen Flexibilität, relativ loyaler Kunden, gutem Renommee und niedriger Kosten. Einige Beispiele:

- Im Falle einer Inspektion müssen Kunden keine Abholdienste bezahlen – ein Skobes-Mitarbeiter kommt am Abend zum Kunden, holt das Auto ab und liefert es

**Tab. 4.2** Das prinzipgesteuerte Händlermodell und das traditionale, flexible Händlermodell im Vergleich

	Prinzipsteuerung	Flexibilität
Kommt zum Einsatz	Händlergruppen, besonders diejenigen mit vielen Betreibern und Marken	Kleine Händler
Einstellung zu Flexibilität	Ein Problem, denn vor allem Verkaufsmitarbeiter müssen gesteuert werden	Proaktive Akteure gewinnen
Profitabilität	Entsteht durch gute Prinzipien	Entsteht durch die Philosophie, jede Geschäftsmöglichkeit zu ergreifen
Wertschätzung von Gebrauchtwagen	Datenbanken, Prinzipien, Mängeltest, rational	Fingerspitzengefühl, Kenntnis über den Vorbesitzer, etwas emotional
Wettbewerbsvorteil	Generelles Marketing, attraktive Angebote, die durch Marktmacht entstehen	Kundennähe
Kundenneugewinnung	Generelles und taktisches Marketing	Soziale Netzwerke

dann 24 h später, nach durchgeführter Inspektion, wieder beim Kunden ab. Inzwischen fährt der Kunde mit dem Skobes-Auto des Verkäufers.

- Bei Inzahlungnahme ist mehr Flexibilität als Rigidität angesagt. Kratzer und Beulen? Zeit für die nächste Inspektion? Der volle Marktpreis hierfür wird nicht abgezogen: Es könnte dazu führen, dass der Kunde zu einem anderen Händler geht, entweder um die Werkstattdienste in Anspruch zu nehmen oder um sich ein anderes Auto auszusuchen. In beiden Fällen verliert Skobes Geschäft. „Das sollte 2800 EUR kosten, ich werde aber nur 2000 EUR abziehen. Es ist gut, wenn unsere Werkstatt voll ausgelastet ist“ – eine solche Argumentation ist zunächst negativ für die Werkstattrentabilität, aber gut für das Unternehmen insgesamt – und damit auf Dauer auch für die Werkstatt.

Obwohl die Flexibilitätsvorteile kleiner oder mittelständischer Betriebe schwer auf eine Organisation zu replizieren sind, muss dieser Vorteil entwickelt werden, denn Händlergruppen werden immer stärker, größer und – wenn nicht immer, dann doch immer öfter – smarter. Diese Entwicklung müsste für viele kleine oder mittelständische Händlerbetriebe in einiger Hinsicht zu drastischen Entscheidungen führen:

- Beziehungen zum Importeur bzw. Hersteller: Sie müssen bezüglich der Loyalität infrage gestellt werden. Macht es noch Sinn, nur eine einzige Marke oder ein paar Marken derselben Herstellergruppe zu verkaufen? Wie sehen die Prognosen für diese

Marken aus? Hier ist eine ehrliche Prognose am besten, nicht die des Herstellers bzw. Importeurs – und Händlerkollegen mögen betriebsblind sein.

- Neue Marktkommunikationsstrategien: Macht es noch Sinn, in der lokalen Tageszeitung teuer zu annoncieren? Oder ist es besser, das Unternehmen mit Events und Co-Branding mit lokalen Firmen zu vermarkten?
  - Kundenloyalität: Wenn unsere Kunden sich nicht mehr loyal zeigen, müssen wir andere Wege finden, um neue Kunden zu werben. Letztendlich funktioniert es auf Dauer nicht, loyal zu Hersteller und Kunden zu sein, wenn diese nicht loyal sind.
- Viele Jahre ging die Entwicklung in Richtung Marktseparierung – und Hersteller werden diesen Weg fortsetzen. Zunehmender Wettbewerb, zunehmende Transparenz, die zunehmende Stärke von Händlergruppen sowie Veränderungen des Verbraucherverhaltens, zum Beispiel die Konzentration auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und weniger Loyalität, und andere in diesem Buch beschriebene Veränderungen führen jedoch dazu, dass wir in Zukunft eher weniger als mehr Einmarkenvertriebe sehen werden.

---

## Literatur

- Arruñada, B., Vázquez, L.: Ownership and performance in the car distribution industry. Universitat Pompeu Fabra, Economics Working Paper No. 348 (1999)
- Arruñada, B., Garicano, L., Vázquez, L.: Contractual allocation of decision rights and incentives: the case of car distribution. *J. Law Econ. Organ.* **17**(1), 257–284 (2001)
- Berggren, J.-E.: Audi ska locka yngre med ny typ av bilägande [Audi will Jungen mit einem neuen Typ von Autobesitz attrahieren]. *Expressen*, 3 Okt. (2014)
- Buzzavo, L., Volpato, G.: Car distribution in Europe: Between vertical agreements and customer satisfaction. Cocksas Research Network, Brussels (2001)
- Clarke, D.: *Driving Women: Fiction and Automobile Culture in Twentieth-Century America*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore (2007)
- Dreger, C., Kholodilin, K.: Preiskonvergenz in der erweiterten Europäischen Union. *Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung* **74**(38), 557–561 (2007)
- Dunning, D.: Self-image motives and consumer behavior: how sacrosanct self-beliefs sway preferences in the marketplace. *J. Consum. Psychol.* **17**(4), 237–249 (2007)
- Foster, M.S.: *A Nation on Wheels: The Automobile Culture in America Since 1945*, Wadsworth/Thompson Learning (2003)
- Graf, A., Fritz, W.: Geschäftsmodelle im europäischen Automobilvertrieb: Herausforderung Multikanalmanagement. Herausforderung Multikanalmanagement. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden (2008)
- Helmers, H.O.: *Two Studies in Automobile Franchising*. Michigan Business Studies. Ann Arbor, Michigan (1974)
- Hendrikse, G., Jiang, T.: An incomplete contracting model of dual distribution in franchising. *J. Retail.* **87**(3), 332–344 (2011)
- Hoffmeister, M., Huneberg, R.: Multi Franchising – Developments and impact on sales channel management of automobile manufacturers, Paper 1/98, Chadwick: International Car Distribution Programme (1998)

- Holbrook, M.B., Schindler, R.M.: Some exploratory findings on the development of musical tastes. *J. Consum. Res.* **16**(1), 119–124 (1989)
- Holbrook, M.B., Schindler, R.M.: Market segmentation based on age and attitude toward the past: concepts, methods, and findings concerning nostalgic influences on customer tastes. *J. Bus. Res.* **37**(1), 27–39 (1996)
- Joerges, C. (Hrsg.): *Franchising and the Law – Theoretical and Comparative Approaches in Europe and the United States. Das Recht des Franchising – Konzeptionelle, rechtsvergleichende und europarechtliche Analysen, Arbeiten zur Rechtsvergleichung*, Bd. 153, Baden-Baden (1991)
- Kreuger, A.: Ownership, agency, and wages: an examination of franchising in the fast food industry. *Q. J. Econ.* **106**, 75–101 (1991)
- McKinsey: Innovative automotive retail. Advanced Industries research. EMEA Automotive Practice (2014)
- Meinig, W. (Hrsg.): *Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft Zulieferer — Hersteller — Handel Internationaler Wettbewerb und Globale Herausforderungen*. Springer Fachmedien, Wiesbaden (1994)
- Merritt, P.: *Gendered Mobility: A Study of Women's and Men's Relations to Automobility in Sweden*. Dept. for Interdisciplinary Studies of the Human Condition. Gothenburg University, Gothenburg (1998)
- Meyer, M.: Global automotive retail market from selling cars on the spot to centrally managing the retail grid, September. KPMG International Cooperative (2013)
- Mueller-Heumann, G.: Market and technology shifts in the 1990s: market fragmentation and mass customization. *J. Mark. Manage.* **8**(4), 303–314 (1992)
- Parment, A.: Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. *J. Retail. Consum. Serv.* **15**(1), 250–265 (2008)
- Parment, A.: *Automobile Marketing Distribution Strategies for Competitiveness: An Analysis of Four Distribution Configurations*. VDM Verlag, Berlin (2009)
- Parment, A.: Generation Y vs baby boomers: shopping behaviour, buyer involvement and implications for retailing. *J. Retail. Consum. Serv.* **20**(2), 189–199 (2013)
- Parment, A.: *Auto brand: building successful car brands for the future*. Kogan Page, New York (2014a)
- Parment, A.: *Marketing to the 90sGeneration. Global Data on Society, Consumption, and Identity*. Palgrave Macmillan, New York (2014b)
- Sandqvist, K.: The Appeal of Automobiles: human desires and the proliferation of cars. Report 1997:21. Environmental Strategies Research Group and Stockholm Institute of Education, Stockholm (1997)
- Scherer, F.M.: *Industry Structure, Strategy, and Public Policy*. HarperCollins College Publishers, Harvard (1996)
- Sheller, M.: Automotive emotions. Feeling the car. *Theory Cult. Soc.* **21**(4–5), 221–242 (2004)
- Svenska Dagbladet: BMW ändrar sig – ser nu Volvo som konkurrent, 9. Sept. (2013a)
- Svenska Dagbladet: Volvo dissas av konkurrenterna, 13. Apr. (2013b)
- Terpstra, V.: The millennium and international marketing. *Int. Mark. Rev.* **17**(1), 15–18 (2000)
- Whiteman, J. (Hrsg.): *Fulfilling the promise: what future for franchised car distribution?*, Chadwick: International Car Distribution Programme (2000)
- Wileman, A., Jary, M.: *Retail Power Plays: From trading to brand leadership*. MacMillan Business, London (1997)
- Winter, S.G., Szulanski, G., Ringov, D., Jensen, R.J.: Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organ. Sci.* **23**(3), 672–685 (2012)

- 
- Winter, S.G., Szulanski, G.: Replication as strategy. *Organ. Sci.* **12**, 730–743 (2001)
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D.: *The Machine That Changed the World*. Maxwell MacMillan International, New York (1990)
- Zeithaml, V.A.: The new demographics and market fragmentation. *J. Mark.* **49**(3), 64–75 (1985)

- Hersteller wollen gern in der Populärkultur auftreten, damit sie diskret, aber deutlich Kunden erreichen. Händler zeigen Präsenz im lokalen Markt, was für den Erfolg entscheidend sein kann. Die Nutzung von Händlerausstellungsräumen für Events bringt viele gute Effekte mit sich: Die Hemmschwelle für den Händlerbesuch wird niedriger; die Einrichtungen werden besser ausgenutzt und es wird mehr über das Autohaus berichtet. Ein proaktiver Händler versteht es, das Leben des Käufers zu erleichtern und Wettbewerbsvorteile durch schnelle Geschäftsabwicklung zu gewährleisten, damit der Kunde nicht abwandert. Durch smarte Paketierung können sowohl ein Kundenvorteil wie eine Kundenbindung entstehen. Händler haben jedes Recht, stolz auf ihr Unternehmen zu sein, und Raum für lokale Händler fördert deren Leistung, denn stolze Händler können selbstbewusster auftreten. Die meisten Autohäuser kalkulieren ihre Transferpreise auf Basis von Marktpreisen. Dieses Vorgehen sollte jedoch überdacht werden.

Ausgehend vom Inhalt der vorherigen Ausführungen behandelt dieses Kapitel das Thema „Händlermanagement“, das heißt wie Autohändler verschiedener Größe eine Reihe von strategischen und taktischen Themen managen können. Händler haben einen starken Anreiz, die Kunden gut zu behandeln, und es gibt keinen proaktiven Händler, der sich nicht darum bemühen würde. Das Problem geht eher auf das schon im Abschn. 3.3 angesprochene Thema zurück: ein sehr starker Fokus auf Verkaufsvolumen (für den Händler heißt das: „Verkaufen zu jedem Preis“), dazu Schwierigkeiten für Autobauer, die Standards für den Vertrieb lokalen Verhältnissen anzupassen. Schließlich haben Automobilhändler und Automobilhersteller unterschiedliche Ideen und Ziele, wenn es zum Beispiel darum geht, wie man Kunden behandeln soll.

Wir leben in einer Zeit der Veränderungen. Mietwagenunternehmen bieten Autos für Langzeitmiete an, im Wettbewerb mit Automobilherstellern und Autohändlern.

Finanzierungen und Versicherungen überlappen zunehmend, und deren Anbieter wollen gerne teilhaben an der Gestaltung des Automarktes der Zukunft. Freie Werkstätten bieten neben Inspektionen und Reparaturen auch Windschutzscheibenreparatur, Reifendienst, Pannenhilfe und Road Assistance – manchmal in Paketen – an. Für den Händler geht es darum, in einer turbulenten Zeit solide Wettbewerbsvorteile zu entwickeln.

Nicht nur vergleichsweise günstige Autos wie Opel Insignia, Peugeot 508, Ford Mondeo und Toyota Avensis, sondern auch die meisten Premiumprodukte sind Massenware geworden – unabhängig davon, was Hersteller über ihre Marken sagen. Denn beim wachsenden Flottengeschäft von Mietwagenunternehmen, Car Pooling, Uber und Konsorten, Anbietern von Langzeitvermietung und neuen Leasingformen (zum Beispiel für Privatkunden) wollen sowohl Volumenmarken als auch Premiummarken mitmachen. Und das gilt auch im Geschäft mit gewerblichen Kunden. In den USA werden dem Autokäufer sehr niedrige Monatsraten angeboten, und wer dort Autos verkaufen will, muss mitziehen. Sieht es in Europa bald ähnlich aus? Vor ein paar Jahrzehnten war der Wettbewerb für neue Autos schon intensiv – für Finanzierung, Wartung, Inspektion und Reparatur jedoch moderater. Auch das hat sich geändert.

---

#### **Händler mit Marktmacht**

Die großen und stetig wachsenden Händlergruppen unterscheiden sich voneinander, haben aber auch vieles gemeinsam. Beispiele für national operierende Händlergruppen sind Denzel in Österreich mit 13 Standorten und 18 Marken im Angebot, Hedin Bil in Schweden (42 Standorte und 25 Marken) oder Holmgrens Bil (19 Standorte und 18 Marken).

Die international vertretene Inchcape Group ist noch größer, bedient 26 Märkte und hat fast 15.000 Angestellte – ein Portfolio von Händlern und Marken in jedem Markt, in dem sie agiert, und dazu auf aggregierter Ebene eine Vielzahl von Märkten. Die Inchcape Group ist durch Akquisitionen gewachsen, an der Londoner Börse notiert und präsentiert sich selbst als „erste Wahl für Premiumhersteller, die einen guten Vertriebspartner wollen“ (vgl. Abschn. 4.3.2).

Akquisitionen sind nicht immer für Kunden offensichtlich. B&K zum Beispiel, die aus Hamburg stammende Händlergruppe, verkauft seit 1996 BMW (und später Mini), damals mit vier Betrieben, ein Jahrzehnt später mit 15. Dass B&K jetzt zur Weller-Gruppe gehört – mit Toyota, Lexus und Marken der Volkswagenengruppe – wird kaum erwähnt, außer von einem Disclaimer auf der Homepage: „Ein Unternehmen der Weller-Gruppe“. In der Geschichte von B&K wird die Übernahme durch Weller nicht genannt.

Je mehr die Mehrmarkenvertriebs Händler wachsen, desto bürokratischer und formalisierter werden sie. Und weder funktionieren noch agieren sie wie typische Händlerbetriebe.

Der zunehmende Wettbewerb wird angetrieben durch bewusste und gut informierte Kunden sowie Digitalisierung und mehr Transparenz. Die Einstellung der Verbraucher ist

einem Wandel unterzogen – von natürlicher Loyalität zu einer Suche nach guten Gelegenheiten und besseren Angeboten. Diese Veränderungen sind natürlich ein Zeichen dafür, dass der Wettbewerb härter geworden ist – wenn es weniger Raum für Profitabilität und Wachstum gibt, müssen Unternehmen versuchen, ihre Geschäftsmodelle zu erweitern. Und je mehr Dienste von jedem Spieler im Markt angeboten werden, desto größer wird die Konkurrenz und desto besser die Marktabdeckung – und desto niedriger sind folglich die Preise. Der Kunde wird damit König, und für den Händler stellt sich die Frage: Was kann ich tun, um vor diesem Hintergrund langfristig und nachhaltig profitabel zu sein?

Der Kunde hat die Wahl, dort zu kaufen, wo es für ihn am meisten Sinn macht. In den meisten Fällen heißt das, wo es billiger ist – oder wo man alles rund ums Auto bekommt. Diese Wahl wird zwar durch neue Lösungen, Dienstleistungen und Wettbewerber herausgefordert, ist aber gerade deshalb bzw. trotzdem für jeden Händler wichtig. Am Ende des Tages muss jedes Unternehmen sein Potenzial und seine Ressourcen überdenken und sich darüber bewusst werden, was es beeinflussen kann und was nicht. Dieses Kapitel gibt relevante Einsichten in diesen Aspekt.

---

## **5.1 Wie können Wettbewerbsvorteile durch Marketingmaßnahmen geschaffen werden?**

Verkäufer werden oft dafür kritisiert, dass sie Geschäfts- und Verkaufsmöglichkeiten nicht nutzen. So werden viele typische Gelegenheiten, Dienste anzubieten statt Nachlässe zu geben, nicht genutzt. Hertz berichtete in einem inoffiziellen Gespräch, dass wesentlich mehr Zusatzdienstleistungen verkauft werden, wenn Kunden sich in einem Kiosk einloggen, statt mit einem Mitarbeiter zu reden. Das könnte Automobilhändler motivieren, die lange Probleme hatten, Mitarbeiter zu Zusatzverkäufen zu motivieren.

### **5.1.1 Herstellerinitiiertes Marketing**

Wenn marktbasierter Vertrieb an Bedeutung gewinnt, kann es sein, dass das traditionelle Vertriebssystem nicht mehr die Ressourcen hat, um in langfristiges und markenaufbauendes bzw. verkaufsförderndes Marketing zu investieren. Proaktive Autohersteller wollen gern in der Populärkultur auftreten, damit sie diskret, aber deutlich Kunden, vor allem die jungen, erreichen. Die Mercedes-Benz Fashion Week ist ein Beispiel für einen Auftritt in der Populärkultur. Auf ähnliche Weise wurde der BMW i3 in einigen Metropolen wie New York, London und Beijing eingeführt, für die Produkteinführung wurden die Hollywoodstars Sienna Miller und James Franco eingeladen. Die Botschaft lautet: Dieses Produkt ist modern und orientiert sich an Werten der jungen Generation. Händler inszenieren selten Werbeveranstaltungen mit Bezug zur Populärkultur, wohl aber zeigen sie Präsenz in lokalen Zusammenhängen, die entscheidend für den Erfolg sein können.



### 5.1.2 Mehr Händleraktivitäten – ist das eine Lösung?

Ein Muster, das immer öfter auftritt und in unserer Zeit zum Problem wird, ist das Defizit an Händleraktivitäten. Der Bedarf an durchdachten Aktivitäten im Ausstellungsraum bzw. beim Händler ist folglich höher denn je, denn diese bedingen eine Reihe von positiven Effekten:

- Die Hemmschwelle für den Besuch beim Händler wird niedriger.
- Mehr Menschen im Showroom – direkt anlässlich einer Veranstaltung und indirekt wegen der niedrigeren Hemmschwelle – bewirken Verschiedenes: Die Einrichtungen werden besser ausgenutzt, Kontakte mit neuen potenziellen Kundengruppen entstehen und es wird öfter und mehr über das Autohaus geredet und berichtet.
- Da Autohändler große Ausstellungsräume haben, sind diese besonders gut für Events geeignet – zum Beispiel in Kooperation mit einem Lebensmittelgeschäft, einem Bekleidungsgeschäft, einer Bank oder einer Versicherungsgesellschaft. Unternehmen in diesen (und anderen) Branchen zahlen hohe Summen für Konferenz- und Eventräume. Hier gibt es ein großes Potenzial, die Ausstellungsräume besser auszulasten.
- Events für Zielgruppen, die selten ein Autohaus besuchen und schwierig zu erreichen und zu überzeugen sind, sind ein wirksames Marketingmittel. In Kooperation mit einer Firma eines anderen Industriezweiges kann sich ein sehr gutes Geschäft für beide Partner entwickeln.
- Kreativität ist angesagt – es muss nicht jedes Mal ein umfangreiches, durchdachtes Konzept ausgearbeitet werden, und es muss auch keine besondere Systematik, wie sonst üblich im Automobilmarketing, zugrunde gelegt werden. Eine Gemäldeausstellung, Klassenbesuche von einer Schule, Abendveranstaltungen mit einem Bekleidungsunternehmen oder ein Lebensmittelgeschäft, das ökologische Produkte vorstellt und vermarktet. Alpinausrüstung wird vorgestellt oder eine Versicherungsgesellschaft introduziert neue Produkte zum kurzfristigen und langfristigen Sparen. Keine dieser Aktivitäten würde die Automarke gefährden oder den vorhandenen und potenziellen Kunden stören.

Die meisten Autohändler geben eine Menge Geld für Werbung und andere Marketingaktivitäten aus – ab und zu in Kooperation mit dem Importeur. Macht es wirklich Sinn, traditionelle Kanäle wie lokale Tageszeitungen zu nutzen, oder gibt es neue Wege, die auf mehreren Ebenen wirken? Sie können kaufauslösend sein, die Marke des Händlers verstärken und die Hemmschwelle für einen Händlerbesuch verringern. Letzteres ist sehr wichtig, denn es stärkt insgesamt die Rolle des Händlers im lokalen Raum und trägt dazu bei, dass mehr Menschen zum Autohaus kommen.

### 5.1.3 Standardisierung vs. lokale Anpassung

Wenn es um Effizienz geht, kommen klassische Segmentierungsabwägungen zum Tragen: Zu große Segmente heißt, dass aus Unterschieden zwischen Segmenten nicht profitiert wird. Zu kleine Segmente dürften hingegen zu einer enormen Komplexität

bezüglich der Produkte, Kundenbehandlung und Marktkommunikation führen, denn die Angebote müssten auf vielen Ebenen individualisiert werden. Eigentlich ist die Bilanz zwischen Standardisierung auf der einen und lokaler Anpassung auf der anderen Seite eine Frage der Perspektive:

- Der Hersteller sieht alles aus der *Top-down-Perspektive*, einer Perspektive der Standardisierung. Autos werden in Tausenden diskutiert und ein einzelner der 30, 40 oder mehr Absatzmärkte, in denen die Autos verkauft werden, ist nicht so wichtig. Händlerzulassungen oder Kundenzufriedenheitsstatistiken werden in einer Excel-Datei gesammelt. Muster von Produktproblemen werden kollektiv und prinzipienbedingt behandelt – zum Beispiel „Bei Vertragswerkstätten gibt es bei einem vollen Scheckheft Kulanz bis zu 60 Monaten und 150.000 km, ohne Scheckheft bis zu 36 Monaten ohne Kilometereinschränkung.“ Diese Vorgehensweise ist unvermeidlich, denn es wäre weder machbar noch effizient, wenn alle Produktprobleme individuell und basiert auf ein Kundenprofil analysiert würden.
- Verfügt der Händler über positive Beziehungen zu den Kunden und kennt er ihre Charaktermerkmale, hat er gute Voraussetzungen, das Angebot bzw. die Kundenbehandlung zu individualisieren. Das kann der Hersteller kaum tun – der Händler macht es besser und effizienter, denn er kennt die Kunden oder hat zumindest ein gutes Verständnis der lokalen Marktverhältnisse.

### **Standardisierung – ein Symptom unserer Gesellschaft**

Im Laufe der Zeit sind immer mehr Industrien von einer Tendenz zu höheren kritischen Volumen betroffen. Um überleben zu können und profitabel zu sein, muss ein höheres Verkaufsvolumen erreicht werden – für den einzelnen Händler unproblematisch, wenn er über viele Ressourcen verfügt und gute Kundenbeziehungen hat. Wenn er klein und finanzschwach ist, geht er das Risiko ein, dass er bei hohen Kundenansprüchen nicht mithalten kann.

Ob die Kunden es mögen? Sie scheinen standardisierte Konzepte zu nutzen, das heißt aber nicht unbedingt, dass es die Standardisierung ist, die sie anzieht. In unserer Zeit mit einer deutlichen Betonung auf Standardisierung ist es wichtig, sich auf die ewige Wahrheit zu verlassen: Manche Produkte profitieren von Standardisierung – McDonald's ist ein (zu) oft benutztes Beispiel –, andere nicht. Fachkräfte für Renovierung, Umbau, Gartenpflege, Catering und Eventplanung dürften in den meisten Fällen nicht von Standardisierung profitieren.

Nicht wenige Unternehmen bieten Standardisierung als eine zentrale Idee des Geschäftsmodelles an: Subway, Zara, Starbucks und Telekomnetzanbieter sind nur ein paar unter vielen Beispielen. Wenn das Geschäftsmodell auf Standardisierung baut, entsteht grundsätzlich kein Konflikt zur lokalen Anpassung. Dies gilt generell als eine schwierige Abwägung. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung der Konsumenten und aufgrund der Fragmentierung von Konsummustern sollte

ein im lokalen Markt erfolgreiches Marketing an die Besonderheiten des Marktes angepasst werden. Auf der anderen Seite bringt Standardisierung viele Vorteile, die vor allem dem Hersteller bzw. dem Unternehmen zugutekommen: weniger komplexe Produkt-, Herstellungs- und Marketingstrategien, niedrigere Kosten, bessere Skalierbarkeit des Geschäftsmodelles (sogenannte Replikierung) (vgl. Winter und Szulanski 2001; Winter et al. 2012), bessere Markenwiedererkennung und damit schnellerer Zuwachs und höhere Marktpenetration. Je nach Branche und kultureller Distanz zwischen den Märkten variiert das Ausmaß der marktspezifischen Anpassung.

Klar ist, dass das Leben aus der Perspektive des Anwenders des Konzeptes bzw. Geschäftsmodelles viel einfacher wird, wenn ein standardisierter Ansatz benutzt wird. Das muss auch jeder Händler verstehen, obwohl er den Vorteil in der lokalen Anpassung sieht, während Hersteller und im hohen Maße Importeure die Vorteile der Standardisierung sehen.

#### **5.1.4 Händler-Webseiten – gemeinsamer oder angepasster Inhalt?**

Eine heikle Frage, die oft Kontroverse schafft, betrifft Händler-Webseiten. Aus der Branding-Perspektive ist es sehr wichtig, dass die Automarke einheitlich auftritt, unabhängig vom Standort. Standardisierung bringt hier nicht nur mehr Konsistenz, sondern spart auch Ressourcen.

Man muss sich jedoch nicht zwischen beiden Extremen entscheiden. Die Effizienzvorteile einer standardisierten Website können mit großzügigem Raum für lokale Inhalte über das Autohaus, seine Philosophie, seine Geschichte und seine Menschen kombiniert werden. Händler haben jedes Recht, stolz auf ihr Unternehmen zu sein, und Raum für lokale Händler fördert deren Leistung, denn stolze Händler können besser und selbstbewusster auftreten.

Starke Marken stärken einander, vorausgesetzt, dass die Marken konsistent bezüglich ihrer Philosophie agieren – ein verbreitetes Missverständnis ist, dass sie miteinander konkurrieren, wenn sie zusammen exponiert sind. Dies ist eine typische Co-Branding-Situation. Wenn die Automobilhersteller und Händler nicht zusammen auftreten wollen, ist es Zeit, sich andere Geschäftsoptionen zu suchen. Idealerweise sind Marken, die zusammenarbeiten, stolz aufeinander.

#### **5.1.5 Wettbewerbsvorteile bei unterschiedlichen Betriebsgrößen**

Unternehmen aller Branchen, Märkte und Situationen zeigen eine starke Tendenz, sich auf ihren eigenen Bezugsrahmen und ihre vorhandene Perspektiven zu beschränken. Dies gilt auch für Autohändler. Aber um lebensfähig zu bleiben und die Entwicklung des

Unternehmens sicherzustellen, ist es sehr wichtig, wenn nicht existenziell für das Überleben, über den Tellerrand zu schauen: Was passiert in den Märkten? Wie verändert sich das Verbraucherverhalten? Was macht die Konkurrenz? Wie können wir, unter Berücksichtigung unserer Stärken und Schwächen, Wettbewerbsvorteile entwickeln?

Hier muss auch die Betriebsgröße beachtet werden. Kleine Betriebe laufen Gefahr, unprofitabel zu werden, während große, internationale Händlergruppen wachsen werden. Skaleneffekte sind umfangreich; das gilt nicht nur auf Automobilherstellerebene, sondern auch zunehmend für Versicherungen, Finanzen, Reparaturen und andere Bereiche. Kleinbetriebe könnten jedoch auch eine Vielzahl von Wettbewerbsvorteilen entwickeln: direkte Kundenbeziehungen; Überlappung beruflicher und sozialer Netzwerke mit Verankerung in der lokalen Gesellschaft; Flexibilität in Werkstatt, Verwaltung und Arbeitszeiten; Inzahlungnahmen könnten flexibler und Gebrauchtwagen individueller behandelt werden im Gegensatz zum prinzipienbasierten Vorgehen großer Händlergruppen.

Die Überlappung von beruflichen und sozialen Netzwerken bedeutet, dass ein Autoverkäufer – und in gewissem Maße auch jede andere Person, die beim Händler arbeitet – die Gelegenheit bekommt, rund um die Uhr Produkte zu verkaufen und auch in der Freizeit das lokale Autohaus bestens zu repräsentieren. Natürlich kann dies auch bei einer multinationalen Händlergruppe passieren, es funktioniert aber nicht so gut und überzeugend wie bei dem lokalen Händler.

