

Mit freundlicher Unterstützung von:



Internationales Centrum
für Franchising und Cooperation (F&C)
Fliegerstraße 21 | D-48149 Münster
Telefon + 49 251 83-22034
Fax + 49 251 83-22071
e-Mail f&c@wiwi.uni-muenster.de
www.franchising-und-cooperation.de

Münster 2007
alle Rechte vorbehalten
ISSN 1611-3810

© 1999-2011 Internationales Centrum für Franchising & Cooperation (F&C), Münster.
Jede Form der Vervielfältigung und Weitergabe bedarf der schriftlichen Erlaubnis
von F&C.

F&C Studien

Mehrmarkenhandel 2011

Eine empirisch gestützte
Analyse zur Zukunft des
deutschen Automobilvertriebs

Martin Ahlert
Manuel Michaelis
Alexandra Schilling

Hrsg.: Martin Ahlert

F&C Studie 12 | Mehrmarkenhandel 2010



Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
1 PROBLEMSTELLUNG	1
2 GRUNDLAGEN DES AUTOMOBILVERTRIEBS IN DEUTSCHLAND	3
2.1 Aktuelle Strukturen des Automobilvertriebs in Deutschland	3
2.2 Gruppenfreistellungsverordnung als zentrale rechtliche Rahmenbedingung des Automobilvertriebs	7
2.3 Weitere zentrale Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs	11
2.4 Mehrmarkenhandel unter den gegebenen Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs	15
3 EMPIRISCHE ANALYSE ZUR ERMITTLUNG VON ZUKUNFTSSZENARIEN IM AUTOMOBILVERTRIEB FÜR DAS JAHR 2010	18
3.1 Delphi-Methode und Szenariotechnik als methodische Analyseinstrumente	18
3.1.1 Grundlagen und Technik der Delphi-Befragung	18
3.1.2 Grundlagen der Szenariotechnik	21
3.2 Darstellung des Untersuchungsdesigns	23
3.3 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse der Delphi-Befragung	24
3.4 Bildung von Szenarien für den Automobilvertrieb im Jahr 2010 auf Basis der ermittelten Ergebnisse der Delphi-Befragung	31
4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT EINES MEHRMARKENHÄNDLERS AUF BASIS DER ERMITTELTEN SZENARIEN	34
4.1 Grundsätzliche Handlungsempfehlungen	34
4.2 Konkrete Handlungsempfehlungen bei einem möglichen Fall der Gruppenfreistellungsverordnung im Jahr 2010	37
4.2.1 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario I	37

4.2.2 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario II	41
4.2.3 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario III	45
5 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	48
LITERATURVERZEICHNIS	51
6 ANHANG	62

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CASP	Computer Assisted Selling Process
CI	Corporate Identity
CL	Centerleiter
CRM	Customer Relationship Management
d. h.	das heißt
dt.	deutsch
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
Ed	Editor
EG	Europäische Gemeinschaft
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
et al.	et alii
EU	Europäische Union
EUR	Euro
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fkt.	Funktion
ggf.	gegebenenfalls
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
GW	Gebrauchtwagen
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
Kfz	Kraftfahrzeug

Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MW	Mittelwert
o. V.	ohne Verfasserangabe
pol.	politisch
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
Sig.	Signifikanz
sog.	so genannte(r)
Std-AW	Standardabweichung
u.	und
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
VDA	Verband deutscher Automobilindustrie
VIP	Very Important Person
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
ZDK	Zentralverband deutsches Kraftfahrzeuggewerbe

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der Delphi-Befragung.....	19
Abbildung 2: Der Szenario-Trichter	22
Abbildung 3: Mittelwerte zum Konsumentenverhalten.....	29
Abbildung 4: Mittelwerte zur der Strategie	30
Abbildung 5: Empfohlene Struktur für eine Mehrmarkenhändlergruppe	35
Abbildung 6: Kooperationschancen für einen Mehrmarkenhändler	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mehrmarken-Betriebstypen im Autohandel.....	5
Tabelle 2: Übersicht der wichtigsten Regelungen der GVO 1400/2002	10
Tabelle 3: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zum Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler.....	25
Tabelle 4: Mittelwerte und Signifikanzen der übergeordnete Erfolgsfaktoren.....	26
Tabelle 5: Ergebnisse zum Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler im Jahresvergleich	27
Tabelle 6: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zum Wettbewerb.....	27
Tabelle 7: Ergebnisse zum Wettbewerb im Jahresvergleich.....	28
Tabelle 8: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zu den Nutzungsmöglichkeiten des Internets.....	30

1 Problemstellung

Kaum eine andere Branche steht in Deutschland derart im Mittelpunkt des Interesses wie die Automobilbranche. Diese durchläuft gegenwärtig einen tiefgreifenden Veränderungsprozess. Globalisierung, Marktsättigung, technologischer Fortschritt, veränderte Kundenbedürfnisse sowie Konsolidierungen auf der Zulieferer-, Hersteller- und Handelsebene sind nur einige Trends, die für jeden einzelnen Akteur innerhalb der automobilen Wertschöpfungskette große Herausforderungen darstellen. Insbesondere die Handelsebene wird von der aktuellen Entwicklung stark getroffen. Ein geringfügiger Umsatzanstieg sowie ein deutlicher Rückgang der Kfz-Betriebe geben im Vergleich zu den anderen Sektoren der Branche Hinweise auf die missliche Lage der Händler. Waren im Jahr 2000 noch 47.000 Kfz-Betriebe am Markt tätig, konnten 2004 nur 41.700 statistisch erfasst werden (vgl. o. V., 2005a, S. 45). Diese Entwicklung erscheint bei näherer Betrachtung nicht verwunderlich. Der durchschnittliche Neufahrzeugpreis in Deutschland stieg von 19.225 € im Jahr 1998 auf 24.090 € im Jahr 2004 an, wobei dies mit einer weiteren Senkung der Rendite im Automobilhandel auf 0,5 % einherging (vgl. o. V., 2005b, S. 7 f.).

Obwohl Untersuchungen zeigen, dass sich die Pkw-Nutzung als relativ robust gegenüber politischen Eingriffen erweist (vgl. Aberle, 2003, S. 11), werden aktuelle Entwicklungen wie die Kürzung der Pendlerpauschale, die Mehrwertsteuererhöhung sowie die Belastung durch weiterhin steigende Preise für Treibstoff die wirtschaftliche Situation der Händler mitnichten verbessern. Bereits seit dem Jahr 2000 weist der deutsche Automarkt eine äußerst schwache Nachfrage privater Käufer auf. Diese schlägt sich in der Statistik der Neuzulassungen in Deutschland deutlich nieder. Im Jahr 2005 lagen diese mit rund 3,3 Mio. selbst unter den konservativen Prognosen des Verbandes der Automobilindustrie und damit mehr als 13 % unter dem Niveau des Jahres 1999 (vgl. Dietzel, 2006, S. 39; www.destatis.de).

Hinzu kommt, dass der Wettbewerb durch die rechtlichen Rahmenbedingungen der Kfz-Branche, welche auf dem europäischen Wettbewerbsrecht basieren, extrem verstärkt wird (vgl. John, 2005, S. 15). Am 1. Oktober 2002 trat die aktuelle GVO 1400/2002 als Nachfolgeverordnung der GVO 1475/95 vollständig in Kraft. Der Entschluss der Europäischen Kommission, eine neue eigenständige branchenspezifische GVO zu schaffen, löste schon vor deren Inkrafttreten kontroverse Diskussionen

aus. Auf der einen Seite beurteilten die Hersteller und Händler bereits den Entwurf überwiegend kritisch, vor allem weil die praktischen Auswirkungen der Neuregelungen schwer vorhersehbar waren. Auf der anderen Seite sprachen sich bspw. das Europaparlament sowie der ADAC, der hierdurch die Förderung des Wettbewerbs und eine Senkung der Reparaturkosten erwartete, für die Neuregelungen aus. Als Zwischenbilanz kann festgehalten werden, dass die GVO 1400/2002 einerseits erhebliche Freiheiten für Händler geschaffen hat, andererseits gehen mit ihr ein massiver Konzentrationsprozess und finanzielle Probleme der Händler einher.

Die derzeitige GVO läuft am 31. Mai 2010 aus, so dass in naher Zukunft eine erneute Entscheidung über das weitere Fortbestehen der GVO zu treffen sein wird. In Fachkreisen wird damit gerechnet, dass es zu einem Auslaufen der GVO 1400/2002 kommt (vgl. o. V., 2005c, S. 34). Dies würde eine weitere Verschärfung innerhalb der Branche bedeuten. Vor diesem Hintergrund stellt sich mehr denn je die Frage, wie sich die Akteure des Automobilvertriebs zukünftig positionieren sollen und welche Maßnahmen dafür zu ergreifen sind.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, Antworten auf diese zentrale Fragestellungen zu formulieren. Dazu werden in einem ersten Schritt mittels einer empirischen Analyse zukünftige Szenarien für den Automobilvertrieb in Deutschland entworfen. In einem zweiten Schritt werden auf dieser Basis Handlungsalternativen insbesondere für Mehrmarkenhändler im deutschen Automobilvertrieb abgeleitet.

Der Aufbau der Studie orientiert sich an den oben aufgeworfenen Fragestellungen. In Kapitel 2 werden zunächst die aktuellen Strukturen im deutschen Automobilvertrieb dargestellt. Anschließend erfolgt eine Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Automobilsektor, bevor diese in einer Erläuterung des hier im Fokus stehenden Mehrmarkenvertriebs münden. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung diskutiert, in dessen Rahmen Experten hinsichtlich des Status Quo in der Branche, zu allgemeinen Trends sowie zu konkreten Handlungsalternativen für den Automobilvertrieb im Jahre 2010 befragt wurden. Auf Basis dieser Ergebnisse werden Szenarien des zukünftigen Automobilvertriebs in Deutschland gebildet. Daran anknüpfend werden in Kapitel 4 Implikationen für das Management von Mehrmarkenhändlern abgeleitet. Kapitel 5 fasst die zentralen Ergebnisse dieser Studie zusammen und verweist auf weiteren Forschungsbedarf.

2 Grundlagen des Automobilvertriebs in Deutschland

2.1 Aktuelle Strukturen des Automobilvertriebs in Deutschland

Über Jahrzehnte blieb der Automobilvertrieb¹ in Deutschland nahezu unverändert, wohingegen aktuell ein tiefgreifender Strukturwandel innerhalb der Kfz-Branche zu beobachten ist (vgl. Mattes et al., 2004, S. 30). Dieser macht sich nicht nur wie beschrieben in der abnehmenden Zahl an Automobilhändlern bemerkbar, sondern auch in der Veränderung der Geschäftsmodelle. So ist bei den Autoherstellern in den letzten Jahren eine Verschiebung der Kernkompetenzen von der Entwicklung und Produktion hin zu Marketing und Vertrieb zu beobachten (vgl. Dannenberg, 2005, S. 48 f.; Riess, 1998, S. 166 f.). Diese Verschiebung geht mit einer verstärkten Vorwärtsintegration der Automobilhersteller einher, die nicht weiter verwunderlich ist. Denn mit einem Kostenanteil von ca. 30 % des Fahrzeugendpreises erweist sich der Automobilvertrieb im Vergleich zum Industriedurchschnitt als deutlich überhöht und bietet enorme Ansatzpunkte für Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen (vgl. Mattes, Zillesen, Koers, 2005, S. 12; Diez, Stollmaier, 2001, S. 72; Müller, Reuss, 1995, S. 23). Darüber hinaus sehen Automobilhersteller vermehrt Potenzial darin, sich nicht allein über die reine Produktleistung vom Wettbewerb zu differenzieren, sondern ebenso über den direkten Kundenkontakt (vgl. Schögel, 2001, S. 17).

Folglich gewinnt der **direkte Vertrieb** an Bedeutung. Dieser liegt immer dann vor, wenn seitens des Herstellers keine selbständigen Handelsbetriebe in den Absatzkanal einbezogen werden (vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen, 2002, S. 915). Der Vertrieb der Automobilhersteller erfolgt vielmehr über werkseigene Niederlassungen oder über zentrale Verkaufsabteilungen (vgl. hier und im Folgenden Diez, 2001, S. 313). Letztere konzentrieren ihre Verkaufsaktivitäten meist auf bestimmte Abnehmergruppen wie z. B. Behörden oder VIPs. Eine größere Bedeutung haben allerdings die werkseigenen Niederlassungen, die klassische Einzelhandelsfunktionen ausüben. Vorteile dieser Vertriebsform liegen vor allem im direkten Kundenkontakt,

in der Vermeidung externer Vertriebskosten und in der Sicherstellung eines markenspezifischen Einkaufsstättenimages. Nachteilig erweisen sich hingegen die zusätzliche Kapitalbindung und die vollständige Übernahme von Absatzrisiken.

Die dominierende Vertriebsstrategie in der deutschen Kfz-Branche ist allerdings bisher der **indirekte Vertrieb**², bei dem Absatzmittler in den Absatzweg eingeschaltet werden (vgl. Hess, 1994, S. 44; Meffert, 2000, S. 615). Gehen Automobilhersteller dauerhaft angelegte vertragliche Bindungen mit Automobilhändlern ein, spricht man von einem Vertragshändlersystem. Ein **Vertragshändler** kann demzufolge als ein selbständiger Gewerbetreibender definiert werden, der „aufgrund eines Vertrages ständig damit betraut ist, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren zu vertreiben, und verpflichtet ist, sich für deren Absatz nach der Konzeption des Herstellers einzusetzen“ (Ahlert, 1996, S. 215). Diese klassische Vertriebsform verliert gegenwärtig jedoch zunehmend an Bedeutung. Neben dem Vertragshändler als Eigenhändler gibt es den **Agenten** als Absatzmittler. Bei diesen handelt es sich rechtlich gesehen um Handelsvertreter nach § 84 HGB handelt, d. h. sie verkaufen Waren in „fremden Namen und auf fremde Rechnung“ (vgl. Müller-Hagedorn, 2005, S. 4; Institut für Handelsforschung, 2006, S. 30). Der Unterschied zu den Vertragshändlern liegt in der unterschiedlichen Verteilung der Rechte und Pflichten (vgl. Diez, 2001, S. 322 f.). Der Status der Agenten ist einerseits durch eine höhere Bindungsintensität gegenüber dem Hersteller gekennzeichnet, andererseits werden diese wiederum von bestimmten Leistungen freigestellt und erhalten daraufhin eine geringere Provision. Darüber hinaus existieren Mischformen, die Elemente des direkten und des indirekten Vertriebs miteinander verbinden.³

¹ Zu den Akteuren des Automobilvertriebs zählen die Automobilhersteller, -händler und -kunden. Die Gesamtheit der Organe, die am Vertrieb beteiligt sind, wird als Vertriebssystem bezeichnet, dessen zentrale Subsysteme das Logistik- und das Absatzkanalsystem sind. Während das Logistiksystem die Institutionen umfasst, die sich mit der physischen Distribution befassen, bezieht sich das Absatzkanalsystem auf die Institutionen, die primär in akquisitorische Prozesse eingebunden sind. Zur weiteren begrifflichen Abgrenzung vgl. Florenz, 1992, S. 6 ff. und Specht, 1998, S. 13 ff.

² Beim indirekten Vertrieb wird zwischen dem einstufigen Vertrieb, bei dem eine Direktbelieferung der Händler durch die Hersteller erfolgt, und dem zweistufigen Vertrieb unterschieden. Der zweistufige Vertrieb ist dadurch gekennzeichnet, dass neben den Haupthändlern Unterhändler bzw. Vertragswerkstätten in den Vertriebsweg eingeschaltet sind.

³ Mischformen liegen bspw. vor, wenn Automobilhersteller Neuwagenverkäufe mit bestimmten Automobilbedarfsträgern direkt abwickeln (z. B. Großabnehmergeschäfte) und parallel im Rahmen des indirekten Vertriebs auch alle anderen potentiellen Nachfrager ansprechen.

Neben diesen traditionellen Formen des Automobilvertriebs lässt die GVO 1400/2002 auch andere Vertriebsformen zu (vgl. Mattes, Koers, 2004, S. 68). Die bisherige Monokultur weicht einer Pluralität von Vertriebsformen. Insbesondere das klassische Vertragshändlersystem erfährt einen revolutionären Wandel hin zum **Mehrmarkenhandel** (vgl. Mattes et al., 2004, S. 35). Für den Begriff des Mehrmarkenhandels bzw. -vertriebs hat sich in der Automobilwirtschaft bislang noch keine einheitliche Definition durchgesetzt (vgl. Hoffmeister, 1998, S. 74), da der Mehrmarkenvertrieb am Markt unterschiedliche Formen aufweisen kann. Bspw. lassen sich konzerninterne und konzernexterne Konzepte unterscheiden lassen. Der konzerninterne Mehrmarkenvertrieb beschränkt sich auf den Vertrieb verschiedener Marken eines Automobilherstellers, während es sich beim konzernexternen Mehrmarkenvertrieb um Fabrikate unterschiedlicher Automobilkonzerne handelt. Als Beispiel ist hier die Fokussierung eines Händlers auf eine Gruppe verwandter Marken wie z. B. Luxusfahrzeuge oder auf eine bestimmte Produktgruppe wie bspw. Cabriolets zu nennen. Eine weitere Abgrenzung kann nach dem Inhaber- und dem Standortprinzip erfolgen (vgl. hier und im Folgenden Diez, 1997, S. 221 f.).⁴ Nach dem Inhaberprinzip werden mehrere Marken an einem oder mehreren Standorten durch *ein* Unternehmen vertrieben. Werden hingegen mehrere Marken an *einem* Standort durch ein oder mehrere Unternehmen vertrieben, liegt das Standortprinzip vor. Je nachdem welches Prinzip zugrunde gelegt wird, können verschiedene Betriebstypen⁵ (Automall, Handelsgruppe und Mega-Dealer) unterschieden werden. Diese sind Tabelle 1 zu entnehmen:

		Beteiligte Handelsunternehmen	
		Standortprinzip	
Räumliche Dispersion	Inhaberprinzip	Ein Unternehmen	Mehrere Unternehmen
		Ein Standort	Mega-Dealer
Mehrere Standorte	Handelsgruppe	-	

Tabelle 1: Mehrmarken-Betriebstypen im Autohandel

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Diez, 1997, S. 222.

⁴ Eine detaillierte Systematisierung von Mehrmarkenkonzepten findet sich bei Hoffmeister, 1998, S. 76 ff. Dieser integriert neben dem Inhaber- und Standortprinzip zusätzlich das Funktionsprinzip. Hierdurch können weitere Formen unterschieden werden. Für diese Studie wird bewusst eine weniger detaillierte Untergliederung zugrunde gelegt, da diese für die weiteren Ausführungen ausreicht und somit die Übersichtlichkeit gewährleistet wird.

⁵ Ein Betriebstyp ist wiederum definiert als eine unternehmensindividuelle Systematik verschiedener Kombinationen von Handlungsalternativen eines real existierenden Handelsbetriebes (vgl. Ahlert, Olbrich, 2001, S. 12; Ahlert, Kenning, Schneider, 2000, S. 101 ff.; Große-Bölting, 2005, S. 11 f.).

Bei einer **Automall** handelt es sich um eine standortbezogene Konzentration von Autohäusern verschiedener Unternehmen (vgl. Hoffmeister, 1998, S. 78). Ziel dieses Konzeptes ist es, die Attraktivität eines Standortes und damit die Kundenfrequenz zu erhöhen (vgl. Diez, 2001, S. 374). Ein wesentlicher Vorteil der Automall besteht in der Möglichkeit, abgestimmte absatzfördernde Maßnahmen bspw. in Form von Händlerkooperationen durchzuführen. Das Mehrmarken-Konzept der **Handelsgruppe** ist durch den Vertrieb mehrerer Marken an unterschiedlichen Standorten durch ein Unternehmen gekennzeichnet (vgl. Diez, 1997, S. 223). Hierbei ist es nicht zwangsläufig notwendig, dass der Inhaber für den Kunden nach außen hin erkennbar ist, so dass einzelne Filialen der Gruppe unter verschiedenen Namen betrieben werden können. Im Gegensatz zur Automall und zur Handelsgruppe ist der Mega-Dealer nicht eindeutig definiert (vgl. Hoffmeister, 1998, S. 75 f.). So wird darunter einerseits die Vertretung mehrerer Marken durch ein Autohaus an einem Standort verstanden, andererseits ein Betriebstyp, der sich durch eine entsprechende Betriebsgröße auszeichnet. Häufig handelt es sich dabei um Unternehmen mit mehr als zehn Standorten (vgl. Weßner, 2005, S. 320).

Wie dargestellt, unterliegen die gegebenen Strukturen im Automobilvertrieb starken Veränderungen. Hauptursache für die beschriebenen **Konzentrationsentwicklungen** unter den Händlern ist die hohe Vertriebsnetzdicke, wodurch ein erhöhter Intra-brand-Wettbewerb⁶ gefördert wird (vgl. Landmann, 1999, S. 82). Zur Kundenakquise bleibt den Händlern daher häufig nur der Einsatz des preispolitischen Instrumentariums, so dass Nachlässe bis zu 10 % des Listenpreises üblich sind. Der Autohandel verzeichnet u. a. auch deshalb eine minimale Umsatzrendite. Hiermit geht eine wachsende Anzahl an Insolvenzen, freiwilligen Betriebsaufgaben bzw. Verkäufen von Händlerbetrieben und Vertragswerkstätten an größere Händlergruppen einher (vgl. Reindl, 2004, S. 54). Darüber hinaus werden die Strategien der Hersteller kritisiert, die vermehrt zum Mittel der Vertragskündigung und der Fusionierung von Händlerbetrieben greifen, um die Vertriebskosten – insbesondere die Transaktionskosten⁷ und die Kosten der Händlerbetreuung – zu reduzieren. Weiterhin erwächst

⁶ Unter einem Intra-brand-Wettbewerb wird der Wettbewerb innerhalb der Händlerschaft eines Herstellers verstanden.

⁷ Bei Transaktionskosten handelt es sich „[...] ganz allgemein um Kosten der Information und Kommunikation, die sich aus der Steuerung arbeitsteiliger Prozesse ergeben“ (Diez, Reindl, 2005c, S. 74).

im Servicegeschäft ein steigender Wettbewerbsdruck durch die Tatsache, dass einerseits elektronische Diagnosesysteme einen hohen Kapitaleinsatz erfordern, andererseits die Reparaturanfälligkeit der Fahrzeuge sinkt und sich die Wartungsintervalle verlängern (vgl. Thalhofer, 2004, S. 127 f.). Hierdurch entsteht eine erhebliche finanzielle Belastung; die Erträge des Autohandels werden massiv reduziert.

Neben der Konzentration ist auch eine Zunahme der **Kooperationen** im Automobilvertrieb zu beobachten. Ziel der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Händlern ist es primär, Synergieeffekte z. B. in Form einer Risiko- und Kostenteilung herbeizuführen. In diesem Fall liegt eine horizontale Kooperation vor.⁸ Diese findet im Automobilvertrieb in Form gemeinschaftlicher Vertriebsaktivitäten von rechtlich selbständigen Handelsunternehmen oder als Einkaufskooperationen für Ersatzteile und Zubehör statt (vgl. Woltermann, Breyer, 2005, S. 468 ff.). Hiermit wird neben der Erfüllung der Herstellerstandards die Absicherung des eigenen Unternehmens durch Rentabilitätssteigerungen verfolgt, um langfristig die Unternehmensexistenz zu sichern. Neben den Chancen von Kooperationsstrategien bestehen aber auch mögliche Risiken, die zu beachten sind. Untersuchungen belegen, dass ein Großteil der Unternehmenszusammenschlüsse aufgrund vielfältiger Faktoren wie z. B. Mitarbeiterbarrieren, unstimmgiger Interessenslagen der Kooperationspartner oder auch einer mangelnden Planung und Umsetzung der Strategie scheitert (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2003, S. 61).