Allerdings sind die Kunden der standardisierten Lösungen müde – dies ist eine Gelegenheit für Kleinbetriebe. Kunden haben individuelle Präferenzen: Diejenigen, die lieber bei einem kleinen, familiengeführten Autohaus kaufen, bieten eine Geschäftsmöglichkeit, die ein multinationaler Mehrmarkenvertriebs Händler nicht wahrnehmen kann. Letztere bedienen Kunden, die es vorziehen, anonym und prinzipienorientiert behandelt zu werden.

### **5.1.6 Premiummarke und Premiumgefühl – auch für Autohändler?**

Marketing wird günstiger und Kundenrekrutierung leichter, wenn es sich um eine starke Marke handelt. Das wissen die Premiummarken und wollen deshalb auch, dass ihre Händler Premiumansprüche erfüllen. Weil im Laufe der Zeit Premiumhersteller Marktanteile gewonnen haben, dazu viel profitabler als Volumenmarken und besonders in Schwellenländern erfolgreich gewesen sind, kann man sich fragen, ob Premium auch für einen Autohändler infrage kommt. Fakt ist, dass für den Händler sehr viel von den angebotenen Marken abhängt. Das wird auch dadurch bedingt, dass die Vorgaben und Vorschriften vom Hersteller relativ strikt sind. Werden Premiummarken angeboten, erzeugt dies auch ein Premiumgefühl beim Händler, und das hat mehrere Gründe:

- Das Kundenprofil ist anders.
- Der Ausstellungsraum wird mit Premiumfahrzeugen ausgefüllt.
- Die Vorgaben und Vorschriften des Herstellers werden (meist) erfüllt, manchmal sogar übertroffen.

- Es gibt auch die Tendenz, dass Verkäufer und andere Mitarbeiter die Werte der Premiummarke repräsentieren.

Fehlende Konsistenz zwischen Premiumansprüchen im Marketing und Branding auf der einen Seite und den Eigenschaften der Produkte auf der anderen Seite können natürlich zu fehlender Premiumattraktivität führen. Im Allgemeinen gilt das eher als ein begrenztes Problem – die meisten Händler erfüllen heute die Ansprüche der repräsentierten Marken und die Ansprüche der Marken sind etwas ausbalancierter.

Im Allgemeinen sind Versuche, einen Premiumservice anzubieten, der die Forderungen der vertretenen Marke(n) überbietet, wenig erfolgreich, denn Kunden sind selten bereit, einen höheren Preis für übertriebene Service- und Kundenkonzepte zu bezahlen. Durch die Ästhetisierung der Wirtschaft insgesamt und besonders im Automobilvertrieb ist das Basisniveau für die meisten Autokäufer gut genug. Solange der Standort attraktiv und die Kundenbehandlung überzeugend ist, macht es kaum Sinn, übertrieben zu investieren. Vergessen Sie nicht, die „Software“ ist viel wichtiger als die „Hardware“. Wenn letztere in Ordnung ist und die Software sich von der Masse positiv absetzt, müsste das Gesamtpaket für viele Kunden passen, ohne die Kosten übertrieben in die Höhe zu treiben. Ein Autohaus mit guter Software – d. h. überzeugende Kundenansprache und eine kundenorientierte Kultur – ist auch ein attraktiver Arbeitsplatz, was tatsächlich zur Profitabilität beiträgt<sup>1</sup>.

---

## 5.2 Der marktbasierte Gebrauchtwagenhandel

Neue marktbasierte Modelle wie Autoauktionen stellen das etablierte Modell des Gebrauchtwagenmanagements infrage. Und auch wenn der Gebrauchtwagenmarkt in seinen Grundbestandteilen weiter wie früher geführt wird, kommt der konkreten Geschäftsabwicklung eine tragende Rolle zu.

### 5.2.1 Autoauktionen bauen auf wahre Marktmechanismen

Autoauktionen kommen immer öfter vor und stellen für Händler in vielen Märkten eine echte Herausforderung dar – und das hat mehrere Gründe:

- Mit wenigen Ausnahmen werden die Autos sofort verkauft – 99 % der Autos erreichen für Schwedens größte Autoauktionsfirma den Schwellenpreis (vgl. [www.kvd.se](http://www.kvd.se)).

---

<sup>1</sup>Vgl. die umfangreiche Literatur zu Employer Branding, zum Beispiel Franca und Paho (2012); Delvecchio und Jarvis (2007); Parment und Dyhre (2009).

- Die Marke und das Käuferlebnis werden weniger wichtig – stattdessen wird nach „Vernunftfaktoren“ wie Allradantrieb, Anhängerkupplung, Automatikgetriebe und 7-Sitzer gefragt.
- Die Hemmschwelle, ein Auto ungesehen zu kaufen, wird niedriger – teils wegen der guten, eher defensiven Produktbeschreibungen, teils wegen veränderter Einstellungen der Käufer.
- Autoauktionen gestalten ihre Geschäftsmodelle immer kundenorientierter und fügen neue Dienstleistungen hinzu. So werden zum Beispiel Überbrückungsfinanzierung, umfangreiche Versicherungs- und Garantiepakete etc. angeboten. Und am Ende kann der Käufer die meisten beim Autokauf erforderlichen Dienstleistungen (z. B. Überbrückungsfinanzierung, Versicherungen etc.) abrufen, genau wie beim Händler. Für den Kunden heißt das, dass ein Gebrauchtwagenkauf über eine Auktionsseite dem Händlerkauf relativ nahe kommt. Wenn die Auktionsseite eine Rolle als Knotenpunkt entwickelt, kann sie zusätzlich Provisionen aus angebotenen Dienstleistungen erhalten.

### 5.2.2 Effizientes Management von Gebrauchtwagen

Müssen alle Schäden repariert werden? „Zertifizierte Gebrauchte“, der Begriff hört sich gut an, treibt jedoch die Kosten in die Höhe. Hier muss die Strategie klar sein: entweder günstig und gut oder einen Wettbewerbsvorteil durch besonders gute Gebrauchte anzubieten. Denn Kunden heute wollen Value for Money – das heißt zertifizierte Gebrauchte mögen gerne etwas teurer sein, wenn der höhere Preis in Kundenvorteile übersetzt werden kann. Es gibt viele mögliche Wettbewerbsvorteile für Gebrauchtwagen:

- großzügige Garantien,
- Inspektionen und Reifenhotel anstelle von Nachlässen anbieten,
- Autos in einem außerordentlichen Zustand verkaufen,
- schnelle Abwicklung (vgl. Abschn. 5.2.3),
- die Möglichkeit, das Auto umzutauschen, wenn man als Kunde nicht zufrieden ist.

#### **Das Recht, Autos umzutauschen – teuer und komplex, aber trotzdem sinnvoll?**

Der Umtausch eines Autos hört sich komplex an – ist es auch. Tatsache ist daher, dass es relativ selten vorkommt. Wenn es die mentale Schwelle, eine Kaufentscheidung zu treffen, herabsenkt, kann es jedoch als Angebot eines Autohändlers sehr sinnvoll sein.

Für weniger komplexe Produkte wie Möbel und Bekleidung funktioniert die mögliche Rücknahme kauffördernd. Und auch da entstehen hohe Kosten, wenn Kunden Waren zurückgeben. Zurückgegebene Möbel werden typischerweise mit 20 bis 30 % Nachlass als „Demowaren“ verkauft.

### 5.2.3 Effiziente Geschäftsabwicklung

Wegen der zuvor schon erwähnten und behandelten Veränderungen gilt es, immer mehr Geschäfte schnell und effizient abzuwickeln. Das kann sowohl auf Prinzipien wie auch auf Unternehmenskultur oder Flexibilität, die meist nur bei kleinen Händlern zu finden ist, gegründet sein.

#### **Schnelle Abwicklung als Wettbewerbsvorteil – mehr Geschäft, weniger Marketing**

Die Familie Müller kommt um 17:40 Uhr – das heißt zwanzig Minuten vor Geschäftsschluss – zum Vertragshändler „Autohaus Schmidt“, um einen schon ins Auge gefassten neuen Minivan auszuprobieren. Man hat vor dem Besuch keinen Termin vereinbart. Familie Müller hat schon zwei Kinder und bekommt in ein paar Monaten noch zwei hinzu, und man braucht für die Zwillinge einen sicheren und großen Wagen.

Nach einigen Minuten im Ausstellungsraum kommt ein Verkäufer und fragt Frau und Herrn Müller, was sie suchen. Offensichtlich nutzen sie ein paar freie Stunden, um ein neues Auto zu finden, während die zwei Kinder von einer Babysitterin betreut werden. Die Inzahlungnahme, ein Peugeot 308, ist aus zweiter Hand, scheckheftgepflegt und in einem wenn nicht perfekten, so doch definitiv überdurchschnittlichen Zustand.

Der Verkäufer kann den Peugeot mit einem kurzen Überblick bewerten – das Auto kaufte die Familie Müller vor fünf Jahren als einen leicht gebrauchten Vorführwagen. Nichts spricht dafür, dass das Auto nicht technisch in Ordnung ist, und eine große Inspektion in einer Peugeot-Vertragswerkstatt wurde vor 5000 km durchgeführt. Nockenwellenriemen sowie vordere Bremsscheiben und -beläge wurden dabei ausgetauscht und sowohl Sommer- als auch Winterreifen sind überdurchschnittlich gut. Dass es sich hier um Premiummarken – Continental und Good Year – handelt, ist ein Indiz dafür, dass beim Unterhalt nicht gespart wurde. Der erfahrene Verkäufer weiß, dass etwa 80 % der wertmindernden Faktoren eines Gebrauchtfahrzeuges auf Lackschäden, Inspektionshistorik und Reifen zurückzuführen sind. Er weiß auch, dass es beim Wiederverkauf von einem etwa 5,5 Jahre alten Peugeot 308 Kombi (oder Estate, wie es auf Peugeot-Sprache heißt) nicht um Kleinigkeiten, sondern um den Gesamtzustand geht. Der Korrosionsschutz ist gut und der 1,6-Liter-Benziner mit Schaltgetriebe und 65.000 km gilt als standfest. Es ist kein Liebhaberauto, sondern ein vernünftiges Auto für Familien, die nicht ihr ganzes Vermögen in ein Auto stecken wollen.

Das Autohaus wird strikt nach Prinzipien, die von der Controller-Abteilung festgelegt wurden, gesteuert. Die Inhaberfamilie Schmidt ist mit dieser Managementmethode sehr zufrieden. „Alles in Ordnung und keine unnötigen Kosten, zum Beispiel für schlecht getestete Inzahlungnahmen“, so Herr Schmidt, Geschäftsführer und Inhaber. „In unserer Geschichte hatten wir mehrere Verkäufer, die zwar viel verkauft, jedoch auch erhebliche Kosten für Reparaturen verursacht haben durch fehlende Prüfung der Inzahlungnahme. So etwas passiert nicht mehr, weil es sehr strikte Richtlinien und Vorgaben für Inzahlungnahmen gibt“, meint Herr Schmidt.



Der Peugeot muss auf die Bühne, der Tester arbeitet aber nur bis 16:15 Uhr und eine Probefahrt kommt nicht infrage, weil das Autohaus in 15 min zumacht. Die Müllers wollen gerne einen Benzinern, weil sie nur 12.000 km im Jahr fahren und meist Kurzstrecken. Dies wird sich wohl mit vier Kindern nicht ändern. „Keiner fährt heute Benzinern, jeder will einen Diesel“, meint der Verkäufer. Grund: Er hat 15 neue lieferbare Autos mit Dieselmotor auf dem Hof, ein Benzinern müsste nachbestellt werden.

Die Müllers fahren zu einem Wettbewerber des Autohaus Schmidt, „Autohaus Hohmann“, das erst um 19 Uhr schließt, werden bestens beraten und bekommen sofort sowohl die Möglichkeit, eine Probefahrt zu machen, als auch ein adäquates Angebot für den Peugeot. Nach fünf Minuten Verhandlung ist alles fertig. Die Müllers kaufen Winterreifen günstig dazu, zwei freie Inspektionen sowie zwei Jahre Reifenhötel. Das Auto wird am nächsten Tag abgeholt und das Autohaus Hohmann verkauft Finanzierung, Versicherungen sowie eine Dachbox und rabattierte Winterreifen. Die Müllers sind mit der schnellen Geschäftsabwicklung sehr zufrieden – das Autohaus Hohmann ebenso. Zwar ist man ein Risiko eingegangen, denn der Peugeot wurde nicht getestet, die Risiken halten sich aber in Grenzen.

Wie konnte es dazu kommen, dass das Autohaus Schmidt eine Geschäftsmöglichkeit an einen Konkurrenten abgegeben hat?

1. Die Müllers mussten nicht dreimal zum Autohaus Hohmann kommen, um sich über Haptik, Motorsound und Felgenauswahl zu informieren – das war deutlich. Folglich hätte der Verkäufer verstehen wie auch die Befugnis haben müssen, eine schnelle Geschäftsabwicklung zu vollziehen.
2. Die Controller-Abteilung schafft Ordnung – allerdings werden viele Geschäftsmöglichkeiten nicht ausgenutzt, weil sie aus dem Rahmen fallen. Die Prinzipiensteuerung des Autohauses Schmidt geht zulasten der Flexibilität in Situationen wie der hier beschriebenen.
3. Muss man wirklich genau um 18 Uhr schließen, wenn interessierte Kunden da sind? Es mag natürlich Situationen geben, in denen Verkäufer dringend nach Hause müssen, allerdings hat der Stress, dass das Autohaus schließen wollte, in diesem Fall Probleme geschaffen.
4. Warum arbeitet ein Tester von 7 bis 16:15 Uhr? Die Kunden kommen selten vor 11:00 und meist ab 16:30 Uhr. Wenn der Tester nicht da ist, müsste es andere Wege geben, die Inzahlungnahme zu bewerten, und wie schon erwähnt, sind die meisten (etwa 80 %) Abzüge auf Reifen, Lackschäden und Lücken im Scheckheft zurückzuführen.
5. Wenn eine Kauftransaktion nicht entsteht, kann man sie auch nicht sehen und verfolgen. Die Buchhaltung sagt nichts über ein fehlendes Geschäft wie im Falle der Familie Müller aus. Aus der Controlling-Perspektive mag der Geschäftsführer Recht haben. Zugespißt heißt das aber: Wenn keine Geschäfte eingegangen werden, entstehen auch keine Risiken, die sich auf einzelne Kauftransaktionen (sprich Inzahlungnahmen) beziehen. Das Geschäft insgesamt läuft aber das Risiko, an Konkurrenzfähigkeit und Profitabilität zu verlieren.



Es geht um Fingerspitzengefühl. Der Kunde mag unseriös wirken, will viele Fahrzeuge Probe fahren, aber nicht kaufen, kommt oft zum Autohaus, um die guten alten Zeiten einzuklagen, oder hat eine Inzahlungnahme, die ohne Test sehr schwierig zu bewerten ist. Beispiel: Audi RS4, BMW M3 oder Mercedes-Benz C63 AMG Importfahrzeug ohne Scheckheft mit sieben Vorbesitzern, beim Inhaber seit vier Monaten – ein solches Fahrzeug sollte nicht ohne Test in Zahlung genommen werden.

### 5.2.4 Wer beurteilt die Gebrauchtfahrzeuge?

Bei der Bewertung und Beschreibung eines Gebrauchtwagens gibt es grundsätzlich zwei Perspektiven:

- **Mechaniker und Tester:** Sie repräsentieren eine *defensive Bewertung* bzw. *Beurteilung* und halten es für eine Ehre, alle vorhandenen Fehler, Defekte und Schwachpunkte zu finden.
- **Marketing- und Verkaufspersonal:** Sie repräsentieren eine *offensive Bewertung* bzw. *Beurteilung* und betonen die Vorteile des Produktes bzw. Angebotes.

Auktionsseiten bauen auf das Vertrauen, das von der defensiven Bewertung ausgeht. Besonders beim Geschäft mit nicht gesehenen Produkten wird das Vertrauen in die Produktbeschreibung bzw. -bewertung kritisch. Übrigens gibt es beim Kauf eines Hauses ähnliche Rollen – der Makler tendiert dazu, das Haus übertrieben positiv zu schildern, während die Inspektion die andere Seite repräsentiert.

Ein Autohaus kann diese Bilanz nutzen und vermehrt frei zugängliche, unabhängige Fakten – wie DEKRA-Ergebnisse, Kundendaten („Wussten Sie, dass 88 % der Käufer mit dem Gepäckraum des Renault Espace zufrieden sind?“), Testberichte und Aussagen vom Prüfer – im Marketing einsetzen. Wie die Mischung aussieht, sollte von mehreren Faktoren abhängen: Handelt es sich um ein Neufahrzeug oder einen Gebrauchtwagen? Welche Kunden hat das Automodell und wofür stehen wir als Autohaus? Schließlich geht es in einem Einmarkenbetrieb um die verkaufte Marke und deren Produkte, bei einem Mehrmarkenbetrieb eher um das Autohaus und dessen Vorteile.

Auktionsseiten können auf der anderen Seite etwas *aggressiver* im Marketing werden, ohne die realen und kundenerkannten Vorteile der defensiven Bewertung zu gefährden. Schließlich geht es darum, Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, und wenn die negative Beschreibung zu dominierend ist, könnten solche Chancen verpasst werden.

---

## 5.3 Dienstleistungen nach dem Kauf

### 5.3.1 Inspektionen und Reparaturen

Lange war der Wettbewerb bei Neufahrzeugen intensiv, während die Margen für Inspektionen und Reparaturen hoch waren. Man kaufte das Auto dort ein, wo der Preis am

besten war, und auch vor den Internetzeiten wurde am Stammtisch erzählt: „Du hast neun Prozent Nachlass bekommen, ich nur acht – wie kommt das?“ Obwohl die Deutschen im Allgemeinen als relativ loyal gelten, gibt es wohl kaum ein Land auf der Erde, wo so viele Leute ihr eigenes Motoröl beim Supermarkt einkaufen und dann zur Inspektion das Premiumauto in die Vertragswerkstatt bringen. Die Kunden wollen beides: Premium fahren und günstig kaufen. Dies birgt gegebenenfalls die Möglichkeit, ein lohnendes und kundenorientiertes Geschäft zu entwickeln.

- Der Kunde ist gerne loyal, wenn es für ihn Sinn macht.
- Der Kunde kauft gerne dort ein, wo es günstiger ist, wenn es für ihn Sinn macht (wie im Falle des Motoröls).

Es gibt zwei parallele Trends: auf der einen Seite günstig einkaufen, auf der anderen Seite alles einfach und bequem bei demselben Lieferanten (vermutlich das Autohaus) bestellen zu können. Wie kann ein Händler diese Entwicklung – und vielleicht am besten in Kooperation mit Hersteller und Partnern – managen? Das ist eine sehr wichtige Frage. Es geht grundsätzlich darum, überzeugenden Kundenwert zu liefern und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln – also besser zu sein als die Konkurrenz.

### **5.3.2 Autorisierung durch Händlervertrag – ein Vorzug, der gepflegt werden muss**

Unabhängig von Industrie und Kundenprofil bietet Autorisierung deutliche Vorteile. Sie bedeutet für den Kunden Sicherheit und die Gelegenheit, sich auf ein Unternehmen bzw. auf einen Akteur verlassen zu können, der seit Langem da ist und schon vielen anderen Kunden Vertrauen vermittelt hat. Für den Kunden ist es ein Riesenunterschied, ob der Verkäufer 99,9 % zufriedene Kunden hat oder 85 %. Es ist ein Riesenunterschied, ob der Verkäufer von anderen empfohlen wird oder nicht. Es ist ein Riesenunterschied, ob eine Firma, von der man als Kunde kauft, autorisiert ist oder nicht.

#### **Autorisierte Inspektion bei Mehrmarkenvertrieb**

Durch die Überlappung von Geschäftsbereichen und Markenvertretungen, die durch Veränderungen im Automobilmarkt entstanden sind, können sich Händler und Händlergruppen die Vorteile einer Autorisierung zunutze machen. Auf der einen Seite gibt es somit Möglichkeiten, Dienstleistungen für eine breite Palette von Marken anzubieten, und damit entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten. Ein Renault, der bei einem Mehrmarkenvertriebshändler gekauft und zur Inspektion gebracht wurde, aber zu Renault zur Inspektion gebracht wird, sieht in der Inspektionsgeschichte bzw. im Scheckheft besser aus als ein Renault, der in einer freien Werkstatt zur Inspektion war. Denn die Händlergruppe ist bekannter, wird mit Autorisierung assoziiert und ist am Ende des Tages Vertragshändler für eine Reihe von Marken.

Auf der anderen Seite können solche geschäftlichen Verflechtungen von Kunden auch negativ wahrgenommen werden. Ein Beispiel dafür ist ein Kunde, der ein Kia-Auto laut Herstellervorgaben zur Inspektion zum Kia-Händler bringt. Bei Abholung beim Vertragshändler, der einen Mehrmarkenvertrieb führt, erkennt der Kunde, dass das Auto nicht bei einem Markenspezialisten war, sondern bei einem Mitarbeiter einer nicht autorisierten Werkstattkette, mit der die Händlergruppe zusammenarbeitet. „Ich war erstaunt, denn ich hatte nicht erwartet, dass die Kia-Inspektion in der Mehrmarkenwerkstatt der Händlergruppe von einem Mitarbeiter in Kleidung der nicht autorisierten Werkstattkette durchgeführt wurde. Kann sein, dass die Inspektion alle Herstellervorgaben erfüllt, ich fühle mich trotzdem unsicher unter diesen Umständen.“ Der Kunde meint, er habe für eine Vertragswerkstattinspektion bezahlt und eine Inspektion bei einer freien Werkstatt bekommen.

Ein solches Vorgehen ist kaum zu rechtfertigen. Rechtlich ist es schwierig, etwas dagegen zu sagen, denn die Inspektion folgt – wie bei den meisten freien Werkstätten – den Herstellervorgaben. Die Kleidung der Kundendienstmitarbeiter ist ein Indiz dafür, dass der Kunde eine nicht autorisierte Inspektion bekommen hat. Klar ist, dass es aus Kundensicht besser gewesen wäre, wenn alles beim Vertragshändler abgewickelt worden wäre, und auch ein Autohaus mit Mehrmarkenvertrieb hätte Möglichkeiten, die Abläufe und Zuständigkeiten besser zu gestalten.

Die zunehmende Überlappung von Unternehmen hat wichtige Implikationen für die Art, wie Autos verkauft und gekauft werden. Folglich ist die Verhaltensweise der Automobilindustrie und wie einzelne Unternehmen agieren bzw. reagieren sehr wichtig.

---

## 5.4 Transferpreissetzung

Transferpreissetzung, das heißt die Festsetzung von Preisen für die zwischen Geschäftseinheiten und Abteilungen abgerufenen Waren und Dienstleistungen, ist ein sehr wichtiges Kenntnissfeld mit weitgehenden Implikationen für die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden. Transferpreissetzung beeinflusst nicht nur die konkreten Geschäftszahlen und damit die Buchhaltung, sondern auch, wie die Organisation Profitabilität entwickelt – ein sehr komplexes Thema, das im Folgenden erklärt wird.

### 5.4.1 Ist die Werkstatt wirklich Profitabilitätskönig?

Vor dem Hintergrund, dass der Hauptanteil der Profitabilität von der Werkstatt (inklusive Ersatzteile) abhängt, ist es interessant, hinter die Kulissen zu schauen. Wenn es wahr ist, dass die Werkstatt König der Profitabilitätsentwicklung ist, müssen viele vor allem neue, aber auch gebrauchte Fahrzeuge verkauft werden, um die Werkstattprofitabilität zu gewährleisten. Wenn es nicht wahr ist, muss die gesamte Argumentation, so, wie sie oft geführt wird, infrage gestellt werden.

Eine sehr verbreitete Auffassung besagt, dass in der Automobilbranche die Werkstatt – einschließlich Ersatzteilen und Fahrzeugaufbereitung – das Geld verdient, ergänzt durch die Autofinanzierung. Die Verkaufsabteilung versieht andere Abteilungen mit lohnenden Kunden, denn sie selbst verkauft sehr wenig oder gar nichts. Vor dem Hintergrund, dass alle diese Protagonisten des Automobilhandels unter immer größerem Konkurrenzdruck stehen, ist die Profitabilität der einzelnen Geschäftssegmente (Neuwagenverkauf, Gebrauchtwagenverkauf, Ersatzteile, Reifen, Finanzierung, Reparatur von Blechschäden, Treibstoff usw.) eines Automobilbetriebs gefährdet.

### 5.4.2 Prinzipien für Transferpreise

Prinzipien für Transferpreise haben eine Reihe von wichtigen Implikationen:

- Die Gewinnverteilung wird durch das vorhandene interne Preissystem entschieden: Je größer die internen Transaktionen, desto größer der Einfluss auf die Gewinnverteilung. In einem Autohaus gibt es erhebliche Transaktionen zwischen Ersatzteilhandel und Werkstatt, zwischen Fahrzeugaufbereitung und Verkauf von Gebrauchtwagen, zwischen Neuwagen und Gebrauchtwagen, zwischen Neuwagen und Werkstatt (zum Beispiel für die Montage von einer Anhängerkupplung), zwischen Reifen und Gebrauchtwagen (Ersatzreifen und Winterräder) oder Neuwagen (Winterräder, eventuell größere Felgen für Nachmontierung bei Lagerfahrzeugen). Solche massenhaft anfallenden Transaktionen können unterschiedlich organisiert werden. Wichtig ist auf jeden Fall:
- Eine Abteilung oder Einheit, die zu viel für die abgerufenen Dienstleistungen oder Waren bezahlt, wird unprofitabel oder zumindest nicht so profitabel wie mit adäquaten Transferpreisen. Umgekehrt gilt, dass eine Abteilung oder Einheit, die zu wenig bezahlt, sehr profitabel wird – auf jeden Fall deutlich profitabler als mit adäquaten Transferpreisen.
- Folglich bekommt eine Einheit, die zu viel bezahlt, Probleme auch in höheren Etagen. Manager und Interessenvertreter fragen sich, warum die Leistungen schleppend sind und finden kaum die Erklärung. Umgekehrt gilt, dass die Einheit, die zu wenig bezahlt oder zu viel erhält, von Managern und Interessenvertretern Aufmerksamkeit bekommt, weil sie, so die allgemeine Meinung, gut läuft.
- Die meisten Autohäuser, unabhängig von Marke, Größe und Standort, begründen ihre Transferpreise auf Marktpreisen. „Wir müssen unsere Kosten decken und der Hersteller hat uns zu sehr hohen Investitionen gezwungen“, so wird seitens des Händlers argumentiert.
- Es gibt mehrere Gründe, Nachlass für interne Transaktionen zu geben, auch wenn es möglich wäre, extern zu kaufen: Keine Kreditverluste, keine Marketingkosten, und während ein Kundenfahrzeug normalerweise am selben Tag fertig sein muss, kann eine Inzahlungnahme einige Tage in der Werkstatt stehen und innerhalb freier Kapazitäten, die oft nachmittags entstehen, bearbeitet werden.

Die Idee, Marktpreise zu benutzen, ist dominierend in der Controlling-Literatur (vgl. Merchant und Van der Stede 2012) – sie geht jedoch mit einer klaren Empfehlung einher: Waren und Dienstleistungen sollen auch, was eine natürliche Konsequenz der Marktpreissetzung ist, auf dem offenen Markt gekauft werden können. Damit entsteht echte Konkurrenz, und das beste Angebot gewinnt. Eine Folge von Marktpreissetzung ist daher, dass der Käufer auch die Möglichkeit hat, sich auf Marktkräfte zu verlassen. Das ist aber beim Autohändler kaum der Fall, denn er hat selten die Möglichkeit, von externen Lieferanten zu kaufen. Ausnahmen gibt es meist nur bei Kapazitätsengpässen oder Kompetenzbedarf, was bei Fremdmarken vorkommen kann.

- Das Ergebnis ist klar: In den meisten Fällen werden große Beträge auf diese Weise über die Gebrauchtwagenwertung von der Verkaufsabteilung zur Werkstatt, inklusive Reifen und Ersatzteile, überführt.
- In der Summe ist die oft kommunizierte Wahrheit, dass die Werkstatt generös zur Profitabilität beiträgt, weil der Verkauf unter Wettbewerbsdruck steht und kaum positive Margen zeigt, keine gut fundierte Behauptung.

In Autohäusern gibt es viele und große interne Transaktionen. Gleiches gilt auch für die Beziehung zwischen Händler und Importeur bzw. Hersteller. Letztere sind keine internen Transaktionen, die unter denselben Besitz fallen, jedoch sind sie vertriebssystemintern. Und als solche müssen sie in einem größeren Kontext gesehen werden.

Was würde passieren, wenn – wie von den meisten Transferpreissetzungstheoretikern vorgeschlagen – zwei Alternativen implementiert wären? Entweder wäre zu überlegen, kostenbasierte Transferpreise im Betrieb einzuführen (Argument: Die Nachfrage kann die Werkstatt nicht beeinflussen, denn sie wird von den Reparaturbedürfnissen der Inzahlungnahme abgeleitet), oder es müssten echte Marktpreise festgesetzt werden, mit der Möglichkeit, extern zu kaufen (Argument: Ein Markt funktioniert nur, wenn der Käufer die Wahl hat, wo gekauft wird – so können Angebote verglichen werden). Gute Frage!

### 5.4.3 Autoaktionen bauen auf wahre Marktpreissetzung

Autoauktionen werden immer öfter für den Verkauf von Leasingrückläufern benutzt. Das kann fünf bis zehn Prozent mehr einbringen als der Verkauf bei einem Händler<sup>2</sup> – und Händler beklagen sich darüber, dass „loyale Partner“ ihre gebrauchten Fahrzeuge über Auktionsfirmen verkaufen.

---

<sup>2</sup>Skandinaviens leitende Auktionsseite meint, abzüglich Gebühren im Durchschnitt 1500 EUR mehr für einen Leasingrückläufer zu erhalten als Händler, die ein Fahrzeug in Zahlung nehmen.

**Inzahlungnahmen werden immer öfter über Auktionen verkauft – was kann der Händler tun?**

Ein Händler hat die Gelegenheit, einen drei Jahre alten Firmenwagen (es könnte sich um einen BMW 3er, Toyota RAV4, Skoda Octavia oder irgendeinen anderen attraktiven Gebrauchtwagen handeln – für das Beispiel unwichtig) von einer kleinen Firma aus der Gegend in Zahlung zu nehmen. Der Zustand ist außerordentlich, das Auto hat aber schon 118.000 km gelaufen und eine große Inspektion sowie ein paar Reparaturen stehen vor der Tür:

- Große Inspektion mit Zahnriemenwechsel: 1700 EUR
- Vier neue Reifen, 18 Zoll: 1100 EUR
- Neue Windschutzscheibe: 700 EUR
- Neue Stoßstange hinten, da sie verkratzt ist: 650 EUR

Das ergibt insgesamt 4150 EUR, die vom Einkaufspreis 11.900 EUR abgezogen werden. „Wir können 8000 EUR sagen, da der Wagen hier im Hause verkauft wurde und gepflegt ist“, meint der Verkäufer und hat die restlichen 250 EUR über die Liste angeboten – denn die Werkstatt muss ihre 4150 EUR haben.

Der Wagen würde nach Fahrzeugaufbereitung für 14.500 EUR angeboten und dann wohl eher für ungefähr 13.700 bis 13.900 EUR verkauft werden.

Wie sieht es mit einer Auktion aus? Das Auto würde, vorausgesetzt die oben genannte Reparaturen wurden durchgeführt, fast unmittelbar für 13.000 bis 13.500 EUR verkauft werden – ein erstaunlich kleiner Preisabzug im Vergleich zum Verkaufspreis des Vertragshändlers, denn Kunden tendieren in einer Auktion dazu, etwas mehr zu bezahlen (allerdings ist zu bedenken, dass der Preis ja vom Markt bestimmt wird). Hier herrscht eine gewisse Voreingenommenheit, denn Kunden finden bei Händlern vergleichbare Fahrzeuge, die gefühlt eher hoch- als niedrigpreisig eingestuft werden, und rechnen kaum damit, dass es Preisnachlässe oder auch eine neue Inspektion, eine ordentliche Fahrzeugaufbereitung oder Garantien geben wird.

Was passiert, wenn das Auto so, wie es dasteht, verkauft wird, und die Reparaturen von insgesamt 4150 EUR nicht durchgeführt werden? Hier werden nur etwa 35 bis 40 % abgezogen, sprich der Verkäufer bekommt voraussichtlich 11.500 EUR (13.000 EUR normaler Verkaufspreis minus 1500 EUR für die vorstehend genannten Reparaturen. Inklusive einer Vermittlungsprovision von 1000 EUR kommt man auf 10.500 EUR – 2000 EUR mehr als beim Händler. Welche Implikationen ergeben sich?

1. Zwei Vorteile einer Auktion sind, dass das Fahrzeug fast unmittelbar in Geld umgesetzt wird und dass Kunden dazu tendieren, vergleichsweise mehr zu bezahlen, während beim Händler hohe Preise die Produkte zu Ladenhütern machen.
2. Der Marktpreis für die Reparaturen liegt bei der Auktion bei etwa 1500 EUR, Listenpreis beim Händler 4100 EUR. Was würde es kosten, die Reparaturen im freien Markt zu kaufen? Wahrscheinlich um die 2300 bis 2500 EUR. Zwar zieht der Vertragshändler neue Michelin- oder Conti-Reifen auf den Wagen – ein Kunde würde

sich jedoch nicht beklagen, wenn vier nagelneue Vredestein oder Semperit montiert wären. Die hintere Stoßstange kann günstig mit Spot Repair repariert werden, und über ein Auktionsverfahren kann die Inspektion für rund 1000 EUR durchgeführt werden. Für die Windschutzscheibe sind keine großen Preisunterschiede vorhanden. Der Vorbesitzer hätte aber eine neue Scheibe über die Versicherung mit 200 EUR Selbstbeteiligung bekommen (der neue Besitzer wohl auch, was aber nicht im Sinne der Versicherungsbedingungen wäre).

3. Was kann der Händler tun? Solange Listenpreise als Transferpreise, das heißt für interne Zwecke, benutzt werden, bleibt es schwierig, die Situation zu lösen, da der Kunde sich über die Marktverhältnisse bewusst ist – natürlich gibt es einen bestimmten, loyalen Kundentypus, der die 4150 EUR akzeptieren würde. Diese Klientel wird aber Tag für Tag schwieriger zu finden, und damit läuft der Händlerbetrieb Gefahr, sowohl wichtige Gebrauchtwagen als auch Kunden zu verlieren.
4. Der Verkäufer kann den Kunden darüber informieren, dass er die vier Reparaturen auch selbst durchführen kann – und bis zu ein paar Tausendern spart. Das unterminiert aber die Intention jedes Händlers, One-Stop-Shopping anzubieten, denn de facto hilft man dem Kunden, das Herstellermodell zu verlassen und stattdessen Kunde des Marktmodells zu werden. Es wäre auch – was den Kern dieser Transferpreisdiskussion trifft – für die Gesamtprofitabilität des Händlers schlecht, denn die Marginalkosten für die Reparaturen sind natürlich viel niedriger als die Listenpreise. Ein anderes Problem entsteht, wenn gelegentlich Nachlässe gegeben werden: Obwohl der Deckungsbeitrag für jede zusätzliche Dienstleistung positiv ist, ist es fraglich, zwischen internen Kunden zu differenzieren. Der eine Verkäufer zahlt 4150 EUR, während der andere verhandelt und 3300 EUR bezahlt – alle beide insgesamt profitabel für den Gesamtbetrieb, in der Realität wird es aber die oben beschriebenen Probleme mit Transferpreissystemen, die nicht adäquat ausgeformt sind, nicht lösen, denn der erste Verkäufer mag genauso gut wie der andere sein und genau so viel zum Gesamtgeschäft beitragen (weniger Geschäfte, weil viele Kunden 4150 EUR für zu viel halten, aber mehr Deckungsbeitrag pro Kauftransaktion). Der Unterschied liegt aber darin, dass der zweite Verkäufer durch sein Vorgehen, welches von der Werkstatt in diesem Fall akzeptiert wird, Deckungsbeitrag und damit Profitabilität von der Werkstatt zur Verkaufsabteilung überführt.
5. Wenn Dienstleistungen außerhalb des Hauses eingekauft werden, gefährdet das nicht nur die Idee des Vertragshändlers – One-Stop-Shopping und gute Qualität –, sondern es verleitet auch dazu, den Gebrauchtwagenkunden ein etwas schlechter repariertes Auto zu übergeben. Laut Werkstatttests ist das Ergebnis für Vertragswerkstätten von Premiummarken überzeugend, während es für Vertragswerkstätten von Volumen- und Budgetmarken gemischt ist<sup>3</sup>. Die Qualität ist ebenfalls gut genug (wie im Beispiel bei den Reifen – viele Kunden wären mit neuen guten Reifen beispielsweise von Vredestein, einer Marke, die zwar nicht zu den besten

<sup>3</sup>Vgl. zum Beispiel die Werkstatttests in Auto Motor & Sport sowie Parment (2014).



gehört, jedoch eine überzeugende Leistung liefert, zufrieden), und je mehr das Marktmodell an Bedeutung gewinnt, desto normaler wird es, dass Neuwagenkunden – egal, ob private oder betriebliche – ihre gebrauchten Fahrzeuge für Inspektionen, neue Reifen und Reparaturen zu anderen Akteuren als den Vertragshändler bringen. Wenn auf diese Weise das Marktmodell an Einfluss gewinnt, wird der Kundenvorteil, dass Gebrauchtfahrzeuge beim Händler bereitgestellt sind, schwierig zu kommunizieren. „Dieses Fahrzeug hat 110.000 km gelaufen und alle Inspektionen und Reparaturen wurden auf Basis eines Vertrages zwischen dem Leasingunternehmen und einer freien Werkstattkette durchgeführt – bis jetzt. Die letzte Inspektion wurde beim Vertragshändler, bei uns hier im Hause, gemacht.“ Ein Kundenvorteil – ja, aber nicht so überzeugend, als wenn die gesamte Inspektionsgeschichte beim Vertragshändler abgehandelt worden wäre.

#### 5.4.4 Implikationen für ein Händlerbetrieb

Die vorhandene Entwicklung liefert eine Erklärung, warum so viele Kunden heutzutage zum Händler kommen, um ihre Gebrauchten als Inzahlungnahmen abzugeben – und warum viele wieder gehen. Diese Entwicklung müsste dazu führen, dass man als Händler

- die Transferpreise überarbeitet, um sich kostenbasierten Preisen anzunähern, oder die Möglichkeit freigibt, extern einzukaufen,
- beim Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen mehr Dienstleistungen bzw. Gesamtkonzepte wie Inspektionsverträge und Privatleasing angeht. Denn diese Zusatzleistungen stärken die Kundenbindung und bieten auch garantierte Einnahmen und die Möglichkeit, One-Stop-Shopping – was gut für den Kunden ist und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Marktmodell beinhaltet – anzubieten. Dass der Kunde regelmäßig für Inspektionen, Reifenwechsel – und außerdem hoffentlich zu Events und anderen Marketingaktivitäten – erscheint, ist natürlich ein weiterer Vorteil.

Je mehr ein Händlerbetrieb mit dem Marktmodell arbeitet, desto offensichtlicher werden die Marktkräfte, die den Händler von mehreren Seiten unter Druck setzen. Ein Händler, der sein Geschäft mit starken Marken betreibt, die sich im Markt gut verkaufen, wird die hier beschriebene Entwicklung erst spät erkennen. Ein international agierender Mehrmarkenhändler steht schon in der Mitte dieser Entwicklung – im Hause mögen sowohl freie Werkstattketten als auch Vertragswerkstätten vertreten sein (vgl. die im Abschn. 5.3.2, beschriebene Situation mit einem Kunden, der seinen Kia für eine autorisierte Inspektion abgibt und ihn bei einem Mitarbeiter in der Kleidung einer freien Werkstattkette abholt. Ob der Preis einer autorisierten oder freien Inspektion entsprach, war unklar). International agierende Mehrmarkenhändler können auch eigene Finanzunternehmen und Auktionsfirmen sowie Mietwagenunternehmen und Flottenmanagementfirmen führen – all diese Tochterunternehmen bzw. Geschäftsbereiche geben den Managern



ein Feedback über das, was im realen Markt (sprich: Marktmodell), passiert. So werden internationale Erfahrungen gesammelt und diskutiert.

### **Die Beziehung zwischen Händler und Importeur bzw. Hersteller – Garantiereparaturen sind eine sensible Angelegenheit**

Obwohl es sich hier definitionsgemäß nicht um Transferpreise handelt (außer wenn der Händler eine Niederlassung des Herstellers ist), geht es auch hier um große Summen, und die Preissetzung von Waren und Dienstleistungen hat großen Einfluss auf die Profitabilität beider Unternehmen. Da der Importeur mit wenigen Ausnahmen ein Tochterunternehmen des Herstellers ist, geht es in den Diskussionen zwischen Herstellern/Importeuren und Händlern meist um die Profitabilität des Händlers.

Als Ausgangspunkt ist klar, dass, wie in jeder Geschäftsbeziehung, beide Seiten günstige Konditionen wollen – die werden jedoch meist vom Importeur entschieden als Teil des Händlervertrages<sup>4</sup>. Der Vertriebsleiter eines Importeurs beschreibt es treffend: „Der Konflikt ist ganz normal: Die wollen mehr Geld, die wollen höhere Margen, die wollen nichts tun, wir sollen für alles bezahlen und die wollen nur dasitzen und alles verkaufen, oder was sie sonst so machen, und wir stehen auf der anderen Seite, ganz normal.“

Händler sind froh, wenn Margen für neue Produkte hoch angesetzt sind – das bringt aber in der Praxis nichts, denn Kunden verhandeln die höhere Margen schnell weg, weil der intensive Wettbewerb zu einem umgekehrten Auktionsverfahren führt. Und wenn dies nicht vom Kunden ausgeht, wird dieses „Race to the Bottom“ von Herstellern, Importeuren und Händlern selber geführt: Es werden große Nachlässe auf die immer unrealistischeren Listenpreise gegeben.

Für rege Diskussionen sorgen Kosten für Schulungen und Anzeigenwerbung. Und eine besonders sensible Sache ist das Thema Garantiereparaturen: Hier werden in der Regel 70 bis 80 % vom Listenpreis ausbezahlt. Eine interessante Ausnahme ist Mercedes-Benz in Schweden: Hier wird der volle Marktpreis bezahlt, was in der Realität bedeutet, dass Garantiereparaturen ein sehr gutes Geschäft für den Händler sind – man hat ja weder Marketingkosten, noch können Kreditverluste entstehen. Dazu kommt, dass die Marginalkosten für zusätzliche Dienstleistungen natürlich unter dem durchschnittlichen Marktpreis liegen. Händler freuen sich, wenn sie die Gelegenheit haben, Reparaturen auf Garantie durchzuführen.

Obwohl Mercedes-Benz mit 3,5 bis vier Prozent Marktanteil in Schweden weit unter seinem Europadurchschnitt von 5,5 bis sechs Prozent liegt, hat Mercedes-Benz über die Jahre das höchste Ranking unter den Importeuren des schwedischen „Importeur-Fragebogens“, der von der Industrieorganisation MRF jährlich geführt

<sup>4</sup>Hier haben ICDP (International Car Distribution Programme) mehrere Publikationen mit einer kritischen Haltung gegen die Herstellerorientierung von Händlerverträgen veröffentlicht.

wird. Der Fragebogen misst die Stimmung zwischen Importeur und Händler – und hier wird klar, dass der einzige Importeur, der den vollen Preis für Garantiereparaturen bezahlt, auch der populärste ist (vgl. Motorbranchen 6/7 [2015](#))!

Viele Autohändler – sowohl private als auch herstellereigene, sowohl kleine als auch große – haben also gute Gründe, ihre Transferpreissysteme zu überarbeiten.

## 5.5 Was machen proaktive Händler? Smarte Paketierung!

Ein proaktiver Händler versteht, dass es nicht nur darum geht, den niedrigsten Preis anzubieten, sondern auch darum, das Leben des Käufers zu erleichtern sowie Wettbewerbsvorteile zu gewährleisten, um sicherstellen zu können, dass der Kunde nicht abwandert. Wenn man sich als Händler dafür entschieden hat, über Klasse und guten Service und nicht über Masse und den niedrigsten Preis zu verkaufen, muss eine smarte Paketierung geschaffen werden. Smarte Paketierung baut oft auf das One-Stop-Shopping-Denken und heißt im besten Fall, dass man gleichzeitig zwei Ziele erreicht:

- Ein Kundenvorteil, der für Wettbewerber nicht einfach zu kopieren ist, entsteht.
- Eine Kundenbindung, die über eine längere Periode läuft, entsteht, was den Kunden daran hindert, zu anderen Lieferanten zu gehen.

### One-Stop-Shopping – ein Wettbewerbsvorteil in transparenten Märkten?

Eine wichtige strategische Dimension im Autohandel ist die Möglichkeit, One-Stop-Shopping anzubieten. Auf der einen Seite wollen Autokäufer das beste Angebot für Reifen, Versicherung, Inspektion, Reparaturen etc. und sie verfügen über eine Menge Tools, um es zu finden. Auf der anderen Seite wollen sie die Vorteile des „One-Stop-Shopping“. Das Ergebnis hängt von den Antworten auf folgende Fragen ab:

1. Was können der Autohandel bzw. alternative (marktmodellbasierte) Akteure bezüglich Gesamtpaket, Zugänglichkeit, Dienstleistungsangebot und Flexibilität anbieten?
2. Wie viel mehr kostet es den Autobesitzer, die Vorteile des One-Stop-Shopping zu genießen?

Klar ist, dass der extrem preissensible Kunde immer davon profitieren kann, das beste Angebot für die einzelnen Transaktionen zu suchen. Für einige wenige (und immer weniger) Kunden spielt es kaum eine Rolle, wie viel es kostet. Für die meisten Käufer geht es aber um die beiden aufgeführten Fragen.

Beispiele smarter Paketierung gibt es viele:

- *Mehrwert statt Nachlass:* Bei Kauf eines Gebrauchtwagens fragt der Kunde oft nach Nachlass. Statt 500 oder 1000 EUR Nachlass zu geben, besteht eine smartere Lösung darin, Dienstleistungen in einem Kundenwert von 750 oder 1500 EUR anzubieten. Beispiele: Inspektionsvertrag, Reifenhotel oder Fahrzeugaufbereitung. Der Kunde kommt garantiert wieder zum Autohaus bzw. zur Autohändlerkette; die Einnahmen sind garantiert und sogar vorbezahlt; das Auto wird über guten Kundenservice und nicht über Preis verkauft, und weitere Besuche sind vorprogrammiert. Wie viel Mühe kostet es sonst, den Kunden zum Autohaus zu bringen?
- *Standort:* Ein schlechter Standort heißt normalerweise auf der einen Seite Kostenvorteile wegen niedrigerer Mieten, auf der anderen Seite Schwierigkeiten, Kunden zu rekrutieren – das gilt für Spontanbesuche ebenso wie für geplante Besuche – und außerdem, was nicht unwichtig ist, auch größere Schwierigkeiten, Mitarbeiter von der Arbeitgeberattraktivität zu überzeugen. Es könnte aber auch als Chance gesehen werden: In der Nähe vom Autohaus liegen oft andere Einrichtungen, die der Kunde bei Bedarf besucht. Ein gutes Beispiel: Ein Flughafen liegt zehn Kilometer vom Händler entfernt. Statt 100 EUR für drei Tage Parken und 400 EUR für eine Inspektion wird Folgendes angeboten: 450 EUR für Autoabholung und -lieferung zum Flughafen, Inspektion und Autowäsche inklusive. Der Kunde erspart sich die Fahrt zum Händler und muss das Auto nicht parken (dies ist bei verschiedenen Flughäfen unterschiedlich umständlich), dazu werden 50 EUR weniger für das Gesamtpaket fällig. Egal, ob Privatkunde oder gewerblicher Kunde – man spart Geld und Zeit, und der Händler kann seine Standort- und Kostenvorteile ausnutzen.
- *Dienstleistungen:* Durch Inspektionsverträge sowie Privatleasing und andere Angebote, die auf feste Monatskosten bauen, gibt es mehr Raum, zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen. So ist es viel schwieriger, bei einer großen Inspektion eine Fahrzeugaufbereitung für 250 EUR zu verkaufen, wenn kein Inspektionsvertrag vorhanden ist. „Frau Weber, für die große Inspektion werden 1100 EUR fällig, dazu müssen die vorderen Bremsscheiben und die Bremsbeläge vorne und hinten ausgetauscht werden. Das wird insgesamt 1950 EUR kosten. Wollen Sie auch eine Autopflege für 250 EUR?“ Wenn die Kosten für Inspektion und eventuell auch Bremsverschleiß schon bezahlt worden sind, ist es einfacher, mehr Dienstleistungen zu verkaufen.
- *Gratisdienstleistungen, die kaum abgerufen werden:* Es handelt sich dabei um Extraservices, die für den Kunden wertvoll sind und das Autohaus wenig kosten, jedoch zu Differenzierung und Kundenzufriedenheit beitragen. Beispiel: Premium Road Side Assistance. Wenn das Auto unerwartet kaputtgeht, wird der Kunde in einem Vier- oder Fünfsternehotel untergebracht und bekommt dazu ein Mittagessen. Bei einer Reifenpanne bekommt ein Stammkunde zwei neue Premiumreifen (für die betroffene Achse) kostenlos. Es wird nicht viel kosten, weil es sehr selten passiert. Ein schwedischer Händler von Volvo, Ford, Renault und Jaguar, Upplands Motor, bietet SPA-Behandlung oder Skifahren inklusive der entstehenden Kosten bei einer Inspektion.

Das ist natürlich als Einzeltransaktion nicht profitabel, denn der Deckungsbeitrag sinkt ins Minus – und das Marketing kostet auch. In der Summe hat dies jedoch eine Menge Aufmerksamkeit erzeugt, obwohl nur ein paar wenige Kunden davon Gebrauch gemacht haben.

- *Knotenpunkt im sozialen Netzwerk:* Ein Händler in einem konkurrenzintensiven Umfeld ist zu der Einsicht gelangt, dass er weder auf Preis noch auf beste Zugänglichkeit (Standort und Öffnungszeiten) bauen kann. Zwar sind Dienstleistungsangebot, Organisationskultur und Kundenbehandlung zweifellos in Ordnung – die Konkurrenzangebote sind jedoch auch überzeugend. Was macht man dann? Der Händler hat sich auf Kleinunternehmer, Geschäftsführer, Berater, Politiker und andere konzentriert, die tatsächlich ein soziales Netzwerk brauchen, um Erfolg zu haben. So organisiert er mehrere Anlässe im Jahr, andere qualifizierte Entscheider zu treffen. Die Kunden sehen hierin einen starken Wettbewerbsvorteil: „Hier habe ich andere Entscheider getroffen, was zu vielen neuen Geschäftsmöglichkeiten sowie zur Anwerbung von qualifizierten und durch das vom Händler angebotene Netzwerk qualitativ geprüften Mitarbeitern geführt hat; ich weiß nicht, wo ich heute wäre, ohne die Möglichkeiten, dieses Netzwerkes nutzen zu können“, so ein Geschäftsführer. Der Händler ist etwas zurückhaltender: „Ich mag weder der beste noch der günstigste Händler sein, die Netzwerktreffen geben aber zweifellos Sozialisierungs- und Geschäftsmöglichkeiten für jeden Teilnehmer.“
- *Zugänglichkeit:* Wenn die Voraussetzungen stimmen und es schwierig wird, andere Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, ist Zugänglichkeit ein möglicher Grund für smarte Paketierung. Einmal oder zweimal pro Woche bis 23 Uhr die Werkstatt offenhalten? Garantierte Option, einen Termin innerhalb von 72 h buchen zu können? Durch ein flexibles Arbeitszeit- und Lohnmodell durchaus möglich. Eine Werkstatt für alle Marken? Durch Verträge mit Importeuren bzw. Herstellern und einer freien Werkstattkette möglich – und man kann sich auf das gute Renommee als Vertragshändler verlassen (der Importeur bzw. Hersteller mag es nicht mögen, kann es allerdings auch nicht verhindern, wenn es smart organisiert ist).
- *Apps und andere Kommunikationskanäle entwickeln:* Um die Rolle als Knotenpunkt zu fundieren und stärken zu können, müssen relevante Kanäle für die Kommunikation gefunden werden. Und das, was kommuniziert wird, muss einen Mehrwert für den Kunden haben. Die Volvo On Call-App gibt ein wenig Inspiration: Schon im Jahre 2014 war geplant, Postpakete sowie Lebensmittellieferungen ans Auto geliefert zu bekommen, unabhängig vom Standort des Fahrzeuges.
- *Kundenaufmerksamkeit.* Ein Volvo- und Renault-Händler in einer Stadt mittlerer Größe hat es sich zum Geschäftsgrundsatz gemacht, nie einen Kunden, der zum Händler kommt, zu verpassen. So arbeiten drei Personen im Empfangsbereich. Hört sich teuer an? Ist es auf jeden Fall, es generiert jedoch viele Vorteile. Die Rezeption ist etwa 20 m vom Eingang entfernt, damit jeder Kunde, ob er nun spontan oder nach Vereinbarung kommt, begrüßt wird. Von den drei Personen die dort arbeiten, dürfen nur zwei die Rezeption verlassen. Weder der Service, einen Kunden zum Verkäufer

zu bringen oder eine Probefahrt zu organisieren, noch ein Toilettengang, Einnahme des Mittagessens oder ein Krankheitsurlaub führt zu einer Situation, in der niemand im Empfangsbereich zur Verfügung steht. Wenn man berücksichtigt, wie viel Mühe es kostet, Kunden zum Ausstellungsraum zu bringen, hat es sich als profitabel erwiesen, die Rezeption personell eher großzügig zu besetzen.

- *Kundenbeziehungen und ausgezeichneter Service.* Viele Unternehmen wollen gerne zufriedene Kunden haben – aber nicht mit den Kunden kommunizieren. Hört sich unlogisch an, und ist es auch. Wir kennen es von Versuchen, ein Geschäft anzurufen – und es antwortet ein Callcenter. Beim Versuch, in Kontakt mit einem Unternehmen zu treten, gibt es meist Hinweise auf FAQ und „allgemeine Geschäftsbedingungen“. Bei Anrufen, sofern sie nicht von Callcentern beantwortet werden, gibt es eine Menge von Wahlmöglichkeiten – alles Versuche seitens der Unternehmen, Kontakt mit den Kunden zu vermeiden. Gleichzeitig bemühen sie sich immer mehr und immer öfter um die Kundenzufriedenheit. Klar ist, dass diese oberflächliche und automatisierte Herangehensweise an das Thema Kundenzufriedenheit – es werden Maßnahmen durchgeführt, um sie zu erreichen, jedoch standardisiert und automatisiert – eine hervorragende Geschäftsmöglichkeit für diejenigen ist, die die Voraussetzungen haben, genuine Kundenbeziehungen und genuine Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Bei ausgezeichneter Kundenbehandlung geht es nicht nur darum, eine höhere Qualität der Dienstleistungen als die Konkurrenz anzubieten, sondern auch um die Einstellung des Unternehmens zu seinen Kunden und ihren Bedürfnissen.

„Günstiger als die Konkurrenz“ ist grundsätzlich keine schlechte Strategie, vorausgesetzt, man hat auch die Ambitionen, die Infrastruktur, die Systeme und den Zugang zu Lieferanten, um nachhaltig günstigere Preise als die Konkurrenten anbieten zu können. Es gibt Unternehmen, die sich nachhaltig auf niedrige Kosten verlassen können. Ryanair ist ein Beispiel. Das ist aber selten und funktioniert nur für ganz wenige Unternehmen. Im Automobilvertrieb werden sich solche Optionen nur als Marktmodell ergeben – für Händler mit einer großen Kostenmasse macht es eher wenig Sinn. Händler, die mit dem Preis konkurrieren, nur um ihre Marktanteile zu behalten, wenn Kunden überlegen, im Ausland, im Internet oder beim Niedrigqualitätsanbieter zu kaufen, gehen das Risiko ein, einen Preiskrieg zu starten, ohne ihre Kosten senken zu können. Gewinner? Auf kurze Sicht: der Kunde. Auf lange Sicht: niemand. Denn hier gilt wie immer: Ein Wettbewerbsvorteil muss nachhaltig sein.

### 5.5.1 Controller vs. Marketing – wer treibt das Geschäft?

Marketing und Controlling repräsentieren zwei Perspektiven, die in vielen Fällen schwierig zu vereinen sind. Man braucht beide, muss sich aber dafür entscheiden, welche in einer spezifischen Geschäftssituation für die Profitabilitäts-, Geschäfts- und

Markenentwicklung sinnvoll ist. Proaktive Händler finden eine sinnvolle Balance zwischen den beiden Perspektiven.

---

**Beispiel Zalando**

Der Online-Händler Zalando verkauft Mode und Schuhe für Frauen, Männer und Kinder und ist einer der umsatzstärksten Online-Shops Europas. Zalando bietet kostenfreien Versand und dazu kostenfreien Rückversand. Aus einer Controlling-Perspektive hört sich das eher weniger sinnvoll an, denn Zalando gibt 50 % vom Verkaufsvolumen als Rückversände an (vgl. Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen 12. Mai 2015). Eine Studie ergibt, dass mehr als ein Drittel der Online-Shops eine Rückversandquote von mehr als 20 % hat (vgl. Statista 2014), Tendenz steigend. Tatsache ist, dass trotz der hohen Rücklaufquote Zalando fortwährend gewachsen und heute profitabel ist (vgl. Vasagar 2015).

Das Problem bei einer starken Betonung der Controlling-Perspektive besteht darin, dass fehlende Geschäfte im schlimmsten Fall nicht berücksichtigt werden. Zwar bedeutet eine moderne Interpretation von Controlling, dass Marktverhältnisse berücksichtigt werden (vgl. Nilsson et al. 2011) – es gibt jedoch viele Händler, die sich in erster Linie eher auf vermeidbare Kosten als auf fehlende Geschäfte fokussieren, was natürlich aus der Perspektive der Buchhaltung lohnend ist.

Wenn ein Autohaus – oder übrigens auch eine Versicherungsgesellschaft oder eine Möbelfirma – fehlende Geschäfte nicht berücksichtigt, wird es schwierig, das Geschäft fit für die Zukunft zu machen. Das Problem wurde schon erwähnt (siehe Abschn. 5.2.1) und diskutiert im Fall des Autokaufs der Familie Müller. Zugespißt heißt es: Wenn keine Geschäfte eingegangen werden, entstehen kaum Risiken, aber auch kaum Möglichkeiten, die Geschäftstätigkeit zu erweitern.