2.2 Gruppenfreistellungsverordnung als zentrale rechtliche Rahmenbedingung des Automobilvertriebs

Wie bereits angedeutet stellen gerade in jüngster Zeit die rechtlichen Rahmenbedingungen eine große Herausforderung für den Automobilvertrieb dar (vgl. Mattes et al., 2003, S. 21). Die anwendbaren Rechtsnormen sind dabei vor allem die Wettbewerbsregelungen des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EGV) sowie die entsprechenden Richtlinien der Kommission der Europäischen Union.

⁸ Unter einer horizontalen Kooperation versteht man die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die sich auf derselben Wertschöpfungsstufe befinden und daher häufig in einem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen (vgl. Balling, 1998, S. 41 f.). Vertikale Kooperationen liegen bei der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Stufen vor, z. B. Hersteller und Händler.

Die zentrale Norm besteht in Art. 81 EGV, der in Abs. 1 ein Verbot für alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen vorsieht, die geeignet sind, den Handel in der europäischen Gemeinschaft zu behindern. Das dem Automobilvertrieb seit Jahrzehnten zugrundeliegende exklusive bzw. selektive Vertriebssystem⁹ der Automobilhersteller stellt in diesem Sinne eine Wettbewerbsbeschränkung dar, da das Absatzsystem nicht allen Interessenten offen steht, sondern die Automobilhersteller ihre Vertragspartner nach qualitativen und quantitativen Kriterien auswählen. Nach Art. 81 Abs. 2 EGV wären solche Verträge zwischen Herstellern und Händlern nichtig. Allerdings sind Ausnahmeregelungen möglich, wenn Wettbewerbsbeschränkungen für einen wirtschaftlichen Vertrieb als unerlässlich angesehen werden und der Verbraucher angemessen an dem dadurch erzielten Gewinn partizipiert (vgl. Berg, Welzel, 2004, S. 419). Solche Ausnahmeregelungen werden seitens der EU-Kommission in Form sog. Einzel- bzw. Gruppenfreistellungsverordnungen (GVO) erlassen. Da die letzte GVO 1475/95 am 30.09.2002 auslief, bestand für die EU-Kommission die Möglichkeit, entweder keine weitere GVO, eine unveränderte oder aber eine veränderte branchenspezifische GVO zu erlassen (vgl. Creutzig, 2002, S. 32 f.). Die EU-Kommission entschied sich für Letzteres und beschloss am 17. Juli 2002 die aktuelle GVO 1400/2002, die am 01. Oktober 2002 vollständig in Kraft trat und bis zum 31. Mai 2010 Gültigkeit besitzt (vgl. Diez, 2003, S. 5).

Die bedeutendste Änderung besteht in den Regelungen zum Vertrieb von Kraftfahrzeugen. Gemäß der GVO 1475/95 bestand für die Hersteller die Möglichkeit des kombinierten selektiven und exklusiven Vertriebs (vgl. Genzow, 2004, S. 405). Diese Kombination ist heute nicht mehr zulässig. Nach GVO 1400/2002 müssen sich die Automobilhersteller für eines der beiden Vertriebssysteme entscheiden. Der Selektivvertrieb erlaubt den berechtigten Händlern, Ware an sämtliche Endverbraucher zu verkaufen, nicht aber an Zwischenhändler außerhalb des offiziellen Netzes (vgl. Diez, 2002, S. 53). Damit einhergehend besitzt der Händler das Recht des aktiven Verkaufs in der gesamten EU. Hieraus schlussfolgernd darf seit dem 01. Oktober

⁹ Bei dem exklusiven Vertriebssystem wird dem Händler ein Verkaufsgebiet exklusiv zugeteilt. Sofern Automobilhersteller ihre Absatzmittler anhand von Kriterien auswählen, die diese zu erfüllen haben, um Vertragshändler zu werden, liegt qualitative Selektion vor (vgl. hier und im Folgenden Creutzig, 2002, S. 30). Zudem verfolgen Hersteller eine quantitative Selektion, wodurch die Automobilhersteller auch die Zahl der Vertragshändler bestimmen.

2005 die Standortklausel, die das Verkaufsverbot außerhalb des zugewiesenen Marktverantwortungsgebietes beinhaltet, nicht mehr Bestandteil der Vereinbarungen zwischen Hersteller und Händler sein. Beim exklusiven Vertrieb wird dagegen jedem Händler ein festes Vertragsgebiet zugewiesen (vgl. Berg, Welzel, 2004, S. 421). Außerhalb dieses Gebietes darf dieser nicht aktiv um Kunden werben. Im Gegensatz zum Selektivvertrieb darf der Händler beim Exklusivvertrieb jedoch an „nicht-autorisierte“ Händler wie z. B. Internet-Anbieter oder Supermärkte weiterverkaufen.

Eine weitere Veränderung der GVO 1400/2002 bezieht sich, wie bereits kurz erwähnt, auf den Mehrmarken-Vertrieb, der deutlich vereinfacht wurde (vgl. Karl, 2005, S. 235). War bisher der Verkauf mehrerer Marken lediglich unter räumlicher und juristischer Trennung möglich, ist nunmehr der Mehrmarkenvertrieb innerhalb eines Verkaufslokals und unter gemeinsamer Geschäftsführung realisierbar (vgl. Brachat, 2002, S. 60). Der Hersteller kann von seinem Händler nur noch fordern, dass die Fahrzeuge seiner Marke in einem der eigenen Marke vorbehaltenen Teil des Ausstellungsraumes aufgestellt werden (vgl. Röttig, 2004, S. 502). Ebenfalls frei in seiner Entscheidung ist der Händler bei der Beschäftigung von markenspezifischem Personal. Wird dieses gewünscht, hat der Hersteller die Personalkosten zu tragen (vgl. Gottschalk, 2002, S. 132). Des Weiteren kann der Hersteller den Händler verpflichten, maximal 30 % seiner gesamten Einkäufe an Waren oder Dienstleistungen von ihm oder einem anderen Vertragshändler zu beziehen, die auf Grundlage des Einkaufswertes des vorherigen Kalenderjahres berechnet wurden (vgl. Art. 5 Abs. 1 lit. a) i. V. m. Art. 1 Abs. 1 lit. b) GVO 1400/2002). Zweck dieser Klausel ist es sicherzustellen, dass der Händler mindestens drei Marken vertreiben kann.

Nach dem Kauf eines Neufahrzeugs wird der Kunde entlang des Automobil-Lebenszyklus weiterhin von Unternehmen der Kfz-Branche begleitet (vgl. Ensthaler, Funk, Stopper, 2003, S. 130). Dieser sog. After-Sales-Markt wird wegen seiner hohen wirtschaftlichen Bedeutung ebenfalls in der GVO geregelt. So ist eine Verpflichtung der Händler durch die Hersteller, bei der Übernahme eines Neuwagenvertriebs auch die Instandsetzung und Wartung der Fahrzeuge zu übernehmen, nicht mehr zulässig (vgl. o. V., 2002, S. 14). Die GVO 1400/2002 ermöglicht somit die Trennung von Verkauf und Service. Weiterhin besteht im Gegensatz zur alten GVO 1475/95 ein Zwang für die Hersteller, alle Werkstätten, welche die qualitativen Standards erfüllen, als Vertragswerkstatt anzuerkennen (vgl. Winkelmann, 2003, S. 65).

	GVO 1400/2002
Vertriebssystem	<i>Vertrieb:</i> Exklusiver oder selektiver Vertrieb <i>Kundendienst:</i> Ausschließlich qualitative Selektion, quantitative Selektion nicht zulässig, d. h. jede Werkstatt, die den qualitativen Standards eines Herstellers entspricht, hat den Anspruch, dessen autorisierte Werkstatt zu werden.
Verbindung Vertrieb und Kundendienst	Freie Wahl des Händlers, ob er ausschließlich Handel treiben will oder Handel und Kundendienst in einer Hand behalten möchte. Der Hersteller kann jedoch von reinen Handelsbetrieben verlangen, dass diese den Kundendienst durch Beauftragung einer autorisierten Werkstatt desselben Fabrikats (ggf. vertragliche Regelung- "Sub-contracting") sicherstellen.
Vertragsgebiet	<i>Exklusiver_Vertrieb:</i> Vertraglich vereinbart und geschützt <i>Selektiver_Vertrieb:</i> Gesamte EU <i>Kundendienst:</i> Kein Vertragsgebiet
Standort des Betriebes	<i>Kundendienst:</i> Freie Standortwahl <i>Vertrieb:</i> Kann vertraglich vereinbart werden, generell dürfen Handelsbetriebe Auslieferungs- und Verkaufsstellen innerhalb der gesamten EU eröffnen (gilt nicht für Handel mit Nutzfahrzeugen mit mehr als 3,5 t zulässiger Gesamtmasse)
Verkaufsgebiet	<i>Selektiver_Vertrieb:</i> Aktiv und passiv innerhalb der gesamten EU (Ausnahme: kein aktiver Verkauf in Gebieten mit Exklusivvertrieb) <i>Exklusiver_Vertrieb:</i> Aktiv nur innerhalb des Vertragsgebietes, passiv in der gesamten EU
Verkauf an nicht-autorisierte Wiederverkäufer	<i>Selektiver_Vertrieb:</i> Kann vom Hersteller untersagt werden <i>Exklusiver_Vertrieb:</i> Kann vom Hersteller nicht untersagt werden
Mehrmarkenhandel	In einem Verkaufsort möglich, es können allerdings separate Flächen zur Trennung der Marken innerhalb des Verkaufsraums verlangt werden. Keine getrennte Geschäftsführung oder Rechtspersönlichkeit erforderlich. Kein getrenntes Verkaufspersonal notwendig; Händler hat die Möglichkeit, sich dazu zu entschließen; dann muss der Hersteller alle zusätzlich anfallenden Kosten tragen
Direktvertrieb des Herstellers	Möglich
Technische Informationen	Herausgabe aller zur jeweiligen Reparatur gewünschten technischen Informationen an alle
Informationsberechtigte	Neben unabhängigen Werkstätten u. a. auch unabhängige Ersatzteilhändler, Hersteller von Instandsetzungsausrüstungen und -geräten, u. a.

Tabelle 2: Übersicht der wichtigsten Regelungen der GVO 1400/2002

Quelle: Eigene Darstellung

Ferner besteht für Vertragswerkstätten die Möglichkeit, Ersatzteile nicht nur über den Fahrzeughersteller zu beziehen, sondern auch direkt von den Herstellern der Ersatzteile und/oder von unabhängigen Lieferanten, solange diese die gleiche Qualität aufweisen (vgl. Genzow, 2002, S. 99). Einen weiteren Aspekt im Rahmen des Kundendienstes betrifft gemäß Art. 4 Abs. 2 GVO die Verpflichtung zur Bereitstellung von technischen Informationen durch den Hersteller an Reparaturunternehmen, die nicht seinem Vertriebsnetz angehören (vgl. Art. 4 Abs. 2 GVO 1400/2002). Es gibt jedoch

Ausnahmen, die es erlauben, die Bereitstellung derartiger technischer Informationen zu verweigern. Dies ist der Fall, wenn es sich um Informationen handelt, die Gegenstand geistigen Eigentums sind oder wesentliches, geheimes und in einer geeigneten Form identifizierbares technisches Wissen darstellen. Tabelle 2 gibt eine Übersicht der wichtigsten Regelungen der GVO 1400/2002.

2.3 Weitere zentrale Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs

Die Situation des Automobilvertriebs wird nicht nur durch die rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern bspw. auch durch das **Konsumentenverhalten** beeinflusst. In den letzten Jahren zeichnen sich vielschichtige Veränderungen ab, deren wesentliche Ursache auf den gesellschaftlichen Wandel und der damit veränderten Rolle des Automobils für den Menschen zurückzuführen ist (vgl. Marschner, 2004, S. 83). Während bis in die siebziger Jahre das automobiler Interesse vornehmlich in der Transportleistung lag, wird heute u. a. aufgrund verbesserter Einkommens- und Wohlstandsverhältnisse Mobilität als eine Selbstverständlichkeit angesehen (vgl. Winzen, 2002, S. 8 ff.). Das Auto stellt ein „High-Involvement-Produkt“¹⁰ dar und dient dem Ausdruck des eigenen Lebensstils (vgl. Kuß, Tomczak, 2004, S. 66 ff.). Hiermit lässt sich die intensiver geführte Suche des Konsumenten nach einem individuellen Zusatznutzen, der über die reine Transportleistung hinausgeht und eine Differenzierung von anderen Autofahrern ermöglicht, begründen. Auf der Nachfragerseite ist somit die Tendenz zur Individualisierung der Kundenwünsche erkennbar (vgl. Mattes et al., 2004, S. 18). Ferner liegt eine der wesentlichen Veränderungen des Konsumentenverhaltens in der steigenden Freizeit- und Erlebnisorientierung des Käufers (vgl. Meckes, 2004, S. 516). Der Neuwagenkauf zählt zu einer der größten Anschaffungen bei privaten Haushalten, so dass der Erlebniskomponente beim Automobilkauf ein besonderer Stellenwert zukommt.¹¹ Auf der einen Seite verlangen Konsumenten vermehrt variable Fahrzeugkonzepte wie Sport-Utility-Vehicles, Cabri-

¹⁰ Ein „High-Involvement-Produkt“ ist ein Produkt, das für den Konsumenten besonders wichtig ist und in enger Verbindung zu dessen Persönlichkeit steht. Das Produkt enthält gewisse Risiken, so dass ein sorgfältiges Abwägen der Produktalternativen lohnenswert erscheint (vgl. Kuß, Tomczak, 2004, S. 66).

¹¹ Wohneigentum stellt neben dem Autokauf eine weitere kapitalintensive Anschaffung privater Haushalte dar. Allerdings kommt es beim Wohneigentum i. d. R. zu einer Wertsteigerung, während das Auto in kürzester Zeit einen erheblichen Wertverlust erleidet (vgl. Womack, Jones, Roos, 1994, S. 189 f.).

os oder Micro-Vans (vgl. Ebel, Hofer, Al-Sibai, 2004, S. 4). Auf der anderen Seite dominieren wachsende Ansprüche an den Automobilhandel, die sich bspw. in der Erwartung über eine lifestyle-orientierte Präsentation der Automobile und einem kundenorientierten Mitarbeiterverhalten äußern (vgl. Dudenhöffer, 1996, S. 83). Darüber hinaus zeichnet sich der Automobilkunde durch ein zunehmendes Bedürfnis nach Spontaneität und Abwechslung aus, dem sog. Variety Seeking (vgl. Koppelman, Brodersen, Volkmann, 2001, S. 58). Hierunter wird der Wechsel zu einem anderen Produkt bzw. einer anderen Marke verstanden, der nicht aufgrund veränderter Präferenzen oder Unzufriedenheit resultiert, sondern weil der Kunde in dem Markenwechsel als solches einen Nutzen sieht. Demzufolge wächst weiterer Druck sowohl für Automobilhersteller als auch für den Autohandel aus der sinkenden Marken- und Einkaufsstättenloyalität des Konsumenten (vgl. hier und im Folgenden Hess, 1997, S. 27).

In Verbindung mit der erhöhten Markenwechselbereitschaft ergibt sich eine steigende Bedeutung der Preisgestaltung. Die Gewöhnung der Kunden an Preisnachlässe und Sonderangebote in diversen Markenartikelgebieten sowie der Trend zum Smart-Shopper¹² führen dazu, dass die Konditionen unter Druck geraten. Fast kein Fahrzeug verkauft sich heute mehr ohne Nachlässe, so dass als Konsequenz eine massive Rabattschlacht auf dem Automobilmarkt herrscht (vgl. Fasse, 2005, S. 13). Auch ist ein gestiegenes Anspruchsniveau der Konsumenten in Bezug auf Produkt, Präsentation sowie Beratung und Service zu beobachten, doch eine entsprechende Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen, ist nicht ersichtlich (vgl. Diez, Reindl, 2005, S. 99).

Darüber hinaus zeichnen sich auch im Bereich der **Kundenstrukturen** gravierenden Veränderungen ab, die bereits seit längerer Zeit zu beobachten sind. Die Entstehung immer neuer Kundensegmente wie z. B. den kaufkräftigen Singles, den selbstverdienenden Frauen oder auch den mobilen Senioren stellen demnach eine besondere Herausforderung für den Automobilvertrieb dar (vgl. Beutin, Fürst, Finkel, 2003, S. 2). So steigt insbesondere der Motorisierungsgrad der über 60-Jährigen in den kommenden Jahren massiv an. Tagungen, Kongresse, Medienberichte und Zeitschriften-

¹² Unter dem Begriff Smart-Shopper versteht man einen Konsumenten, der permanent auf der Suche nach der bestmöglichen Qualität zum geringsten Preis ist (vgl. Reindl, 2004, S. 51).

artikel mit Überschriften wie „Traumzielgruppe Alte: Kaufkraft über 90 Mrd. Euro pro Jahr“ verdeutlichen die zunehmende Wichtigkeit dieser Bevölkerungsgruppe, den sog. „Best Agern“ (vgl. Fell, Meckes, 2006, S. 36; hierzu auch Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S.141 ff.). Diese legen beim Autokauf vor allem Wert auf die Aspekte „viel Zeit“, „intensive Zuwendung des Verkäufers“ sowie „gute Informationen und Beratung“. Weniger relevant sind „günstige Preise“ und Möglichkeiten der „Kreditfinanzierung“, so dass letztlich eine zielgruppengerechte Serviceorientierung eine weitere Herausforderung für den zukünftigen Automobilvertrieb darstellt (vgl. Meyer, Steiler, 2006, S.15 f.).

Darüber hinaus kann ein höherer Grad der Informiertheit hinsichtlich der Angebote am Markt sowie ein breiter Erfahrungsschatz bei den Automobilkäufern festgestellt werden (vgl. Beutin, Fürst, Finkel, 2003, S. 2). Dies ist u. a. auf die verstärkte Nutzung neuer Medien wie z. B. dem Internet zurückzuführen. So nutzten im ersten Quartal 2005 bereits 61 % der deutschen Bevölkerung ab 10 Jahren das Internet, wohingegen es 2002 erst 46 % waren (vgl. Statistisches Bundesamt, 2006, S. 50 f.). Rund die Hälfte der Nutzer ging hierbei aus beruflichen oder privaten Gründen täglich online. Durch diese rasante Verbreitung der Internetnutzung sind neue, zusätzliche Möglichkeiten entstanden, die sich insbesondere auf die Schnittstellen zum Kunden auswirken (vgl. Schögel, Sauer, 2001/2002, S. 94). Interaktivität, Multimedialität, interne und externe Vernetzung, Such- und Selektionsfunktionen, Möglichkeiten der permanenten Aktualisierung, Archivzugriff und schnelle Verfügbarkeit sind nur einige Schlagworte, die auf die vielfältigen Möglichkeiten des Internets hinweisen.

Die **Akzeptanz des Internets** im Bereich des Autokaufs ist jedoch umstritten. Eine Vielzahl von Instituten haben Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt. Während bspw. *MacNeill* und *Chanaron* einen Umsatz von 50 % über diesen Vertriebskanal in den nächsten Jahren für realistisch halten, schreiben *Jullens* und *Smend* dem Verkauf von Neufahrzeugen über das Internet eine relativ geringe Bedeutung zu (vgl. MacNeill, Chanaron, 2005, S. 98; hier und im Folgenden Jullens, Smend, 2003, S. 108). Gründe hierfür werden vor allem in dem Bedürfnis der Kunden gesehen, auch weiterhin nicht auf das Käuferlebnis oder die Probefahrten verzichten zu wollen. Darüber hinaus zeigt sich, dass das Internet im Neuwagenbereich überwiegend als zusätzliche Informationsquelle genutzt wird (vgl. Jensen, Töpfer, 2000/2001, S. 88; Busch, Schmidt, 2000, S. 15 f.). Dem Kunden bietet sich hierdurch die Möglichkeit,

sich ausführlich über die Angebote und Ausstattungsmerkmale einer Marke und eines Fahrzeugstyps zu informieren. Der Kaufinteressent kann ein Fahrzeug seiner Wahl konfigurieren oder auch verschiedene Angebote unterschiedlicher Anbieter über das Internet einfacher vergleichen.

Das Internet stellt somit für die Geschäftsanbahnung einen optionalen Vertriebskanal für alle Marktteilnehmer dar. Allerdings wird das Internet auch als eine Bedrohung der traditionellen Automobilhändler wahrgenommen (vgl. Blaich, Herm, 2004, S. 147; Busch, Schmidt, 2000, S. 1). Über dieses Medium haben bspw. Automotive Information Broker¹³ oder Automotive Service Broker in den letzten Jahren die Chance genutzt, aktiv am Marktgeschehen teilzunehmen. Sie übernehmen dabei teilweise die Funktionen von bisherigen Absatzmittlern und bieten den Kunden darüber hinaus Leistungen mit einem Zusatznutzen an, die es in dieser Art und Weise bisher noch nicht gab. Letztlich verschärft der Eintritt dieser neuen Marktteilnehmer den Wettbewerb zusätzlich (vgl. Schögel, Sauer, 2001/2002, S. 96).

Unabhängig von den Chancen und Risiken, die das Internet für den Automobilvertrieb mit sich bringt, ist bei der Nutzung des Internets die Abstimmung mit den anderen Vertriebskanälen des Händlers entscheidend. Beim parallelen, koordinierten und integrierten Einsatz verschiedener, indirekter und direkter Absatzkanäle spricht man gemeinhin von **Multikanalstrategien** (vgl. Ahlert, Hesse, 2003, S. 13). Richtig umgesetzt kann der Kunde bspw. das Internet als Informationsplattform nutzen, den Kauf des Fahrzeugs im Autohaus vornehmen, Beschwerden über das Call Center abwickeln sowie Reparatur- und Wartungsarbeiten über Servicestützpunkte erledigen. Außerdem besteht für Unternehmen die Möglichkeit, die Marketing- bzw. Kommunikationsmaßnahmen auf die verschiedenen Kanäle auszurichten, um somit die spezifischen Vorteile jedes einzelnen Kanals nutzen zu können. Multikanalstrategien ermöglichen demzufolge eine Vielzahl an Chancen, aber auch Risiken. Beide gilt es daher gegeneinander abzuwägen. Eine der größten Chancen besteht in einer breiteren Marktabdeckung (vgl. Merx, Bachem, 2004, S. 7). Infolgedessen sind sowohl neue Kundengruppen als auch andere Teilmärkte erreichbar. Weiterhin ist eine kun-

¹³ Automotive Information Broker führen durch ihre Informationsplattformen Käufer und Verkäufer zusammen, Automotive Service Broker hingegen ermöglichen auch den Verkaufsabschluss über das Internet. Darüber hinaus bieten sie zusätzliche Dienstleistungen im Finanz- und Versicherungsbereich.

dengerechtere Ausgestaltung der Absatzkanäle möglich, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren (vgl. Schögel, 1997, S. 27). Neben Umsatzsteigerungen können auch Kostensenkungen und Synergien realisiert werden. Darüber hinaus kann unter Einsatz entsprechender Technologien eine Erhebung der für den Automobilvertrieb wertvollen Kundeninformationen in den einzelnen Kanälen erfolgen und zwischen diesen ausgetauscht werden. Risiken entstehen, wenn bspw. durch eine ungenügenden Integration der Absatzkanäle ein inkonsistentes Unternehmensbild Verwirrungen bei den Kunden auslöst (vgl. Schögel, Sauer, 2005, S. 29). Weitere Risiken bestehen in Konflikten zwischen den einzelnen Absatzwegen und dem Verlust spezifischer Handlungsspielräume der Automobilhersteller.