---

## 5.6 Smartes Händlerverhalten

### 5.6.1 Verhaltensregeln für Autoverkäufer

Warum haben Autoverkäufer so einen schlechten Ruf? Vielleicht weil sie unpersönliche Verkaufstechniken verwenden und dem Käufer Produkte aufzwingen, die dieser möglicherweise gar nicht kaufen will. Die Dinge haben sich wesentlich geändert. Wenn ein Streit mit einem Händler über Servicequalität, Lieferzeit oder Produktfragen besteht, profitiert der Kunde nicht nur von besserem Rechtsschutz, sondern auch von der besseren Kundenorientierung, die der Hersteller vom Händler einfordert.

Kunden profitieren auch von mehr Transparenz – wenn sie nicht zufrieden sind, haben sie die Möglichkeit, ihre Erfahrungen in Webforen zu diskutieren. Und hier erhalten sie auch schon vor dem Kauf Informationen bezüglich Händlerqualität etc. Autohändler

haben heute eine gute Kenntnis ihrer Kundenprozesse (wenigstens aus konzeptueller Sicht), gepflegte Geschäftsräume und Training, um sicherzustellen, dass hohe Qualitätsansprüche erfüllt werden.

### **Von anderen Branchen lernen und zusammenarbeiten**

Was kann die Automobilindustrie von anderen Branchen lernen? Einiges, das ist klar, und sie hat auch im Laufe der Jahre viel gelernt, während andere Branchen umgekehrt von der Automobilindustrie gelernt haben. Problematisch ist es jedoch, wenn man meint, die eigene Branche sei ein Einzelfall und wer hier nicht sein ganzes Leben gearbeitet habe, könne die Besonderheiten nicht verstehen.

Neue innovative Produkte und damit Branchen entstehen, während die alten darum kämpfen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Automobilindustrie wird zunehmend mit anderen Branchen zusammenarbeiten müssen, um bezüglich Konnektivität, Sicherheit und Umweltfragen konkurrenzfähig zu bleiben.

Für ein gut funktionierendes Unternehmen bzw. eine gut funktionierende Industrie wird es immer selbstverständlicher, die Bedürfnisse von anspruchsvollen Käufern, starken Wettbewerbern und anderen Stakeholdern zu berücksichtigen. Automobilhersteller arbeiten ohne Ausnahmen stark mit Wettbewerbern zusammen, und es gibt viele solcher Kooperationen, an die vor ein paar Jahrzehnten niemand gedacht hätte. Wer hätte sich in den 1990er Jahren vorstellen können, dass Mercedes-Benz und BMW eine Zusammenarbeit bezüglich der Hybridtechnologie initiieren würden, um im Wettbewerb mit Toyota/Lexus etwas entgegensetzen zu können? Wer hätte gedacht, dass Renault und Nissan zusammenarbeiten würden? Und dass Jaguar Land Rover von Tata Motors in Indien gesteuert wurde, ohne überhaupt mit der britischen Identität Kompromisse einzugehen? Gleiches gilt für Volvo seit der Übernahme durch das chinesische Unternehmen Geely.

## **5.6.2 Smartes Marketing**

Der Knotenpunkt zu sein bedeutet, dass man zur Stelle sein muss, wenn ein Kunde etwas braucht. Das heißt auch, dass Marketing wichtig ist, um nicht nur diejenigen zu umwerben, die schon planen, ein neues Auto zu kaufen, sondern auch solche, die es nicht planen. Smartes Marketing für die neue Generation von Autokäufern heißt, frühzeitig für die zukünftigen Käufer eine Vertrauensbasis und einen Bekanntheitsgrad aufzubauen und gleichzeitig kostenbewusst und ohne übertriebenes Konkurrenzverhalten aufzutreten. Denn die Jungen haben etwas von ihrem Vertrauen in Marketing verloren – der Markt ist gesättigt und Markenkommunikation muss mit Bedacht erfolgen.

### **Keine Gelegenheiten verpassen – smart denken und umsetzen!**

Im Grunde genommen geht es bei smartem Marketing darum, zur Verfügung zu stehen, wenn der Kunde uns als Händler braucht. Ein Kunde, der zum ersten Mal das dringende Bedürfnis hat, ein Auto zu kaufen, beispielsweise anlässlich eines neuen Jobs, hört bei Freunden und



Kollegen nach und recherchiert im Internet. Hat der potenzielle Kunde schon eine Beziehung zum Händler – durch eine Veranstaltung, einen Besuch mit einem Verwandten oder Bekannten, ein Event einer Versicherungsgesellschaft oder einen Infoabend zum Thema Verkehrssicherheit während der Schulzeit – ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Person zu diesem Händler geht, viel größer.

Neben den klassischen Ausstellungsflächen in Autohäusern gibt es – oft in der Stadtmitte – erweiterte Möglichkeiten, neue Autos zu präsentieren und durch interaktive Medien wie Display-Anwendungen die Marke erlebbar zu machen, oft auch ältere Autos der Marke zu exponieren. Beispiele gibt es viele: Mercedes-Benz, Unter den Linden, Berlin; Audi Forum Ingolstadt; Audi City bei Piccadilly in London; BMW Welt am Olympiapark in München; und Mercedes-Benz auf der Park Avenue in Manhattan, New York.

In vielen solcher Einrichtungen gibt es allerdings eine auffallende Passivität seitens der dort arbeitenden Personen, und oft sind viele der Autos verriegelt. Wie kommt es, dass man ein neues Auto wie beispielsweise im Kopenhagener Flughafen Kastrup, mit 62.000 Fluggästen täglich, platziert und dem potenziellen Kunden nicht die Gelegenheit gibt, darin Probe zu sitzen? Drei Beispiele folgen demselben Muster: eine Mercedes-Benz S-Klasse in Berlin, Unter den Linden, ein Range Rover im Kopenhagener Airport und ein Audi R8 in Audi City, London. In allen drei Fällen waren die Autos verriegelt.

### **5.6.3 Die Software ist wichtiger als die Hardware – jedoch schwieriger zu steuern**

Eine Kategorisierung von Maßnahmen auf der Grundlage, ob sie direkte Kundeninteraktion einbeziehen oder nicht, hat wichtige Auswirkungen darauf, wie Aktivitäten durchgeführt werden sollen, um Effizienz und Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Automobilhersteller und ihre Importeure betreiben enormen Aufwand, um verschiedene Maßnahmen zu kontrollieren: das Design der Ausstellungsräume, die Produktexposition und die konsequente Umsetzung des Corporate-Identity-Denkens. Vergleichsweise geringe Bemühungen werden aber investiert, um sicherzustellen, dass die Einstellung der Mitarbeiter positiv ist und der Umgang mit Kunden wertschätzend stattfindet. In Kundenbefragungen – unabhängig von Industrie, Marke und Kundenprofil – ist die „Software“, sprich die Einstellung von Verkäufern und anderen Vertretern des Händlers bzw. der Marke, wichtiger als die „Hardware“, das heißt Corporate Identity, Produktexposition, Schilder etc. Schließlich muss eine Marke gelebt, nicht nur designt werden. Autohersteller müssen der Software die gleiche Priorität verleihen wie der Hardware. Letztere ist einfacher zu standardisieren und zu messen, erstere schwieriger, komplexer und teurer zu messen.

Viele Händler beklagen sich über die starke Tendenz seitens der Hersteller, die Hardware zu kontrollieren, während der Software wenig Priorität beigemessen wird. Unterm Strich muss jedes Unternehmen seine Wettbewerbsvorteile sicherstellen, und es wirkt etwas reaktiv, sich nur auf das, was vom Hersteller verlangt wird, zu konzentrieren. Je



besser ein Händler mit Kundenbeziehungen, Unternehmenskultur und an die lokale Kundschaft angepassten Dienstleistungen arbeitet, desto stärker und schwieriger zu imitieren sind die Wettbewerbsvorteile.

### 5.6.4 Kundendatenbank smart nutzen

Wer eine Kundendatenbank hat, muss vorsichtig sein. Sie „smart“ zu nutzen heißt, nicht zu viel und nicht zu wenig – sondern smart. Wenn man sich zu oft meldet, verliert man an Reichweite und Rückmeldung, außerdem wird das Image bzw. die Marke negativ belastet. Wer will den Eindruck hinterlassen, die Kunden zu spammen? Es ist sehr leicht und verlockend, den Senden-Knopf zu drücken, und schon haben Tausende von Kunden ein Angebot bekommen. Vorsicht! Es ist schwierig, zu einer ausbalancierten Position bezüglich der Häufigkeit von Marktkommunikation zurückzukehren, wenn einmal eine Rolle als Spammer bei den Kunden gefestigt ist.

Die Kommunikation muss auch einen Sinn haben. Ein Beispiel für eine Möglichkeit, das Kaufinteresse zu stimulieren und gleichzeitig die Kundendatenbank smart zu nutzen, besteht darin, auf der Homepage Kunden einzuladen, sich anzumelden, um benachrichtigt zu werden, sobald ein Fahrzeug laut Wunschspezifikation auf Lager ist.

#### Smarte Nutzung der Kundendatenbank zur Stimulierung des Kaufinteresses

Der Kunde gibt an, er/sie will einen Volkswagen Touran Benziner mit Schiebedach aus erster Hand. Zwei Wochen später bekommt er/sie eine SMS bzw. E-Mail:

*Sehr geehrte Kundin, sehr geehrter Kunde,  
heute haben wir einen Volkswagen Touran 7-Sitzer mit Schaltgetriebe, 150 PS TSI-Motor, Allradantrieb, Xenon-Lichtern und Panoramadach bekommen. Das Fahrzeug hat 53.000 km gelaufen, ist aus erster Hand und 32 Monate alt. Es ist silbermetallic mit dunkelgrauen Polstern und verfügt über ein Sportfahrwerk, sowie 18-Zoll-Räder und eine Zusatzheizung. Bevor wir die attraktive Konfiguration auf breiter Basis vermarkten, wollen wir Ihnen die Möglichkeit geben, das Fahrzeug anzusehen und Probe zu fahren.*

Diese Vorgehensweise ist ein Beispiel dafür, wie proaktives und smartes Marketing durch Digitalisierung möglich geworden ist.

---

## Literatur

- Delvecchio, D., Jarvis, C.B.: Leveraging brand equity to attract human capital. *Mark. Lett.* **18**, 149–164 (2007)
- Franca, V., Pahor, M.: The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting. *J. Mark. Manage.* **3**(1), 78–122 (2012)

- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A.: Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives, 3. Aufl. Prentice Hall, London (2012)
- Motorbranchen: Dealer Satisfaction Survey – a 20 Year Summary, 6/7, 28–40 (2015)
- Nilsson, F., Olve, N.-G., Parment, A.: Controlling for Competitiveness: Strategy Formulation and Implementation Through Management Control. Copenhagen Business School Press, Copenhagen (2011)
- Parment, A.: Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future. Kogan Page, New York (2014)
- Parment, A., Dyhre, A.: Sustainable Employer Branding. Guidelines, Worktools and Best Practices. Liber/Samfundsförlaget, Malmö (2009)
- Statista: Durchschnittliche Retourenquote von Online-Shops 2014 aus dem Segment Fashion & Accessoires
- Vasagar, J.: Zalando turns a profit for the first time. Financial Times, 12. Februar (2015)
- Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen, Markt+Recht, Onlineshop-Retouren: Gegenkurs zu Amazon, 12. Mai (2015)
- Winter, S.G., Szulanski, G.: Replication as strategy. *Organ. Sci.* **12**, 730–743 (2001)
- Winter, S.G., Szulanski, G., Ringov, D., Jensen, R.J.: Reproducing knowledge: inaccurate replication and failure in franchise organizations. *Organ. Sci.* **23**(3), 672–685 (2012)
- [www.kvd.se](http://www.kvd.se). Zugegriffen: 25. Febr. 2016

- ▶ Verbraucher wollen ihre Kaufkraft nutzen, um Nachhaltigkeit zu befördern. Autokäufer wollen jünger sein, als sie sind, was eine emotionale Orientierung impliziert. Kundenzufriedenheitsuntersuchungen verärgern die Kunden, denn sie hinterlassen einen nervösen Eindruck und sind kostspielig. Zufriedenheit ist keine attraktive Stimmungslage, und Untersuchungen hemmen Innovationen. Weniger Loyalität ist ein Problem für reaktive Akteure ohne ein starkes Angebot und eine Chance für Akteure mit einem attraktiven Angebot. Die Mechanismen sind ähnlich wie bei Transparenz. Viele Autohersteller haben seit den 1990er Jahren angekündigt, dass sie Autos online verkaufen wollen. Alle Versuche blieben (Ausnahme Tesla) allerdings ohne Erfolg. Unterschiedliche Kundenansprüche müssen im Händler- und Herstellerdenken verankert werden. Push-Kunden wollen Autos mit üblicher Ausstattung, während Pull-Kunden Extravaganzen wählen. Unter den vorhandenen Marktbedingungen werden allerdings hauptsächlich Push-Instrumente benutzt. One-Stop-Shopping ist eine wichtige Geschäftsmöglichkeit. Laut einer Studie sind Kunden aller Generationen bereit, für guten Service zu bezahlen. Deutsche sind im internationalen Vergleich skeptisch, wenn es darum geht, Autos zu kaufen, die vom Fachmann geprüft sind, aber nicht im Voraus besichtigt werden können. In allen recherchierten Ländern ist die Rolle des traditionellen Vertragshändlers sehr stark. Im Bereich des Kaufverhaltens gibt es viele Veränderungen, die für das Management des Automobilvertriebs und für den Autohandel wichtig sind. Vor dem Hintergrund der zuvor in diesem Buch erwähnten Charaktermerkmale der Automobilwirtschaft sowie der allgemeinen Veränderungen in Wirtschaft, Handel und Vertrieb werden in diesem Kapitel einige spezifische Themen bezüglich des Kaufverhaltens im Automobilvertrieb behandelt.

Ein Mercedes-Benz-Händler in Sydney beschrieb die Veränderungen vor einigen Jahren auf folgende Weise:

Allgemein gesprochen, nicht nur in unserer Branche, bieten Dienstleistungen in Restaurants, Hotels, Einkaufszentren, beim Arzt oder beim Steuerberater ein höheres Maß an Service als früher, und ich denke, es ist ein Trend im Allgemeinen und sicherlich nicht nur unserer Branche. Für uns als Händler gibt es als Folge eine Menge Kosten, beispielsweise mussten wir vor zehn Jahren keinen Ersatzwagen bereitstellen, wenn ein Kunde für Inspektion und Service seinen Wagen bei uns abgegeben hat. Wenn Sie heute ein anderes Fahrzeug benötigen, stellen wir Ihnen ein Fahrzeug für ein oder zwei Tage zur Verfügung, bis Ihr Auto fertig ist. Vor zehn Jahren hatten wir keine Fahrzeuge ... Derzeit haben wir 15 A-Klassen, die wir regelmäßig anbieten. Das ist natürlich ein Kostenpunkt für uns, mit 15 Mercedes-Benz. Vor fünf Jahren hatten wir fünf Nissan, die Erwartungen der Kunden sind jedoch gestiegen, und plötzlich sagten sie: ‚Jetzt will ich keinen Nissan mehr.‘ Und heute gibt es Kunden, die sagen: ‚Ich habe meine S-Klasse zur Inspektion – oder noch schlimmer Garantiereparatur – gebracht, warum bekomme ich keine S-Klasse als Ersatzfahrzeug?‘ Die Kosten für uns sind deutlich höher geworden. Vielleicht werden wir in fünf Jahren einige S-Klassen, einige E-Klassen, einige C-Klassen und zehn A-Klassen haben, um die Kunden zufriedenstellen zu können.

---

## 6.1 Wichtige Veränderungen im Kaufverhalten

Autokäufer von heute und Verbraucher allgemein zeigen ein anderes Verhalten als vor wenigen Jahrzehnten. Dies sind die wichtigsten Veränderungen:

- Aufgrund des *demografischen Wandels* sind die Kunden älter geworden, und das gilt besonders für Autokäufer – die Zahl der Jungen mit einem Führerschein wird immer geringer. Dazu kommt, dass die Anzahl der gefahrenen Kilometer bei Älteren konstant bleibt, während sie bei Jungen abnimmt (Parment 2014a). Es ist also immer wahrscheinlicher, dass in einem Auto ein älterer Mensch sitzt und dass die Jungen ihre Transportbedürfnisse auf andere Weise organisieren (vgl. Davis und Dutzik 2012; Parment 2014a).
- Die *tägliche Routine* ist aufgelockert und immer mehr Menschen folgen nicht mehr normalen Bürozeiten. Darüber hinaus gibt es vermehrt Möglichkeiten, abends und über das Wochenende zu Hause oder anderswo zu arbeiten.
- Diese Flexibilität trägt auch zu *veränderten Einstellungen und Erwartungen* bei: Wir wollen das, was wir im Moment brauchen, schnell und wollen sofort Bescheid wissen – eine Chance für Anbieter von Flexibilität.
- *Angebote werden schneller und zielsicherer vermittelt*, was durch neue Kommunikationskanäle ermöglicht worden ist.
- *Kunden bewerten Mitarbeiter*, was einerseits zu höherer Kundenorientierung führen könnte. Allerdings muss dies nicht unbedingt von Vorteil sein, da Mitarbeiter im Wissen um dieses „Ranking“ dem Nebensächlichen unter Umständen zu viel Priorität

einräumen. Andererseits führt die Bewertung auch zu einer Marktexposition des Mitarbeiters. Letzteres macht für das Management deutlich, welche Mitarbeiter von den Kunden geschätzt werden und welche nicht. Für leistungsschwächere Mitarbeiter wird die Situation immer komplizierter, weil es für die von den Kunden hoch geschätzten Mitarbeiter einfacher wird, sich gegenüber dem Management des Unternehmens positiv darzustellen.

- *Neue Familienstrukturen* mit weniger traditionellen Familienverbänden, mehr alternativen Lebensgemeinschaften, höherer geografischer Entfernung der Kinder von den Eltern etc. tragen ebenfalls zu einem vermehrten Transportbedürfnis bei.
- *Neue Technologien* bieten den Verbrauchern neue Möglichkeiten, Vergleiche anzustellen und sich über verschiedenste Sachverhalte zu informieren.
- Während ältere Verbraucher Besitz noch als wichtig ansehen, haben junge immer weniger Verständnis dafür und wollen stattdessen *Erlebnis und Konsum*, was ihrer Ansicht nach zu einer besseren Gesellschaft beiträgt.
- Verbraucher wollen *Annehmlichkeit, Risikoreduktion, Sicherheit* und auch ein soziales Umfeld, in dem sie sich wohl fühlen – ein Händler kann dies alles anbieten.
- Verbraucher wollen ihre Kaufkraft nutzen, um die Gesellschaft in Richtung *Nachhaltigkeit* zu beeinflussen.

### 6.1.1 Nachhaltigkeit – ein absolutes Muss in der Zukunft

Es gibt ohne Zweifel eine starke und wachsende Nachfrage nach Mobilität in unserer Welt, eine Entwicklung, die auch eine Schattenseite hat. Denn wenn Nachhaltigkeit nicht ernst genommen wird, werden ökologische Probleme folgen. Eine Reihe von Initiativen und Maßnahmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit gibt es schon: grüne Produktentwicklung (vgl. Ritzén 2000), grünes Marketing (vgl. Belz 2006), veränderte Konsummuster (vgl. Parment 2011; Ottosson und Parment 2015) und grüne Buchhaltung (vgl. Gray und Bebbington 2001). Es gibt kaum Zweifel daran, dass ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen einen Vorteil in Bezug auf Käufer und andere Interessenvertreter entwickelt. Für Kunden ist Nachhaltigkeit ein sehr wichtiges Thema.

### 6.1.2 Autokäufer wollen jünger sein, als sie sind

Autokäufer wollen jung sein, was eine emotionale Orientierung impliziert. Gleichzeitig ist das Interesse an Autos eher gesunken. Ist das ein Paradox? Möglicherweise. Es gibt nun zwei Arten, auf diesen Sachverhalt zu antworten: sich entweder reaktiv zu verhalten: warten, bis sich die Dinge normalisieren (was nie passieren wird) oder Produkte, Kundennutzen und die Rolle des Autos in der Gesellschaft neu zu definieren. So kann eine für die neue aufkommende Generation attraktive Strategie für Produkte und Angebote von Mobilitätslösungen entscheidend sein.

Automobilhersteller profitieren davon, dass Autos als emotionale Produkte gesehen und auf Basis von emotionalen Kaufkriterien gekauft werden. Die realen Käufergruppen sind jedoch oft anders als die geplanten und prognostizierten. Viele Autos sind für junge Paare mit gutem Einkommen konzipiert, werden aber von Kunden zwischen 55 und 70 Jahren gekauft (vgl. Parment 2014a). Die Emotionalität wird dadurch von Herstellern überschätzt, die Funktionalität unterschätzt. Welche Erklärungen gibt es dafür?

- Verbraucher im Allgemeinen wollen mehr als zehn Jahre jünger sein, als sie tatsächlich sind (vgl. Evans et al. 2009).
- Ältere Verbraucher kümmern sich mehr um Autos als jüngere. Während ältere Verbraucher einen Großteil ihres verfügbaren Einkommens in dieses „Symbol der Freiheit“ investieren, betonen jüngere Verbraucher die Rolle des Autos in erster Linie als Transportmittel.
- Ältere Käufer vertrauen dem Händler bei der Wahl des richtigen Produktes, während jüngere Käufer sich erst für das Produkt – unter Einfluss von Freunden und sozialen Medien – entscheiden und dann einen geeigneten Vertriebskanal aussuchen (vgl. Parment 2013a).

---

## 6.2 Kaufverhalten beim Autokauf

Um ein Verständnis für Kunden zu entwickeln, ist es sinnvoll, über den Kaufprozess der Kunden nachzudenken. Der beginnt mit der Kenntnisnahme vom Autohaus und endet bei der Auswertung nach dem Kauf.

Es gibt viele Aspekte, die erst dann vom Händler berücksichtigt werden, wenn er die Perspektive des Kunden kennt. Wie kommt man zum Autohaus? Wann macht es samstags zu? Gibt es dort eine Möglichkeit, die Winterräder des Zweitwagens zu lagern? Kann man Termine außerhalb der Öffnungszeiten vereinbaren? Solche Fragen sind für Kunden wichtig – haben aber bei Händlern tendenziell weniger Priorität.

### 6.2.1 Übertriebene Kundenzufriedenheitsmessungen?

Anders dagegen das Thema Kundenzufriedenheit. Das folgende Statement gab der Geschäftsführer einer großen Händlergruppe bei einer Managertagung im September 2012 ab. Hört sich gut an, nicht wahr?

Unser Hauptziel für das Geschäftsjahr 2013 ist die Kundenzufriedenheit! Wenn wir höhere Kundenzufriedenheitszahlen erreichen, werden wir alle anderen Ziele auch erreichen. Wir sammeln alle unsere Kräfte, um für das nächste Jahr eine höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Der Umgang mit Kunden führt ebenfalls zu Konflikten. Hersteller wollen, dass Händler vorsichtig mit den Kunden umgehen, während Händler manchmal eine andere Meinung haben. So äußert sich ein Mehrmarkenhändler:

Aufgrund dieser Konkurrenz muss man manchmal ein wenig härter mit den Kunden umgehen; der Händler kommt vielleicht mit einem schlechteren Kundenzufriedenheitsreport aus, verkauft aber mehr Autos, weil er auch unbequeme Fragen an den Kunden stellt. Das ist nicht die smarte Art des Umgangs mit Kunden, aber in der Wirtschaft geht es darum, dass die Leute nicht bei jemand anderem kaufen, wenn sie 50 EUR einsparen. Man muss manchmal ein bisschen härter mit den Kunden umgehen, jedoch auf eine nette Weise. Es ist eine Sache, gute Kundenzufriedenheitszahlen zu erreichen, ein Prozentsatz von 90 Prozent. Trotzdem muss man sich fragen, ob es den Aufwand wert ist, das CSI zu 95 Prozent zu erreichen, weil man auf jeden Fall keine 100 Prozent erzielt, aber erhöhte Kosten, um diese zusätzlichen 5 Prozent zu bekommen, entstehen. Ich glaube, ich bin mit 90 Prozent zufrieden. Mehr ist es mir nicht wert, denn es geht auf Kosten der Profitabilität meines Händlerbetriebs.

Heute arbeiten die meisten Unternehmen mit Kundenzufriedenheitsuntersuchungen, und man hat dabei Angst, schlechte Noten von den Kunden zu bekommen. Manchmal wird es extrem. Die Hotelkette Radisson bietet eine hundertprozentige Kundenzufriedenheitsgarantie an – unabhängig davon, was schiefgeht, bekommt der Kunde sein Geld zurück. Beispiel: Kleidung wird zur Wäsche geschickt und sollte um 9:00 Uhr am folgenden Morgen fertig sein. Sie wird zehn Minuten zu spät geliefert – der Kunde beklagt sich und bekommt den Preis sowohl für die Wäsche als auch die Übernachtung mit Frühstück zurück.

Es gibt eine Reihe von Problemen mit Kundenzufriedenheitsuntersuchungen (vgl. Laurell und Parment 2015):

- Sie verärgern die Kunden. Ein Autokäufer beklagte sich beim Autohaus, als er sechs Umfragen in einem Jahr nach dem Neuwagenkauf bekam: „Ich habe fünf Mal geantwortet, dass ich zufrieden bin, was ist das Problem?“ Der erste Fragebogen bezog sich auf den Kaufprozess, der zweite auf die Auslieferung – beides Werkzeuge für den Importeur, um zu messen, ob der Händler die Vorgaben erfüllt und gute Dienstleistungen anbietet. Der dritte Fragebogen behandelte das Thema des Images der Marke und wie der Käufer die Marke erlebt hat. Der vierte kam von der Werkstatt zur Messung der Kundenzufriedenheit bei der ersten Inspektion. Der fünfte und sechste Fragebogen waren identisch – zur Messung des Gesamterlebnisses vom ersten Jahr mit dem neuen Auto. Aber warum zwei identische Fragebögen? Der Händler schickte einen zum Kunden, um zu wissen, wie der Kunde das Autohaus beurteilen würde, zwei Wochen später kam der des Importeurs. Gibt es eine signifikante Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis sich ändern würde? Ja, siehe nächster Punkt.
- Je mehr man fragt, desto mehr Zeit braucht der Kunde, die Fragebögen auszufüllen, und dazu kommt, dass der Kunde negative Aspekte der Dienstleistungslieferungen

identifiziert. Wenn Fragen gestellt werden zu Wartezeiten, zur Produktkenntnis, ob das eine oder andere erklärt oder nachgefragt wurde usw., wird der Kunde sich dieser potenziell negativen Aspekte des Erlebnisses bewusst (vgl. Ofir und Simonson 2001). Und noch schlimmer wird es natürlich, wenn der Kunde zwei Mal den gleichen Fragebogen ausfüllt.

- Sie hinterlassen einen nervösen Eindruck – der Kunde hat viel Geld für ein Produkt ausgegeben und muss viele Male Fragebögen ausfüllen. Viele sehr erfolgreiche Unternehmen wie Apple, Hornbach, IKEA, Zara, Hennes & Mauritz und Emirates fragen die Kunden kaum nach Feedback mittels Fragebögen – sie haben andere Methoden wie Feedback durch das Geschäftssystem und begrenzte Untersuchungen mit einer kleinen Gruppe von Kunden.
- Fragebögen sowie die meisten anderen Typen von Kundenuntersuchungen haben eine negative Orientierung. Die Fragen orientieren sich in gewissem Ausmaß an der Identifikation von schlechten oder mittelmäßigen (Händler)Leistungen.
- Sie sind kostspielig. Die Administration sowie Datenanalyse und Führungsdiskussionen kosten viel Geld, und das gilt auch für die Datenerfassung. Zudem werden in der Automobilindustrie Prämien für höchste Kundenzufriedenheitszahlen ausbezahlt.
- Zu viel Fokus auf Kundenzufriedenheit und die Zeitreihen, die langfristig aufgebaut werden, ermöglichen es, Veränderungen in vielen Dimensionen zu verfolgen – sie tragen jedoch auch zur Hemmnis von Innovationsfähigkeit bei, denn neue Gedanken stören das kundenzufriedenheitsorientierte Geschäftsmodell und die Zeitreihen. Um Innovationen zu fördern, muss man neu denken, und intensive Kundenzufriedenheitsuntersuchungen können das verhindern!
- Es gibt ein diesbezügliches Herdenverhalten: Unternehmen folgen Konkurrenten, die hohe Kundenzufriedenheitszahlen als Ziel haben, und man fürchtet, dass man Wettbewerbsnachteile erleidet, wenn man nicht gleichzieht. Branchenübergreifende Messungen tragen ebenfalls dazu bei. Folglich wird auf diese Weise die Innovationsfähigkeit gebremst: die Kundenzufriedenheitsmessungen fordern viel Kraft, Energie und Geld und fokussieren auf eine begrenzte Reihe von Faktoren. Und schließlich sind Unternehmen, die etwas anders machen, die erfolgreichsten.
- Zufriedenheit ist keine wirklich attraktive Stimmungslage. Laut Duden ist die Herkunft von „zufrieden“: „zusammengerückt aus älteren Wendungen wie zu Frieden setzen = zur Ruhe bringen“. Das Wort Zufriedenheit signalisiert irgendwie Gelassenheit und – auch vom Duden genannt – Wunschlosigkeit. Man hat alles, was man braucht, und wünscht sich nichts wirklich mehr. Besser wären Begeisterung, Aufregung, Freude oder Überraschung (vgl. Laurell und Parment 2015).

### **Gleichgewicht zwischen Autounternehmen und Käufer?**

Über die Zeit hat sich die Machtbalance zwischen Unternehmen und Verbrauchern verschoben. Die Veränderungen passieren sowohl auf der Verbraucher- als auch der Anbieterseite, sie werden ergänzt durch gesetzliche Regelungen und durch die



Vorgaben von anspruchsvollen Interessensvertretern wie Verbraucherorganisationen und Medien. Kundenpflege, Kundenversprechen, großzügige Möglichkeiten, Produkte zu probieren, erweiterte Garantien und andere Dienstleistungen führen entweder zu einem Wettbewerbsvorteil und treiben so die Betriebskosten sowie die Erwartungen der Kunden in die Höhe, oder können Wettbewerbsnachteile verhindern. Gleichzeitig stärkt die Konkurrenz ihre Stellung.

Aufgrund dieser Entwicklung ist es heute schwierig zu sagen, dass Hersteller immer die Oberhand haben – obwohl es, zumindest unter Journalisten, verlockend ist zu behaupten, dass „kleine“ Verbraucher unter der Marktmacht von „großen“ Unternehmen leiden müssen. Die Entwicklung ist in den meisten Industrien zu spüren: Die Machtbilanz wird abwärts geschoben, in Richtung Händler und vor allem in Richtung Verbraucher bzw. Käufer.

### 6.2.2 Das Auto im Netz kaufen?

Es hat sich in Studien gezeigt, dass ein relativ hoher Anteil der Neuwagenkäufer sich vorstellen kann, online zu kaufen: Laut Capgemini 44 % (Studie 2014/2015) – das hört sich dramatisch viel an vor dem Hintergrund der dürftigen Ergebnisse von Händlerversuchen, online zu verkaufen. Wie sieht denn die Entwicklung aus? Die Capgemini Studie von 2008/2009 ergibt ebenfalls 44 %, das heißt keine Veränderungen bezüglich der Einstellung, und auch nicht bezüglich der konkreten Verkaufszahlen, denn bis heute wurde kein Erfolg des Online-Verkaufs gemeldet. Die Ergebnisse sollten natürlich ernst genommen, aber in ihrem Zusammenhang verstanden werden.

Viele Automobilhersteller haben seit den 1990er Jahren angekündigt, dass sie Autos online verkaufen wollen. Alle Versuche blieben, mit Ausnahme von Tesla (die offline überhaupt nicht gekauft werden können), ohne Erfolg. Der bei BMW Ende 2013 vorgestellten i3 sollte nach ursprünglicher Planung nur online verkauft werden. Der Händlerverband war jedoch nicht einverstanden, und nach einer Diskussion wurde entschieden, dass das Elektroauto auch durch zertifizierte Elektroautohändler verkauft werden kann. Heute gibt es keine offiziellen Daten vom Erfolg des Online-Verkaufs. Man kann allerdings davon ausgehen, dass nur wenige BMW Elektroautos online verkauft worden sind – denn warum sollte ein Kunde ein Auto im Netz kaufen, wenn er zum Händler muss, um eine Probefahrt zu machen, und das Auto dort nicht teurer ist als online?

KPMG meint, dass 72 % der Führungskräfte der Autohersteller glauben, dass das Internet ein wichtiger Vertriebskanal wird. Die befragten Manager leben oft in Großstädten oder sogar Ballungsräumen und sind deren spezifische Kultur gewohnt. Die meisten Autokäufer leben und treffen ihre Kaufentscheidungen in anderen Umgebungen! Die Botschaft ist klar: Prognosen vom Händlertod waren schon lange falsch und das hat sich nicht geändert. Händler müssen sich aber verändern, und zwar relativ schnell.

Natürlich gibt es Gründe, sich gegen das, was in Fragebögen geäußert wird, zu stellen, denn es ist eine Sache, was potenzielle Autokäufer sagen (angegebene Präferenz), und eine andere, wie sie handeln (offenbarte Präferenz). Das gilt sowohl für die Studie, auf der dieses Buch basiert, wie auch für die Studien von KPMG, Capgemini und anderen Beratungsunternehmen. Dennoch besteht eine Diskrepanz zwischen Kundenerwartungen auf der einen Seite und der Haltung von Herstellern bzw. Beratungsunternehmen auf der anderen Seite. Die Kunden von Beratungsunternehmen wie KPMG, Accenture und Capgemini sind nämlich in der Regel große Unternehmen wie Automobilhersteller. Die Studien sind zwar gut und solide durchgeführt, die Ergebnisse müssen jedoch unter Berücksichtigung dieser Tatsache interpretiert werden.

### 6.2.3 Generationszugehörigkeit als Kategorisierungshilfe

Kategorisierungen von Menschen, zum Beispiel nach Generationszugehörigkeit, reduzieren Komplexität und bieten Orientierungshilfe. Dass solche Kategorisierungen keine präzisen Instrumente darstellen, um individuelles Verhalten zu erklären und zu verstehen, ist klar. Deshalb kann Generationszugehörigkeit nie das alleinige Erklärungsmuster für das unterschiedliche Denken und Auftreten von Individuen sein. Für die Automobilwirtschaft ist es allerdings sehr wichtig, Tendenzen von Märkten und Kaufverhalten zu folgen – und Unterschiede im Kaufverhalten unterschiedlicher Generationen sind solch eine wichtige Tendenz, unabhängig davon, ob es große Unterschiede gibt oder nicht. Bevor wir eine Applikation einer Generationszugehörigkeitsanalyse – Kaufkriterien von drei Autokäufer-Generationskohorten – behandeln, werden hier die Gründe der Generationsanalyse beschrieben.

Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund, Familienstrukturen sowie politische oder ideologische Orientierung können für die Erklärung individuellen Verhaltens ebenso wichtig sein wie die Generationszugehörigkeit. Auf aggregierter Ebene war Generationszugehörigkeit jedoch in einer Vielzahl von Studien eine wichtige Dimension, um Verhalten, zum Beispiel von Konsumenten, zu analysieren (vgl. u. a. Debevec et al. 2013; Parment 2011, 2013a; Ryder 1965 [1959]; Schewe et al. 2013; Mannheim 1952; Cutler 1977; Rentz et al. 1983; Rogler 2002).

Generationen können durch eine gemeinsame Werteklammer charakterisiert werden, sprich was ein Individuum, eine Gruppe, eine Gesellschaft oder eine Generationskohorte als wünschenswert sieht. Nach der sogenannten *Sozialisationshypothese* entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen – primäre Werte – eines Menschen weitgehend in der Sozialisation und reflektieren die während der *formativen Phase* vorherrschenden Bedingungen. Die Kinder- und Jugendjahre haben somit eine erhebliche Bedeutung für das ganze Leben. Die formative Phase findet zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr statt (vgl. Parment 2011, 2014b; Schuman und Scott 1989).

Neben individuellen Erfahrungen sind auch kollektive Erlebnisse und Großereignisse für die Ausprägung der Werte in der Phase des Erwachsenwerdens bedeutsam. Jede

Generation weist kollektive Erfahrungen auf, die von Individuen gleichen Alters durchlaufen wurden und zur Herausbildung einer spezifischen Generation beigetragen haben (vgl. Mannheim 1952). Viele Studien haben festgestellt, dass gleichaltrige Menschen ähnliche Erinnerungen haben (vgl. Holbrook und Schindler 1989, 1996; Schewe und Meredith 2004; Schuman und Scott 1989; Parment 2011).

Kohorten- oder generationsspezifische Einflüsse auf Individuen und ihre Präferenzen laufen auf vier Ebenen ab: der gesellschaftlichen Ebene, der Absatzebene, der Arbeitsmarktebene und der individuellen Ebene.

Auf *gesellschaftlicher Ebene* haben die fortschreitende Internationalisierung, das Internet sowie das mediale Angebot die Einstellungen und Präferenzen erheblich beeinflusst. Zudem hat eine Individualisierung der Werte stattgefunden. Das hat durchaus Folgewirkungen für die Automobilwirtschaft. Die gut informierten jungen Kunden wissen die emotionalen Werte eines Angebots zu schätzen. In der Rhetorik der früheren Generationen heißt gutes Preis-Leistungs-Verhältnis viel Raum für Gepäck, viele Ausstattungsmerkmale oder viele PS für das Geld. Das sind funktionale Dinge, die einfach zu messen und vergleichen sind. Wenn über Wohnungen und Häuser gesprochen wird, sind Quadratmeter, eine Terrasse, monatliche Miete und Nebenkosten sowie Abstände zu Kindergarten und Bushaltestellen funktionale Faktoren.

Auf der *Absatzebene* kommen starke Einflüsse von Konsumentensouveränität und Angebotsindividualisierung zur Geltung. Seit den 1980er Jahren haben die Wahl- und Einflussmöglichkeiten der Konsumenten erheblich zugenommen. Die Ausweitung des internationalen Handels infolge von Deregulierung und Verringerung der Logistikkosten sowie das Auftreten von internationalen Niedrigpreisanbietern hat zu einer Vielfalt an Preis-, Leistungs- und Qualitätsalternativen für Verbraucher geführt. Parallel erhöhte sich mit der Verbreitung des Internets die Markttransparenz. Das Netz steigerte nicht nur die Verfügbarkeit an Informationen über Anbieter, Produkte und Leistungen, sondern verringerte auch durch das Angebot dezidierter Suchmaschinen die Informationskosten der Nachfrager. Die Marktmacht der Verbraucher stieg zudem durch Bewertungsportale im Internet, die als Kooperationsmechanismen Kunden erlauben, ihre Erfahrungen mit Anbietern, Produkten oder Serviceleistungen online mitzuteilen (vgl. Parment 2013b).

Ein Mehr an Alternativen im Verbrauchermarkt macht den Konsumenten reflektierter, flexibler sowie anspruchsvoller und erlaubt es ihm, eine Vielzahl von unterschiedlichen Erfahrungen zu machen. Dies hat durchaus einen Einfluss auf die *Arbeitsmarktebene*. Wahlmöglichkeiten fördern den Individualismus, indem sie den einzelnen Konsumenten in die Lage versetzen, sich entsprechend seiner jeweiligen Präferenzen zu verhalten. Entsprechend gibt es auch in der Arbeitswelt einige andere wichtige Veränderungen. So ist der Anteil des Dienstleistungssektors am deutschen Brutto-Inlandsprodukt von 62 % 1991 auf rund 75 % gestiegen. Talente, Werte, Marken und andere immaterielle Faktoren spielen eine immer wichtigere Rolle für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die am Absatzmarkt zu beobachtende Steigerung der Transparenz zeigt sich in Teilen auch am Arbeitsmarkt. Analog zur Konsumentenverhaltensforschung wurden Modelle zum Entscheidungsverhalten von Bewerbern bei der Arbeitgeberwahl

entwickelt und für Arbeitgeberstudien nutzbar gemacht. Solche Studien wie „Universum Arbeitgeberattraktivitätsranking“ oder „Deutschlands beste Arbeitgeber“ beurteilen Unternehmen, oftmals in Form von Rankings, aus unterschiedlichen Perspektiven. Sie tragen dazu bei, die Bekanntheit und das Image von Unternehmen am Arbeitsmarkt zu steigern und können potenziellen Arbeitnehmern als Orientierung bei der Wahl des Wunscharbeitgebers dienen (vgl. Stotz und Wedel 2009). Darüber hinaus spielt das Internet eine entscheidende Rolle bei der Arbeitsplatzsuche der jungen Generation und reflektiert ihr allgemeines Informationsverhalten (vgl. Kienbaum 2010). In den letzten Jahren war zudem eine zunehmende Auflockerung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu beobachten. Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für junge deutsche Berufseinsteiger das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers (vgl. Kienbaum 2010), und das ist auf die oben genannten Veränderungen zurückzuführen.

#### **Alte und neue Rhetorik beim Autokauf**

Für junge Menschen, die in den 1980er oder 1990er Jahren geboren sind, gibt es eine passende Rhetorik. Ein Auto, das schön aussieht und Spaß beim Fahren macht, hat ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, wenn Design und Fahrspaß entscheidende Kaufkriterien sind. Eine Wohnung mit „coolen Nachbarn“, eine seltsame, aber coole Raumaufteilung und ein Hi-Fi-System sowie schwarze Haushaltsgeräte könnten ebenfalls ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bedeuten, wenn die individuellen Kaufkriterien so etwas bewerten. Und natürlich weiß der Konsument nicht immer im Voraus, was er will. Studien zeigen, dass emotionale Produkte wie Autos – Autokauf wird tatsächlich in der Forschung ausführlich analysiert – davon gekennzeichnet sind, dass sich die Kaufkriterien erst beim Kauf manifestieren. Das heißt: Man sieht ein Produkt, von dem man emotional überzeugt ist, kauft es und argumentiert dann entsprechend (vgl. Dunning 2007).

Und auch für ältere Autokäufer sind die Kaufkriterien emotional – der Unterschied liegt in der Rhetorik. Man nutzt funktional fundierte Argumente für emotionale Entscheidungen. Beispiel: Ein 62-jähriger Mann kauft eine nagelneue BMW 535d Limousine. Allradantrieb will er nicht, „weil es den Verbrauch in die Höhe treibt“ (sprich etwa plus 0,5 l/100 km). „Ein starker Motor muss nicht so hart arbeiten und kann sogar weniger verbrauchen als ein angestrenzter Vierzylinder“. Das mag unter Umständen wahr sein, in der Summe wird es auf keinen Fall günstiger, den großen Motor zu wählen – Versicherung, Steuer, Wertverlust, Inspektionen usw. werden teurer. Metalliclackierung (1000 EUR) und Parkpiepser (900 EUR) sind Faktoren, die beim Wiederkauf wichtig sind – so weit ist die Argumentation unproblematisch. Das große Navi (2800 EUR) vielleicht auch, natürlich mit Online-Diensten (600 EUR) – „sonst wird das Auto unverkäuflich als Gebrauchtfahrzeug“, meint der 62-Jährige. Schiebedach (1300 EUR), „um Licht im Innenraum zu schaffen“ und schwarzes Innendach (400 EUR) sind „eine wichtige Ergänzung, denn das Auto kommt mit Sportpaket (3500 EUR) und dann muss das Gesamtpaket stimmen“ – dunkler wird es auf jeden Fall. „Gebrauchte Fünfer mit

M-Paket sind sehr begehrt, dafür kaufe ich nicht ohne.“ Drin sind aber nur 18-Zöller – „mit 19-Zöllern sieht alles stämmiger aus“ (1200 EUR). Im Winter werden es allerdings 18-Zöller – „das spart Geld und man fährt weniger im Winter, dazu kommt, dass das Auto im Winter auf jeden Fall nicht sauber ist“. Und Leder gehört dazu (2200 EUR), „wenn in Zukunft eine Familie mit Kindern das Auto kauft“, sowie LED-Scheinwerfer (1700 EUR): „Denn gutes Licht muss man haben, ich bin nicht mehr jung, und LED gehört die Zukunft.“ Die elektrische Anhängerkupplung (1100 EUR) muss auch vorhanden sein, obwohl sie nicht benutzt wird: „Eine echte Innovation – BMW hat es früher als Audi und Mercedes-Benz geschafft, die AHK zu integrieren und die Handhabung zu vereinfachen. Nachmontierung ist sauteuer.“ Eine Standheizung, die online gestartet werden kann (1600 EUR) ist „gut, denn moderne Dieselmotoren sind so effizient, dass kaum Energie für Innenraumheizung übrig bleibt“.

Natürlich ist es gut für die Wiederverkaufschancen, viele Fabrikoptionen zu wählen – zu argumentieren, dass man diese Ausstattungen haben muss, ist aber falsch. In einer Autoauktion, wo Marktkräfte herrschen, werden alle 535d verkauft und es gibt kaum Ausstattungsmerkmale, die nach drei Jahren mehr als die Hälfte vom (rabattierten) Neupreis wert sind.

Woher kommen diese Veränderungen? Offensichtlich argumentiert der 62-Jährige anders als seine Kinder. Die Tochter und ihr Ehemann fahren einen Peugeot 308, könnten es schaffen, einen neuen 535d zu kaufen, haben aber andere Prioritäten gesetzt. Das Auto ist für dieses 35-jährige Ehepaar kaum ein Statussymbol, und man legt das Geld lieber in Reisen (Langstrecken selten mit dem Auto), nah produziertes ökologisches Essen, Freizeitaktivitäten und Kulturerlebnisse an.

„Ein französisches Auto zu kaufen, das kann ich gar nicht verstehen, wir müssen unsere deutsche Industrie stützen“, meint der 62-Jährige – und hat nicht darüber reflektiert, dass die Lebensmittel, die er (sprich seine Frau) beim Discounter kaufen, selten in Deutschland produziert sind. „Wir sind beide von Berlin nach München in Urlaub gefahren. Für mich hat es 5,5 h gedauert, für meine Tochter sieben. Man fährt im BMW entspannter, er ist leiser und sicherer. Und Stauinformationen bekomme ich in Realzeit. Mit dem Zug zu fahren kommt für mich überhaupt nicht infrage, denn man kann sich auf die Deutsche Bahn nicht verlassen, Verspätungen kommen regelmäßig vor.“ Als ob es keine Staus auf den Autobahnen gäbe.

Die Werte des 62-jährigen Mannes sind stark von seinem Erwachsenwerden während des Wirtschaftswunders beeinflusst. Und die Tochter wird durch die sowohl globale wie auch lokale Nachhaltigkeitsdiskussion um die Jahrtausendwende geprägt.

Auf der *individuellen Ebene* hat die soziale Vernetzung, weitgehend durch das Aufkommen der sozialen Netzwerke im Internet, eine ergänzende Dimension erhalten. Die explosionsartige Entwicklung des Angebots von Produkten, Dienstleistungen, Fernsehkanälen, Freizeitaktivitäten und Profilen von Arbeitsplätzen hat zu einer neuen Einstellung gegenüber verschiedenen Wahlmöglichkeiten geführt. Jeder muss selbst entscheiden, wie er in einer Welt der vielfältigen Optionen navigiert.

### 6.2.4 Push- und Pull-Kunden

Generell gilt, dass Push-Kunden Autos mit üblicher Ausstattung wollen, zum Beispiel Tempomat, Parkpiepser, kleines Navigationssystem und LED-Scheinwerfer, oft in einem Business Package angeboten. Pull-Kunden wählen eher emotionale Extravaganzen wie Panoramadach, großes Hi-Fi-System und Sportpakete, die immer beliebter werden. In der Realität besteht eine Mischung aus Pull und Push, und sehr wenige Autohändler haben null Prozent Push – es gibt immer einige Kunden, die die angebotenen Autos vom Händlerlager nicht akzeptieren. Und reines Pull wäre auch kaum möglich: Manche Kunden möchten das Auto sofort geliefert haben, das heißt, dass sie ein Lagerfahrzeug, ein Demofahrzeug oder ein Auto aus der Ausstellungshalle gerne kaufen, weil eine schnelle Lieferung möglich ist.

Letzteres ist ein interessanter Punkt: Die heutigen Kunden haben weniger Geduld zu warten. Aus einer Push-Pull-Perspektive heißt das, dass Produkte auf Lager zu höherem Verkaufsvolumen führen, denn so können auch Kunden, die das neue Auto sofort wollen, bedient werden.

Der aktive Autokäufer, der sich die benötigten Informationen selbst sucht, ist ideal für eine Pull-Herangehensweise, denn Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen sowie Kundenaktivitäten können darauf abzielen, möglichst viele Sonderausstattungen und Dienstleistungen an den Kunden zu verkaufen. Für vorproduzierte Autos ist es schwierig und kostspielig, die Ausstattung zu erweitern. Dies steht im Gegensatz zu Marketingmethoden, die auf eine Push-Kommunikation ausgerichtet sind, wie zum Beispiel Anzeigenwerbung, SMS-Werbung oder Kaltanrufe. Derartige Methoden sind meist vom Verbraucher unerwünscht, und dies immer mehr, je deutlicher sich die kommunikationsintensive Branded Society ausbreitet. Vieles spricht also dafür, in dem Maßnahmenmix Pull deutlicher zu betonen, denn diese Art von Marketing ist tendenziell effektiver, ziel-spezifischer und für den Kunden relevanter, was das Risiko mindert, dass die Werbung bzw. vermittelte Informationen den Kunden irritieren.

#### Die Probefahrt – digitale Wege, sie für Marketingzwecke zu nutzen

Durch Push-Marketing werden Verbraucher, die sich überlegen, einen neuen Wagen zu kaufen, zum Autohändler „gedrückt“. In diesem Fall geht es um ein attraktives Angebot für einen Audi A6 Allroad. Ein Ehepaar kommt zum Audi-Händler und will eine Probefahrt machen, da sie einen A6 Allroad noch nicht gefahren sind. Das Demoauto ist aber in den Alpen und wird dort von Mitarbeitern des Händlers während des Urlaubs genutzt. Das ist verständlich, denn ein Allroad funktioniert da bestens.

Nur nebenbei bemerkt: Hersteller bzw. Importeure unterstützen übrigens Demofahrzeuge nicht in erster Linie, um Händlermitarbeitern die Gelegenheit zu geben, sehr günstig teure Fahrzeuge im Urlaub zu fahren, sondern um Zugänglichkeit zu gewährleisten und um potenziellen Kunden die Chance zu geben, ein entsprechendes Fahrzeug Probe zu fahren. Insofern ist das Vorgehen des Händlers nicht im Sinne des Herstellers.

Hinzu kommt aber noch, dass viele Händler die Möglichkeiten der Digitalisierung im Zusammenhang mit Probefahrten nicht nutzen. Wenn ein Kunde ein Fahrzeug für eine Probefahrt übernimmt, wird meist eine Kopie des Führerscheins gemacht, um sie in einem Umschlag zu „speichern“. Der Händler hat damit weder Kontaktdaten noch die Erlaubnis, den Kunden zu kontaktieren. Gerade die Digitalisierung bietet jedoch viele Möglichkeiten, die Probefahrt als eine Gelegenheit für Marketingzwecke zu nutzen: zum Beispiel die Speicherung der Kontaktdaten des Kunden und auch der Vermerk, ob man als Verkäufer den Kunden kontaktieren darf, dazu die Möglichkeit, einen Termin mit automatisierter Erinnerung zu vereinbaren, damit nicht zehn bis 20 % der Rückanrufe vom Verkäufer vergessen werden. Durch eine digitale Plattform können mehrere Vorteile entstehen:

- Im Ausstellungsraum kann es ein Terminal geben, um Kunden die Möglichkeit zu bieten, sich sowohl über neue als auch über gebrauchte Fahrzeuge beim Händler zu informieren. Diese Suchinformationen lassen sich für Marketingzwecke nutzen – und der Kunde ist besser vorbereitet, wenn er in Kontakt mit dem Verkaufspersonal tritt.
- Der Verkäufer kann nach Daten des Verbrauchers fragen, wenn die Probefahrt organisiert wird – und diese Daten können benutzt werden, um auf eine ethisch korrekte und integritätsbezogene Weise die Autobesitzhistorie des Kunden zu verfolgen. Derartige Informationen können für Gespräche mit dem Kunden und bei der Planung der Kontaktaufnahme sehr nützlich sein.
- Während des Händlerbesuches nutzt der Kunde sein Smartphone, um
  - Angebote zu vergleichen,
  - Testberichte zu lesen,
  - Fakten über das vorhandene Fahrzeug zu sammeln,
  - Finanzierung und Monatsraten zu berechnen.

Wie kann eine digitale Plattform den Händler helfen, den Kunden vom Händlerangebot zu überzeugen?

---

## 6.3 Ergebnisse einer Studie zum Kaufverhalten in Deutschland, USA, Schweden und China

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse einer Umfrage aus dem Jahr 2013 dargestellt<sup>1</sup>. Die Auswertungen können dafür genutzt werden, Autokäufer und ihre Überlegungen beim Autokauf besser zu verstehen sowie diesbezügliche Generationsunterschiede

---

<sup>1</sup>Die Studie wurde im Juli 2013 durchgeführt. Seitdem kann sich natürlich einiges verändert haben, hinzu kommt, dass Fragebögen selten das Gesamtbild widerspiegeln. Andere Ergebnisse, die in diesem Buch kommuniziert werden – die schlechten Erfolge von Versuchen, Autos online zu verkaufen, und die über die Zeit kaum veränderten Auffassungen von Online-Kauf –, geben kaum Anlass zu glauben, dass die Ergebnisse der Studie heute ganz anders wären. Laut Capgemini Autokaufstudie 2014 und 2015 können sich wie schon erwähnt, 44 % vorstellen, online zu kaufen. In der Capgemini Autokäuferstudie 2008/2009 waren es ebenfalls 44 %.



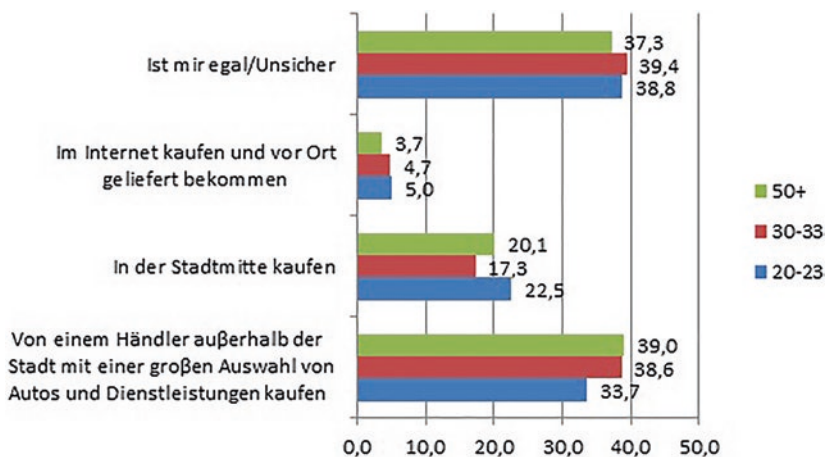
zu verdeutlichen. Die jüngsten Befragten – das heißt die 20- bis 23-Jährigen – befinden sich noch in der Phase des Erwachsenwerdens, allerdings in deren letztem Abschnitt. Sie können zwar ihre Ansichten und Meinungen noch wesentlich verändern – für Vergleiche und als Indikatoren für die künftige Entwicklung sind sie dennoch interessant.

### 6.3.1 Was meinen die Kunden? Kaufverhalten dreier Autokäufergenerationen

Die Untersuchung baut auf 4707 vollständige Antworten, 1623 aus Deutschland, 1014 aus den USA, 1030 aus Schweden und 1040 aus China. Die Verteilung auf die einzelnen Generationskohorten ist relativ gleichmäßig: 20- bis 23-Jährige (1492 Antworten), 30- bis 33-Jährige (1461 Antworten) und 50plus (1754 Antworten).

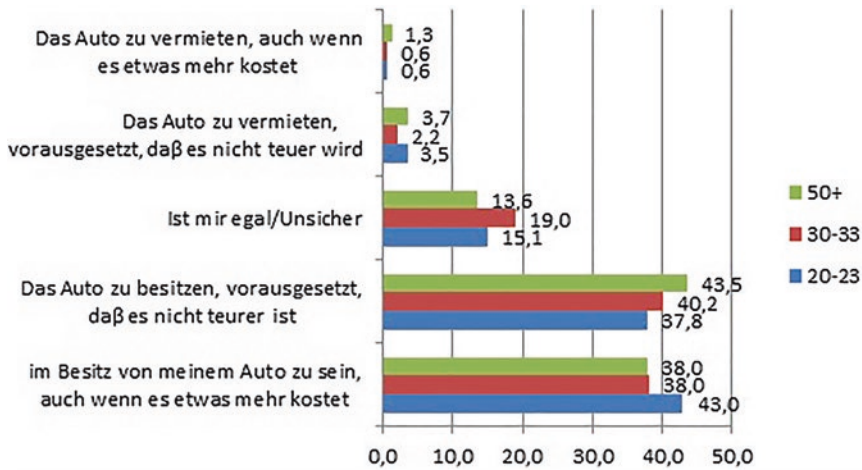
Auswertung der Untersuchung.