2.4 Mehrmarkenhandel unter den gegebenen Rahmenbedingungen des Automobilvertriebs

In Zeiten zunehmender Produktvielfalt bei gleichzeitig zunehmender Homogenität der Produktqualitäten stellt die Marke für Konsumenten ein stabilisierendes Element dar (vgl. Diez, Schwarz, 2000, S. 1). Denn sie sind kollektive Deutungsmuster, die Menschen als Orientierungshilfen zur Bewältigung von Entscheidungskonflikten nutzen können (vgl. Ahlert, 2004, S. 14). So schaffen Marken Vertrauen in die zu erwartende Produktleistung und reduzieren die Gefahr eine als falsch wahrgenommene Kaufentscheidung zu treffen (vgl. Gottschalk, 2005, S. 17; Ahlert, Kenning, Schneider, 2000, S. 143 ff.). Ein weiterer Aspekt für die enorme Bedeutung der Marke ist in der leichteren Informationsbeschaffung und -verarbeitung zu sehen, da die Marke Informationen über den Hersteller und das Produkt bündelt (vgl. Lauszus, 2004, S. 392). Hierdurch kann sich der Konsument in einem neuen oder unübersichtlichen Umfeld besser zurechtfinden. Damit ist zu erklären, warum für 70 % der Neuwagenkäufer die Marke von größter Bedeutung und erst im Anschluss der Preis relevant ist (vgl. Monzel, 2004, S. 618). Darüber hinaus stiftet die Automobilmarke einen hohen ideellen Nutzen, da der Kunde die Marke zur Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit und zur Identifikation mit persönlichen Werten nutzen kann (vgl. Michel, 2006, S. 11). Neben den harten Fakten wie Zuverlässigkeit, Preiswürdigkeit, Technik- oder Sicherheitsstandards eines bestimmten Automodells, fließen somit vermehrt weiche, emotionale Faktoren in die Gesamteinschätzung einer Automobilmarke ein (vgl. Eiberger, 2006, S. 10).

Die Automobilhersteller haben die Bedeutung der Marke für das Kaufverhalten der Konsumenten schon seit langem verstanden. Nicht zuletzt deswegen wird Markenmanagement als „Königsdisziplin in der Automobilindustrie“ angesehen (vgl. Mattes, Koers, 2005, S. 14). Auch in Bezug auf Mehrmarkenstrategien waren die Hersteller Vorreiter für die gesamte Branche (vgl. Mattes, Koers, 2004, S. 68 f.). So agieren heute nahezu sämtliche Automobilhersteller mit mehreren Marken im Markt.

Nicht zuletzt wegen der beschriebenen Veränderungen der GVO zeigt sich in jüngerer Zeit allerdings auch im Handel eine zunehmende Relevanz von Mehrmarkenstrategien. Vertrieben im Jahr 2001 noch 38 der 50 größten deutschen Händlergruppen eine einzige Automobilmарke, waren es in 2003 nur noch 12 Handelsgruppen (vgl. Siedenhans, 2005, S. 351). Demzufolge hat sich das Anteilsverhältnis des Mehrmarkenhandels in der Zwischenzeit völlig umgekehrt. Allerdings bestehen Unterschiede hinsichtlich der Ausgestaltung des Mehrmarkenvertriebs. Während es im Jahr 1997 erst 600 **Handelsgruppen** mit drei und mehr Standorten auf dem deutschen Markt gab, agieren heute bereits 1320 solcher Großunternehmen (vgl. Weißner, 2005, S. 320). Von diesen zählen rund 420 zu dem Betriebstyp **Mega-Dealer**. Hingegen wird das **Mallkonzept** in Deutschland bisher nur vereinzelt in Form von Automeilen wie z. B. in Düsseldorf umgesetzt (vgl. Diez, 2001, S. 374). Dass der Mehrmarkenvertrieb trotz der positiven Entwicklung der letzten Jahre eine noch bedeutendere Rolle hätte spielen können, ist letztlich auf die Politik der Automobilhersteller zurückzuführen. So ergab eine Umfrage des Europäischen Verbraucherzentrums, dass zwei Drittel der deutschen Automobilhändler vom Hersteller an der Umsetzung der GVO gehindert werden (vgl. hier und im Folgenden o. V. 2005d). Jeder vierte Betrieb wird durch bauliche und finanzielle Auflagen des Herstellers an der Realisierung eines Mehrmarkenvertriebs behindert und darf weiterhin nur eine Marke vertreten. Lediglich jeder Zehnte kann die Neuregelung des Vertriebs mehrerer Marken nutzen, häufig allerdings nur aufgrund von Fusionen oder Partnerschaften der Hersteller. Auch der Verband der Automobilindustrie beurteilt den Mehrmarkenvertrieb für das einzelne Autohaus als ein Nullsummenspiel (vgl. hier und im Folgenden VDA, 2005, S. 66). Verluste einer (Exklusiv-)Marke mit Zuwächsen bei einer anderen Marke auszugleichen wird als ein Trugschluss angesehen. Der Mehraufwand des Mehrmarkengeschäfts erscheint demnach nur sinnvoll, wenn sich die hohen anfallenden Kosten z. B. für Investitionen in Ausstellungsräumen durch entsprechend höhere Verkaufsvolumina amortisieren.

Dass die Automobilhersteller teilweise versuchen, ihre Händler an der Umsetzung von Mehrmarkenkonzepten zu hindern, liegt in den unterschiedlichen Zielfunktionen der beiden Partner begründet. Während der Handel die Profilierung der Betriebstypenmarke anstrebt, verfolgen die Hersteller die Profilierung ihrer Produkte (vgl. Ahlert, Kenning, Schneider, 2000, S.102 ff.). Zwischen den beiden Profilierungsrichtungen besteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt. Dieses Spannungsverhältnis wird besonders deutlich, wenn man die Emanzipationsbemühungen des Handels betrachtet (vgl. Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S. 203). So besteht deren Herausforderung im Versuch, sich von der Herstellermarke zu emanzipieren und in den Augen der Konsumenten ein eigenständiges Geschäftsstättenprofil zu erlangen. Aus der Perspektive des Autoherstellers geht es einerseits um die Verteidigung der Marketingführerschaft im vertikalen System. Andererseits geht es um die Frage, ob Hersteller die Emanzipierung der Händler tolerieren, aktiv fördern und unterstützen wollen. Dieser Konflikt zwischen Hersteller und Handel hat sich u. a. durch die Neuerungen der rechtlichen Rahmenbedingungen im Automobilbereich noch verstärkt. Dabei scheinen sich langfristig trotz aller noch bestehenden Umsetzungsprobleme für den Handel die größeren Profilierungschancen zu bieten.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sowohl die rechtlichen als auch die anderen hier beschriebenen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Automobilvertriebs und insbesondere des Mehrmarkenhandels eine wichtige Rolle spielen. Eine konsequente strategische Ausrichtung unter Einbeziehung dieser Rahmenbedingungen wird über den zukünftigen Erfolg und damit über die Überlebensfähigkeit einzelner Automobilhändler am Markt entscheiden. Im Folgenden werden die Bedeutung der Rahmenbedingungen und ihre Veränderung bei einem Fall der GVO im Jahr 2010 anhand einer Delphi-Befragung von Experten eingeschätzt sowie Handlungsempfehlungen für das Autohausmanagement gegeben.

3 Empirische Analyse zur Ermittlung von Zukunftsszenarien im Automobilvertrieb für das Jahr 2010

3.1 Delphi-Methode und Szenariotechnik als methodische Analyseinstrumente

3.1.1 Grundlagen und Technik der Delphi-Befragung

Die Delphi-Methode – der Name geht auf das Orakel von Delphi zurück (vgl. Häder, 2002, S. 13) – ist eine Technik der Gruppenbefragung, bei der ein Kreis von Experten in mehreren Befragungsrunden einen zu Grunde liegenden Sachverhalt beurteilt bzw. einen Konsens über diesen erzielen soll (vgl. Hesse, 2004, S. 22). In ihrer heutigen Form wird die Entwicklung der Delphi-Methode der RAND Corporation zugeschrieben, die das Verfahren 1953 im Rahmen einer Studie mit dem Namen „Project Delphi“ erprobte (vgl. Dalkey, Helmer, 1963, S. 1).¹⁴

Die jeweiligen Fragestellungen stehen in einer Delphi-Studie formalisiert auf Basis eines Fragebogens qualitativ und / oder quantitativ zur Abstimmung. Ein typisches Delphi-Design umfasst mehrere Delphi-Runden: Die Antworten der Teilnehmer werden nach jeder Runde in aggregierter Form (nach qualitativen Delphi-Runden) bzw. in Form von Mittelwerten bzw. Medianen (nach quantitativen Runden) den Experten zur Reflexion in der folgenden Runde präsentiert (vgl. Ahlert, Evanschitzky, 2003, S. 73 f.). Über die optimale Anzahl an Delphi-Runden herrschen dabei in der Literatur unterschiedliche Ansichten. Üblicherweise umfasst eine Delphi-Befragung drei bis vier Runden (vgl. Hesse, 2004, S. 22; Berekoven, Eckert, Ellenrieder, 2004, S. 269). Zur Verhinderung der Übernahme einer Meinungsführerschaft ist dabei wesentlich, dass die Anonymität der Experten untereinander gewahrt ist (vgl. Story et al., 2001, S. 489; Häder, 2002, S. 21). Hierbei wird angenommen, dass es den Befragten leichter fällt, ein bereits getroffenes Urteil zu revidieren und es damit zu verbessern.

¹⁴ Erste Verweise auf den Einsatz dieser Methode stammen bereits aus dem Jahr 1948. Damals soll die Delphi-Methode zur Voraussage der Ergebnisse eines Hunde- oder Pferderennens verwendet worden sein (vgl. Woudenberg, 1991, S. 132).

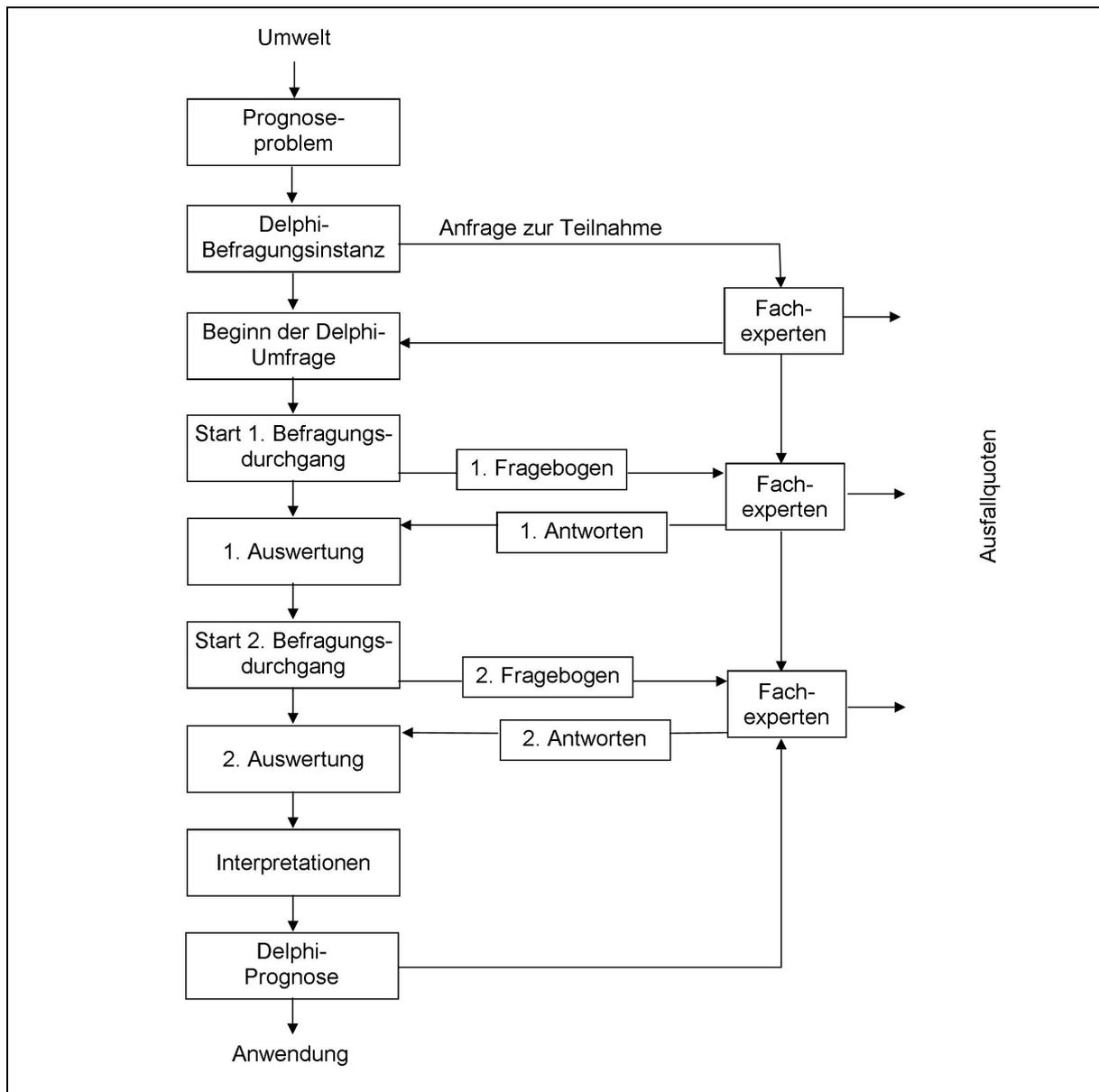


Abbildung 1: Ablauf der Delphi-Befragung

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gisholt, 1976, S. 152.

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um ein interdisziplinäres Verfahren, aufgrund dessen das vorhandene Wissen und die Erfahrungen mehrerer Fachbereiche in Bezug auf eine komplexe Problemsituation genutzt werden kann, um Prognosetrends abzuleiten (vgl. Gisholt, 1976, S. 140). Die Auswahl der Experten stellt somit einen wichtigen Aspekt dar. In der Literatur wird im Hinblick auf den Umfang des Expertenpanels eine Größe zwischen drei und fünfzig empfohlen (vgl. Häder, Häder 1998, S. 24 f.). Im Gegensatz zu anderen statistischen Umfragen strebt die Auswahl der Experten keine Repräsentativität an, sondern richtet sich auf Fachkompetenz und Ko-

operationsbereitschaft (vgl. Steinmüller, 1997, S. 75). Der klassische Ablauf einer Expertenbefragung nach der Delphi-Methode kann Abbildung 1 entnommen werden.

Bezüglich der Zielsetzung und Form der Durchführung differieren die zahlreichen bisher durchgeführten Delphi-Untersuchungen erheblich (vgl. Häder, 2002, S. 19 f.). Häder unterscheidet auf dieser Basis vier Delphi-Typen (vgl. hierzu und im Folgenden Häder, 2002, S. 29 ff.): Delphi-Befragungen zur Ideengeneration (Typ I), zur Vorhersage von Sachverhalten (Typ II), zur Ermittlung von Expertenansichten (Typ III) und zur Konsensfindung (Typ IV).

Typ I verfolgt das Ziel der Aggregation von Ideen. Die Besonderheit dieser Art von Delphi-Befragungen ist darin zu sehen, dass sie ausschließlich einen qualitativen Ansatz repräsentieren. Hierbei werden den Experten in der Folgerunde zunächst die Argumente der anderen Teilnehmer mitgeteilt, um anschließend erneut verbale Stellungnahmen einzuholen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, möglichst viele unterschiedliche Vorschläge für die Problemlösung zu sammeln.

Delphi-Befragungen des Typs II verfolgen hingegen das Ziel, Klarheit über einen bestimmten Sachverhalt zu erlangen. Es erfolgt bei der Befragung sowohl ein qualitatives als auch quantitatives Vorgehen. Im Rahmen einer Bewertung der Ergebnisse wird der Befund der Studie – bspw. ein vorhergesagter Sachverhalt – mit dem tatsächlichen Tatbestand verglichen. Im Gegensatz zu Typ II ist es bei Typ III entscheidend, die Meinung einer konkret bestimmbar Expertengruppe zu erheben und zu qualifizieren. Die Resultate dieser Studien ermöglichen es, gezielte Schlussfolgerungen für notwendige Interventionen abzuleiten, um Handlungsempfehlungen für ein auf diese Weise ermitteltes Problem ableiten zu können. Dieser Typ von Delphi-Befragungen stellt insbesondere die Kommunikation über die Zukunft sowie ihre aktive Gestaltung in den Vordergrund.

Mit Delphi-Designs des Typs IV wird schließlich das Ziel verfolgt, einen möglichst hohen Konsens unter den Teilnehmern zu erzielen. Das Vorgehen dieser Befragungen ist daher quantitativ angelegt. Dabei ist die Zusammenstellung des Delphi-Panels nach bestimmten Kriterien wesentlich, außerdem muss der zu kommunizierende Sachverhalt möglichst genau vorstrukturiert werden. Letztlich ist die Befragung zur Konsensbildung so lange zu wiederholen, bis die Abweichungen der Expertenantworten vom Mittelwert einen zuvor definierten Höchstwert unterschreiten.

3.1.2 Grundlagen der Szenariotechnik

Der moderne Szenario-Begriff wurde in den 50er Jahren im Rahmen einer militärstrategischen Studie entwickelt (vgl. hier und im Folgenden Steinmüller, 1997, S. 50). In der Zukunftsforschung etablierte sich dieser jedoch erst in den sechziger und siebziger Jahren durch einen Beitrag von Kahn, der ebenfalls für die RAND Corporation tätig war. Forciert wurde die Hinwendung zur Szenario-Analyse durch die Ölkrise 1973, die als Schlüsselereignis für die Notwendigkeit des Einsatzes von Szenarien galt. Seitdem wurde eine Vielzahl von szenariobasierten Verfahren entwickelt (vgl. Bunn, Salo 1993, S. 292). Entscheidendes Merkmal der Szenario-Analyse im Unterschied zu vielen anderen Prognoseverfahren ist, dass die Szenario-Analyse nicht versucht, das eine, richtige und exakte Bild der Zukunft zu ermitteln, sondern mehrere alternative Zukunftsentwicklungen zu entwerfen. Genauigkeit kann dabei nicht beansprucht werden, so dass alternative Projektionen aufgezeigt werden, die von der denkbar „schlechtesten“ bis zur denkbar „besten“ Entwicklung reichen (vgl. Bereikoven, Eckert, Ellenrieder, 2004, S. 264). Die Szenario-Technik stellt verhältnismäßig hohe Anforderungen in Bezug auf das Expertenwissen, da neben der Vollständigkeit die Auswirkungen und Wechselwirkungen der Einflussgrößen zu berücksichtigen sind. Bildlich lässt sich das Konzept der Szenario-Analyse mit Hilfe des Trichtermodells darstellen, das Abbildung 2 entnommen werden kann. Die Spitze des Trichters symbolisiert den gegenwärtigen Ist-Zustand (vgl. von Reibnitz, 1991, S. 26 f.). Der sich öffnende Trichter stellt den zunehmenden Grad an Unsicherheit und den damit abnehmenden Einfluss deterministischer Größen der Gegenwart dar, wobei das Feld möglicher Entwicklungen durch Extremszenarien begrenzt wird. Häufig wird auch ein Trendszenario aufgezeigt, das durch Fortschreibung der heutigen Ausgangslage entsteht.

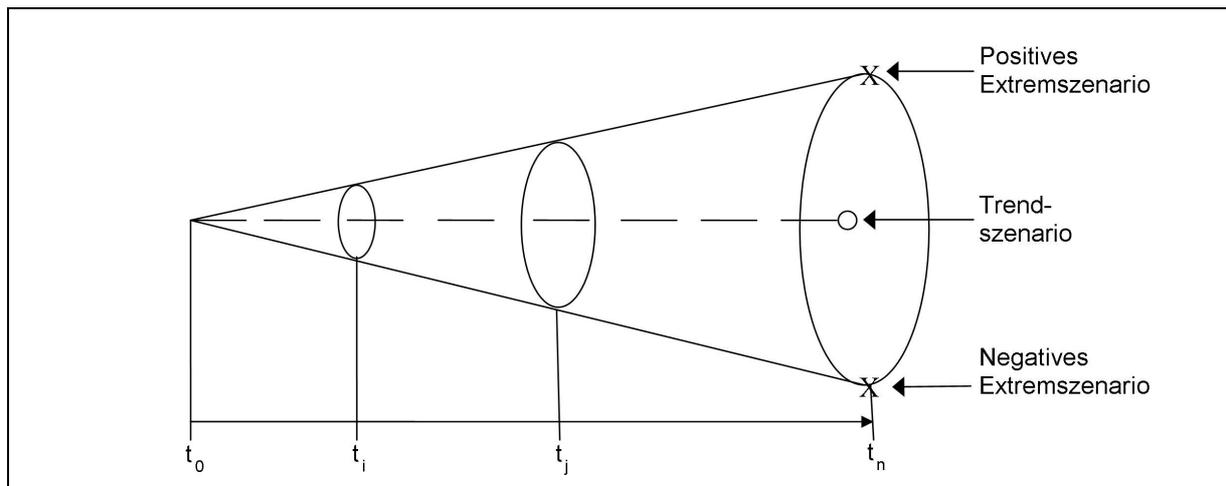


Abbildung 2: Der Szenario-Trichter
Quelle: Weinbrenner, 1993, S. 4.

Die Szenario-Analyse lässt sich grob in die drei Phasen Analyse, Projektion und Auswertung untergliedern (vgl. hierzu und im Folgenden Bea, Haas, 2005, S. 289 f.). In der Analyse-Phase erfolgt die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes sowie die Identifikation und Strukturierung relevanter Umweltsegmente. Die Festlegung von Indikatoren sowie die Ermittlung von Ist-Werten und Trends können bspw. mittels der *Delphi-Analyse* in den Phasen der Analyse und Projektion erfolgen. Darüber hinaus werden konsistente Annahmebündel für alternative Entwicklungen gebildet, die eigentlichen Szenarien erstellt und die Wirkung hypothetischer Störereignisse auf die Szenarien analysiert. Die so gebildeten Szenarien können den Experten im Rahmen einer weiteren *Delphi-Runde* zur Abstimmung vorgelegt werden, um Eintrittswahrscheinlichkeiten zu bestimmen. Im letzten Schritt der Auswertungsphase werden eine Analyse der Konsequenzen der ermittelten Szenarien und eine Konfrontation mit dem Kompetenzprofil der Unternehmung vorgenommen, um Handlungsempfehlungen zu generieren.