- Abb. 6.1 *Stell Dir vor, Du brauchst ein neues Auto. Wie willst Du das Auto kaufen und besitzen?* Die Rolle des Händlers ist stark und das gilt unabhängig von der Generationszugehörigkeit.
- Abb. 6.2 *Autobesitz. Ich ziehe vor ...* Diese Daten sind etwas schwierig zu beurteilen. Wir wissen, dass Privatleasing und andere alternative Formen von Autobesitz an Bedeutung gewinnen, gleichzeitig wollen Kunden das Auto besitzen. Eine mögliche Erklärung wäre, dass der im Laufe der Zeit immer wichtiger gewordene Besitz von Wohnungen und Häusern einen Abstrahlungseffekt auf Autos hat. Eine andere, ergänzende Erklärung wäre, dass es für Autokäufer bzw. Autonutzer wichtig ist, das Auto als das eigene Auto sehen zu können. Für den Autohandel kann eine Aufforderung

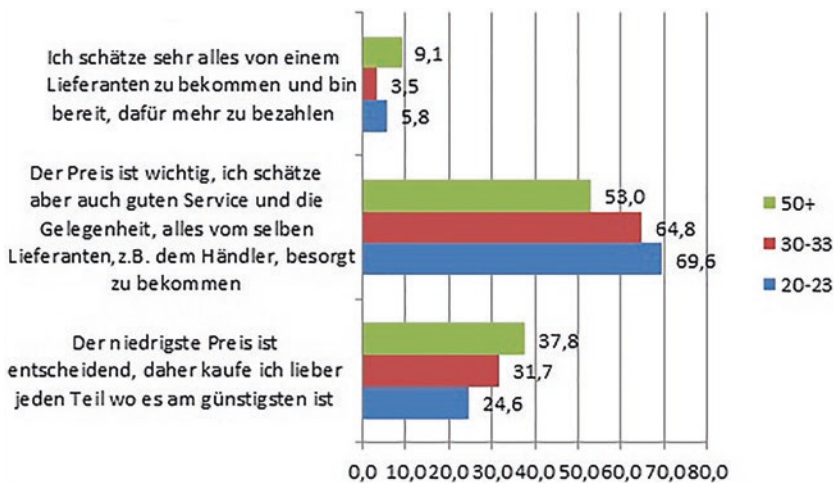


**Abb. 6.1** Stell Dir vor, Du brauchst ein neues Auto. Wie willst Du das Auto kaufen und besitzen? Angaben in Prozent





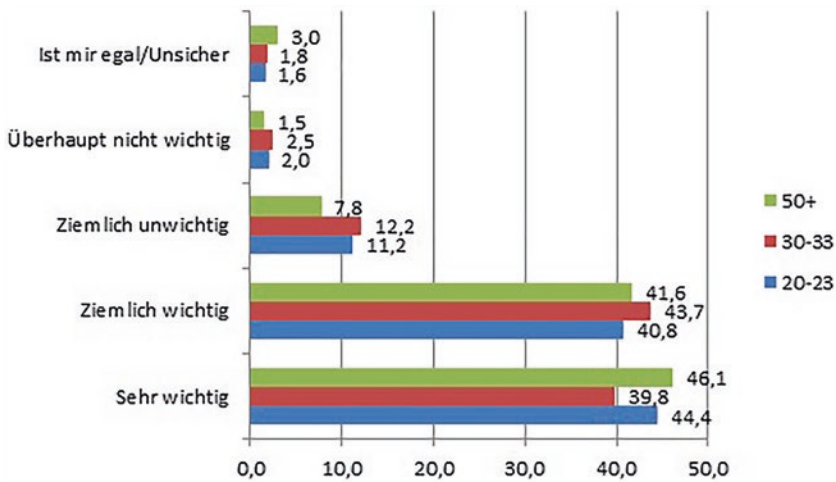
**Abb. 6.2** Autobesitz. Ich ziehe vor ... Angaben in Prozent



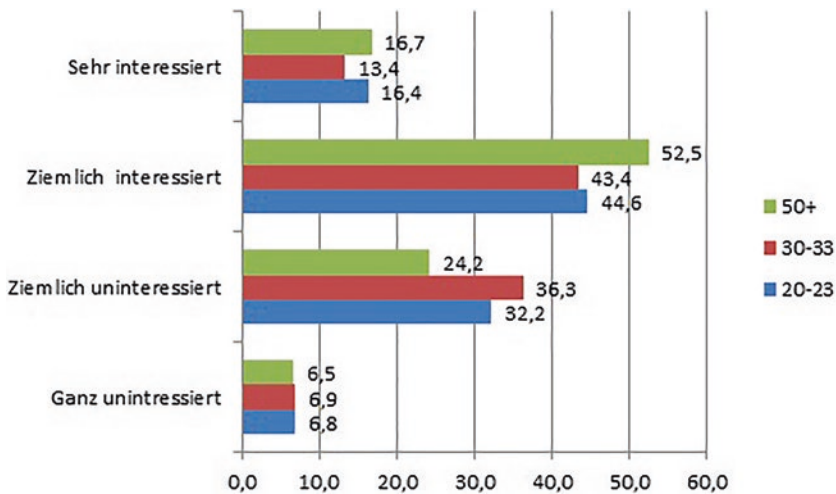
**Abb. 6.3** One-Stop-Shopping. Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Auto. Wie wollen Sie Produkte und Dienstleistungen, die beim Autobesitz notwendig sind, kaufen, zum Beispiel Versicherung, Reifen, Finanzierung, Inspektionen und Pflege? Angaben in Prozent

abgeleitet werden: Pflegt die Gelegenheiten, das Auto als individuelles Eigentum zu betrachten, und bietet verschiedene Möglichkeiten für Automobilbesitz. Die Möglichkeit, das Auto zu konfigurieren und laut persönlichen Präferenzen bauen zu lassen, ist wichtig und muss betont werden. Es ist auch eine Geschäftsmöglichkeit, Ausstattungsmerkmale und Dienstleistungen anzubieten, um den Autobesitz zu individualisieren. Die großen Überkapazitäten auf Herstellerebene und der dadurch entstandene Verkaufsdruck machen es allerdings schwierig, diese Strategie umzusetzen.

- Abb. 6.3 One-Stop-Shopping. Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Auto. Wie wollen Sie Produkte und Dienstleistungen, die beim Autobesitz notwendig sind, kaufen,



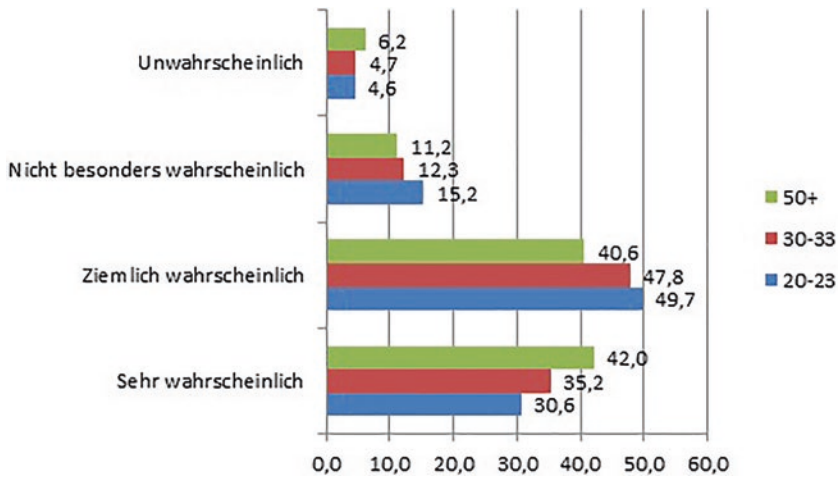
**Abb. 6.4** Wie wichtig werden Elektroautos als Verkehrsmittel in der Zukunft? Angaben in Prozent



**Abb. 6.5** Wie würden Sie Ihr Interesse an Autos einstufen? Angaben in Prozent

zum Beispiel Versicherung, Reifen, Finanzierung, Inspektionen und Pflege? Noch ein Argument für den traditionellen Händler, vorausgesetzt er ist konkurrenzfähig und innovativ: Kunden aller Generationen schätzen guten Service und sind bereit, dafür zu zahlen – und die Jungen haben eine noch höhere Neigung dazu.

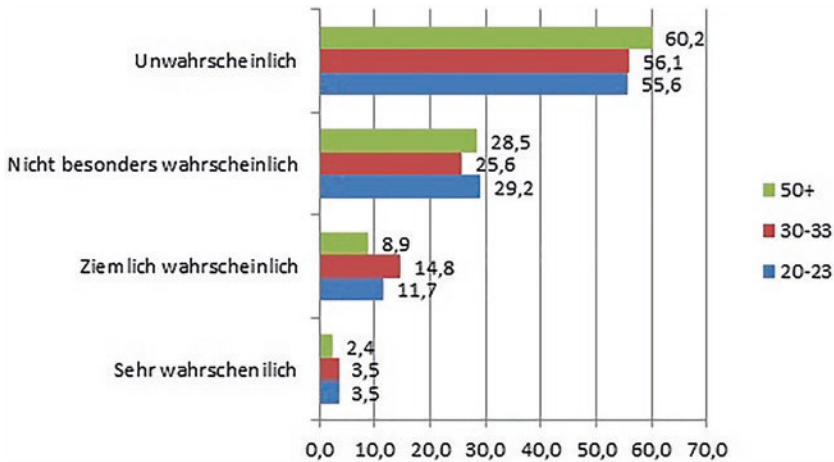
- Abb. 6.4 Wie wichtig werden Elektroautos als Verkehrsmittel in der Zukunft? Hier gibt es kaum Unterschiede zwischen den Generationskohorten – und tatsächlich haben ältere Käufer ein großes Interesse an Elektroautos wie Tesla.
- Abb. 6.5 Wie würden Sie Ihr Interesse an Autos einstufen? Obwohl das Interesse an Autos im Allgemeinen abgenommen hat – und von anderen Konsumbereichen



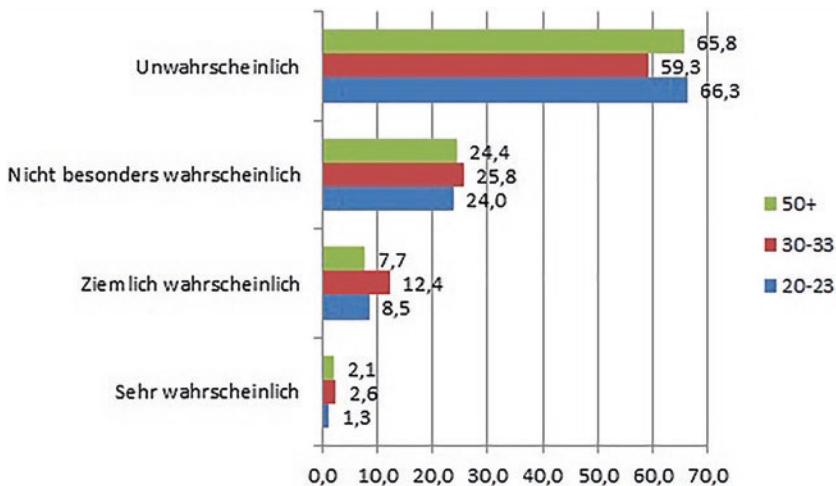
**Abb. 6.6** Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie beim Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent

herausgefordert wird (vgl. Parment 2014b) –, ist diese Tendenz in Deutschland nicht besonders stark. Auch unter den Jungen gibt es ein genuines Interesse an Autos. Die starke Stellung der deutschen Autoindustrie trägt dazu bei – und hoffentlich werden die VW Abgasaffäre und andere Herausforderungen dieses Verhältnis nicht verändern.

- Abb. 6.6 *Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie beim Vertragshändler kaufen?* Obwohl die Tendenz zum traditionellen Vertragshändler unter Jungen etwas schwächer ist – keine Überraschung vor dem Hintergrund von Digitalisierung, Transparenz, der immer größer werdenden Bedeutung des marktbasierten Modells etc. –, ist sie allgemein doch noch sehr stark. Der traditionelle Autohandel hat hier die Chance, seine Position zu stärken und junge Käufer von den Vorteilen, die sich durch Kauf beim traditionellen Autohaus ergeben, zu überzeugen.
- Abb. 6.7 *Können Sie sich vorstellen, bei einer Autoauktion einen Gebrauchtwagen zu kaufen?* Hier gibt es erstaunlich wenige Unterschiede unter den Generationen. Wenn es noch attraktivere Angebote seitens der Autoauktionen geben würde – wie in Schweden, wo die Auktionsseite kvd.se sehr erfolgreich und mit Abstand der größte Gebrauchtwagenhändler Schwedens ist –, könnte sich die Akzeptanz von Auktionsseiten verändern.
- Abb. 6.8 *Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von einem Vertragshändler im naheliegenden Nachbarland kaufen?* Hier hätte man sich größere Unterschiede zwischen den Generationen erwarten können, denn Jüngere sind daran gewöhnt, Kleidung, Haushaltsgeräte usw. im Ausland zum Beispiel über eBay zu kaufen.
- Abb. 6.9 *Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von Privat kaufen?* Die Antworten auf diese Frage könnten als eine Bedrohung für die traditionellen Händler gesehen werden. Junge kaufen lieber privat als Ältere. Folglich muss der Autohandel die Jungen von den Vorteilen des traditionellen Autohandels überzeugen.

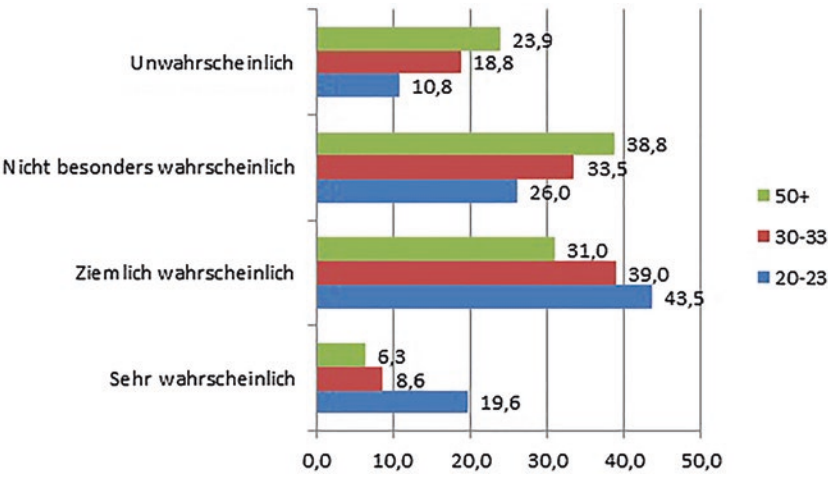


**Abb. 6.7** Können Sie sich vorstellen, bei einer Autoauktion einen Gebrauchtwagen zu kaufen? Angaben in Prozent

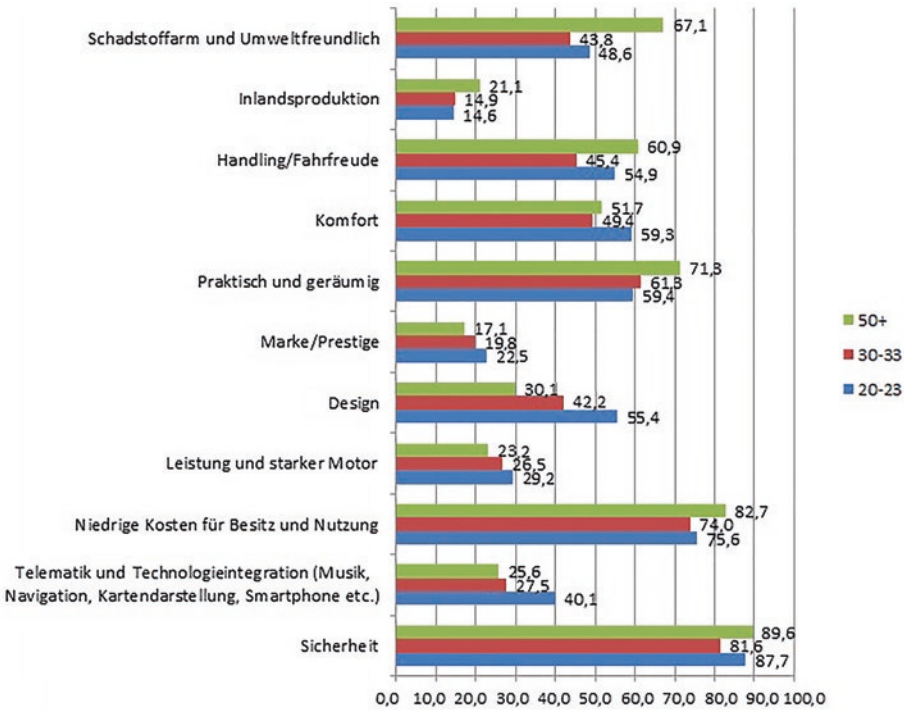


**Abb. 6.8** Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von einem Vertragshändler im naheliegenden Nachbarland kaufen? Angaben in Prozent

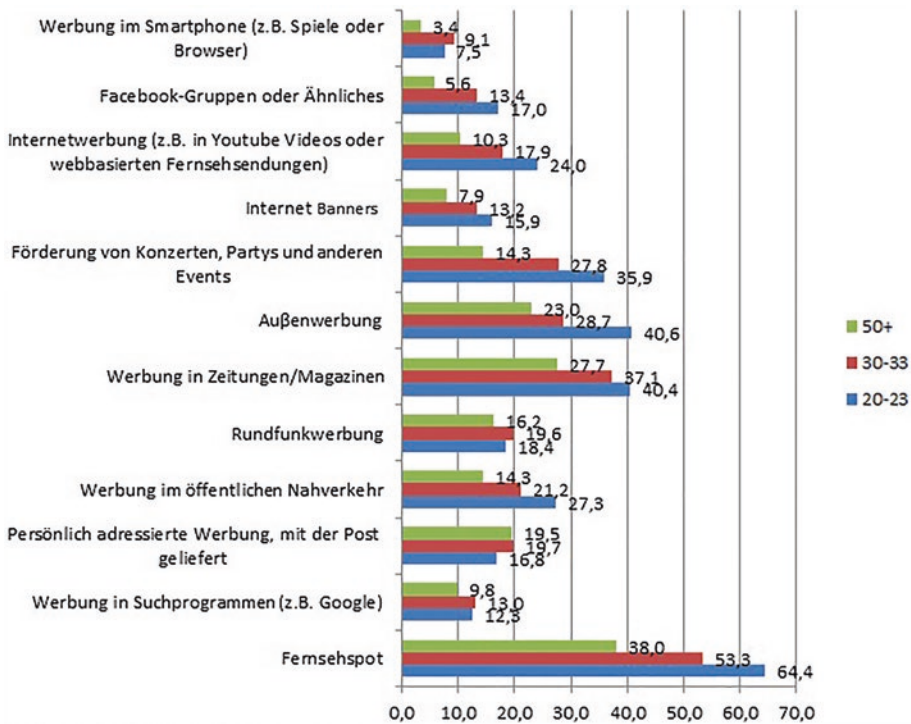
- **Abb. 6.10** Wenn Sie heute ein neues Auto kaufen würden, welche Eigenschaften sehen Sie als kritisch für die Kaufentscheidung? Im Gegensatz zu vielen anderen Untersuchungen gibt es hier ein sehr großes Interesse unter den Älteren für viele Kriterien. Umweltfreundlichkeit wird stark auch unter Älteren gewichtet, was mit deren Erwachsenwerden in den 1970er und 1980er Jahren, als es eine intensive Umweltdebatte sowie die Gründung der Grünen mit zunehmendem Einfluss ihrer Politik gab, zusammenhängt. Telematik und Technologieintegration sind wichtig für die Jungen.



**Abb. 6.9** Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von Privat kaufen? Angaben in Prozent



**Abb. 6.10** Wenn Sie heute ein neues Auto kaufen würden, welche Eigenschaften sehen Sie als kritisch für die Kaufentscheidung? Angaben in Prozent



**Abb. 6.11** Denken Sie an eine Automarke, die Sie mögen. Zu welchen Kanälen der Werbung u. /o. Angebote haben Sie eine positive Einstellung? Angaben in Prozent

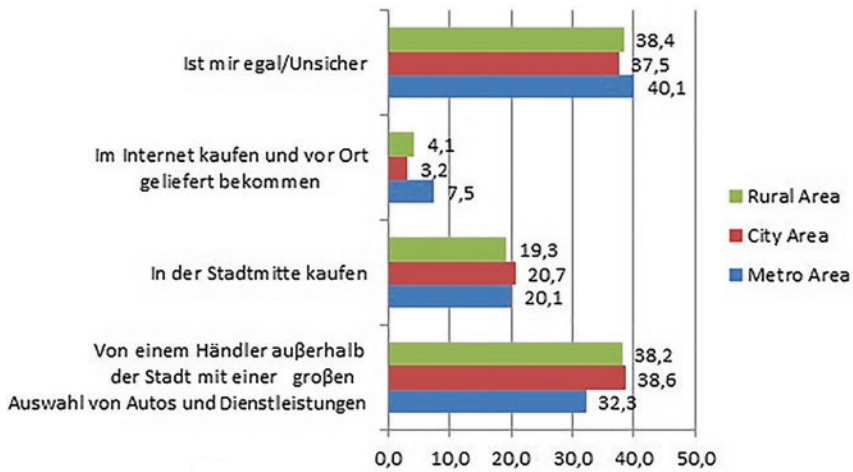
- Abb. 6.11 Denken Sie an eine Automarke, die Sie mögen. Zu welchen Kanälen der Werbung u./o. Angebote haben Sie eine positive Einstellung? Hier gibt es im Allgemeinen eine größere Akzeptanz unter den Jungen, Ausnahme Rundfunkwerbung und Direktmarketing. Junge sind an eine Vielfalt von Kommunikations-, Marketing- und Überzeugungsversuchen gewohnt.

### 6.3.2 Kaufverhalten in Großstädten, mittleren Städten, im ländlichen Bereich und in verschiedenen Ländern

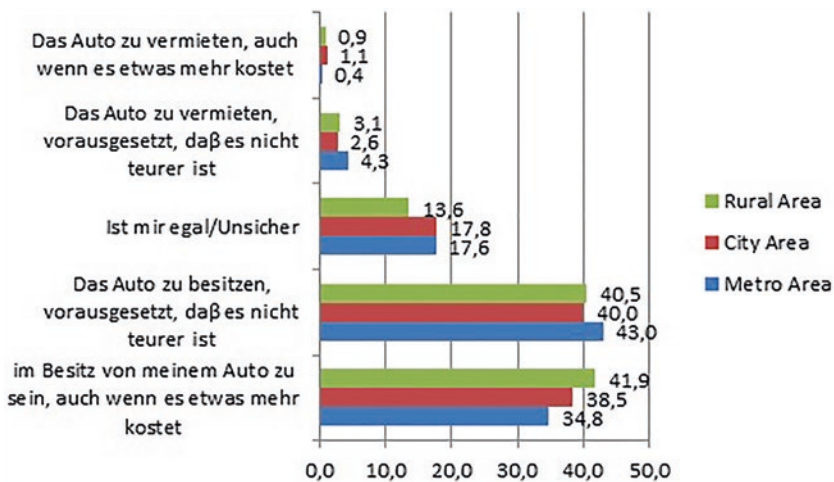
Die Daten wurden in drei Kategorien eingestuft:

- Großstädte und Ballungsräume mit mehr als 800.000 Einwohnern (Metro Area),
- mittlere Städte mit etwa 100.000 bis 800.000 Einwohnern (City Area),
- kleine Städte und der ländliche Bereich (Rural Area).





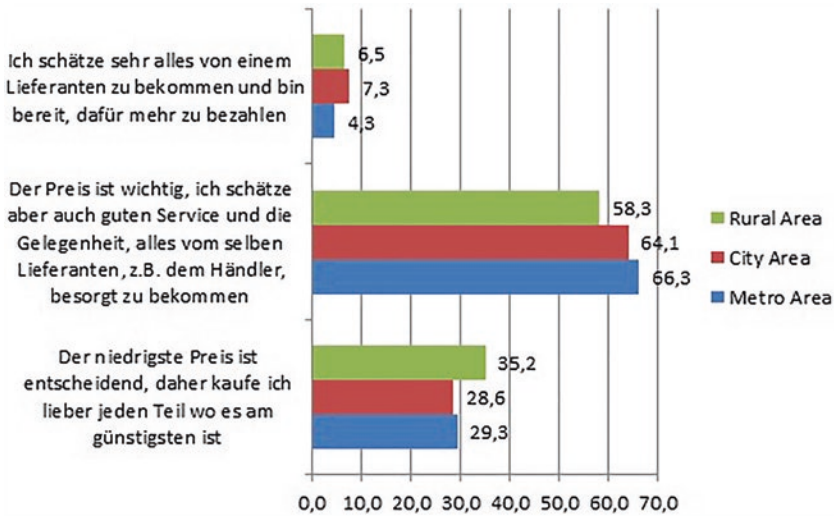
**Abb. 6.12** Stellen Sie sich vor, Sie brauchen ein neues Auto. Wie wollen Sie das Auto kaufen und besitzen? Ich möchte am liebsten ... Angaben in Prozent



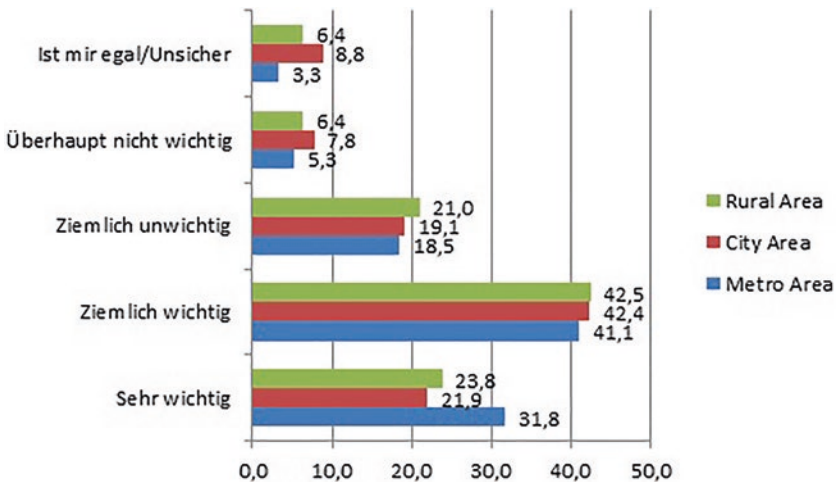
**Abb. 6.13** Autobesitz. Ich ziehe vor ... Angaben in Prozent

In der Summe zeigen die Ergebnisse, dass es kaum signifikante Unterschiede zwischen den drei Typen von Marktbereichen gibt (vgl. Abb. 6.12).

- Obwohl im ländlichen Bereich das Interesse an Besitz etwas stärker ausgeprägt ist, sind die Unterschiede klein (vgl. Abb. 6.13).
- Das Preisbewusstsein bzw. die Preissensibilität ist etwas höher im ländlichen Bereich, die Unterschiede fallen allerdings nur gering aus (vgl. Abb. 6.14).



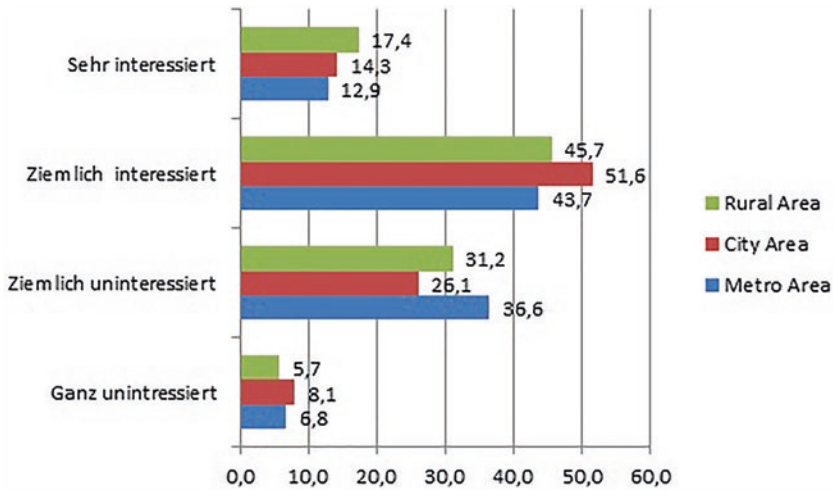
**Abb. 6.14** Stellen Sie sich vor, Sie besitzen ein Auto. Wie wollen Sie Produkte und Dienstleistungen, die beim Autobesitz notwendig sind, kaufen, zum Beispiel Versicherung, Reifen, Finanzierung, Inspektionen und Pflege? Angaben in Prozent



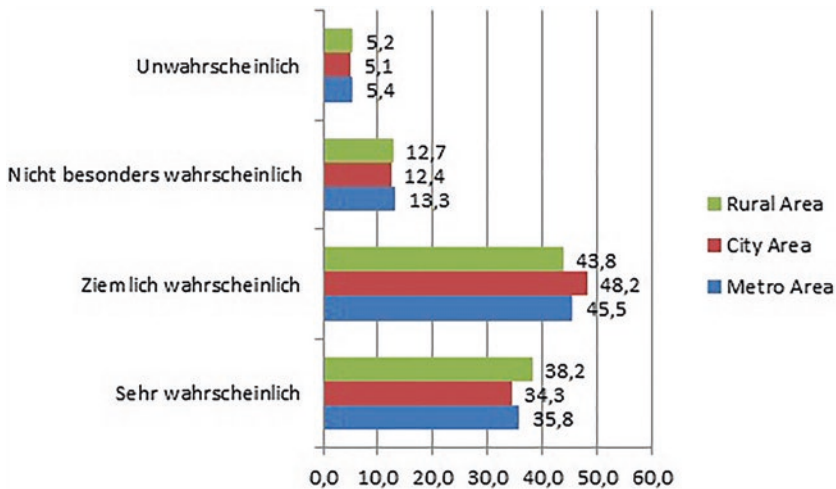
**Abb. 6.15** Wie wichtig werden Elektroautos als Verkehrsmittel in der Zukunft? Angaben in Prozent

- Wie erwartet, werden Elektroautos positiver betrachtet in Großstädten bzw. Ballungsräumen, in denen es mehr Sinn macht, elektrisch zu fahren. Die Reichweiten sind noch ein kritisches Thema im ländlichen Bereich (vgl. Abb. 6.15).
- Das Interesse an Autos ist etwas größer im ländlichen Bereich, die Unterschiede halten sich aber in Grenzen (vgl. Abb. 6.16).



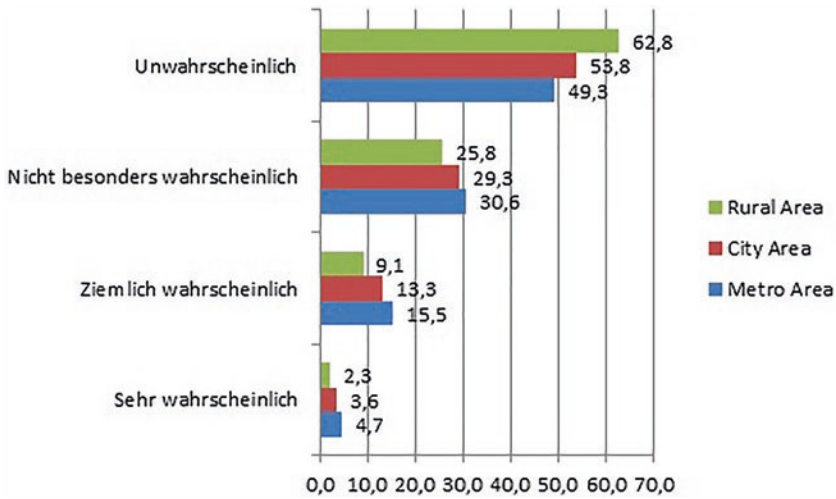


**Abb. 6.16** Wie würden Sie Ihr Interesse an Autos einstufen? Angaben in Prozent

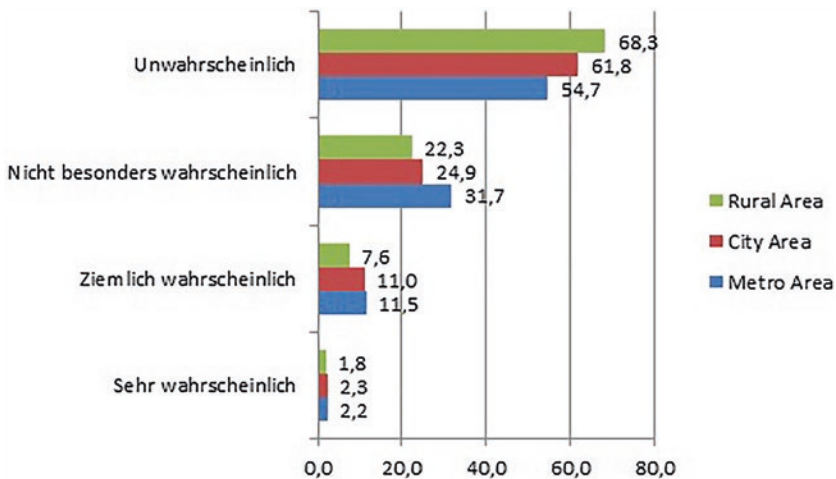


**Abb. 6.17** Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie beim Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent

- Der Vertragshändler hat eine starke und überzeugende Rolle, unabhängig vom vorliegenden Marktbereich. Hier gibt es kaum Unterschiede (vgl. Abb. 6.17).
- Im ländlichen Bereich ist man bezüglich Autoauktionen etwas skeptischer. Dass Gebrauchtwagen in einer Autoauktion zu kaufen sind, ist für digitalisierte Käufer, die etwas öfter in Großstädten vorkommen, mit einer niedrigeren Hemmschwelle verbunden (vgl. Abb. 6.18).
- Gleiches gilt für die Möglichkeit, im Ausland zu kaufen – es ist wahrscheinlicher in einer Großstadt im Vergleich zum ländlichen Gebiet (vgl. Abb. 6.19).

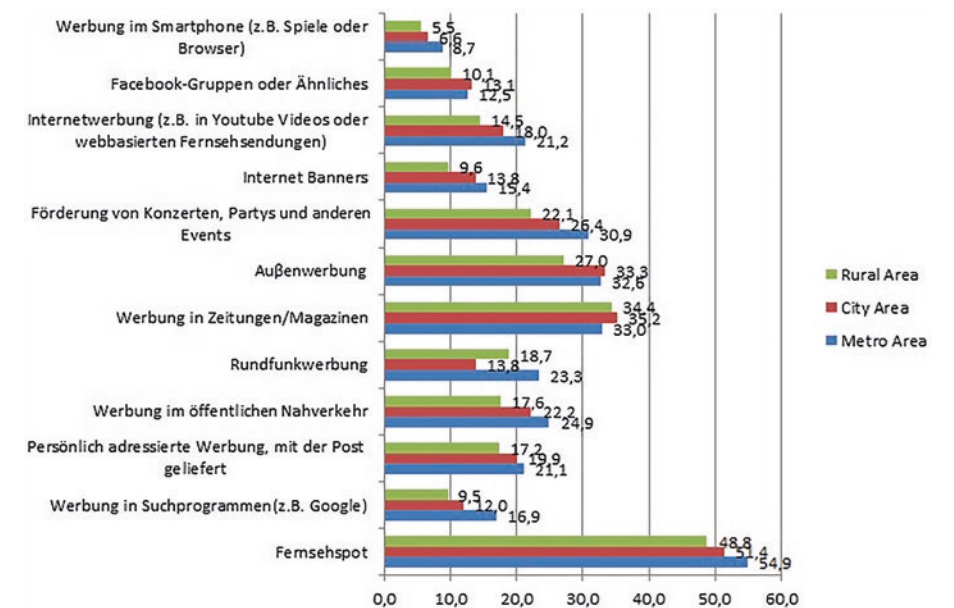


**Abb. 6.18** Können Sie sich vorstellen, bei einer Autoauktion einen Gebrauchtwagen zu kaufen? Angaben in Prozent

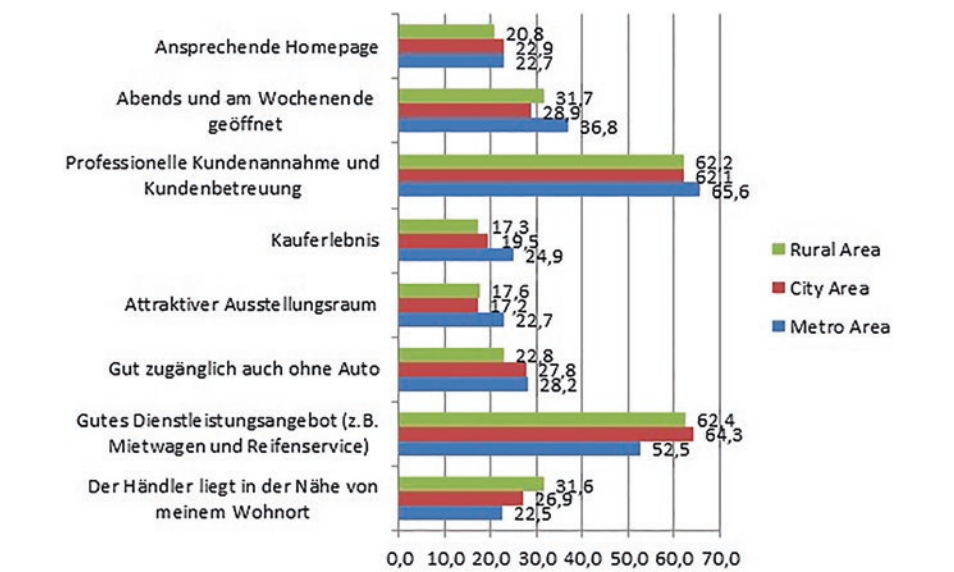


**Abb. 6.19** Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einen Gebrauchtwagen von einem Vertragshändler im naheliegenden Nachbarland kaufen? Angaben in Prozent

- Die meisten Kommunikationskanäle werden weniger skeptisch betrachtet in Großstädten, wo die Kommunikationsintensivität höher ist – Ausnahme: Werbung in Zeitungen bzw. Magazinen (vgl. Abb. 6.20).
- Es gibt nur wenige Unterschiede in den Bereichen „Abstand zum Händler“ und „Dienstleistungsangebot“ (vgl. Abb. 6.21).

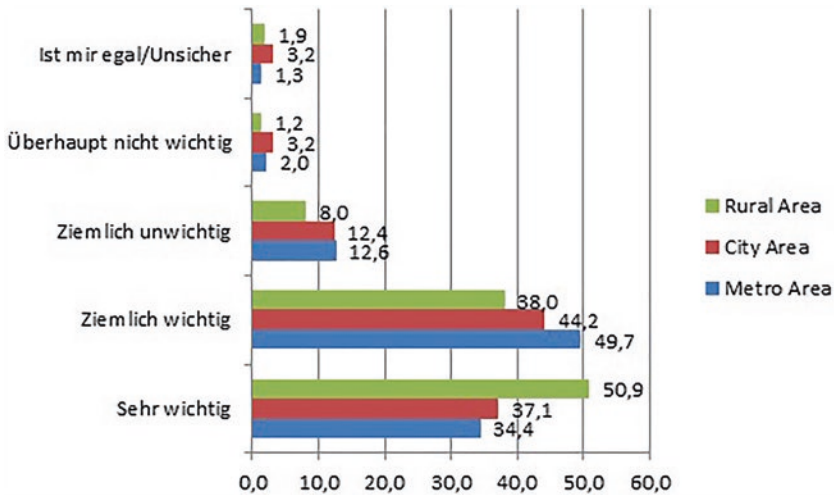


**Abb. 6.20** Denken Sie an eine Automarke, die Sie mögen. Zu welchen Kanälen der Werbung u. /o. Angebote haben Sie eine positive Einstellung? Angaben in Prozent

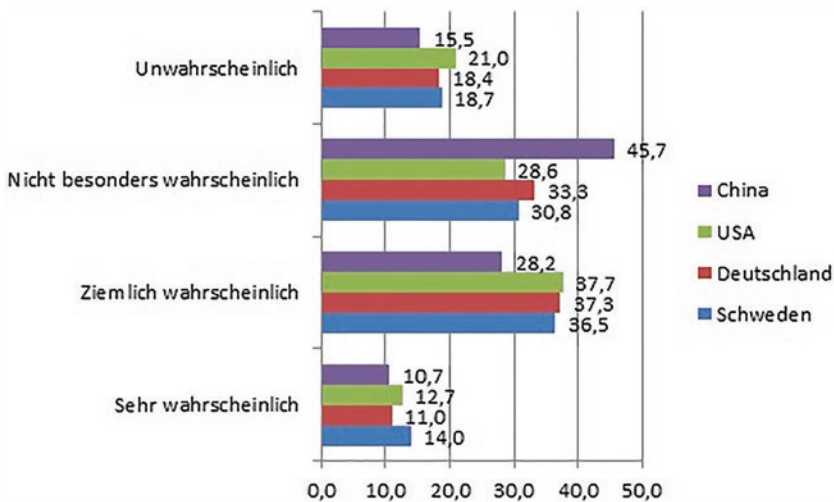


**Abb. 6.21** Entscheidend bei der Händlerwahl. Angaben in Prozent

- Dass das Auto als Verkehrsmittel wichtig ist in den nicht urbanisierten Bereichen, ist eine natürliche Folge der wenig vorhandenen Möglichkeiten, Mobilität zu schaffen,



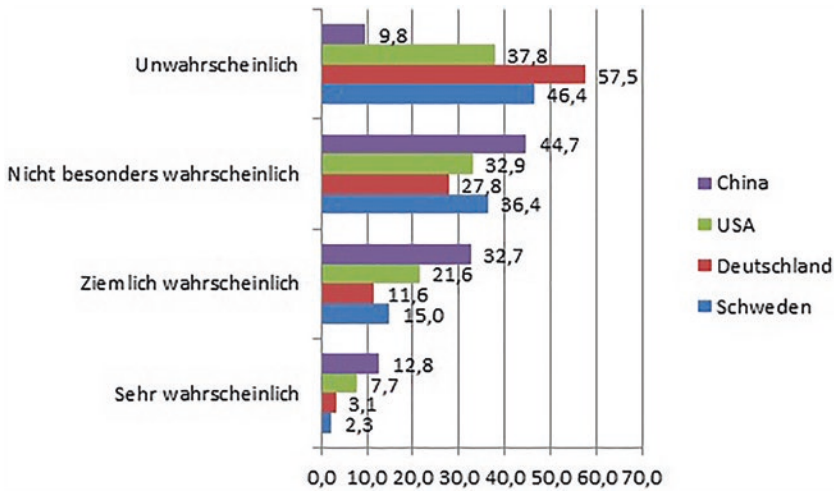
**Abb. 6.22** Wie wichtig wird das Auto in der Zukunft als Verkehrsmittel sein? Angaben in Prozent



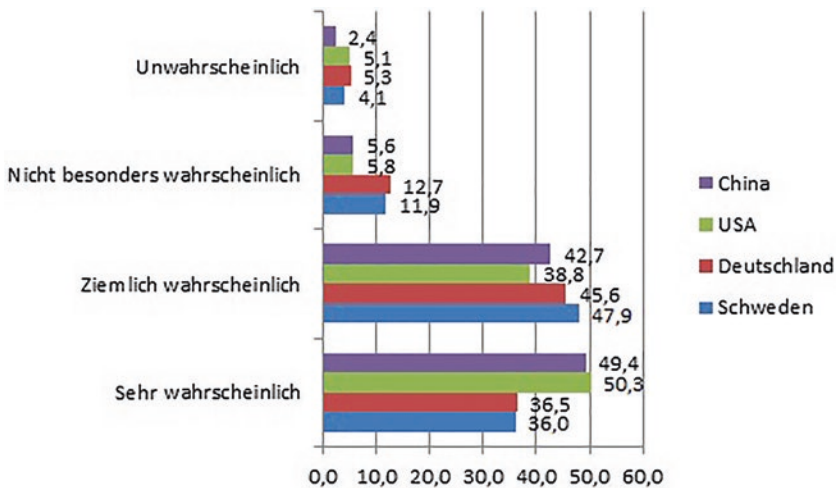
**Abb. 6.23** Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie von Privat kaufen? Angaben in Prozent

denn im ländlichen Gebiet ist das Auto wichtig für die Mobilität – in Großstädten gibt es viele andere Formen wie Carsharing und naturgemäß besser funktionierende öffentliche Verkehrsmittel (vgl. Abb. 6.22).

- Beim Vergleich zwischen verschiedenen Ländern gibt es interessante Unterschiede. Deutsche gelten als skeptisch, wenn es darum geht, Autos zu kaufen, die zwar vom Fachmann protokolliert sind, aber nicht im Voraus besichtigt werden können (vgl. Abb. 6.23 und 6.24).



**Abb. 6.24** Beim Gebrauchtwagenkauf, schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Sie über eine Autoauktion kaufen – Die Voraussetzungen wären wie folgt: Das Auto kann nicht im Voraus besichtigt werden, der Zustand wurde aber von einem Fachmann protokolliert. Angaben in Prozent



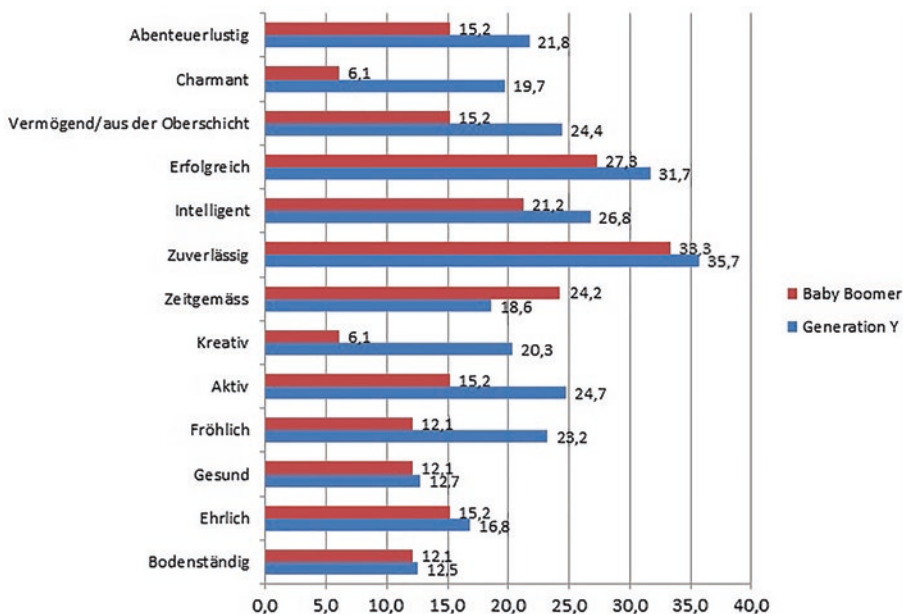
**Abb. 6.25** Beim Gebrauchtwagenkauf, wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie von einem Vertragshändler kaufen? Angaben in Prozent

- Nicht nur in Deutschland, sondern in allen recherchierten Ländern ist die Rolle des traditionellen Vertragshändlers sehr stark – ein Vertrauen, das gepflegt werden muss (vgl. Abb. 6.25).

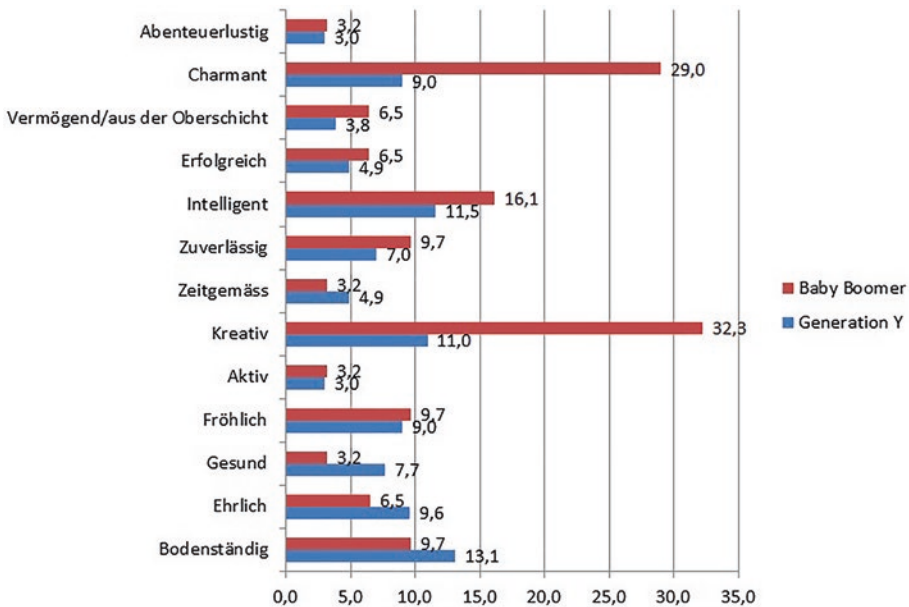
### 6.3.3 Was bedeuten die Ergebnisse der Umfragen für den Automobilvertrieb – Beispiel Generationsunterschiede

Ein Beispiel für die Unterschiede zwischen Generationskohorten sind die zwei Automarken Audi und Citroën. Audi galt bis in die 1980er Jahre als eine eher bescheidene Marke – ein Derivat von Volkswagen und eher auf ältere, etwas gelassenere Käufer ausgelegt. Zu dieser Zeit wurde Citroën als eine eher exotische Marke wahrgenommen mit vielen innovativen Lösungen, hohen Kosten für Autobesitz und einem besonders guten Fahrkomfort wegen hydropneumatischer Federung. Teuer zu kaufen, teuer zu besitzen – aber ein besonderes Erlebnis. Seit den 1990er Jahren hat sich die Situation verändert. Audi ist immer attraktiver geworden und gilt seit Ende der 1990er Jahre als eine echte Premiummarke, mit Mercedes-Benz und BMW als primären Wettbewerbern. Citroën hat sich, mit Ausnahme von den nicht länger produzierten C6, in Richtung Massenmarkt bewegt und produziert heute weniger besondere und mehr alltagstaugliche Fahrzeuge als vorher. Diese Veränderungen sind in unseren Fragen zu Markeninterpretation sehr deutlich bemerkbar – Junge sehen Citroën als eine weniger exotische Marke und Audi als eine sehr starke und attraktive Marke, während es für ältere Käufer umgekehrt ist (vgl. Abb. 6.26 und 6.27).

Die Sozialisationshypothese ist hier wichtig. Im Autohandel ist die Implikation dieser Einsicht von hoher Relevanz, denn Kunden sollten individuell angesprochen werden, und besonders für Citroën gilt, dass die vorher vorherrschende Interpretation der Marke



**Abb. 6.26** Audi. Stellen Sie sich vor, dass eine Automarke, die Sie mögen, eine Person ist. Wie wichtig wäre es, dass die Person die folgenden Charaktermerkmale hätte? Angaben in Prozent



**Abb. 6.27** Citroën. Stellen Sie sich vor, dass eine Automarke, die Sie mögen, eine Person ist. Wie wichtig wäre es, dass die Person die folgenden Charaktermerkmale hätte? Angaben in Prozent

noch gelten kann und für eine ältere Kundschaft Sinn macht. Jüngere Citroën-Kunden sollten anders adressiert werden. Gleiches gilt für Audi. Junge haben sehr hohe Erwartungen und schätzen die Marke sehr hoch, während ältere Käufer noch mit der vorher vorherrschenden Interpretation der Audi-Marke leben.

## Literatur

- Belz, F.-M.: Marketing in the 21st century. *Bus. Str. Env.* **15**, 139–144 (2006)
- Capgemini: Cars Online 08/09, 10th Annual Global Automotive Study: Tracking Consumer Buying Behavior in Both Mature and Emerging Markets (2008)
- Capgemini: Cars Online 2014. Generation Connected (2014).
- Capgemini: Cars Online 2015, The Selfie Experience. The Evolving Behavior of the Connected Customer (2015)
- Cutler, S.J.: Aging and voluntary association participation. *J. Gerontol.* **32**, 470–479 (1977)
- Davis, D., Dutzik, T.: Transportation and the New Generation Why Young People Are Driving Less and What It Means for Transportation Policy. Frontier Group, Phineas Baxandall, U.S. PIRG Education Fund, April (2012)
- Debevec, K., Schewe, C.D., Madden, T.J., Diamond, W.D.: Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *J. Consum. Behav.* **12**, 20–31 (2013)
- Dunning, D.: Self-image motives and consumer behavior: how sacrosanct self-beliefs sway preferences in the marketplace. *J. Consum. Psychol.* **17**(4), 237–249 (2007)
- Evans, M.M., Jamal, A., Foxall, G.: *Consumer Behaviour*, 2. Aufl. Wiley, London (2009)



- Gray, R., Bebbington, J.: *Accounting for the Environment*, 2. Aufl. Sage Publishing, London (2001)
- Holbrook, M.B., Schindler, R.M.: Some exploratory findings on the development of musical tastes. *J. Consum. Res.* **16**, 119–124 (1989)
- Holbrook, M.B., Schindler, R.M.: Market segmentation based on age and attitude toward the past: concepts, methods, and findings concerning nostalgic influences on customer tastes. *J. Bus. Res.* **37**(1), 27–39 (1996)
- Kienbaum.: Absolventenstudie 2009/2010. Gummersbach: Absolventenstudie 2009/2010, Gummersbach 2010. [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/samples/Absolventenstudie\\_2009\\_2010\\_final.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/samples/Absolventenstudie_2009_2010_final.pdf). Zugegriffen: 6. Apr. 2016
- Laurell, C., Parment, A.: *Marketing Beyond the Textbook – Emerging Perspectives in Marketing Theory and Practice*. Studentlitteratur, Lund (2015)
- Mannheim, K.: The problem of generations. In: Kecskemeti, P. (Hrsg.) *Essays on the Sociology of Knowledge*. Oxford University Press, New York, 276–320 (1952/1927)
- Ofir, C., Simonson, I.: In search of negative customer feedback: the effect of expecting to evaluate on satisfaction evaluations. *J. Mark. Res.* **38**, 170–182 (2001)
- Ottosson, M., Parment, A.: *Sustainable Marketing. How Social, Environmental and Economic Considerations Can Contribute Towards Sustainable Companies and Markets*. Lund: Studentlitteratur (2015)
- Parment, A.: *Generation Y in Consumer and Labour Markets*. Routledge, London (2011)
- Parment, A.: Generation Y vs baby boomers: shopping behaviour, buyer involvement and implications for retailing. *J. Retail. Consum. Serv.* **20**(2), 189–199 (2013a)
- Parment, A.: *Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*. Springer, Wiesbaden (2013b)
- Parment, A.: *Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future*. Kogan Page, New York (2014a)
- Parment, A.: *Marketing to the 90sGeneration. Global Data on Society, Consumption, and Identity*. Palgrave Macmillan, New York (2014b)
- Rentz, J.O., Reynolds, F.D., Stout, R.G.: Analyzing changing consumption patterns with cohort analysis. *J. Mark. Res.* **20**(1), 12–20 (1983)
- Ritzén, S.: *Integrating Environmental Aspects into Product Development Proactive Measures*, Doctoral Thesis TRITA-MMK, 2000:6 KTH. Royal Institute of Technology, Department of Machine Design, Stockholm (2000)
- Rogler, L.H.: Historical generations and psychology: the case of the great depression and world war II. *Am. Psychol.* **57**(12), 1013–1023 (2002)
- Ryder, N.B.: The cohort as a concept in the study of social change. *Am. Sociol. Rev.* **30**(6), 843–861 (1965)
- Schewe, C., Meredith, G.: Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age. *J. Consum. Behav.* **4**, 51–63 (2004)
- Schewe, C.D., Debevec, K., Madden, T.J., Diamond, W.D., Parment, A., Murphy, A.: If you've seen one, you've seen them all! are young millennials the same worldwide? *J. Int. Consum. Mark.* **25**(1), 3–15 (2013)
- Schuman, H., Scott, J.: Generations and collective memories. *Am. Sociol. Rev.* **54**, 359–381 (1989)
- Stotz, W., Wedel, A.: *Employer Branding Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. Oldenbourg, München (2009)



- Das Schlagwort „Händlertod“ wird seit vielen Jahren in den Medien verwendet. Fakt ist aber, dass diese Entwicklung in keiner Weise spezifisch ist für die Automobilindustrie – in jeder Branche ist die Entwicklung ähnlich. Allerdings tritt der Autohandel heute in eine neue Phase ein – von vielen neuen Akteuren herausgefordert. Kunden wollen neue Vertriebskonzepte und schätzen gleichzeitig das, was ein guter Händler anbietet. Kunden wollen immer umweltfreundlichere Autos, Hersteller arbeiten daran, und Politiker und Behörden setzen Autounternehmen unter Druck, das Autofahren nachhaltiger zu gestalten. Vor dem Hintergrund von Klimawandel und begrenzten Ressourcen verlangt die Mobilität der Zukunft ein Gleichgewicht zwischen globalen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen. Die Integration von anderen Verkehrsträgern ist entscheidend für die Zukunft des Autos. Denn dadurch kann die bestmögliche Kombination aus Zeitanpassung, Kosten, Nachhaltigkeit, Komfort und Flexibilität erzielt werden. Die Transparenz nimmt zu und wird die Einstellungen der Kunden nochmals verändern. Auch der Markt für Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber wird immer transparenter. Dieses abschließende Kapitel fasst Einsichten zusammen und zeigt wichtige Fragen auf, um den Automobilvertrieb „fit für die Zukunft“ zu machen.

Wer nur rückwärts schaut, geht das Risiko ein, vorhandene und zukünftige Veränderungen zu übersehen. Ein Beispiel dafür, wie gefährlich es sein kann, eher rückwärts als vorwärts zu schauen, liefert die Finanzkrise im Jahr 2008. Im dritten Quartal 2007 hat Volvo Trucks 41.970 Aufträge bekommen. Im dritten Quartal 2008 waren es nur 115 – ein Minus von 99,7 %. Trotzdem war das Gesamtjahr 2008 eines der profitabelsten Jahre in der Geschichte von Volvo Trucks (vgl. Parment [2014](#); Volvo Trucks [2008](#)).

## 7.1 Die lange Diskussion geht weiter: Stirbt der Händler aus?

► Der Autohandel ist im Wandel begriffen. Käufer wünschen sich als Entscheidungshilfe zunehmend umfassendere Informationen durch digitale Medien. Dies ergab eine Studie des Online-Automarkts AutoScout24 aus dem Jahr 2015 mit dem Titel, ‚Unser Auto von morgen‘, bei der 8.811 Europäer in sieben Ländern befragt wurden. So wünschen sich 56 Prozent der Befragten, dass Autohäuser künftig verstärkt Informationsmedien im Web anbieten (Autoscout24 [2015](#)).

Es gibt viele Berichte in den Medien zum Thema „Händlertod“, und nicht nur in Massenmedien wie der Tagespresse wird über „die bald aussterbenden Autohändler“ geredet, sondern auch in zahlreichen Berichten von Beratungsunternehmen wie KPMG. Fakt ist aber, dass diese Entwicklung in keiner Weise spezifisch für die Automobilindustrie ist, sondern mit wenigen Ausnahmen auf den Handel im Allgemeinen zutrifft. Küchen- und Haushaltsgeräte, Lebensmittel, Buchläden, Wäschereien, Bäckereien, Tankstellen, Versicherungsmakler/-innen, Werkstätten – in jedem Bereich ist die Entwicklung ähnlich.

Obwohl Berichte von Beratungsunternehmen natürlich viele interessante Aspekte der Zukunft schildern, muss man auch im Hinterkopf behalten, dass sie in erster Linie von den Interessen des Herstellers ausgehen – die sind ja höchst wahrscheinlich Käufer von den angebotenen Dienstleistungen des Beratungsunternehmens. Hinzu kommt, dass die Ergebnisse eher auf die Bedürfnisse von Großstädten als auf die ländlicher Gebiete fokussiert sind.

In der Summe kann es Sinn machen, sich auf folgender Weise zu den Berichten zu nähern:

- Die Botschaft kritisch wahrnehmen.
- Berücksichtigen, dass Veränderungen des Kaufverhaltens langsam verlaufen.
- Dass sich zum Beispiel 56 % der Befragten bessere Informationen im Netz wünschen, ist verständlich – wer will das nicht, wenn die Frage so gestellt wurde? Zum Vergleich: „Die Politiker in meinem Bundesland hätten etwas besser erklären können, was sie machen“ oder „die Wetterberichte könnten etwas präziser sein“ – ja, warum nicht?