Die Vorteile der Szenario-Analyse liegen in der Komplexitätsreduktion in Bezug auf die Ausgangsproblemstellung sowie in der permanenten Auseinandersetzung mit unbekanntem und dynamischen Elementen der Gegenwart und Zukunft (vgl. Simon, von der Gathen, 2002, S. 82). Weiterhin wird die Aufmerksamkeit auf eine größere Vielfalt von Optionen gelenkt, die bei der Zukunftsanalyse in Betracht gezogen werden müssen. Nachteilig ist das Erfordernis, eine Abgrenzung der relevanten Umwelt vorzunehmen. Dies erfordert eine Ausblendung bestimmter Bereiche, deren Rele-

vanz u. U. erst zu einem späteren Zeitpunkt deutlich wird (vgl. hier und im Folgenden Bea, Haas, 2005, S. 291 f.). Die Qualität einer Szenario-Analyse hängt dabei entscheidend von der Qualifikation der beteiligten Personen, der Bereitschaft der Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme sowie der Qualität der eingesetzten Techniken ab. Außerdem kann es zu Akzeptanzproblemen in der Praxis kommen, wenn die Entscheidungsträger nicht selbst an der Durchführung der Szenario-Analyse beteiligt sind.

3.2 Darstellung des Untersuchungsdesigns

Zur Ableitung zukünftiger Handlungsempfehlungen für Mehrmarkenhändler des Automobilvertriebs nach einem möglichen Fall der GVO 1400/2002 im Jahr 2010 wurde im Zeitraum von März bis Mai 2006 eine Delphi-Befragung mit anschließender Szenario-Analyse durchgeführt. Dabei waren folgende Gründe für die Anwendung der Delphi-Methode ausschlaggebend (vgl. Okoli, Pawlowski, 2004, S. 18):

1. Zur Ableitung von Handlungsalternativen bei einem möglichen Fall der GVO im Jahr 2010 wird Expertenwissen benötigt.
2. Im Rahmen einer Delphi-Befragung ist es nicht notwendig, dass sich die Experten physisch treffen. Diese Tatsache ist besonders wichtig, da deutschlandweite Experten an der Befragung teilnehmen.
3. Trotz des nicht zu unterschätzenden organisatorischen Aufwands ist die Delphi-Methode außerordentlich flexibel im Hinblick auf die inhaltliche Ausgestaltung.

An der Studie nahmen insgesamt 36 Experten teil. Damit lag die Anzahl der Teilnehmer im oberen Drittel des in der Literatur empfohlenen Rahmens. Das Panel umfasste hauptsächlich Experten aus den Bereichen des Automobilhandels und der Automobilindustrie. Darüber hinaus wurden Unternehmensberater und Wissenschaftler befragt, die sich aus beruflichen Gründen ebenfalls mit dem Automobilhandel in Deutschland beschäftigen und denen eine hohe Kompetenz zur Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen zugeschrieben wurde.

Die folgende Befragung lässt sich am ehesten dem Delphi-Typ III zuordnen, der das Ziel hat, die Meinungen einer Expertengruppe zu erheben und dabei zu quantifizieren, da konkrete Schlussfolgerungen gezogen werden sollen. Da sich in Bezug auf die Unterschiedlichkeit der Expertenmeinungen die größten Veränderungen zwi-

schen der ersten und der zweiten Runde einer Delphi-Befragung ergeben (vgl. Cuhls, 1998, S. 39), wurden für die vorliegende Studie lediglich zwei Befragungsrunden durchgeführt. Die beiden Befragungswellen bauten dabei in zweierlei Hinsicht inhaltlich aufeinander auf:

1. In der ersten Befragung wurden aktuelle und zukünftige Trends sowie konkrete Handlungsalternativen für Automobilhändler bei einem möglichen Fall der GVO im Jahr 2010 sowohl geschlossen als auch offen abgefragt. Die so in der ersten Runde zusätzlich gewonnenen Trends und Handlungsalternativen wurden in der zweiten Runde berücksichtigt, sofern gleichartige Vorschläge von mehr als 5% der Teilnehmer unterbreitet wurden.
2. Einzelne Fragestellungen wurden sowohl in der ersten als auch in der zweiten Runde berücksichtigt. Die Wiederholung einer Frage verfolgte das Ziel, einen Konsens zwischen den Experten zu erreichen. Dazu wurden den Experten in der zweiten Runde die Ergebnisse der ersten Runde als Mittelwerte über alle Befragten zur Verfügung gestellt. Die Experten wurden darum gebeten, die angegebenen Mittelwerte in ihrer Beantwortung der zweiten Fragebogenrunde zu berücksichtigen.

3.3 Auswertung und Darstellung der Ergebnisse der Delphi-Befragung

Im Rahmen der Status Quo-Analyse galt es zunächst zu untersuchen, inwieweit die mit der neuen GVO vom Gesetzgeber verfolgten Ziele aus Sicht der Experten vier Jahre nach Inkrafttreten erreicht worden sind (vgl. hierzu Europäische Kommission 2002). Es zeigt sich, dass die neue GVO in Bezug auf die von der Europäischen Kommission angestrebte Harmonisierung der Verbraucherpreise bisher nur wenig Veränderung brachte (14,04 %). Diese Expertenmeinung deckt sich mit den Ergebnissen aus anderen Untersuchungen, die die Preisharmonisierung als ebenso wenig realisiert sehen (vgl. hierzu bspw. BoozAllenHamilton, 2006). Wichtige Veränderungen wurden dagegen hinsichtlich der Förderung des Wettbewerbs (28,48 %) und der steigenden Unabhängigkeit der Händler von den Herstellern (21,44 %) erreicht. Allerdings besteht auch diesbezüglich weiterhin großer Nachholbedarf. So ist das derzeitige Kräfteverhältnis zwischen den Herstellern und Händlern nach Meinung der Experten von einer starken Abhängigkeit der Händler vom Hersteller (Mittelwert:

5,04) geprägt. Dies ist nicht zuletzt der hohen Relevanz der Herstellermarke für die Händlerwahl des Kunden geschuldet (MW: 4,93). Folglich kann mitnichten von einer Emanzipation der Händler von den Herstellern gesprochen werden (MW: 3,85). Das Vertragsverhältnis zwischen Hersteller und Händler als Systempartnerschaft zu begreifen, scheint bisher ebenfalls nur schwach ausgeprägt (MW: 3,59), was u. a. auf die mangelnde gegenseitig Unterstützung (MW: 3,07) zurückzuführen ist. Tabelle 3 fasst diese Ergebnisse zusammen. Dabei lassen die im Vergleich zur ersten Runde überwiegend geringen Standardabweichungen der Antworten in Runde 2 auf eine Annäherung der Expertenmeinungen schließen. Zu beachten ist allerdings, dass aufgrund der relativ hohen Standardabweichungen ($s > 1,0$) nicht von einem vollständigen Konsens der Expertenmeinungen ausgegangen werden kann.

Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler in 2006	1. Runde		2. Runde	
	MW	s	MW	s
Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	4,85	1,512	5,04	1,160
Systempartnerschaft	3,78	1,340	3,59	1,421
Emanzipation der Händler vom Hersteller	3,70	1,203	3,85	1,262
Stärke der Hersteller-Marke	5,15	1,167	4,93	1,141
Gegenseitige Unterstützung	3,44	1,423	3,07	1,238

Tabelle 3: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zum Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler

Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

In einem zweiten Schritt sollten zukünftige Trends im Automobilhandel für den Fall eines Auslaufens der GVO im Jahr 2010 ermittelt werden. Dazu wurden unterschiedliche Bestimmungsfaktoren des Automobilvertriebs auf ihre Relevanz in den Jahren 2006 bzw. 2010 überprüft. Der Analyse wurden die Ergebnisse der zweiten Delphi-Runde zugrunde gelegt, da diese, wie gezeigt, eine relativ übereinstimmende Expertenmeinung wiedergibt. Neben dem Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler wurden ebenso der Wettbewerb, die politische und wirtschaftliche Lage und das Konsumentenverhalten berücksichtigt. Da, wie in Tabelle 4 dargestellt, lediglich die beiden erstgenannten Einflussfaktoren einen **signifikanten Unterschied** in ihrer Bedeutung im Vergleich der Jahre 2006 und 2010 aufweisen, sollen diese im Folgenden genauer betrachtet werden.

Dass nach Meinung der Experten für die Einflussfaktoren politische und wirtschaftliche Lage und Konsumentenverhalten keine bedeutenden Veränderungen zu erwar-

ten sind, bedeutet allerdings nicht, dass diese Faktoren grundsätzlich keine Bedeutung für den Automobilvertrieb haben. Sie wurden als Kontrollvariablen in die Untersuchung aufgenommen, wobei nicht zu erwarten ist, dass die GVO die politische und wirtschaftliche Lage bzw. das Konsumentenverhalten beeinflusst.

Übergeordnete Einflussfaktoren	Rel. Wichtigkeit 2006	Rel. Wichtigkeit 2010	Signifikanz
Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler	18,410	15,150	***
Politische und wirtschaftliche Lage	15,300	15,700	n. s.
Wettbewerb	24,410	27,040	**
Konsumentenverhalten	26,260	25,740	n. s.
***: $p < 0,01$; **: $p < 0,05$; *: $p < 0,1$; n. s.: nicht signifikant			

Tabelle 4: Mittelwerte und Signifikanzen der übergeordnete Erfolgsfaktoren
Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Betrachtet man zunächst das Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler, so ist aus Sicht der Experten mit gravierenden Veränderungen bei einem Fall der GVO im Jahre 2010 im Vergleich zur aktuellen Lage zu rechnen (vgl. Tabelle 5). Mit einem Anstieg der Bedeutung um 44,0 % bzw. 35,1 % wird die kooperative Ausgestaltung des Vertragsverhältnisses zwischen Automobilhersteller und Autohäusern zunehmen. Diese Entwicklung spiegelt sich in der zunehmenden Emanzipation der Automobilhändler von den Herstellern wider. Dies kann insbesondere mit den zunehmenden Freiheiten im Bereich des Neuwagenverkaufs und dem After-Sales-Bereich erklärt werden. Wie gezeigt ist es aufgrund der neuen GVO den Vertragshändlern erlaubt, einen Mehrmarkenvertrieb zu betreiben, so dass der einzelne Händler nicht zwangsläufig von einem einzigen Automobilhersteller abhängig ist (vgl. Bounken, Pick, 2004). Für die Autohäuser bestehen gleichzeitig bessere Bezugsmöglichkeiten von Ersatzteilen bei den Zulieferern der Automobilhersteller (vgl. Blaich, Herm, 2004, S. 149). Dass trotz zunehmender Emanzipationstendenzen eine wirtschaftliche Abhängigkeit bestehen bleibt, ist nachvollziehbar. Die Autohändler werden weiterhin von der Qualitätspolitik der sie beliefernden Hersteller beeinflusst. So trifft sie bspw. der Unmut der Kunden über notwendige Rückrufaktionen der Automobilhersteller, wie kürzlich bei Volkswagen geschehen. Der größte europäische Automobilhersteller rief insgesamt 130.000 Fahrzeuge zur Kontrolle in die Werkstätten (vgl. o. V., 2006).

Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler im Jahresvergleich	2006	2010	Signifikanz	Effekt
Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	5,04	4,11	***	-18,5 %
Systempartnerschaft	3,59	4,85	***	35,1 %
Emanzipation der Händler vom Hersteller	3,85	5,11	***	32,7 %
Stärke der Hersteller-Marke	4,93	5,58	***	13,2 %
Gegenseitige Unterstützung	3,07	4,42	***	44,0 %

Tabelle 5: Ergebnisse zum Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Händler im Jahresvergleich
Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Anhand von Tabelle 6 wird deutlich, dass der Wettbewerb auf Händlerebene im Vergleich zum Konkurrenzkampf auf Herstellerebene bisher weit weniger international geprägt ist (3,12 / 3,52 vs. 4,81). Gleichzeitig lässt sich aus der Darstellung die Funktion mehrerer Delphi-Runden ablesen: Die Rückkopplung der Mittelwerte an die Befragten erreicht in diesem Fall eine deutliche Annäherung der Expertenmeinungen. Aufgrund der relativ geringen Standardabweichungen ($s < 1,0$) im Vergleich zur vorherigen Untersuchung des Kräfteverhältnisses zwischen Hersteller und Händler kann somit von einem nahezu vollständigen Konsens der Expertenmeinungen gesprochen werden.

Wettbewerb in 2006	1. Runde		2. Runde	
	MW	s	MW	s
Globalisierung der Automobilindustrie	4,61	1,145	4,81	0,736
Fusionen, Aufkäufe und Zusammenschlüsse auf Herstellerebene	4,16	1,068	4,11	0,847
Preistransparenz auf Automobilmärkten	4,45	1,287	4,22	0,801
Wachsender Anteil unabhängiger Unternehmen	3,94	1,365	3,41	0,888
Zunehmender Automobilhandel deutscher Unternehmen im Ausland	3,52	1,208	3,12	0,952
Zunehmender Automobilhandel ausländischer Unternehmen in Deutschland	3,74	0,999	3,52	0,893

Tabelle 6: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zum Wettbewerb
Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Die größte Veränderung erwarten die Befragten im Bereich des länderübergreifenden Automobilhandels. Dabei wird ein minimal stärkerer Effekt für ausländische Automobilhändler (45,5 %) erwartet, die in Deutschland geschäftlich aktiv werden, im Vergleich zu deutschen Engagements im Ausland (42,9 %). Es wird davon ausgegangen, dass der Anteil unabhängiger Unternehmen auf Händlerseite nur geringfügig zunehmen wird (17,2 %). Der Globalisierung der Automobilindustrie wird ein ähnlich geringer Bedeutungsanstieg zugeschrieben (19,3 %). Ein Zeichen für die zunehmende Globalisierung ist die kürzlich gestartete Exportoffensive chinesischer Automobilhersteller für den europäischen Markt (vgl. Hofmann, 2006, S. 18). Eine zunehmende Preistransparenz kann langfristig zu einer Preisharmonisierung zwischen den Mitgliedsländern der EU führen, wenn Konsumenten Preisunterschiede ausnutzen, indem sie Fahrzeuge im Ausland beziehen. Voraussetzung dafür ist, dass die Automobilhersteller dies nicht, wie in der Vergangenheit geschehen, per Anweisung an die Vertragshändler unterbinden. Die Ergebnisse hierzu sind in Tabelle 7 zusammengefasst.

Wettbewerb im Jahresvergleich	2006	2010	Signifikanz	Effekt
Globalisierung der Automobilindustrie	4,81	5,74	***	19,3 %
Fusionen, Aufkäufe und Zusammenschlüsse auf Herstellerebene	4,11	4,89	***	16,0 %
Preistransparenz auf Automobilmärkten	4,23	5,19	***	22,7 %
Wachsender Anteil unabhängiger Unternehmen	3,38	3,96	***	17,2 %
Zunehmender Automobilhandel deutscher Unternehmen im Ausland	3,12	4,46	***	42,9 %
Zunehmender Automobilhandel ausländischer Unternehmen in Deutschland	3,52	5,11	***	45,5 %

Tabelle 7: Ergebnisse zum Wettbewerb im Jahresvergleich

Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Betrachtet man die **nicht signifikanten Einflussfaktoren** der wirtschaftlichen und politischen Lage sowie des Konsumentenverhaltens auf Basis der untergeordneten Items, so zeigen sich überwiegend signifikante Unterschiede für das Jahr 2010 gegenüber 2006. Exemplarisch soll auf besonders starke Effekte eingegangen werden.

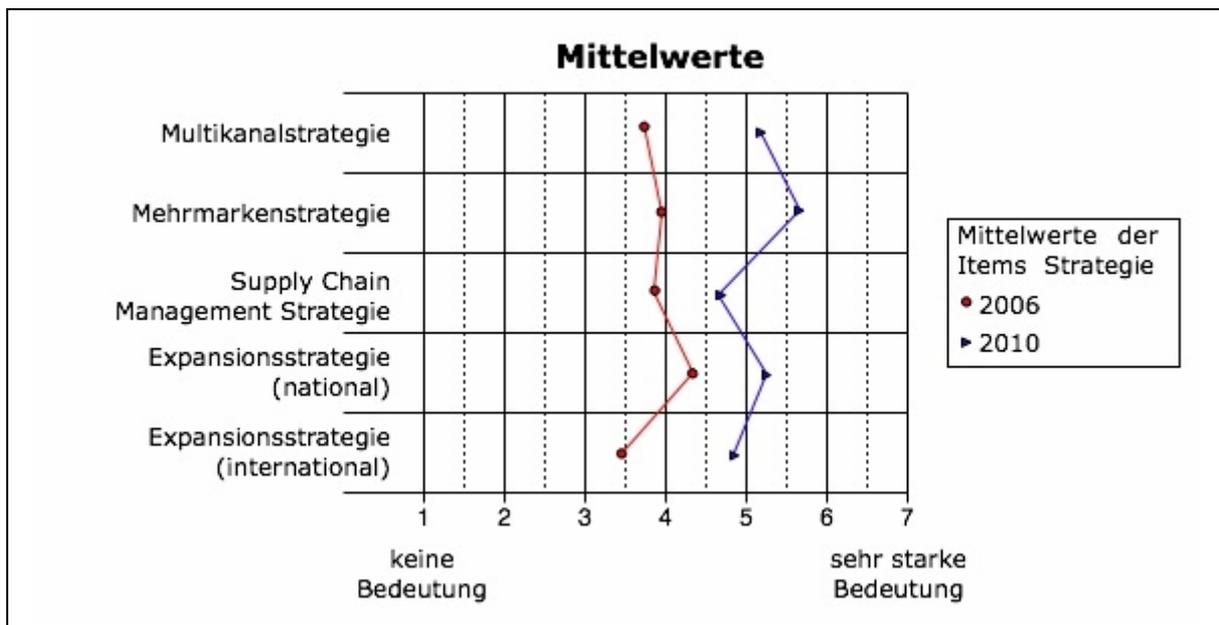


Abbildung 4: Mittelwerte zur der Strategie

Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Letzteres ist unmittelbar mit den aufgrund des Internets bestehenden Möglichkeiten für Automobilhändler verbunden. Es zeigt sich, dass nach Meinung der Experten dem Internet als „Informationsplattform“ weiterhin die größte Bedeutung zukommt. Die Rückkopplung der Mittelwerte aus der ersten Runde führte auch hier zu einem Expertenkonsens. Allerdings stellt das Internet ein ebenso wichtiges Instrument für den Bereich „After-Sales“ (MW: 5,33) dar.

Internet-Nutzungsmöglichkeiten	1.Runde		2. Runde	
	MW	s	MW	s
Fahrzeugverkauf	4,76	1,327	4,74	1,163
Teile/Zubehörverkauf	4,93	1,387	4,63	1,182
Informationsplattform	6,31	0,806	6,33	0,784
Kundenbindung	4,76	1,504	4,30	1,409
Angebot von Service-Features	5,28	1,579	4,59	1,152
After-Sales	5,54	1,328	5,33	1,271

Tabelle 8: Ergebnisse der beiden Befragungsrunden zu den Nutzungsmöglichkeiten des Internets

Quelle: Eigene Darstellung aus den Daten des ermittelten Datensatzes.

Die Ergebnisse hinsichtlich der **Mehrmarkenstrategie** können ebenfalls präzisiert werden. Es zeigt sich, dass knapp 60 % der Experten, das Angebot von „Zwei bis drei Marken“ durch den Automobilhändler für die optimale Anzahl halten. „Eine Marke“ und „Über drei Marken“ präferieren jeweils knapp 20 % der Befragten. Darüber hinaus sind 54,84 % der Meinung, dass das Markenportfolio des Händlers „konzernübergreifende Marken“ beinhalten sollte, nur 19,35% bevorzugen „konzerninterne Marken“. Allerdings ist hierbei auffällig, dass rund ein Viertel der Experten keine Meinung äußerten. Es ist zu vermuten, dass die mangelnde Beteiligung an dieser Frage in einer hohen Unsicherheit über zukünftige Konsequenzen begründet liegt. Weiterhin empfehlen 67,74% der Automobilexperten eine „Kombination“ aus Luxus-, Premium- und Volumenmarken.

Schließlich bestätigten die Experten den in der Literatur bereits viel diskutierten Trend zu neuen Handelsformen. Eine besonders hohe Bedeutung wird dem „Mega-Dealer“ (MW: 5,26) sowie den „Handelsketten/-gruppen“ (MW: 5,15) zugeschrieben. Der „klassische Vertragshändler als Solitär“ (MW: 2,89), über den der Automobilvertrieb jahrzehntelang organisiert war, wird hingegen an Bedeutung verlieren. Deutlich wird auch, dass dem Internet (MW: 4,74) und den freien Händlern (MW: 6,00) als Absatzkanälen die Zukunft gehören. Freie Händler werden jedoch nur so „frei“ agieren können, wie es die dann geltenden Liefervereinbarungen mit unterschiedlichen Automobilherstellern zu lassen.

3.4 Bildung von Szenarien für den Automobilvertrieb im Jahr 2010 auf Basis der ermittelten Ergebnisse der Delphi-Befragung

Bei der Erstellung der Szenarien werden in der vorliegenden Studie die in der empirischen Untersuchung generierten Ergebnisse in eine Szenario-Darstellung überführt. Vom Ausgangspunkt, dem Status Quo, werden drei Zukunftsentwicklungen ermittelt: das Trendszenario und zwei Extremszenarien. Das Trendszenario repräsentiert die Verlängerung des heutigen Ist-Zustandes. Hierfür werden somit die Daten aus der zweiten Delphi-Befragungsrunde zugrunde gelegt, die sich auf den Zeitpunkt 2006 beziehen. Für die beiden Extremszenarien werden dementsprechend die Ergebnisse, der auf die Zukunft gerichteten Fragen hinzugezogen. Extremszenario 1 bildet ein Bündel von Antwortalternativen, wobei jede einzelne in ihrer Rubrik, bei dem Wegfall der GVO 1400/2002, zu den bedeutendsten Zukunftsfaktoren zählt. Extremszenario

2 bündelt folglich Antworten, deren zukünftige Bedeutung von geringerer Wichtigkeit ist. Zunächst wird das Trendszenario erläutert. Dieses stellt **Szenario I** dar (vgl. Anhang 10):

Der Automobilvertrieb der Zukunft wird trotz des Falls der GVO 1400/2002 von einer starken Abhängigkeit der Händler von den Herstellern geprägt. Das verfolgte Ziel einer steigenden Emanzipation der Automobilhändler wird somit weitestgehend verfehlt. Infolgedessen wird der Automobilvertrieb weiterhin durch die Marketingführerschaft des Herstellers determiniert, der vorrangig Instrumente der vertraglichen und monetären Steuerung der Handelsorganisationen einsetzt. Der Mehrmarkenvertrieb und -service nimmt nur zögernd zu. Insgesamt lassen sich weit weniger Mehrmarkenaktivitäten beobachten als erwartet. Der Nachfragerückgang sowie die weiterhin bestehenden Überkapazitäten lassen die Renditen im Automobilhandel weiter sinken. Gewinne sind zumeist nur noch im Teile- und Zubehörgeschäft sowie im Bereich der Finanzdienstleistungen zu erzielen. Verstärkt durch fehlgesteuerte Margensysteme kommt es zu anhaltenden ruinösen Rabattschlachten am Markt. Darüber hinaus zeichnet sich der Automobilkunde durch ein zunehmend ausgeprägtes Preisbewusstsein sowie den Wunsch nach Individualität aus.

Das erste Extremszenario repräsentiert **Szenario II** (vgl. Anhang 11): Der Automobilvertrieb der Zukunft ist gekennzeichnet durch eine weiter zunehmende Liberalisierung des Marktes. Der Fall der GVO 1400/2002 gewährt den Händlern eine Vielzahl zusätzlicher Rechte und Handlungsalternativen, so dass von einer nahezu völligen Emanzipation der Automobilhändler gegenüber den Herstellern gesprochen werden kann. Im Zuge der Emanzipationsbewegung des Handels gewinnen Mehrmarkenstrategien sowie nationale Expansionsstrategien vermehrt an Bedeutung. Hiermit geht allerdings gleichzeitig eine Verschärfung des Wettbewerbs einher, so dass, u. a. bedingt durch Konzentrationsprozesse oder auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, Handelsgruppen und Mega-Dealer die dominierenden Handelsformen darstellen. Zusätzlich verstärken die zunehmende Globalisierung und der rasant voranschreitende technologische Fortschritt den Wettbewerb. Insbesondere das Internet erlangt eine wachsende Aufmerksamkeit, sowohl als Informationsplattform als auch als Instrument des After-Sales. Darüber hinaus erfährt das Internet eine stärkere Integration und Abstimmung mit den bestehenden Vertriebskanälen. Demzufolge ist eine Verbreitung des Multi-Channel-Managements zu beobachten. Eine weitere

wichtige Herausforderung für den Automobilvertrieb im Jahre 2010 wird im demografischen Wandel gesehen, da die zukünftige Entwicklung Deutschlands immer stärker von den sog. aktiven „Best Ager“ geprägt sein wird. Infolgedessen wird der Motorisierungsgrad der über 60-Jährigen in den kommenden Jahren deutlich ansteigen. Dem Automobilvertrieb eröffnet dieser Trend, insbesondere durch kunden- und technikorientierte Maßnahmen, enorme Chancen.

Das zweite Extremszenario bildet **Szenario III** (vgl. Anhang 12): Durch den Fall der GVO 1400/2002 herrscht auf dem Automobilmarkt eine verstärkte Vorwärtsintegration¹⁵ der Automobilhersteller. Dementsprechend gewinnen sowohl herstellereigene Niederlassungen als auch Agentursysteme vermehrt an Bedeutung. Die Automobilhersteller versuchen über diese Vorwärtsintegration, die vormals bestehende Händlerabhängigkeit und die hieraus resultierende machtorientierte Stellung innerhalb der Wertschöpfungskette aufrecht zu erhalten. So übt der Hersteller einerseits eine weitgehende Kontrolle über den Marktauftritt und die Preispolitik der Vertragspartner aus. Andererseits besteht jedoch durch den Automobilhersteller weiterhin eine laufende Unterstützung. Darüber hinaus spielen internationale Expansionsstrategien aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation eine immer größere Rolle. Im Autohandel expandieren vermehrt deutsche Unternehmen ins Ausland. Dieser Trend wird allerdings von einer schwierigen politischen bzw. wirtschaftlichen Lage begleitet. Die rückläufige Automobilkonjunktur sowie die anhaltende restriktive Bankenpolitik erschweren, insbesondere für kleinere Unternehmen, eine Expansion. Eine weitere Herausforderung stellt das veränderte Konsumentenverhalten dar. Die steigende Erlebnis- und Freizeitorientierung sowie das wachsende Bedürfnis nach Abwechslung, machen es für den Handel immer schwerer den Kunden über die Kaufphase hinaus zu halten. Der Kunde lässt sich somit durch eine sinkende Einkaufsstätten- und Markentreue charakterisieren, so dass insbesondere der Vertrieb über Supermärkte und unabhängige Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

¹⁵ Unter einer Vorwärtsintegration im Bereich der Automobilhersteller wird eine Verlagerung der Kernkompetenzen von der Entwicklung und Produktion hin zu Service und Vertrieb verstanden.

4 Handlungsempfehlungen für das Management eines Mehrmarkenhändlers auf Basis der ermittelten Szenarien

4.1 Grundsätzliche Handlungsempfehlungen

Aus den ermittelten Szenarien werden nun Implikationen für das Management abgeleitet. Hierbei orientieren sich einige Handlungsempfehlungen, entsprechend des Münsteraner Ansatzes der Erfolgsforschung, an Unternehmen des Automobilvertriebs, die hinsichtlich ihrer zukunfts- und damit erfolgsorientierten strategischen Ausrichtung bereits als „Best Practices“ bezeichnet werden können. Zu Beginn soll eine grundsätzliche Struktur für einen Mehrmarkenhändler dargestellt werden, die unabhängig von den drei ermittelten Szenarien eingesetzt werden kann und somit bei einem möglichen Fall der GVO 1400/2002 eine stabile Ausgangsposition ist.

Ein Mehrmarkenhändler sollte eine Unternehmensstruktur aufweisen, die in die Bereiche Gesellschafts- und Finanzstruktur, Organisations- und Prozessstruktur sowie Vertriebs- und Marketingstruktur untergliedert wird. Die **Gesellschaftsstruktur** sollte nach dem Konzept einer vollständigen Markentrennung aufgebaut und demzufolge nach Markensparten organisiert werden. Diese ist der Abbildung 5 zu entnehmen. Die Mehrmarkenhändlergruppe bildet die Dachgesellschaft der Markensparten. Jede Markensparte wird wiederum in einer eigenständigen Gesellschaft organisiert und bildet somit eine eigene Rechtspersönlichkeit. Es sind allerdings Wechselwirkungen zwischen der Gesellschafts- und der **Finanzstruktur** zu berücksichtigen. Einerseits werden bei der Wahl der Rechtsform die Möglichkeiten der Finanzmittelbeschaffung determiniert und andererseits muss die Gesellschaftsstruktur an den steuerlichen und haftungsrechtlichen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Darüber hinaus sind Vorgaben der Hersteller, der Bedarf an Finanzmitteln sowie die zu erreichende Unternehmensgröße zu beachten. Weiterhin betreiben die einzelnen Markensparten Autohäuser an unterschiedlichen Standorten, die mit allen erforderlichen Kompetenzen ausgestattet werden sollten, um die individuellen Marken- und Unternehmensziele zu erfüllen. Die aufgezeigte Gesellschaftsstruktur bildet für das Wachstum eines Mehrmarkenhändlers eine ideale Voraussetzung, da durch die konsequente Markentrennung keine Verwässerung zwischen den Marken stattfindet und somit auch eine grundlegende finanzielle Gefährdung zwischen den Sparten vermieden wird.

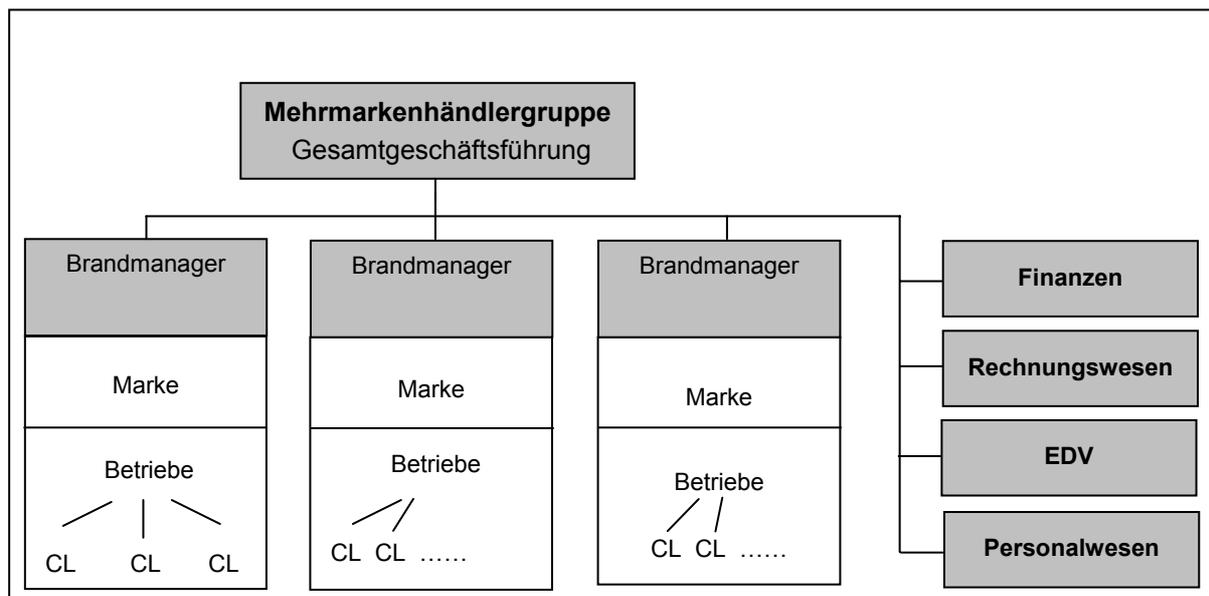


Abbildung 5: Empfohlene Struktur für eine Mehrmarkenhändlergruppe
Quelle: Eigene Darstellung.

Die **Organisations- und Prozessstruktur** regelt für die Abläufe innerhalb einer Automobilhandelsgruppe einerseits den Aufbau und andererseits die Rahmenbedingungen. Das Ziel liegt folglich in einer optimalen Verteilung von Aufgaben und Macht. Eine Mehrmarkenhändlergruppe sollte klare und einfache Strukturen aufweisen. Die Geschäftsführung sollte daher markenspartenübergreifend tätig sein. Dies bedeutet, sie befasst sich insbesondere mit strategischen Themen und übergeordneten Aufgaben der gesamten Gruppe sowie mit der Steuerung der zentral organisierten Funktionsbereiche Personalwesen, Finanzen, Rechnungswesen und EDV. In der Organisationspraxis hat sich der folgende Grundsatz etabliert: „Je kundennäher die Funktion ist, desto eher sollte sie dezentral, je kundenferner die Funktion ist, desto eher zentral organisiert werden“ (Rabe, 2005, S. 372). Diesem wird durch die hier empfohlene Struktur entsprochen. Jede Markensparte sollte von einem Brandmanager geleitet werden, der ausschließlich für die Belange seiner Sparte zuständig ist. Das operative Geschäft wird somit markengetrennt entschieden und umgesetzt, wodurch eine effizientere Gestaltung der Autohäuser möglich wird. Infolge der besseren Wirtschaftlichkeit der Autohäuser sind die zusätzlichen Kosten für die Brandmanager leicht abzudecken. Die Funktionsbereiche Handel, Service und Marketing der jeweiligen Sparten werden dezentral organisiert. Dem Brandmanager untergeordnet ist der des jeweiligen Standorts, der die komplette operative Verantwortung über ein einzelnes Autohaus hat und überwiegend vertriebsorientiert tätig ist. Auf der letzten Stufe der Hierarchie befinden sich die Abteilungsleiter, also die Verkaufsleiter oder Werk-

stattleiter, die für das Tagesgeschäft verantwortlich sind. Der Einsatz eines Verkaufsleiters erweist sich allerdings erst ab einer Leistungsspanne von acht Verkaufsberatern als sinnvoll. Im Bereich der administrativen Prozesse sollte eine klare Profit-Center-Ausrichtung angestrebt werden, der ein eindeutiges Zielsystem zugrunde gelegt wird.¹⁶ Dieses sollte mit einem Entlohnungssystem gekoppelt sein und von langfristigen Zielen bis hin zur täglichen Zielsetzung reichen. Insgesamt betrachtet besteht der Vorteil dieser flachen Hierarchie darin, dass kurze Entscheidungswege sowie hohe Transparenz für alle Beteiligten vorliegen.

Im Bereich der **Marketing- und Vertriebsstruktur** sollte ein Mehrmarkenhändler das im Zielsystem definierte Differenzierungsmerkmal adäquat umsetzen, um somit zum Ausdruck zu bringen, was die Gruppe im Kundenumgang auszeichnet. Als Differenzierungsmerkmal könnten beispielhaft spezifische kunden- und bedarfsgerechte Lösungen intensiv verfolgt und umgesetzt werden. Alle Aktivitäten sollten auf das Differenzierungsmerkmal ausgerichtet werden und regelmäßigen Überprüfungen hinsichtlich der Konformität unterzogen werden. Bei der Planung von Marketingstrategien sind die Bereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik zu definieren und zu gestalten. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu beachten, dass auch von den Herstellern eine Vielzahl an verbindlichen Vorgaben besteht. Darüber hinaus sollten die Auftritte der Autohausbetriebe der jeweiligen Markensparten eine einheitliche Corporate Identity aufweisen, die sich deutlich von den anderen Sparten absetzt. Hierdurch soll das Image der einzelnen Gesellschaften gestärkt, in Bezug auf die externen Zielgruppen eine Erhöhung der Wiedererkennung erfolgen und eine Verbesserung der Mitarbeiteridentifikation sowie -motivation hervorrufen werden. Außerdem werden negative Erfahrungen einer Sparte nicht auf alle anderen übertragen. Demzufolge sind auch Marketingkampagnen markenspartenspezifisch auszurichten. Identische Konzepte würden ansonsten ihren Zweck verfehlen, da unterschiedliche Zielgruppen angesprochen würden.

¹⁶ Ein Profit-Center stellt ein Autohaus einer Markensparte dar.

4.2 Konkrete Handlungsempfehlungen bei einem möglichen Fall der Gruppenfreistellungsverordnung im Jahr 2010

4.2.1 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario I

Vor dem Hintergrund des ermittelten Szenarios I stellt sich für den Handel die zukünftige Situation im Automobilvertrieb als besonders schwierig dar. Angesichts der weitgehenden Sättigung des deutschen Automobilmarktes sollte von einer vorläufigen Erweiterung des Markenportfolios abgesehen und stattdessen die bestehenden Markensparten stabilisiert werden. In diesem Zusammenhang gewinnt die Kundenorientierung und -bindung verstärkt an Bedeutung. Ein Mehrmarkenhändler sollte daher einen kundenorientierten Restrukturierungsprozess¹⁷ durchführen, wobei ein besonderes Augenmerk auf die Optimierung und Intensivierung der Kundenbindung gelegt werden sollte. Darüber hinaus sollte sich ein Mehrmarkenhändler im Bereich der Geschäftsfelder auf den Ausbau des Teile- und Zubehörgeschäfts konzentrieren. Hinzukommend rücken vermehrt Mobilitätsdienstleistungen in den Mittelpunkt des Interesses. Unter Ertrags- und Kundenorientierungsgesichtspunkten könnte somit ein Mehrmarkenhändler seine autobezogenen Kernkompetenzen um starke kunden- und dienstleistungsbezogene Aspekte ergänzen.

Für die Entwicklung einer erfolgreichen **Kundenbindungsstrategie** sollten sowohl generelle als auch spezifische Instrumente der Kundenbindung eingesetzt werden (vgl. Diez, 2004, S. 681). Zu den generellen Instrumenten der Kundenbindung zählen die **klassischen Instrumente des Marketing-Mix**¹⁸, deren Einsatz für alle Markensparten relevant ist. Allerdings sind diese mit unterschiedlicher Intensität einzusetzen. Der Bereich *Produktpolitik* kann bspw. durch individuelle Angebote, Einhaltung von Qualitäts- und Servicestandards sowie dem Angebot von Zusatzleistungen oder der Gewährung von Leistungsgarantien abgedeckt werden. Im Rahmen der *Preispolitik* können finanzielle Anreize in Form von Rabatt- und Bonussystemen zum Einsatz kommen. Deren Implementierung kann im Neuwagenbereich innerhalb der Marken-

¹⁷ Der kundenorientierte Restrukturierungsprozess basiert auf dem Konzept des Business Process Reengineering beim dem eine radikale Neuorganisation aller aus Kundensicht relevanten Abläufe in der Unternehmung stattfindet. Zur weiteren Vertiefung vgl. Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S. 264.

¹⁸ Der Marketing-Mix umfasst die Bereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik (vgl. Meffert, 2000, S. 972).

sparten aber häufig nur eingeschränkt, aufgrund hoher Herstellerstandards, erfolgen. Während die *Kommunikationspolitik* Maßnahmen zum Aufbau kundenspezifischer Kommunikationskanäle anstrebt sowie die Einrichtung von Kundenforen und Servicenummern forciert, umfasst die *Distributionspolitik* Maßnahmen hinsichtlich der Onlinebestellung und einer kundenorientierten Standortwahl. Weiterhin kann ein Mehrmarkenhändler auch spezifische Instrumente der Kundenbindung einsetzen. Das **Kundenkontaktprogramm** zählt zu diesen Instrumenten und umfasst einen Plan zur systematischen Durchführung von kundengerichteten Aktivitäten. Hierdurch soll der persönliche Kontakt zum Kunden intensiviert und aktiv gesucht werden. In diesem Zusammenhang bieten sich die einzelnen Phasen einer Kundenbeziehung vom Erstkontakt bis zum Wiederholungskauf an, um die Geschäftsbeziehung zwischen dem Händler und dem Kunden durch verschiedene Aktivitäten aufrecht zu erhalten. Diese reichen von der telefonischen Kaltakquise über das Nachkaufmarketing, in Form einer persönlichen Übergabe des Fahrzeugs und einem aktivem Beschwerdemanagement, bis hin zu einem intensiven Servicemarketing sowie produktbezogenen „Directmailings“ und Einladungen.¹⁹ Das Kundenkontaktprogramm sollte für alle Markensparten eingeführt werden, da es sich hierbei um ein relativ kostengünstiges und einfach zu implementierendes Instrument der Kundenbindung handelt, welches bei einer konsequenten Umsetzung große Erfolge verspricht. Eine weitere Kundenbindungsmaßnahme stellt der **Kundenclub** dar, der aktuelle Kunden, teilweise aber auch potenzielle Käufer, bestimmter Produkte vereint. Für einen Mehrmarkenhändler sollte ein solcher Kundenclub markenspartenspezifisch aufgebaut werden. Bei Erfolg des Konzeptes kann der Kundenclub langfristig auf die anderen Sparten ausgeweitet und an deren spezifische Besonderheiten angepasst werden. Neben monetären Vorteilen des Kundenclubs wie z. B. Rabatten, Preisnachlässen oder Sonderangeboten sollten dem Kunden auch nicht monetäre Vorteile in Form von Veranstaltungen oder Seminaren geboten werden (vgl. Butscher, 1998, S. 100 f.). Elemente eines Kundenclubs sind somit vor allem Kundenclubkarten, -zeitschriften oder auch -events. Im Zusammenhang mit der Kundenclubkarte lässt sich neben anderen Funktionen ein Punktesystem vorstellen, bei dem Punkte umsatzabhängig auf der Karte gespeichert und dem Kunden hierfür, je nach Anzahl, geldwerte Vorteile bei Serviceleistungen oder dem Teile- und Zubehörgeschäft gewährt werden können. Weiterhin könnte die

¹⁹ Zur weiteren Vertiefung vgl. Diez, 2001, S. 431 ff.

Möglichkeit bestehen, dieses System auch bei Kooperationspartnern anzuwenden. Das Angebot **interaktionsorientierter Kundenkontaktflächen** stellt ebenfalls eine Maßnahme zur Kundenbindung dar. Der Vorteil dieses Instruments besteht darin, dass sowohl das Unternehmen als auch der Kunde aktiv den Kontakt zum jeweils anderen suchen können. Interaktionsmöglichkeiten bestehen bspw. über Call Center oder das Internet.²⁰ Der Einsatz eines Call Centers ist für einen Mehrmarkenhändler empfehlenswert, da für die gesamte Gruppe einerseits verschiedene Service-Hotlines zentral bereitgestellt werden können und diese andererseits markenspezifisch vor dem Kunden durch unterschiedliche Nummern auftreten können. Möglich wäre hier z. B. eine Gebrauchtwagenhotline oder auch weitere Serviceangebote wie eine Pannen- und Unfallhilfe. Weiterhin ist die Abwicklung des Beschwerdemanagements oder die Bereitstellung eines Informationsmanagementsystems, das technische und produktspezifische Informationen oder auch Verkehrsinformationen bereitstellt, über ein Call Center möglich. Ein Mehrmarkenhändler sollte das Call Center outsourcen, d. h. den Auftrag an externe Dienstleister vergeben, da hierdurch möglicherweise Kosten eingespart werden können. Durch dieses Vorgehen sind keine Personalplanungen, die sich aufgrund starker Auslastungsschwankungen als besonders schwierig erweisen, vorzunehmen und die Kosten sind genauer kalkulierbar. Hinzukommend können Externe die Aufgaben häufig effizienter ausführen als es der Mehrmarkenhändler könnte, da deren Kernkompetenzen in anderen Bereichen liegen. Wichtig sind vor allem Kontrollen, bspw. in Form von Testanrufen, so dass vorher abgesteckte Standards von Seiten des Call Centers eingehalten werden.²¹ Im Rahmen der interaktionsorientierten Kundenkontaktflächen sind für den Bereich des Internets Call Back Funktionen, Dialog-Möglichkeiten oder auch das „Personalizing“ einsetzbar. Unter „Personalizing“ versteht man, dass Kunden über eine Zugangsbeziehung auf der Website einen eigenen Bereich erhalten. Der Vorteil besteht darin, dass das Unternehmen Daten über den Kunden erlangt und darauf aufbauend auf den Kunden zugeschnittene Informationen wie z. B. individuelle Fahrzeugangebote, Einladungen zu Veranstaltungen oder Geburtstagsgrüße bereitstellen kann. Dem

²⁰ Unter einem Call Center versteht man eine zentrale Einrichtung zur telefonischen Durchführung von Kundenkontaktaufnahmen.

²¹ Zu den Standards zählen bspw. kurze Warteschleifen, eine freundliche und persönliche Ansprache, eine aktive Beratung sowie das Einleiten weiterer Prozessschritte.

zunehmenden Wunsch der Konsumenten nach Individualität wird hierdurch Rechnung getragen und kann u. a. zu einer hohen Kundenzufriedenheit führen.

Neben den Maßnahmen zur Kundenbindung sollte ein Mehrmarkenhändler das **Teile- und Zubehörgeschäft** ausbauen, da hier in verstärktem Maße Gewinne realisiert werden können. Ein Mehrmarkenhändler sollte intensiv die Möglichkeit nutzen, die zu diesem Geschäftsbereich gehörenden Artikel direkt über Teilehersteller oder unabhängige Teilelieferanten zu beziehen, da hierdurch hohe Kosteneinsparungen erzielt werden können. Weiterhin sollte größere Aufmerksamkeit auf das Zubehörgeschäft gerichtet werden, da dieses bisher eher passiv von Mehrmarkenhändlern betrieben wird. Hier bieten sich vielversprechende Chancen an, die intensiv genutzt werden sollten. Das Zubehörgeschäft lässt sich über das Jahr in drei Aktivitätsperioden einteilen (vgl. Brachat, 2005, S. 212). Das Frühjahr-, Sommer- und Winteraktionsgeschäft sollte aus verschiedenen Artikeln bestehende Pakete aufweisen, um den Absatz zu erhöhen. Dies sollte zusätzlich durch aktive Werbung unterstützt werden. „Aus leeren Regalen verkauft man bekanntlich nichts, wie umgekehrt eine gute Platzierung Erfolg garantiert“; dieses Zitat von *Brachat* macht deutlich, dass ein Mehrmarkenhändler für den aktiven Teile- und Zubehörverkauf die Einrichtung eines gesonderten Bereichs vornehmen sollte. In diesem Zusammenhang könnte auch eine weitere Überlegung hinsichtlich eines angeschlossenen Fachmarktes an den Hauptbetrieb getätigt werden, der Teile, Öle, Pflegemittel, Zubehör, Reifen und vieles mehr anbietet. Die Attraktivität des Standortes würde sich demzufolge massiv erhöhen und zu mehr Publikumsverkehr führen. Es ist allerdings abzuwägen, ob ein solcher Fachmarkt in Eigenregie oder durch einen Fremdanbieter geführt werden sollte.