Autohersteller hören gerne auf ihre Berater und deren Verlautbarungen. Das kann man gut verstehen, denn sie sind beide üblicherweise zukunftsorientiert und eher auf die Bedürfnisse in Großstädten ausgelegt. Bereits Ende der 1990er Jahre wurde von verschiedenen Experten verkündet, dass der Autohandel vor dem Aus steht. Trotzdem lebt er nach ein paar Jahrzehnten wieder auf, und die Struktur bleibt im Großen und Ganzen unverändert. Händlergruppen mit Mehrmarkenvertrieb sind stärker geworden und Kunden auch. Heute tritt der Autohandel in die nächste Phase ein – von vielen neuen

Akteuren herausgefordert. Offensichtlich wird die Kraft des traditionellen Händlerbetriebs von vielen unterschätzt. Das hat mehrere Gründe, einschließlich folgender:

- Langsame Umstellung von Vertriebssystemen. Das gilt sowohl für Kunden wie für Unternehmen. Große Investitionen und die immer besser gewordene Effizienz und Qualität des traditionellen Vertriebsmodells tragen dazu bei.
- Kunden schätzen das traditionelle Modell (vgl. Abschn. 6.3).
- Hersteller wollen über das traditionelle Händlernetz verkaufen; und solange sie viel Marktmacht haben und nicht stark vom marktbasierten Modell herausgefordert werden, wird es traditionelle Händlernetze geben.

Dazu kommt, dass der Händler schwer zu ersetzen ist, denn er erfüllt im Kontext des gesamten Vertriebssystems eine Menge an Funktionen sowohl für den Automobilhersteller als auch für den Käufer:

- Einfacher und bequemer Automobilkauf durch One-Stop-Shopping.
- Eine gute Marktabdeckung durch ein System, das in hohem Maße standardisiert werden kann und gleichzeitig eine gewisse lokale Anpassung erlaubt.
- Die Produkte werden gut exponiert mit umfangreichen Möglichkeiten für Käufer, sich gut über Produkte und Dienstleistungen informieren zu können – einschließlich Probefahrten.
- Hersteller erhalten Zugang zu Käufern, die im besten Fall ein Profil haben, das gut mit den Werten der Marke übereinstimmt.
- Hohe Kompetenz bezüglich Dienstleistungen wie Reparaturen, Fehlersuche und Kundenberatung.
- Die Möglichkeit, Fabrikooptionen sowie zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen.

Zwar gibt es andere Wege, die oben genannten Leistungen zu organisieren – es ist allerdings fraglich, ob diese besser, kundenorientierter und effizienter wären (vgl. die frühere Ausführungen zu Tesla).

Händler werden also in vorhersehbarer Zukunft weiterhin existieren – wenigstens solange sie ständig danach streben, das Gesamtkonzept weiter zu entwickeln. Je intensiver der Wettbewerb, desto wichtiger für den Hersteller, Zugang zu kompetenten und konkurrenzfähigen Vertriebskanälen zu haben.

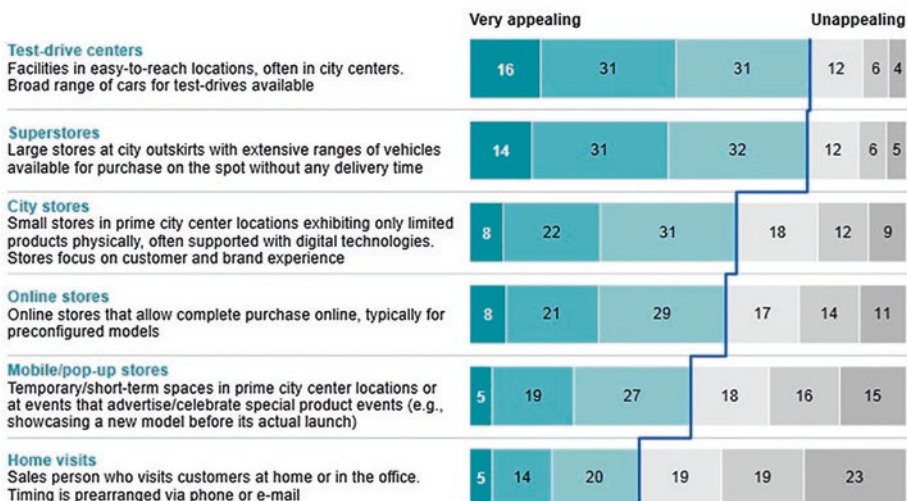
Kunden wollen neue Vertriebskonzepte – vgl. Abb. 7.1 – Sie schätzen allerdings gleichzeitig das, was ein guter Händler anbietet (wie in Abschn. 6.2.4 erwähnt).

Ein Beispiel einer Aktivität, die vom Händler gut organisiert wird, ist die Probefahrt. 82 % der Neuwagenkunden machen eine Probefahrt vor dem Kauf (vgl. McKinsey 2013). 63 % der Neuwagenkunden meinen in einer Umfrage, dass eine sehr großen Auswahl an Fahrzeugen zur Probefahrt „wichtig“ (26,1 %) oder „eher wichtig“ (36,7 %) ist (vgl. Methner 2013). Eigentlich ist die genaue Prozentzahl nicht so entscheidend: Egal

## Customers strongly desire new formats

### Appeal of new store formats to customers

Percent of respondents scored format on a 6-point scale



**Abb. 7.1** Kunden wollen neue Vertriebskonzepte. (Quelle: McKinsey Retail Innovation Consumer Survey 2013, Exhibit 5)

ob 50, 70 oder 90 % der Kunden eine Probefahrt vor dem Kauf wollen, sie muss angeboten werden, wenigstens wenn es sich um traditionelle Händler handelt.

Es gibt in der Summe den Bedarf nach einem Händler, und es wird ihn lange noch geben. Das hat mehrere Gründe. Erstens, und vielleicht am wichtigsten, zieht der Käufer im Vergleich zu Alternativen den Händler vor (vgl. Abschn. 6.3). Sogar Fahrräder und Rasenmäher – sehr billige Produkte im Vergleich zu Autos – werden von vielen Kunden über ein traditionelles Vertriebssystem gekauft, da es Informationen, Support, Produktdemonstration etc. anbietet und es insgesamt besser funktioniert, One-Stop-Shopping zu unterstützen, als in den meisten Fällen von internationalen Mehrmarkenvertriebsketten. Elektrogeräte, Unterhaltungselektronik, Gartengeräte usw. werden in solchen Ketten mit einem begrenzten Dienstleistungsangebot angeboten. Dass Kunden die Wahlmöglichkeit haben, ist grundsätzlich gut und bringt auch ein Wettbewerbselement in die Vertriebskanäle ein – nicht selten sind die Vollservicekanäle nicht mehr viel teurer, weil die Konkurrenzsituation zu ausgeglichenen Preisen geführt hat. Hier bieten Händlergruppen ein sehr interessantes Vertriebsmodell, sowohl aus Markt- wie aus Kunden- und Konkurrenzperspektive. Mit viel Ressourcen, Mehrmarkenvertrieb und der Gelegenheit, Dienstleistungen sowie Produkte da einzukaufen, wo es zurzeit günstiger ist, können Größenvorteile in Marketing, Beschaffung, Verwaltung und Verhandlung erzielt werden.

Autohändler haben eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, durch aktive Verkäufer und in gewissem Maße andere Mitarbeiter Fahrzeuge an Käufer zu vermitteln,

und eine gute Marktabdeckung zu gewährleisten. Die Wettbewerbssituation und die Stärke der einzelnen Marke sind dafür entscheidend, welches Vertriebssystem für eine spezifische Marke dominierend wird, und der traditionelle Händler muss innerhalb der aufkommenden Vielfalt von Vertriebskanälen sein Dienstleistungsangebot entwickeln.

Die Möglichkeit für einen Händler, eine starke Machtposition zu entwickeln, also viel Marktmacht zu erwerben, geht grundsätzlich auf eine Reihe von Faktoren zurück:

- Attraktivität der im Händlerportfolio vorhandenen Marken,
- Geschäftskonditionen der einzelnen Hersteller,
- Nähe zum Hauptquartier des Herstellers – je näher (geografisch und mental), desto besser – beinhaltet die Möglichkeiten zu fragen und gehört zu werden sowie ein wichtiger Akteur für den Hersteller zu sein (vgl. Parment 2005, 2009, 2014),
- Konjunkturlage und -schwankungen,
- Größe der Marke im vorhandenen Markt.

---

## 7.2 Welche Trends werden sich durchsetzen?

Es gibt eine Menge von Ideen und Auffassungen wie sich Automobilvertrieb und Automobilverkauf der Zukunft gestalten werden. Außerdem werden sich nachhaltiges Autofahren, Konnektivität/Telematik und die Integration von Verkehrsmitteln durch technologische Fortschritte durchsetzen. In diesem Abschnitt werden einige Aspekte dieser Debatte diskutiert.

### 7.2.1 „Tesla wird ja nur online verkauft!“

Die Autokäufer wollen nicht online kaufen – so wurde in diesem Buch argumentiert, und diese Haltung spiegelt auch die Ergebnisse der seit zwei Jahrzehnten durchgeführten Versuche wider, online zu verkaufen. Dass Tesla ohne ein Vertriebsnetz erfolgreich war, ist natürlich interessant, und keiner weiß, was diese innovative Marke mit traditionellen Händlern geleistet hätte. Klar ist, dass sowohl die Marke als auch die Produkte sehr begehrt sind und keinen Händler gebraucht haben, um verkauft zu werden. Dazu gab es viele Jahre lang eine Unterversorgung an entsprechenden Produkten. In einer solchen Situation muss man weder Händlerservice noch Nachlässe anbieten. Einige Sachverhalte sind klar:

1. Die Konkurrenz schläft nicht: Elektroautos, die mit Tesla konkurrieren, wird es immer mehr geben.
2. Die Unterversorgung wird früher oder später aufhören – wie mit sehr wenigen Ausnahmen in der Automobilindustrie.
3. Je länger es Tesla-Fahrzeuge im Markt gegeben hat, desto höher wurde der Druck, gebrauchte Wagen in Zahlung zu nehmen – das muss nicht unbedingt vom traditionellen

Händler gemacht werden, sondern auch durch ein von Tesla bereitgestelltes Verfahren, und die Autos könnten zum Beispiel über eine Auktion wiederverkauft werden.

4. Mit einer höheren Zugänglichkeit hätten mehr Fahrzeuge verkauft werden können – das gilt natürlich nur bedingt, wenn eine Unterversorgung von Fahrzeugen vorhanden ist.

Das Tesla Model S ist ein überzeugendes Auto – es sieht schön aus, ist erstaunlich geräumig und bequem, dazu gut gebaut. Die extremen Vorteile, die dieses Produkt bei der Einführung im Juni 2012 gegenüber Wettbewerbern hatte, wird es allerdings nicht mehr geben.

Tesla hat 2015 eine europaweite Restwertgarantie eingeführt, die, so Tesla, in Kombination mit einer attraktiven Finanzierung mehr Flexibilität als ein herkömmliches Leasing bietet und die Vorzüge des Fahrzeugbesitzes mit der Flexibilität einer Rückgabeoption verbinde (vgl. Tesla 2015). Sie garantiert für das Model S einen Wiederverkaufswert nach 36 Monaten, der im Vergleich zu anderen Premiumfahrzeugen zu den Besten gehören sollte.

Die kostenlose Nutzung des Supercharger-Netzwerks, die besonders auf Langstreckenreisen Sinn macht, wird für Tesla sehr hohe Kosten bedeuten, sowohl für die Infrastruktur wie für die Elektrizität. Wenn kleinere und günstigere Modelle eingeführt werden, kann freie Elektrizität in Zukunft kaum mehr angeboten werden, denn die Elektrizitätskosten werden für Tesla schnell fünfstelligen Summen (in Euro) erreichen, wenn es um Vielfahrer geht.

Klar ist, dass das Supercharger-Netzwerk – in Verbindung mit einer größeren Modellvielfalt, höheren Stückzahlen und der damit verbundenen höheren Nachfrage an Inspektionen und Reparaturen, dem Bedürfnis nach Probefahrten und Leihfahrzeugen bei Inspektionen und Garantireparaturen sowie einem schnellen Zuwachs bezüglich der Anzahl der Rückläufer – eine Situation schafft, in der Tesla, wenn nicht auf ein traditionelles Vertriebssystem, so doch auf jeden Fall auf ein System angewiesen ist, das viel mit dem traditionellen Händlernetz gemeinsam hat.

Hinzu kommt, dass es immer mehr Inzahlungnahmen geben wird, unabhängig davon, ob sie von einem traditionellen Händler oder von der Tesla-Zentrale eingetauscht werden. Und wenn die Zeiten der Unterversorgung ein Ende haben, wird es die Möglichkeit geben, mehr zu verkaufen, wenn Nachlässe gegeben werden.

## 7.2.2 Nachhaltiges Autofahren

Fragen zur Nachhaltigkeit des Autofahrens sind ernst zu nehmen, und der Druck kommt von vielen Seiten. Kunden wollen immer umweltfreundlichere Autos, Hersteller arbeiten damit, und Politiker und Behörden setzen die Automobilindustrie unter Druck, das Autofahren nachhaltiger zu gestalten. Diese Entwicklung ist grundsätzlich gut und wird sich kaum ändern.

Die ökologischen und sozialen Folgen des Autofahrens werden in den kommenden Jahren fleißig diskutiert werden – und Autounternehmen, die Antworten haben, sind im Vorteil. Denn es handelt sich nicht nur darum, Fragen von Politikern, Journalisten, Kunden und anderen Interessenvertretern beantworten zu können, sondern es

geht auch darum, die eigene Organisation und das Geschäftsmodell fit für die Zukunft zu machen und, wenn möglich, eine proaktive Handlungsweise zu begründen. Auch hier gilt, dass, wer proaktiver und schneller als die Konkurrenz agiert, sich einen First-Mover-Advantage sichert. Es geht vor allem darum, die einzelnen Mitarbeiter sowie die Geschäftsleitung zu überzeugen und zu motivieren, die vorhandenen gesellschaftlichen Veränderungen sowie die Denkweise der heutigen und zukünftigen Kunden zu verstehen.

### 7.2.3 Konnektivität verschiebt den Knotenpunkt

Wichtige Voraussetzungen für nachhaltiges Autofahren sind Technologieintegration und alternative Kraftstoffe, einschließlich Elektroautos. Menschen wollen in der Zukunft anders leben. Jedes Fahrzeug in einem Carsharing-System, die wegen der Urbanisierung immer öfter vorkommen werden, ersetzt im Durchschnitt acht Privatwagen und eliminiert die Notwendigkeit für neun Parkplätze (vgl. Diem 2013). Vor dem Hintergrund von Klimawandel, begrenzten Ressourcen und Urbanisierung verlangt die Mobilität der Zukunft ein Gleichgewicht zwischen globalen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen. Es gibt eine große Nachfrage nach neuen Lösungen für nachhaltige und individuelle Mobilität, und hier hat der Autohandel eine wichtige Rolle, obwohl die technischen Lösungen nicht durch ihn entstehen – sie können allerdings im Autohandel implementiert bzw. realisiert werden, abhängig davon, ob der Autohandel die Chance ergreift, zum Knotenpunkt zu werden.

Die Integration sollte allerdings die Möglichkeit bieten, so weit wie möglich den Inhalt aufzuwerten, denn wie bisher schon leicht veraltete technische und telematische Lösungen teuer zu verkaufen wird immer schwieriger. Wer im Jahre 2016 eine Standheizung kauft, muss zu den 1500 EUR, die für die Heizungsanlage fällig sind, noch 300 EUR extra zahlen, um sie mit dem Funktelefon steuern zu können. Mit Mirrorlink, Online-Konnektivität und einem leistungsstarken und eventuell erweiterungsfähigen Prozessor gibt es gute Voraussetzungen, die Technik zukunftssicherer zu machen. Denn viele junge Käufer werden sagen: „Ich zahle schon meinem Telekommunikationsanbieter beachtliche Summen pro Monat, um Internetzugang, Navigation, Musik-Downloads etc. zu erhalten, warum sollte ich ein zweites Mal für solche Dinge zahlen?“

Gute Telematikdienste können eine Menge nachhaltigkeitsfördernder Vorteile anbieten: besser kalkulierte Reisewege, um den Einspritz- bzw. Elektroverbrauch zu senken, einfacher einen Parkplatz finden und die Möglichkeit, an Carsharing teilzunehmen.

Mit neuen Lösungen können Autounternehmen Konnektivität für erhöhten Kundenwert nutzen, zum Beispiel wurde schon im Jahr 2014 von Volvo ein Projekt initiiert, um das Volvo-On-Call-System (seit 1999 für Notrufdienste – später wurden weitere Funktionen integriert) für neue, kundenorientierte Dienstleistungen zu nutzen. Damit wird es möglich, das System für u. a. Postpaketlieferung und Kochbox- bzw. Lebensmittelliefer-service am Auto zu erweitern – das System weiß bereits, wo das Auto steht. Durch Send-to-Car-Dienste können verschiedene Funktionen des Autos gesteuert werden.



Die Reise kann zu Hause am Computer vorgeplant, Ziele im Vorfeld ausgewählt und die richtige Mobilitätslösung gefunden werden. Solche Lösungen stehen im Kern von zukunftsorientierten Strategien, um die Umweltbelastung zu begrenzen und gleichzeitig eine wichtige Rolle für das Auto zu gewährleisten. Nur wenn das Autofahren nachhaltig ist und mit anderen Verkehrsmitteln kombiniert werden kann, wird eine Rolle, die fit für die Zukunft ist, gewährleistet.

## 7.2.4 Die Integration von Verkehrsmitteln

Die Integration von anderen Verkehrsträgern ist entscheidend für die Zukunft des Autos. In den letzten Jahren haben Carsharing und andere Fahrgemeinschaften an Akzeptanz gewonnen, noch ist die Integration anderer Verkehrsträger allerdings sehr begrenzt. Das wird sich in Zukunft sicherlich ändern, sodass Mobilitätskonzepte angeboten werden und Mobilitätsbedürfnisse koordiniert werden können. Schauen Sie mal auf Google Maps – es vermittelt Reisepläne für (fast) alle zugänglichen öffentlichen Verkehrsmittel, um ans Ziel zu kommen, und schlägt somit Kombinationen mit verschiedenen Verkehrsträgern und Firmen vor.

In dieser aufkommenden Vielfalt an Mobilitätslösungen läuft jedes reaktive Unternehmen Gefahr, im Mobilitätssystem Marktanteile zu verlieren, denn es gibt schon heute und in Zukunft noch mehr alternative Wege, sich fortzubewegen, und es wird neue Lösungen geben, smarte Kombinationen zu packen. Hier geht es nicht nur um das eigene Auto, Car Pools, Uber, Taxi, Omnibusverkehr und Kurzzeitautovermietung – sondern auch um Langzeitvermietungen mit der Möglichkeit, die Autogröße zu wechseln oder das Auto während eines Urlaubs bzw. einer Dienstreise im Ausland ein paar Wochen oder Monate abzugeben.

Im Laufe der Zeit haben Marktkräfte einen immer stärkeren Einfluss auf die Strategien einzelner Unternehmen bekommen. Unabhängig von Kundenstruktur und Industriezugehörigkeit muss ein Unternehmen heute ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Ein Kunde wohnt beispielsweise in Essen und plant über das Wochenende einen Trip nach Nizza. Durch die Integration verschiedener Verkehrsmittel kann die bestmögliche Kombination aus Zeitanpassung, Kosten, Nachhaltigkeit, Komfort und Flexibilität erzielt werden. Für den einen heißt das Fliegen mit einer Billigfluggesellschaft und ein Mietwagen, gefunden über eine Preisvergleichsseite, für den anderen ICE- und TGV-Züge in erster Klasse und Abholservice vor Ort. Wer nicht konkurrenzfähig ist, bekommt bei dieser Vielfalt an Alternativen wenige Kunden. Denn es wird viele Verkehrsträger, viele Vermittlungsseiten und viele Firmen, die vom Ausland aus operieren, um von den Möglichkeiten niedriger Löhne und Kosten zu profitieren, geben. Wenn es so weit gekommen ist, schlägt die Stunde der Wahrheit für die Marktkräfte. Der Kunde ist schon heute König, da es mehr Produkte zum Verkauf gibt als Nachfrage, dazu haben Kunden die Macht und immer öfter den Mut, dort zu kaufen, wo es passt. Die Transparenz nimmt zu und wird in Zukunft noch ausgeprägter, und sie wird die Ansprüche der Kunden nochmals verändern.



### 7.3 Wichtig: Talente gewinnen!

Es besteht kein Zweifel daran, dass Wettbewerbsvorteile und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis im Verbrauchermarkt unerlässlich sind. Ebenso wichtig ist es für Unternehmen heutzutage aber auch, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und gute Mitarbeiter zu gewinnen. Denn letztendlich haben die Mitarbeiter eine kritische Rolle bezüglich des Erzielens von Kundenorientierung, Innovationskraft und Profitabilität. Dieses Verhältnis wird manchmal die „Service-Profit-Kette“ („Service-Profit-Chain“, vgl. Heskett et al. 1994) genannt. Um die Kundenbeziehungen gut pflegen zu können, muss ein Unternehmen sich zuerst mit dem Teil des Geschäftsmodells, das sich um Kunden kümmert, beschäftigen.

Es besteht eine starke Korrelation zwischen der Attraktivität eines Unternehmens als Unternehmensmarke und wie sie als Arbeitgeber gesehen wird (vgl. Parment und Dyhre 2009). Glücklicherweise ist die Automobilindustrie in Deutschland sehr attraktiv und das gilt auch im weltweiten Vergleich – in keinem anderen Land ist die Automobilindustrie so attraktiv für Studenten und Young Professionals (vgl. Universum Communications 2016). Mehrere Autounternehmen gehören zu den Wunscharbeitsplätzen. Hinsichtlich dieses Punktes ist Deutschland Nummer Eins weltweit – mindestens unter den Ländern, die diesen Typus von Untersuchungen durchführen (vgl. Universum Communications 2016). In Auftrag gegeben haben diese Untersuchungen zwar die Hersteller – es ist allerdings klar, dass dies einen Abstrahlungseffekt für alle Autounternehmen bedeutet.

Selbstverständlich ist auch, dass dieses Thema Probleme mit sich bringt. Wenn die Arbeitgeberattraktivität sinkt – wegen eines schlechten Betriebsklimas oder Ereignissen, die für das Unternehmen sehr unglücklich verlaufen –, verliert die Arbeitgebermarke an Wert und die Mitarbeiter könnten sich im Zustand der korrosiven Energie wiederfinden. Die Volkswagen-Skandale sind ein gutes Beispiel für Letzteres und führen dazu, dass einige hochleistungsfähige Mitarbeiter einen anderen Arbeitgeber vorziehen. Die etwas schlechteren bleiben (vgl. Parment 2013), und das in einer Zeit, in der die Volkswagen Group diese Mitarbeiter mehr braucht denn je.

Die Bedeutung der Verknüpfung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Unternehmensleistung ist schwierig zu bewerten, aber unerlässlich und auf jeden Fall sehr wichtig. Die Automobilindustrie hat einige generische Nachteile im Vergleich zu anderen Branchen. Erstens ist der Standort ein wichtiges Kriterium für junge Arbeitnehmer: 39 % meinen, Standort sei ein sehr wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl (vgl. Schewe et al. 2013). Und Fakt ist, dass es aus Arbeitnehmersicht ein Nachteil ist, an einem vom Wohnort bzw. der Stadtmitte weit entfernten Standort zu arbeiten:

- längere Transporte und weniger Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln,
- weniger Attraktivität im Umfeld – Restaurants, Menschen, die spazieren gehen etc. signalisieren Sicherheit und die Möglichkeit, sich nach Arbeitsschluss in der Nähe vom Standort aufzuhalten.

Händler sowie Importeure und Hersteller liegen oft in geografischen Bereichen mit einer erheblichen Entfernung von Stadtzentren. Ausnahmen gibt es natürlich – so ist das BMW-Hauptquartier am Petuelring ein attraktiver und relativ zentral lokalisierter Standort. Und genau im oder in der unmittelbaren Nähe zu Stadtzentren wollen qualifizierte junge Arbeitnehmer wohnen (vgl. Parment und Dyhre 2009). Zweitens ist die Flexibilität begrenzt, wenn es um Händlerbetriebe geht: Die Kunden wollen tatsächlich die Möglichkeit haben, nach der Arbeit ein Auto anzuschauen, Probe zu fahren und zu kaufen. So wird es nicht ganz einfach, das Arbeitsleben mit Familie und Kindern zu kombinieren – genau wie bei allen Typen des Handels, denn die Erwartungen an lange Öffnungszeiten steigen, während die Zahl der Kunden eher abnimmt, weil ein immer größerer Teil des Kaufprozesses im Internet stattfindet.

Ein Schlüsselkriterium für junge Individuen ist, stolz darauf zu sein, wo man arbeitet (genau wie der Umstand, wo man wohnt, wo man studiert hat, und was für ein Auto und welche Kleidung man hat), und die persönliche Marke wird immer wichtiger – wobei der Arbeitgeber eine zentrale Rolle spielt (vgl. Parment 2011). Die Marke ist hier von großer Bedeutung, und das gilt nicht zuletzt in der Automobilindustrie. Wer für eine Premiummarke arbeitet, besonders wenn es um ein Gebiet mit hohem sozioökonomischen Standard geht, profitiert von einem höheren Status.

Es gibt einige zentrale Bestandteile der Arbeitgebermarke: die Automarke, die Position im Vertrieb (Automobilhersteller, Importeur, Niederlassung, Händlergruppe und Vertragshändler) und der Standort. Hier hat Deutschland einen signifikanten Vorteil, denn hierzulande werden wichtige strategische Entscheidungen getroffen – sie werden sowohl präsentiert und kritisiert als auch entschieden und durchgeführt. Wer bei einem Importeur in einem Land arbeitet, das nur einen Bruchteil der Gesamtproduktion der Marke repräsentiert, hat selten die Möglichkeit, Teil von wichtigen Entscheidungen zu sein und ins Visier der strategischen Priorität des Herstellers zu gelangen.

Der Markt für Arbeitnehmer bzw. Arbeitgeber wird immer transparenter, und ein potenzieller Mitarbeiter kann schnell Stärken und Schwächen der meisten Arbeitgeber feststellen. Der Arbeitgeber hat seinerseits die Möglichkeit, potenzielle Mitarbeiter besser im Voraus zu beurteilen. Autounternehmen werden in der Regel von Menschen repräsentiert, die Autos lieben; was Autounternehmen brauchen, ist jedoch etwas anderes: Menschen mit einer breiten Denkweise. Marketingmanager, Vertriebsleiter und Verkaufsleiter sind oft Personen mit langer Erfahrung in der Industrie. Ein Verständnis für die Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft im Allgemeinen, für die Lebensweise vorhandener und erwünschter Kunden und was das Auto für sie bedeutet, sind sehr wichtige Qualifikationen – es geht nicht nur um Qualifikationen für den Automobilvertrieb im engeren Sinne des Wortes. Was die Automobilindustrie braucht, sind Menschen mit einem breiteren Blickwinkel auf die sich wandelnde Rolle des Autos in der Gesellschaft und die sich verändernde Denkweise der nächsten Generation – sowie die Möglichkeit, aus all diesen Kenntnissen gute Geschäft zu entwickeln.

## Literatur

- Autoscout24: Unser Auto von Morgen (2015)
- Diem, W.: Decline of car culture under scrutiny in France. Wards Auto Europe, 11. June 2013
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., Schlesinger, L.A.: Putting the service-profit chain to work. *Harvard Bus. Rev.* **72**(2), 164–174 (1994)
- McKinsey: Innovating automotive retail. Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network, Advanced industries (2013)
- Methner, M.: Vertriebssysteme im Automobilhandel. Strategische Möglichkeiten von Hersteller und Importeur zur Gestaltung des Kontakts zum Endkunden. In: Hünérberg, R., Töpfer, A. (Hrsg.) *Forum Marketing*. Gabler Edition Wissenschaft Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden (2013)
- Parment, A.: Car Distribution Organization. Strategic Issues in Four Configurations, Linköping Studies in Management and Economics No. 65., Dissertation. LiU School of Management, Linköping University, Linköping (2005)
- Parment, A.: Automobile Marketing Distribution Strategies for Competitiveness: An Analysis of Four Distribution Configurations. VDM Verlag, Berlin (2009)
- Parment, A.: Generation Y in Consumer and Labour Markets. Routledge, London (2011)
- Parment, A.: Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Springer, Wiesbaden (2013)
- Parment, A.: Auto Brand: Building Successful Car Brands for the Future. Kogan Page, New York (2014)
- Parment, A., Dyhre, A.: Sustainable Employer Branding. Guidelines, Worktools and Best Practices. Liber/Samfundsförlaget, Malmö (2009)
- Schewe, C.D., Debevec, K., Madden, T.J., Diamond, W.D., Parment, A., Murphy, A.: If you've seen one, you've seen them all! Are young Millennials the same worldwide? *J. Int. Consum. Mark.* **25**(1), 3–15 (2013)
- Tesla: „Einführung der Tesla Restwertgarantie in Europa“, Pressemeldung, 11. März 2015
- Universum Communications: Universum Global, Germany's Most Attractive Employers – Trends and Rankings (2016)
- Volvo Trucks Press Release, 27. Oct. 2008. <http://jalopnik.com/5069714/volvo-trucks-posts-997-decline-in-euro-truck-orders-over-last-quarter>, Zugriffen: 6. Apr. 2016