Zuletzt sollte der Bereich der **Mobilitätsdienstleistungen** erhöhte Aufmerksamkeit finden. Einem Mehrmarkenhändler würde sich dementsprechend die Möglichkeit bieten, den langfristigen Trends im Konsumentenverhalten, dem Wunsch nach Flexibilität und Multioptionalität sowie der gleichzeitigen Preis- und Kostensensibilität gerecht zu werden. Es kann zwischen Mobilität schaffenden, Mobilität sichernden und Mobilität erweiternden Dienstleistungen unterschieden werden (vgl. Reindl, 2005, S. 425). In der Praxis sind überwiegend die ersten beiden Varianten zu finden. Zu den Mobilität schaffenden Dienstleistungen zählen bspw. Probefahrten, Leasing, Kaufberatung oder Kfz-Versicherungen (vgl. Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S. 170 ff.). Mobilität sichernde Dienstleistungen stellen Garantie, Kulanz oder technischer Service in

Form von Hol- und Bringservice, Ersatzwagen oder Beratung am Fahrzeug dar. Um sich von der Mehrzahl der Wettbewerber zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren, sollten daher insbesondere Mobilität erweiternde Dienstleistungen forciert werden. Das Pool Leasing repräsentiert eine solche Dienstleistung und ermöglicht flexible Zugriffsrechte auf einen typ- und/oder markenspezifisch differenzierten Fahrzeug-Pool (vgl. Diez, 1997, S. 93 f.). Hierbei wird dem Kunden je nach Einsatzzweck ein Fahrzeug zur Verfügung gestellt. So könnte der Automobilkunde für den Alltag ein Stadtfahrzeug leasen und auf Wunsch, im Rahmen seines Vertrages, die Option zur Nutzung größerer Fahrzeuge z. B. für Urlaubsfahrten wahrnehmen. Eine weitere Mobilität erweiternde Dienstleistung ist die sog. Mobility Card, die auf einem Verkehrsträger übergreifendem System basiert. Der an diesem System teilnehmende Kunde hat hierbei die Möglichkeit, je nach Bedarf zwischen der Nutzung von Auto, Bahn, Bus oder Flugzeug zu wählen. Ein Mehrmarkenhändler würde damit ein innovatives Autohandelskonzept anbieten, das langfristig durch zusätzliche Verkehrsmittel ausgebaut werden könnte.

4.2.2 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario II

Legt man das Szenario II als Ausgangspunkt für das Jahr 2010 zugrunde, so fällt auf, dass die Situation auf dem Kfz-Markt aufgrund des Falls der GVO 1400/2002 durch einen erhöhten Wettbewerbsdruck geprägt wird. Ein Mehrmarkenhändler sollte daher die Möglichkeit nutzen, die nationale Expansion zu forcieren. Damit kann gleichzeitig die Chance für eine Optimierung der internen Strukturen bspw. entsprechend dem Betriebsverbund bzw. dem „Satellitenkonzept“ verfolgt werden. Darüber hinaus erfordert das Szenario II die Umsetzung eines konsequenten Multi-Channel-Managements und in diesem Kontext insbesondere eine Optimierung des Internetauftritts. Ferner bietet sich die Möglichkeit einer Profilierung des Mehrmarkenhändlers über eine innovative, kundengruppenbezogene Marketing-Leitidee an, um bspw. den Entwicklungen des demografischen Wandels zu begegnen.

Zunächst wird auf die **nationale Expansion** eingegangen. Es empfiehlt sich für einen Mehrmarkenhändler die Strategie der Marktentwicklung umzusetzen. Aus strategischer Sicht sollte dabei zunächst eine Analyse der Märkte nach Kriterien wie z. B. Marktpotenzial, Erschließungskosten und Wettbewerber erfolgen. Weiterhin sollten im Rahmen der nationalen Expansion die Übernahme sowie der Aufbau weiterer Betriebe

innerhalb der bereits bestehenden Markensparten im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Demzufolge sollten mit den Herstellern mögliche Übernahmegebiete abgestimmt werden. Der Wettbewerbsdruck innerhalb der Branche wird sich aufgrund des Falls der GVO 1400/2002 weiter verschärfen, so dass insbesondere eine Vielzahl kleiner Händler zur Betriebsaufgabe gezwungen sein wird. Diese Betriebe bzw. Händlerverträge sollten vorzugsweise übernommen werden. Darüber hinaus sind Fusionen und Kooperationen denkbar, um das nationale Wachstum voranzutreiben. Einen Überblick über mögliche Kooperationschancen für einen Mehrmarkenhändler zeigt die folgende Abbildung 6:

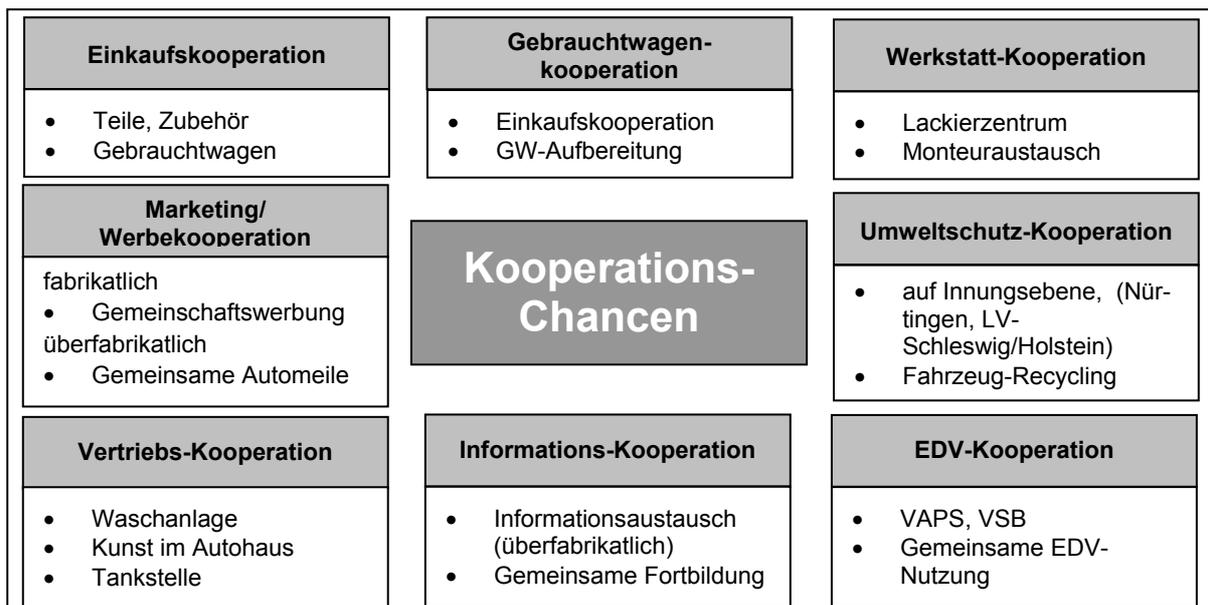


Abbildung 6: Kooperationschancen für einen Mehrmarkenhändler

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Brachat, 2002, S. 79.

Neben der Expansion über die Erhöhung der Betriebsanzahl sollte auch die Aufnahme und Integration weiterer Marken forciert werden. Nach Expertenmeinung besteht ein optimales Markenportfolio aus zwei bis drei Marken. Demnach ist zu bedenken, ob das Portfolio eines Mehrmarkenhändlers um weitere konzerninterne Marken ergänzt werden sollte und/oder weitere Markensparten aufzubauen sind.

Vor dem Hintergrund der anzustrebenden nationalen Wachstumsstrategie sollte langfristig das **Konzept des Betriebsverbundes** für die Markensparten realisiert werden. Unter einem Betriebsverbund versteht man im Rahmen eines Unternehmens die Schaffung eines integrierten Verbunds von mehreren Betriebsstätten an mehreren Standorten (vgl. Diez, 2001, S. 369). Für die Markensparten bedeutet dies, dass nicht an allen Standorten alle Geschäftsfelder betrieben werden sollten, sondern eine räumliche Differenzierung und somit eine Konzentration bestimmter Aktivi-

täten auf einzelne Standorte stattfindet. Der Neuwagenverkauf sollte daher auf Standorte mit einem attraktiven, großen Ausstellungsgebäude sowie einem erlebnisorientierten Kundenkontaktmanagement erfolgen (vgl. hierzu auch Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S. 58 f.). Vorteilhaft erweisen sich hierfür zumeist Innenstadt- und Citylagen. Für die Fahrzeugpräsentation der Gebrauchtwagen sollten separate Gebrauchtwagen-Center als Superstore am Stadtrand positioniert werden. Für die Ausstellung der Gebrauchtwagen ist ein hoher Platzbedarf notwendig, so dass bei dieser Variante niedrigere Grundstückskosten anfallen würden. Daneben ist eine breite Streuung von kleinen Werkstätten bzw. Servicestützpunkten im Umland vorzunehmen, wodurch eine optimale Kundennähe garantiert wird. Daneben könnten zusätzliche konzerninterne Marken in das Werkstättingeschäft integriert werden. Hierdurch können erhebliche Kosten gespart werden, die z. B. aus dem direkten Bezug größerer Bestellmengen bei den Ersatzteilherstellern oder auch aufgrund geringerer Investitionen in die Grundausstattung resultieren. Darüber hinaus kann eine größere Zielgruppe durch ein breiteres Werkstättenangebot erreicht werden. Insgesamt ermöglicht der Betriebsverbund ein professionelleres Kundenkontaktmanagement und -marketing sowie die Möglichkeit, Kostensenkungen durch Betriebsgrößen- und Spezialisierungsvorteile zu erzielen.

Das **Internet** nimmt eine immer wichtigere Rolle innerhalb des Automobilvertriebs ein (vgl. Ahlert, Kenning, Schneider, 2000, S. 198 ff.). Ein Mehrmarkenhändler sollte das Internet insbesondere verstärkt als einen verkaufsunterstützenden Vertriebskanal einsetzen, da auch zukünftig der Verkauf von Fahrzeugen über das Netz nicht lohnenswert sein wird. Der Einsatz des Internets als Informationsplattform sollte sich bei richtiger Pflege neben Produktinformationen durch tagesaktuelle Inhalte auszeichnen, die dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen stiften. Der Internetauftritt sollte markenspartenspezifisch erfolgen, wobei sich die einzelnen Betriebe durch einen eigenen Auftritt, in Form einer Unterseite der zentralen Markensparten-Website, profilieren sollten. Ferner sollte ein Mehrmarkenhändler die Möglichkeit nutzen, Ersatzteile und Zubehör über das Internet zu verkaufen. Hierdurch könnten zusätzliche Gewinne und die Ansprache einer neuen Zielgruppe realisiert werden. In Verbindung mit dem Internet gewinnt das **Multi-Channel-Management** verstärkt an Bedeutung. Hierbei sollte das oberste Ziel die parallele, koordinierte und integrierte Verknüpfung der verschiedenen Vertriebskanäle sein. Dies kann durch eine konsequente Kommunikation der Multikanal-Fähigkeiten, kanalübergreifende integrierte Leistungsan-

gebote und einem einheitlichen Markenmanagement erreicht werden. Konkret bedeutet dies bspw. im Internet Hinweise auf die verschiedenen Autohausbetriebe, auf das Call Center etc. zu geben, andererseits aber auch in den Betrieben auf den Internetauftritt oder die Servicenummern hinzuweisen. Ein weiteres Beispiel ist das kanalübergreifende Call Center, das Zugriff auf sämtliche Informationen und Daten der anderen Vertriebskanäle hat. Darüber hinaus sollte eine einheitliche Corporate Identity in allen Kanälen der jeweiligen Markensparten zugrunde gelegt werden. Um die Erkenntnisse des Szenarios II zu nutzen, sollten darüber hinaus **Profilierungsinstrumente** eingesetzt werden, bei denen es sich für den Konsumenten um direkt und indirekt wahrnehmbare Aktivitäten handelt. Hierbei basieren die Profilierungsaktivitäten auf einer Marketing-Leitidee, welche die Komponenten angesprochene Zielgruppe, bereitgestellter Nutzen und zentrale Grundelemente, die dabei Anwendung finden sollen, umfasst. Eine innovative Profilierungskonzeption wäre ein multimediales Autohaus, das den Konsumenten beim Besuch des Mehrmarkenhändlers ein unvergessliches Erlebnis bieten würde. Die Autohäuser sollten mit einer Vielzahl technischer Funktionen ausgestattet sein. Beispiele hierfür sind neben einem großen Angebot technik- und elektronikausgestatteter Fahrzeuge u. a. Flat-Screens, die Autoanimationen oder -videos zeigen, Fahrzeugsimulatoren oder auch die Präsentation der ausgestellten Fahrzeuge durch unterschiedliches Licht-Design. Darüber hinaus sollten in den Autohausbetrieben Kiosksysteme installiert werden. Diese bieten potenziellen Kunden die Möglichkeit sich mit verschiedenen Fahrzeugen vertraut zu machen, verschiedene Fahrzeugkonfigurationen und Sonderausstattungen zu wählen sowie sich die entsprechenden Preise anzeigen zu lassen. Hierfür ist der Einsatz sog. CASP Systeme empfehlenswert, die ferner die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Händler während des Verkaufsprozesses optimieren. Ziel ist es somit zur höheren Kundenzufriedenheit beizutragen (vgl. Reed, Story, Saker, 2004, S. 21). Die Kosten für dieses Konzept würden sich aufgrund der hohen Attraktivität der Autohäuser und einer daraus resultierenden hohen Kundenfrequenz mehr als kompensieren. Eine weitere kundengruppenbezogene Marketing-Leitidee würde in der Umsetzung eines Seniorenkonzeptes im Autohaus bestehen (vgl. Ahlert, Kollenbach, Korte, 1996, S. 141 ff.). Hiermit würde ein Mehrmarkenhändler dem demografischen Wandel Rechnung tragen und damit gleichzeitig die kundenbezogene Ausrichtung weiter vorantreiben. Neben dem Angebot eines hochwertigen Sortiments stehen der Service und die Bequemlichkeit im Mittelpunkt dieses Konzeptes. So ist eine hohe

Qualität und Zuverlässigkeit des Leistungsversprechens zwingend notwendig sowie Serviceangebote in Form von kostenlosen Sehtests oder Sicherheits- und Reaktionstrainings vorstellbar. Darüber hinaus nimmt der persönliche Kontakt zum Kunden eine entscheidende Rolle ein, der durch entsprechend geschultes Personal auf den Elementen Zeit, Verständnis und Zuwendung aufbaut. Weitere zielgruppenbezogene Maßnahmen sollten in den Bereichen Geschäftsausstattung sowie Präsentation der Fahrzeuge umgesetzt werden.

4.2.3 Lösungskonzepte im Hinblick auf Szenario III

Vor dem Hintergrund des Szenarios III sollte ein Mehrmarkenhändler eine internationale strategische Ausrichtung anstreben. Denkbar wären internationale Kooperationen. Weiterhin ist eine klare Positionierung als Qualitätsanbieter zu empfehlen, die über den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix forciert werden sollte. Hierbei kommt der Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere das Event-Marketing gewinnt dabei an Interesse, welches somit der steigenden Erlebnis- und Freizeitorientierung der Konsumenten entgegen kommt.

Einem Mehrmarkenhändler ist eine **internationale Expansionsstrategie** zu empfehlen. Die wesentlichen Vorteile einer strategischen Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf den internationalen Markt bestehen u. a. in der Realisierung von Economies-of-Scale-Effekten durch die Ausweitung des Absatzgebietes, der Realisierung von Economies-of-Scope-Effekten durch die Nutzung von Marktsynergien, der Nutzung von Standortkostenvorteilen oder auch in der Minimierung der Absatzrisiken durch ein ausgeglichenes Marktportfolio (vgl. Diez, Reindl, 2005b, S. 115).²² Bei der Erschließung neuer ausländischer Märkte könnte für einen Mehrmarkenhändler aufgrund wenig vertrauter Marktverhältnisse und Rahmenbedingungen ein erheblicher, zusätzlicher Informationsbedarf entstehen. Eng damit verbunden ist auch das erhöhte unternehmerische Risiko. Ein weiterer Aspekt ist die Allokation knapper Ressourcen, die bei Aktivitäten in mehreren Ländern zu berücksichtigen ist und hierdurch zu einem höheren Koordinationsbedarf führt. Diese Besonderheiten der geplanten grenzüberschreitenden Marktbearbeitung führen zu einer Komplexitätssteigerung. Aufgrund der Vielzahl an möglichen Schwierigkeiten sollte

²² Unter Economies-of-Scale-Effekten werden Fixkostendegressionseffekte verstanden. Der Begriff Economies-of-Scope-Effekt steht für Verbundeffekte in Form des Erwerbs von Kompetenzen, die bisher nicht vorhanden waren.

daher vorerst eine internationale Expansion in Form einer Kooperationsstrategie angestrebt werden. Für einen Mehrmarkenhändler würde dies eine Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Unternehmen bedeuten. Hierdurch lassen sich Synergieeffekte bspw. in Form einer Risiko- und Kostenteilung für beide Partnerunternehmen erzielen. Denkbar sind Formen wie z. B. Joint Ventures, strategische Allianzen oder strategische Netzwerke.²³ Einem Mehrmarkenhändler ist die Gründung eines Joint Ventures zu empfehlen. Die Vorteile liegen hierbei u. a. in der Risikoteilung, dem geringeren Kapitalbedarf oder auch in dem Know-how-Transfer mit dem Partner. Langfristig sollten die gesammelten Erfahrungen in dem jeweiligen Land genutzt werden, um das Wachstum weiter voranzutreiben. Für den Fahrzeugmarkt in Osteuropa ist mit einem zukünftig starken Wachstum zu rechnen, so dass Mehrmarkenhändler verstärkt in diese Region expandieren sollten.

Eine weitere Entwicklung, die das Szenario III mit sich bringt, ist der zunehmende Vertrieb von Fahrzeugen bspw. über Discounter oder Supermärkte. Ein Mehrmarkenhändler sollte daher eine klare Positionierung im Markt beziehen, um sich von Wettbewerbern eindeutig zu differenzieren. In diesem Zusammenhang bietet sich die Umsetzung der **Differenzierungsstrategie** von *Porter* an (vgl. Porter, 1985, S. 14). Hierbei wird das Ziel verfolgt, Produkte anzubieten, die sich in Qualität und Service deutlich von den Konkurrenzprodukten abheben. Ein Mehrmarkenhändler könnte bspw. durch den Einsatz der Instrumente des Marketing-Mix eine Qualitätsorientierung effektiv unterstützen. Hierbei kommt speziell der Kommunikationspolitik eine hohe Bedeutung zu. Mit dem Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente werden zum einen ökonomische Ziele wie z. B. Steigerung von Gewinn und Umsatz verfolgt und zum anderen psychographische Ziele wie bspw. die Erhöhung der Marken- und Firmenbekanntheit oder die Erhöhung des Image. Neben den klassischen Instrumenten der Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit etc. rücken verstärkt die neueren Instrumente in den Mittelpunkt des Interesses. Hierzu zählen das Event-Marketing, das Sponsoring oder die Multimedia-Kommunikation. Im Folgenden wird das Instrument Event-Marketing näher betrachtet. Unter Event-Marketing wird eine „erlebnisorientierte Inszenierung von firmen- oder produktbezogenen Ereignissen sowie deren Planung, Organisation und Kontrolle“ verstanden (Auer, Diederichs, 1993, S. 201). Für einen Mehrmarkenhändler bietet sich durch den Einsatz von **Events** die Gelegenheit, der

²³ Während bei der Kooperationsform des Joint Ventures die Kapitalbeteiligung im Mittelpunkt steht, beziehen sich strategische Allianzen i. d. R. auf Verflechtungen innerhalb der Wertschöpfungskette. Strategische Netzwerke stellen insbesondere ihre Einflussstruktur heraus. Zur weiteren Vertiefung vgl. Sachse, 2003, S.134 ff.

steigenden Erlebnis- und Freizeitorientierung der Kunden gerecht zu werden. Diese Events sollten jedoch gezielt eingesetzt und aufeinander abgestimmt werden. Demzufolge ist es von besonderer Wichtigkeit, die Eventziele und die Zielgruppe eindeutig zu definieren. Für die Planung und Durchführung von Events sollte sich ein Mehrmarkenhändler der klassischen Eventelemente bedienen (vgl. Bremshey, Domning, 2001, S. 74 ff.). Zu diesen zählt bspw. eine Infotainment-Show, bei der die Verbindung von Information und Entertainment im Fokus steht. Über Bühnenbilder, Musik, Choreografie und Kostüme werden die Produktfeatures und Botschaften für die Kunden mit Leben gefüllt. Darüber hinaus sollten Informations-Parcours eingesetzt werden, die Information und Beratung mit Hilfe einer breiten Palette an Medien wie z. B. interaktiver IT-Terminals, Displays und Exponate in den Mittelpunkt stellen. Daneben können Prominente, Testimonials oder auch Service-Erlebniswelten in Form von Unterlagenzustellservices, Gastronomie- und Garderobenservices genutzt werden, um die Events zu einem vollen Erfolg zu machen. Neben einer alljährlichen Einsatzplanung der Instrumente der Kommunikationspolitik, die auch den Einsatz von Events beinhaltet, sollten hinzukommend sog. Mega-Events intensiv geplant werden. Hierbei ist ein langfristiger Planungszeitraum vorteilhaft, da neben der Planung des Programms auch das Ereignis in die Gesamtkommunikation integriert werden muss. Dies bedeutet, sowohl in der Phase vor dem Ereignis als auch im Anschluss daran die Instrumente Werbung, Verkaufsförderung, Pressearbeit etc. gezielt einzusetzen, um das Event zu unterstützen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Der Automobilvertrieb in Deutschland ist in den letzten Jahren durch einen starken Strukturwandel gekennzeichnet, welcher u. a. auch durch die rechtlichen Neuerungen der aktuellen GVO 1400/2002 hervorgerufen wird. Speziell der Mehrmarkenhandel hat dabei an Bedeutung gewonnen. Im Jahre 2010 gilt es, eine erneute Entscheidung über das weitere Fortbestehen der GVO zu treffen. Infolgedessen sind anhand einer empirischen Analyse Handlungsalternativen für den zukünftigen Mehrmarkenhandel entwickelt worden, sofern es zum Fall der GVO 1400/2002 kommt.

Im Fokus der empirischen Analyse stand die Delphi-Befragung, die mit Hilfe von Automobilexperten durchgeführt wurde. Den Status Quo der Branche beurteilten die Experten als äußerst schwierig, da trotz neuer GVO weiterhin ein starke Abhängigkeit der Händler von den Hersteller besteht. Darüber hinaus haben die Neuregelungen der GVO 1400/2002 zu einer starken Förderung des Wettbewerbs geführt. Es konnte gezeigt werden, dass sich für beide Rahmenbedingungen im Jahr 2010 signifikante Unterschiede zu 2006 ergeben werden. Im letzten Fragenkomplex fiel besonders auf, dass die Experten den Betriebstypen Mega-Dealer und Handelsgruppen eine zukünftig hohe Bedeutung zuschreiben. Durch die vorliegende Untersuchung konnte dieser in der Literatur viel diskutierte Trend bestätigt werden. Zukünftige Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern werden vor allem in der Kundenorientierung und dem Service gesehen. Darüber hinaus wird das Internet auch im Jahre 2010 nur die Rolle einer Informationsplattform einnehmen. Ein zunehmender Fahrzeugverkauf kann sich in Zukunft nicht durchsetzen. Allerdings kommt dem Bereich „After-Sales“ eine hohe Bedeutung über das Internet zu.

Im Anschluss an die Delphi-Befragung ist auf Basis der Ergebnisse eine Szenario-Analyse durchgeführt worden. Anhand dieser Untersuchung konnten drei Szenarien identifiziert werden, welche die Zukunft des Automobilvertriebs umreißen. Das Trend-szenario, das die Verlängerung des Ist-Zustandes repräsentiert, stellt auch für die Zukunft eine wirtschaftliche schwierige Situation des Automobilvertriebs dar. Diese wird durch eine starke Abhängigkeit der Händler von den Herstellern geprägt. Das erste Extremszenario ist aufgrund des Falls der GVO 1400/2002 durch starke Emanzipationsbewegungen der Automobilhändler von den Automobilherstellern geprägt. Gleichzeitig ist hierdurch ein erhöhter Wettbewerbsdruck auf dem Markt zu beobach-

ten. Die dritte ermittelte Situation des Automobilvertriebs stellt das zweite Extremszenario dar, welches durch eine Vorwärtsintegration der Automobilhersteller in Form von herstellereigenen Niederlassungen und Agentursystemen gekennzeichnet ist. Hierdurch soll die Machtposition des Herstellers gegenüber dem Handel beibehalten werden. Außerdem zeigt sich, dass internationale Wachstumsstrategien eine immer größere Rolle spielen, daher expandieren immer mehr deutsche Unternehmen ins Ausland. Eine weitere wichtige Herausforderung liegt in dem veränderten Konsumentenverhalten, welches insbesondere durch eine steigende Erlebnis- und Freizeitorientierung geprägt wird.

Im letzten Teil der vorliegenden Studie wurden Handlungsempfehlungen vor dem Hintergrund der ermittelten Szenarien speziell für Mehrmarkenhändler abgeleitet. Hierbei können grundsätzliche und konkrete Handlungsempfehlungen unterschieden werden. Es konnte gezeigt werden, dass ein Mehrmarkenhändler die Gesellschaftsstruktur grundsätzlich nach dem Konzept der vollständigen Markentrennung aufgebaut und somit markenspartenspezifisch organisiert werden sollte. Innerhalb der Marketing- und Vertriebsprozesse ist das im Zielsystem definierte Differenzierungsmerkmal konsequent umzusetzen. Auch hier ist eine klare Markenspartentrennung empfehlenswert. Hinsichtlich der konkreten Handlungsalternativen ist zwischen den drei Szenarien unterschieden worden, so dass im Fall von Szenario I die Optimierung und Intensivierung der Kundenbindungsmaßnahmen im Mittelpunkt eines Mehrmarkenhändlers stehen sollte. Darüber hinaus ist der Ausbau der Geschäftsfelder Teile und Zubehör sowie des Bereichs Mobilitätsdienstleistungen zu empfehlen. Bei Eintreten des Szenarios II sollte die nationale Expansion und damit zusammenhängend das Konzept des Betriebsverbands umgesetzt werden. Zudem konnte gezeigt werden, dass langfristig die Aufnahme weiterer Marken lohnenswert ist. Weiterhin sollte ein konsequentes Multi-Channel-Management Anwendung finden sowie eine Optimierung des Internetauftritts durchgeführt werden. Schließlich sind Profilierungsmöglichkeiten aufgezeigt worden, die durch die Umsetzung einer Marketing-Leitidee Wettbewerbsvorteile für einen Mehrmarkenhändler schaffen. Das Szenario III ermöglicht es, den Erfolg eines Mehrmarkenhändlers über eine internationale Wachstumsstrategie zu sichern. Weiterhin sollte eine Differenzierungsstrategie umgesetzt werden, um sich so als Qualitätsanbieter gegenüber Wettbewerbern wie z. B. Supermärkten zu positionieren. Ferner gelangt man zu dem Ergebnis, dass dem steigenden Bedürfnis der Konsumenten nach Abwechslung mittels der Kommunikati-

onspolitik begegnet werden sollte. In diesem Rahmen erweist sich das Event-Marketing als besonders vorteilhaft.

Die Ergebnisse der Delphi-Befragung betreffend ist kritisch anzumerken, dass die hier bearbeitete Problemstellung sehr langfristig ausgerichtet ist und so ein vermutlich hoher Unsicherheitsgrad in den Daten enthalten ist. Darüber hinaus muss im Rahmen der Szenario-Analyse darauf verwiesen werden, dass aus dem ermittelten Datensatz weitere mögliche Szenarien hätten aufgestellt werden können und die hier vorgestellten nur eine Auswahl repräsentieren.

Anhand der hier ermittelten Szenarien konnten Handlungsalternativen für den zukünftigen Automobilvertrieb aufgezeigt werden. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass es sich nur um Alternativen für den Fall des Auslaufens der GVO 1400/2002 handelt. Demzufolge besteht weiterer Forschungsbedarf für die Situation, dass die aktuelle GVO verlängert oder modifiziert wird.

Literaturverzeichnis

Aberle, G. (2003): Transportwirtschaft, 4. Aufl., München.

Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik, 3. Aufl., Stuttgart [u. a.].

Ahlert, D. (2004): Warum ein zentrales Brand-Controlling unverzichtbar wird, in: Markenverband (Hrsg.): Ertragsreserven aus Markenskapital, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 7-28.

Ahlert, D., Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke – Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Berlin [u. a.].

Ahlert, D., Hesse, J. (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden, in: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (Hrsg.): Multikanalstrategien, Wiesbaden, S. 3-32.

Ahlert, D., Kenning, P., Schneider, D. (2000): Markenmanagement im Handel - Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele, Wiesbaden.

Ahlert, D., Kollenbach, S., Korte, C. (1996): Strategisches Handelsmanagement – Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels, Stuttgart.

Ahlert, D., Olbrich, R. (2001): Institutionelle Handelbetriebslehre, in: Münsteraner Schriften zur Handels- und Distributionsforschung, Bd. 6, 2. Aufl., Münster.

Auer, M, Diederichs, F. A. (1993): Werbung below the line, Landsberg/Lech.

Balling, R. (1998): Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

Bea, F. X., Haas, J. (2005): Strategisches Management, 4. Aufl., Stuttgart.

Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2004): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 10. Aufl., Wiesbaden.

- Berg, H., Welzel, M. (2004): Die neue Gruppenfreistellungsverordnung für den Automobilvertrieb: Strategische Optionen für Hersteller und Handel, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 419-436.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003): Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel: State of Practice und Erfolgsfaktoren, Mannheim.
- Blaich, G., Herm, S. (2004): Der Automobilvertrieb zwei Jahre nach Einführung der neuen GVO, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Diskussionsforum für Handel, Distribution, Netzwerk- und Markenmanagement, Münster, S. 143-152.
- BoozAllenHamilton (2006): Autohändler stehen durch GVO noch stärker unter Druck, Pressemitteilung vom 19.04.2006.
- Bouncken, R. B.; Pick, C. (2004): Kooperationsstrategien als Folge der neuen Gruppenfreistellungsverordnung im Automobilhandel. Empirische Ergebnisse zu Formen, Chancen, Grenzen und Umsetzung, in: Meyer, A. (Hrsg.): Kooperationen von KMU in Europa, Jahrbuch KMU-Forschung 2004, Lohmar-Köln, S. 219-241.
- Brachat, H. (2002): Autohaus-Management 2010, Ottobrunn.
- Brachat, H. (2005): Autohausmanagement, in: Dietz, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 165-213.
- Bremshey, P., Domning, R. (2001): Eventmarketing – Die Marke als Inszenierung, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Kooperationen planen und durchführen, Berlin.
- Bunn, D. W., Salo, A. A. (1993): Forecasting with scenarios, in: European Journal of Operational Research, Vol. 68, Issue 3, pp. 291-303.
- Busch, A., Schmidt, E. (2000): Die Rolle des Internet im Neufahrzeugvertrieb, Bonn.
- Butscher, S. (1998): Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs, Ettlingen.

- Creutzig, J. (2002): Was ist neu, was bleibt? Ein Vergleich zwischen der Kfz-GVO 1475/95 und der Kfz-GVO 1400/2002, in: Diez, W. (Hrsg.): GVO 2002 – Die neue Herausforderung im Automobilhandel, 1.Aufl., Ottobrunn, S. 29-63.
- Cuhls, K. (1998): Technikvorausschau in Japan – Ein Rückblick auf 30 Jahre Delphi-Expertenbefragungen, Heidelberg.
- Dalkey, N., Helmer, O. (1963): An experimental application of the Delphi method to the use of experts, Santa Monica.
- Dannenberg, J., Joas, A. (2005): Von der Technik zum Kunden, in: Gottschalk, B., Kalmbach, R., Dannenberg, J. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2.Aufl., Wiesbaden, S. 33-58.
- Dietzel, K. (2006): Die Hoffnung stirbt zuletzt, in: Acquisa, Nr.1, S. 38-42.
- Diez, W. (1997): Das Handbuch für das Automobilmarketing, 3.Aufl., Landsberg/Lech.
- Diez, W. (2001): Automobil-Marketing – Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, Landsberg/Lech.
- Diez, W. (2002): Automobilvertrieb – Wie die Hersteller auf die neue GVO reagieren müssen, in: Absatzwirtschaft, Nr. 9, S. 52-55.
- Diez, W. (2003): Sechs Trends prägen den Automobilvertrieb der Zukunft, Geislingen/Steige.
- Diez, W. (2004): Die Zukunft des Mehrmarkenhandels, in: Diez, W., Reindl, S. (Hrsg.): Mehrmarkenhandel – Chance oder Risiko?, München, S. 11-20.
- Diez, W. (2004a): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilwirtschaft, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 673-694.
- Diez, W., Reindl, S. (2005a): Das Management der wirtschaftlichen Wertschöpfungskette, in: Diez, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 71-104.

- Diez, W., Reindl, S. (2005b): Die Automobilindustrie im Zeichen der Globalisierung, in: Diez, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 105-128.
- Diez, W., Schwarz, M. (2000): Markenmanagement in der Automobilwirtschaft, Bonn.
- Diez, W., Stollenmaier, M. (2001): Kostenmanagement im Kfz-Betrieb: mit Musterkostenrechnung, 1. Aufl., Würzburg.
- Dudenhöffer, F. (1996): Auto-Marken morgen, in: Marketing Journal, Jg. 29, Nr. 2, S. 82-88.
- Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (2004): Herausforderungen für die Automobilindustrie, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 3-12.
- Eiberger, M. (2006): Emotionale Produkterlebniswelt mit Wirtschafts- und Werbe-Power, in: Marketing Journal, Sonderheft Automotive, S. 8-11.
- Ensthaler, J., Funk, M., Stopper, M. (2003): Handbuch des Automobilvertriebsrechts, München.
- Europäische Kommission (2002): Verordnung (EG) Nr. 1400/2002 der Kommission vom 31. Juli 2002 über die Anwendung von Artikel 81 Absatz 3 des Vertrages auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und auf einander abgestimmten Verhaltensweisen im Kraftfahrzeugsektor, in: Amtsblatt L203 der Europäischen Gemeinschaften vom 01.08.2002, Brüssel, S. 30-41.
- Fasse, M. (2005): Rabattschlacht ruiniert Autohandel, in: Handelsblatt vom 08.03.2005, Nr. 47, S. 13.
- Fell, U., Meckes, R. (2006): Best Ager – Traumzielgruppe oder Zielgruppentraum?, in: Marketing Journal, Nr. 1-2, S. 36-38.
- Florenz, P. J. (1992): Konzept des vertikalen Marketing – Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft, Bergisch Gladbach [u. a.].

- Genzow, F. C. (2004): Die Auswirkungen der neuen Regelungen der GVO, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 405-418.
- Genzow, F. C. (2002): Was müssen Händler bei der Neugestaltung ihrer Verträge beachten?, in: Diez, W. (Hrsg.): GVO 2002 – Die neue Herausforderung im Automobilhandel, 1. Aufl., Ottobrunn, S. 87-111.
- Gisholt, O. (1976): Marketing-Prognosen - unter besonderer Berücksichtigung der Delphi-Methode, Bern [u. a.].
- Gottschalk, B. (2002): Die Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung 1400/02 aus Sicht der Automobilindustrie: Eine neue Marktordnung für den Kfz-Sektor, in: Diez, W. (Hrsg.): GVO 2002 – Die neue Herausforderung im Automobilhandel, 1. Aufl., Ottobrunn, S. 113-156.
- Gottschalk, B. (2005): Markenmanagement als zentraler Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie, in: Gottschalk, B., Kalmbach, R., Dannenberg, J. (Hrsg.): Markenmanagement in der Automobilindustrie, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Große-Bölting, K. (2005): Management der Betriebstypentreue, Wiesbaden.
- Häder, M. (2002): Delphi-Befragungen – Ein Arbeitsbuch, Wiesbaden.
- Häder, M., Häder, S. (1998): Neure Entwicklungen bei der Delphi-Methode – Literaturbericht II, Zum-Arbeitsbericht 98/5, Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim.
- Hess, A. (1994): Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn.
- Hess, A. (1997): Aktuelle Entwicklungen der Vertriebsnetzgestaltung in der Automobilwirtschaft – Ursachen, Hintergründe, Zukunftsperspektiven, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 1, S. 25-40.
- Hesse, J. (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb – Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnelldrehender Konsumgüter, Wiesbaden.

- Hoffmeister, M. (1998): Multi-Franchise-Konzepte im Automobileinzelhandel, Wiesbaden.
- Hofmann, J. (2006): Ein europäischer Chinese, in: Handelsblatt vom 29.11.06, Nr. 231, S. 18.
- Institut für Handelsforschung (2006): Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Aufl., Köln.
- Jensen, C. J., Töpfer, A. (2000/2001): Automobilvertrieb im Zeitalter des Internets: Implikationen für den Wettbewerb und die Hersteller-Händler-Zusammenarbeit, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2000/01, Köln, S. 79-98.
- John, B. (2005): Kein Spiel ohne Grenzen, in: Automobilwoche, Nr. 20, Spezial: Autohandel und GVO, S. 12.
- Jullens, J., Smend, P. (2003): Multi-Channel Management – the Future of Automotive Retailing?, in: Ahlert, D., Hesse, J., Jullens, J., Smend, P. (Eds): Multikanalstrategien, 1. printing, Wiesbaden, pp. 93-110.
- Kahn, H., Wiener, A. J. (1967): The Year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years, 4. printing, New York.
- Karl, A. (2005): Kraftfahrzeugvertrieb und Europäisches Privatrecht, Baden-Baden.
- Koppelman, U., Brodersen, K., Volkmann, M. (2001): Variety seeking – Manchmal reizt auch nur das Neue, in: Absatzwirtschaft, Nr. 12, S. 56-63.
- Kuß, A., Tomczak, T. (2004): Käuferverhalten, 3. Aufl., Stuttgart.
- Landmann, R. H. (1999): Mitten in einer Revolution – Herausforderungen und Lösungsansätze für den Automobilvertrieb der Zukunft, in: Wolters, H., Landmann, R., Bernhart, W., Kurst, H. (Hrsg.): Die Zukunft der Automobilindustrie: Herausforderungen und Lösungsansätze für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 75-97.
- Lauszus, D. (2004): Bestimmung des Markenpremiums in der Automobilindustrie, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 391-402.

- MacNeill, S., Chanaron, J.-J. (2005): Trends and drivers of change in the European automotive industry: (I) mapping the current situation, in: *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.5, No. 1, pp. 83-106.
- Marschner, K. (2004): *Wettbewerbsanalyse in der Automobilindustrie*, Wiesbaden.
- Mattes, B., Koers, M. (2004): Mehrmarkenvertrieb und Mehrmarkenhandel aus der Sicht eines Automobilherstellers, in: Diez, W., Reindl, S. (Hrsg.): *Mehrmarkenhandel – Chance oder Risiko?*, München.
- Mattes, B., Koers, M. (2005): Markenführung als Königsdisziplin der Automobilindustrie, in: *Planung und Analyse*, Nr. 3, S. 14-18.
- Mattes, B., Meffert, H., Landwehr, R., Koers, M. (2003): Die Automobilwirtschaft im Wandel – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Meffert, H., Backhaus, K., Becker, J. (Hrsg.): *Arbeitspapiere der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.*, Nr. 167, Münster.
- Mattes, B., Meffert, H., Landwehr, R., Koers, M. (2004): Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): *Automotive Management*, Berlin [u. a.], S. 13-38.
- Mattes, B., Stackmann, J., Koers, M. (2004): Besser ankommen: Stellenwert und Gegenstand der Markenführung zur Repositionierung und Profilierung der Marke Ford, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): *Automotive Management*, Berlin [u. a.], S. 593-613.
- Mattes, B., Zillessen, R., Koers, M. (2005): Mehrmarkenstrategie im Autohaus – Chance oder Risiko?, in: *Planung und Analyse*, Nr. 4, S. 12-18.
- Meckes, R. (2004): Nachfrage im strukturellen Wandel: Von der vertikalen zur horizontalen Autonachfrage, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): *Automotive Management*, Berlin [u. a.], S. 514-521.
- Meffert, H. (2000): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Merx, O., Bachem, C. (2004): *Multichannel-Marketing-Handbuch*, Heidelberg.

- Meyer, I., Steiler, G. (2006): Generation Silber macht die Musik, in: Kfz-Betrieb, Nr. 6, S. 15-16.
- Michel, W. (2006): Des Deutschen liebstes Kind, in: Kfz-Betrieb, Nr. 5, S. 10-13.
- Monzel, C. (2004): Die Bedeutung der Marke des Automobilherstellers –der Beitrag der Werbung, in: Ebel, B., Hofer, M.B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 614-632.
- Müller, W., Reuss, H. (1995): Veränderungen wettbewerblicher Erfolgsfaktoren im Automobilmarkt, in: Reuss, H., Müller, W. (Hrsg.): Wettbewerbsvorteile im Automobilhandel, Frankfurt am Main [u. a.], S. 11-26.
- Müller-Hagedorn, L. (2005): Handelsmarketing, 4. Aufl., Stuttgart.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H. (2002): Marketing, 19. Aufl., Berlin.
- Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004): The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, in: Information & Management, Vol. 42, Issue 1, pp. 15-29.
- o. V. (2002): Autohändler ärgern sich über Hersteller, in: Handelsblatt vom 01.10.2002, Nr. 189, S. 14.
- o. V. (2005a): Gibt es eine realistische Alternative? ZDK bereitet sich auf das Auslaufen der Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung vor, in: Kfz-Betrieb, Nr. 51/52, S. 34.
- o. V. (2005b): Kleine Geschichte des Kfz-Gewerbes, in: Kfz-Betrieb, Nr. 25, S.38-45.
- o. V. (2005c): DAT Report 2005, in: Autohaus Extra, Nr. 8, S. 7-25.
- o. V. (2005d): Autohersteller behindern deutsche Kfz-Händler, <http://www.evz.de/UNI117070220603674/doc1087A.html> (letzter Zugriff am 05.02.07)
- o. V. (2006): Methusalem-Effekt im Pkw-Markt, in: Absatzwirtschaft, Nr. 2, S. 40.
- Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage, New York.

- Rabe, S. (2005): Das Management von Autohandelsgruppen, in: Diez, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 359-380.
- Reed, G., Story, V., Saker, J. (2004): Information technology: changing the face of automotive retailing?, in: International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32, No. 1, pp. 19-32.
- Reindl, S. (2004): Betriebswirtschaftliche Analyse des Mehrmarkenhandels, in: Diez, W., Reindl, S. (Hrsg.): Mehrmarkenhandel – Chance oder Risiko?, München, S. 37-66.
- Reindl, S. (2005): Die Macht der Hersteller – Machtstrategische Handlungsoptionen für das Vertriebsmanagement von Herstellern und Importeuren in der Automobilwirtschaft, 1.Aufl., München.
- Riess, S. (1998): Kernkompetenz im Vertrieb, Wiesbaden.
- Röttig, H.-P. (2004): CRM im vertikalen Automobilvertriebssystem - Herausforderungen und Gestaltungselemente am Beispiel der Marke Mercedes-Benz, in: Ebel, B., Hofer, M. B., Al-Sibai, J. (Hrsg.): Automotive Management, Berlin [u. a.], S. 497-513.
- Sachse, U. (2003): Wachsen durch internationale Expansion, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Schögel, M. (1997): Mehrkanalsystem in der Distribution, Wiesbaden.
- Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing – Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Zürich.
- Schögel, M., Sauer, A. (2005): Multichannel-Management – auf vielen Vertriebskanälen zum Absatzziel, in: Microsoft Deutschland GmbH (Hrsg.): Kundenmanagement – Ratgeber 2005, S. 28-31.
- Schögel, M., Sauer, A. (2001/2002): Auf dem Weg zur Multichannel Distribution - Herausforderungen für die Automobilbranche, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2001/2002, Köln, S. 89-112.

- Siedenhans, C. (2005): Mehrmarkenhandel – Herausforderung und Perspektiven, in: Diez, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 327-358.
- Simon, H., von der Gathen A. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt am Main.
- Specht, G. (1998): Distributionsmanagement, 3. Aufl., Stuttgart.
- Statistisches Bundesamt (2006): Informationstechnologie in Unternehmen und Haushalten 2005, Presseexemplar, Wiesbaden.
- Steinmüller, K. (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung, Gelsenkirchen.
- Story, V.; Hurdley, L.; Smith, G.; Saker, J. (2001): Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment, in: Marketing Review, Vol. 1, No. 4, S. 487-504.
- Thalhofer, R. (2004): Mehrmarkenservice – eine Strategie zur Verbesserung der Werkstattauslastung, in: Diez, W. (Hrsg.): Mehrmarkenhandel – Chance oder Risiko?, München, S. 127-148.
- VDA (2005): Auto Jahresbericht 2005, Frankfurt am Main.
- Von Reibnitz, U. (1991): Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung, Wiesbaden.
- Weinbrenner, P. (1993): Auto 2010 – Ein Beispiel für den Einsatz der Szenario-Technik im wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Unterricht, Bielefeld.
- Weßner, K. (2005): Markenstrategien im Autohandel, in: Diez, W., Reindl, S., Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 319-326.
- Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, 2.Aufl., München.

- Winzen, U. (2002): Neue Trends in der Automobilindustrie, in: Die Wirtschaft, Nr. 7/8, S. 8-11.
- Woltermann, A., Breyer, A. (2005): Das Management von Kooperationen und Fusionen, in: Diez, W., Reindl, S., Brachatz, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 4. Aufl., München, S. 467-483.
- Woudenberg, F. (1991): An Evaluation of Delphi, in: Technological Forecasting and Social Change, No. 40, pp. 131-10.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1994): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, 8. Aufl., Frankfurt am Main [u. a.].

6 Anhang

Anhang 1: Fragebogen der ersten Delphi-Runde

 Delphibefragung „Handlungsalternativen für Mehrmarkenhändler in der deutschen Kfz-Branche nach einem möglichen Wegfall der Gruppenfreistellungsverordnung im Jahr 2010“ Runde 1 von 2 	
Fragenkomplex 1: Status Quo – GVO 1400/2002 -	
Frage 1: Welche Veränderungen hat die GVO 1400/2002 bewirkt? Bitte beurteilen Sie diese nach Ihrer Wichtigkeit, indem Sie 100 Punkte verteilen. Je höher die Punktzahl desto wichtiger ist die Veränderung.	
<u>Veränderungen</u>	≥ 100 Punkte
1. Mehr Unabhängigkeit der Händler	Punkte
2. Förderung des Wettbewerbs	Punkte
3. Preisharmonisierung	Punkte
4. Händlerkonsolidierung	Punkte
5. Liberalisierung des After-Sales-Service sowie des Ersatzteilmarktes	Punkte
Frage 2: Wie beurteilen Sie das derzeitige Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Handel?	
<u>Kräfteverhältnis Hersteller/Händler...</u>	Zunehmende Ausprägung
	Schwache Ausprägung ← 1 2 3 4 5 6 7 → Zunehmende Ausprägung
1. Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	Zunehmende Ausprägung
2. Systempartnerschaft (Kooperative Zusammenarbeit)	Zunehmende Ausprägung
3. Emanzipation der Händler	Zunehmende Ausprägung
4. Stärke der Hersteller-Marke	Zunehmende Ausprägung
5. Einstellung/Haltung des Herstellers (Klima, Interesse etc.)	Zunehmende Ausprägung
6. Gegenseitige Unterstützung (Informationsaustausch, Einhaltung von Versprechen, Empfehlungen etc.)	Zunehmende Ausprägung
Frage 3: Wie beurteilen Sie die derzeitige Situation von Mehrmarkenhändlern in der Automobilbranche? Ist durch die GVO 1400/2002 der Zweck einer stärkeren Liberalisierung der Mehrmarkenhändler erreicht worden?	
Fragenkomplex 2: Allgemeine Trends – 2010 -	
Frage 1: Bitte nennen Sie spontan drei allgemeine Herausforderungen, die die Zukunft des Automobilhandels beeinflussen werden!	
I (Wichtigste Herausforderung)	II
Nr.:	Nr.:
Frage 2: Wird es nach Ihrer Meinung zu einem Wegfall der GVO 1400/2002 kommen?	
1. Nein <input type="checkbox"/>	2. Ja, es wird allerdings eine neue GVO erlassen. <input type="checkbox"/>
3. Ja, es wird allerdings eine veränderte GVO erlassen. Diese wirkt nahezu wie ein Wegfall <input type="checkbox"/>	4. Ja <input type="checkbox"/>
Frage 3: Der Automobilvertrieb wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. Welche Bedeutung haben diese heute sowie zukünftig? Gehen Sie bei der zukünftigen Bedeutung von einem vollständigen Wegfall der GVO aus!	
<u>Strategie...</u>	HEUTE Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 → Hohe Bedeutung
	2010 Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 → Hohe Bedeutung
1. Multi-Channel Strategie	Hohe Bedeutung
2. Mehr-Marken Strategie	Hohe Bedeutung
3. Supply Chain Management Strategie	Hohe Bedeutung
4. Expansionsstrategie (national)	Hohe Bedeutung
5. Expansionsstrategie (international)	Hohe Bedeutung
<u>Kräfteverhältnis Hersteller/Händler...</u>	HEUTE Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 → Hohe Bedeutung
	2010 Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 → Hohe Bedeutung
1. Starke Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	Hohe Bedeutung
2. Systempartnerschaft (Koop. Zusammenarbeit)	Hohe Bedeutung
3. Emanzipation der Händler	Hohe Bedeutung
4. Stärke der Hersteller-Marke (Prestige, Marktanteil etc.)	Hohe Bedeutung
5. Einstellung/Haltung des Herstellers (Klima, Interesse etc.)	Hohe Bedeutung
6. Gegenseitige Unterstützung (Informationsaustausch, Einhaltung von Versprechen etc.)	Hohe Bedeutung

Fortsetzung:

<u>Politische/Wirtschaftliche Lage...</u>	HEUTE							2010										
	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung
1. Rückläufige Automobilkonjunktur	<input type="checkbox"/>																	
2. Marktsättigung/-schrumpfung	<input type="checkbox"/>																	
3. Restriktive Bankenpolitik (Basel II)	<input type="checkbox"/>																	
4. Strukturelle Überkapazitäten	<input type="checkbox"/>																	
5. Ökologische Rahmenbedingungen (Reduzierung CO ₂ - Ausstoß, Verschärfung der Ökosteuer)	<input type="checkbox"/>																	
<u>Wettbewerb...</u>	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung
1. Globalisierung der Automobilindustrie	<input type="checkbox"/>																	
2. Technologischer Fortschritt	<input type="checkbox"/>																	
3. Fusionen, Aufkäufe und Zusammenschlüsse auf Herstellerebene	<input type="checkbox"/>																	
4. Preistransparenz auf Automobilmärkten	<input type="checkbox"/>																	
5. Innovationsdynamik und Produktkomplexität	<input type="checkbox"/>																	
6. Wachsender Anteil unabhängiger Unternehmen	<input type="checkbox"/>																	
7. Zunehmender Automobilhandel deutscher Unternehmen im Ausland	<input type="checkbox"/>																	
8. Zunehmender Automobilhandel ausländischer Unternehmen in Deutschland	<input type="checkbox"/>																	
<u>Konsumentenverhalten...</u>	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung
1. Wunsch nach Individualität	<input type="checkbox"/>																	
2. Sinkende Markentreue	<input type="checkbox"/>																	
3. Zunehmende Akzeptanz neuer Medien (Internet)	<input type="checkbox"/>																	
4. Multi-optionales Verhalten (Nutzung unterschiedlicher Kanäle für Informationen/ Kauf)	<input type="checkbox"/>																	
5. Ausgeprägtes Preisbewusstsein	<input type="checkbox"/>																	
6. Erlebnis-/Freizeitorientierung	<input type="checkbox"/>																	
7. Steigendes Bedürfnis nach Abwechslung	<input type="checkbox"/>																	
8. Zunehmende Umweltschutzorientierung	<input type="checkbox"/>																	
Frage 4: Die vorangestellten Faktoren sind übergeordneten Einflussfaktoren zugeordnet. Bitte beurteilen Sie die Bedeutung dieser für den Automobilvertrieb, indem Sie 100 Punkte verteilen. Je höher die Punktezahl desto bedeutender ist der entsprechende Einflussfaktor.																		
<u>Einflussfaktoren</u>	HEUTE							2010										
	Σ 100 Punkte							Σ 100 Punkte										
1. Strategie	Punkte							Punkte										
2. Kräfteverhältnis Hersteller/Händler	Punkte							Punkte										
3. Politische/Wirtschaftliche Lage	Punkte							Punkte										
4. Wettbewerb	Punkte							Punkte										
5. Konsumentenverhalten	Punkte							Punkte										
Frage 5: Die Automobil-Geschäftsfelder wiesen im Jahre 2004 die unten aufgeführten Marktanteile aus. Welchen Marktanteil werden sie schätzungsweise im Jahr 2010 einnehmen? Verteilen Sie bitte 100 %-Punkte.																		
<u>Geschäftsfelder...</u>	Marktanteil 2004							Marktanteil 2010										
	Σ 100 Prozentpunkte							Σ 100 Prozentpunkte										
1. Fahrzeugverkauf (Neuwagen)	5 %-Punkte							% -Punkte										
2. Teile/Zubehör	58 %-Punkte							% -Punkte										
3. Finanzdienstleistungen	36 %-Punkte							% -Punkte										
4. Gebrauchtwagen	1 %-Punkte							% -Punkte										
Frage 6: Welchen Einfluss hat Ihrer Meinung nach der demographische Wandel in Deutschland auf die Kfz-Branche und wie kann dieser von Händlern berücksichtigt werden?																		

Fortsetzung:

Fragenkomplex 3: Konkretisierte Handlungsalternativen – 2010 -							
Frage 1: Wie schätzen Sie den Automobilvertrieb über den klassischen Vertragshandel im Jahr 2010 ein?							
1. Zunehmende Bedeutung	<input type="checkbox"/>	2. Gleichbleibende Bedeutung	<input type="checkbox"/>	3. Auslaufmodell	<input type="checkbox"/>		
4. Kommentar:							
Frage 2: Welche Handelsformen werden Ihrer Meinung nach an Bedeutung gewinnen?							
Handelsformen...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7 ←—————→					Hohe Bedeutung
1. Klassischer Vertragshändler (Solitär)	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
2. Handelsketten/-gruppen	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
3. MegaDealer	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
4. Discount-Händler	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
5. Themenspezialisierter Handel	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
6. Virtueller Händler	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
7. Sonstige:	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
Frage 3: Welche Vertriebskanäle werden zunehmend an Bedeutung gewinnen?							
Vertriebskanäle...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7 ←—————→					Hohe Bedeutung
1. Direktvertrieb des Herstellers	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
2. Herstellereigene Niederlassungen	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
3. Vertragshändler	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
4. Internet	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
5. Supermärkte	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
6. Sonstige:	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
Frage 4: Wie können sich Händler in Zukunft von anderen Händlern differenzieren?							
I (Wichtigste Differenzierung)		II		III			
Nr.:		Nr.:		Nr.:			
Frage 5: Welche Möglichkeiten bestehen für Autohändler im Internet?							
Internetnutzungsmöglichkeiten...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7 ←—————→					Hohe Bedeutung
1. Fahrzeugverkauf	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
2. Teile/Zubehörverkauf	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
3. Informationsplattform	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
4. Kundenbindung	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
5. Angebot von Service-Features (Probefahrten, Suchfunktionen etc.)	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
6. Sonstige:	Keine Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Bedeutung
Frage 6: Welche Anzahl an Marken sollte ein Händler anbieten?							
1. Eine Marke	<input type="checkbox"/>	2. Zwei bis drei Marken	<input type="checkbox"/>	3. Über drei Marken	<input type="checkbox"/>		
Frage 6a: Welche Marken sollte ein Mehrmarkenhändler in seinem Portfolio halten?							
4. Konzerninterne Marken	<input type="checkbox"/>	2. Konzernübergreifende Marken				<input type="checkbox"/>	
1. Premiummarken	<input type="checkbox"/>	2. Volumenmarken	<input type="checkbox"/>	3. Kombination	<input type="checkbox"/>		
Frage 7: In welchem Unternehmen sind Sie tätig und welche Position haben Sie dort?							
1.							
Frage 8: Meine Erfahrung in der Automobilbranche, insbes. in Bezug auf die Gruppenfreistellungsverordnung beträgt Jahre							
Frage 9: Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um einen Mehrmarkenhändler bzw. arbeiten Sie mit einem Mehrmarkenhändler zusammen?							
1. Nein	<input type="checkbox"/>	2. Ja	<input type="checkbox"/>	Anzahl der Marken: ; Markenportfolio:			

Bitte schicken Sie den Fragebogen per E-Mail zurück an: alexandraschilling@hotmail.com,
oder faxen Sie ihn an: 0251/ 83-22032
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 2: Fragebogen der zweiten Delphi-Runde

Veränderungen		Σ 100 Punkte
1. Mehr Unabhängigkeit der Händler	[M=20,87]	Punkte
2. Förderung des Wettbewerbs	[M=25,13]	Punkte
3. Preisharmonisierung	[M=14,66]	Punkte
4. Händlerkonsolidierung	[M=18,68]	Punkte
5. Liberalisierung des After-Sales-Service sowie des Ersatzteilmarktes	[M=22,29]	Punkte

Frage 2: Wie beurteilen Sie das derzeitige Kräfteverhältnis zwischen Hersteller und Handel?

Kräfteverhältnis Hersteller/Händler...	Schwache Ausprägung	1 2 3 4 5 6 7	Zunehmende Ausprägung
1. Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	[M=4,81]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung
2. Systempartnerschaft	[M=3,71]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung
3. Emanzipation der Händler	[M=3,81]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung
4. Stärke der Hersteller-Marke	[M=4,90]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung
5. Einstellung/Haltung des Herstellers	[M=3,90]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung
6. Gegenseitige Unterstützung (Informationsaustausch, Einhaltung von Versprechen, Empfehlungen etc.)	[M=3,39]	□ □ □ □ □ □ □	Zunehmende Ausprägung

Frage 1: Bitte beurteilen Sie die allgemeinen Herausforderungen, die die Zukunft des Automobilhandels beeinflussen! Ihnen stehen insg. 100 Punkte zur Verfügung. Je höher die Punktzahl, desto wichtiger ist die Herausforderung für den Automobilhandel.

Herausforderungen...	Σ 100 Punkte
1. Wettbewerbsmanagement	[M=21,71] Punkte
2. Kundenmanagement (Kundenbindung, Demographischer Wandel)	[M=15,50] Punkte
3. Betriebsmanagement (Management Know-How, Betriebsgrösse, Kosten)	[M=15,50] Punkte
4. Rentabilität	[M=12,40] Punkte
5. Preismanagement	[M=10,86] Punkte
6. Beziehungsmanagement (Hersteller/Händler)	[M=9,30] Punkte
7. Innovationsmanagement (Produkte)	[M=8,53] Punkte
8. Politische/Wirtschaftliche Lage (Wegfall GVO, Energiepolitik)	[M=6,20] Punkte

Frage 2: Der Automobilvertrieb wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst. Welche Bedeutung haben diese heute sowie zukünftig? Gehen Sie bei der zukünftigen Bedeutung von einem vollständigen Wegfall der GVO aus!

Strategie...	HEUTE							2010									
	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7
1. Multi-Channel Strategie	[M=3,47]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,23]	□	□	□	□	□	□	□	□
2. Mehr-Marken Strategie	[M=3,81]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,79]	□	□	□	□	□	□	□	□
3. Supply Chain Management Strategie	[M=3,83]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,21]	□	□	□	□	□	□	□	□
4. Expansionsstrategie (national)	[M=4,07]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,80]	□	□	□	□	□	□	□	□
5. Expansionsstrategie (international)	[M=3,37]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,30]	□	□	□	□	□	□	□	□

Kräfteverhältnis Hersteller/Händler...	HEUTE							2010									
	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7	Hohe Bedeutung	Keine Bedeutung	1	2	3	4	5	6	7
1. Starke Abhängigkeit der Händler vom Hersteller	[M=4,97]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,06]	□	□	□	□	□	□	□	□
2. Systempartnerschaft	[M=4,58]	□	□	□	□	□	□	□	[M=4,80]	□	□	□	□	□	□	□	□
3. Emanzipation der Händler	[M=3,94]	□	□	□	□	□	□	□	[M=5,00]	□	□	□	□	□	□	□	□

Fortsetzung:

4. Stärke der Hersteller-Marke	[M=5,20]	<input type="checkbox"/>	[M=5,39]	<input type="checkbox"/>														
5. Einstellung/Haltung des Herstellers (Klima- Interesse etc.)	[M=4,27]	<input type="checkbox"/>	[M=4,45]	<input type="checkbox"/>														
6. Gegenseitige Unterstützung	[M=3,80]	<input type="checkbox"/>	[M=4,47]	<input type="checkbox"/>														
Politische/Wirtschaftliche Lage ...		HEUTE Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								2010 Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								
1. Rückläufige Automobilkonjunktur	[M=4,58]	<input type="checkbox"/>	[M=4,90]	<input type="checkbox"/>														
2. Marktsättigung/-schrumpfung	[M=4,90]	<input type="checkbox"/>	[M=5,19]	<input type="checkbox"/>														
3. Restriktive Bankenpolitik (Basel II)	[M=4,52]	<input type="checkbox"/>	[M=4,63]	<input type="checkbox"/>														
4. Strukturelle Überkapazitäten	[M=4,84]	<input type="checkbox"/>	[M=5,13]	<input type="checkbox"/>														
5. Ökologische Rahmenbedingungen	[M=4,13]	<input type="checkbox"/>	[M=5,32]	<input type="checkbox"/>														
Wettbewerb ...		HEUTE Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								2010 Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								
1. Globalisierung der Automobilindustrie	[M=4,61]	<input type="checkbox"/>	[M=5,65]	<input type="checkbox"/>														
2. Technologischer Fortschritt	[M=5,06]	<input type="checkbox"/>	[M=5,35]	<input type="checkbox"/>														
3. Fusionen, Aufkäufe und Zusammenschlüsse auf Herstellererebene	[M=4,16]	<input type="checkbox"/>	[M=4,63]	<input type="checkbox"/>														
4. Preistransparenz auf Automobilmärkten	[M=4,45]	<input type="checkbox"/>	[M=5,10]	<input type="checkbox"/>														
5. Innovationsdynamik und Produktkomplexität	[M=4,84]	<input type="checkbox"/>	[M=5,35]	<input type="checkbox"/>														
6. Wachsender Anteil unabhängiger Unternehmen	[M=3,94]	<input type="checkbox"/>	[M=4,06]	<input type="checkbox"/>														
7. Zunehmender Automobilhandel deutscher Unternehmen im Ausland	[M=3,52]	<input type="checkbox"/>	[M=4,61]	<input type="checkbox"/>														
8. Zunehmender Automobilhandel ausländischer Unternehmen in Deutschland	[M=3,74]	<input type="checkbox"/>	[M=5,06]	<input type="checkbox"/>														
Konsumentenverhalten...		HEUTE Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								2010 Keine Bedeutung ← 1 2 3 4 5 6 7 Hohe Bedeutung								
1. Wunsch nach Individualität	[M=4,58]	<input type="checkbox"/>	[M=5,45]	<input type="checkbox"/>														
2. Sinkende Markentreue	[M=4,42]	<input type="checkbox"/>	[M=6,52]	<input type="checkbox"/>														
3. Zunehmende Akzeptanz neuer Medien (Internet)	[M=4,48]	<input type="checkbox"/>	[M=5,42]	<input type="checkbox"/>														
4. Multi-optionales Verhalten (Nutzung unterschiedlicher Kanäle für Informationen/ Kauf)	[M=4,61]	<input type="checkbox"/>	[M=5,90]	<input type="checkbox"/>														
5. Ausgeprägtes Preisbewusstsein	[M=5,06]	<input type="checkbox"/>	[M=5,77]	<input type="checkbox"/>														
6. Erlebnis-/Freizeitorientierung	[M=4,65]	<input type="checkbox"/>	[M=4,87]	<input type="checkbox"/>														
7. Steigendes Bedürfnis nach Abwechslung	[M=4,19]	<input type="checkbox"/>	[M=4,81]	<input type="checkbox"/>														
8. Zunehmende Umweltschutzorientierung	[M=4,26]	<input type="checkbox"/>	[M=5,29]	<input type="checkbox"/>														
Frage 3: Die vorangestellten Faktoren sind übergeordneten Einflussfaktoren zugeordnet. Bitte beurteilen Sie die Bedeutung dieser für den Automobilvertrieb, indem Sie insg. 100 Punkte verteilen. Je höher die Punktezahl desto bedeutender ist der entsprechende Einflussfaktor.																		
Einflussfaktoren		HEUTE ∑ 100 Punkte								2010 ∑ 100 Punkte								
1. Strategie	[M=17,07]								Punkte	[M=18,76]								Punkte
2. Kräfteverhältnis Hersteller/Händler	[M=19,03]								Punkte	[M=17,45]								Punkte
3. Politische/Wirtschaftliche Lage	[M=16,93]								Punkte	[M=17,62]								Punkte
4. Wettbewerb	[M=22,10]								Punkte	[M=24,30]								Punkte
5. Konsumentenverhalten	[M=24,70]								Punkte	[M=23,33]								Punkte
Frage 4: Die Automobil-Geschäftsfelder wiesen im Jahre 2004 die unten aufgeführten Marktanteile aus. Welchen Gewinn-Marktanteil werden sie schätzungsweise im Jahr 2010 einnehmen? Verteilen Sie bitte 100 %-Punkte.																		
Geschäftsfelder...		Marktanteil 2004 ∑ 100 Prozentpunkte								Marktanteil 2010 ∑ 100 Prozentpunkte								
1. Fahrzeugverkauf (Neuwagen)	[M=5,45]	5 %-Punkte								% -Punkte								
2. Teile/Zubehör	[M=51,48]	58 %-Punkte								% -Punkte								
3. Finanzdienstleistungen	[M=39,33]	36 %-Punkte								% -Punkte								

Fortsetzung:

4. Gebrauchtwagen	[M=4,81]	1 %-Punkte	%-Punkte
Frage 5: Bitte beurteilen Sie die Wichtigkeit der verschiedenen Maßnahmen dem demographischen Wandel im Autohandel zu begegnen! Ihnen stehen insg. 100 Punkte zur Verfügung. Je höher die Punktzahl, desto wichtiger ist die Maßnahme.			
Maßnahmen...			Σ 100 Punkte
1. Kundenorientierte Maßnahmen (Senioren-affine Ansprache, Seniorenspezifische Werbung etc.)	[M=32,26]		Punkte
2. Technikorientierte Maßnahmen (Angebot altersgerechter Fahrzeuge, Höherer Komfort etc.)	[M=32,26]		Punkte
3. Serviceorientierte Maßnahmen (Intensivere Beratung, Einstellung älterer Verkäufer, Werkstattmeister etc.)	[M=25,81]		Punkte
4. Finanzorientierte Maßnahmen (Angebot von Finanzdienstleistungen, Angebot günstiger Fahrzeuge etc.)	[M=9,68]		Punkte
Fragenkomplex 3: Konkretisierte Handlungsalternativen – 2010 -			
Frage 1: Welche Handelsformen werden Ihrer Meinung nach an Bedeutung gewinnen?			
Handelsformen...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7	Hohe Bedeutung
1. Klassischer Vertragshändler (Solitär)	[M=2,97]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
2. Handelsketten/-gruppen	[M=5,16]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
3. MegaDealer	[M=5,35]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
4. Discount-Händler	[M=4,35]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
5. Themenspezialisierte Handel	[M=4,45]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
6. Virtueller Händler	[M=4,29]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
7. Re-Importeur	[M=2,00]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
Frage 2: Welche Vertriebskanäle werden zunehmend an Bedeutung gewinnen?			
Vertriebskanäle...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7	Hohe Bedeutung
1. Direktvertrieb des Herstellers	[M=4,19]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
2. Herstellereigene Niederlassungen	[M=4,35]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
3. Vertragshändler	[M=4,16]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
4. Internet	[M=4,74]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
5. Supermärkte	[M=2,74]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
6. Unabhängige/Freie Händler	[M=6,00]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
Frage 3: Bitte bewerten Sie wie sich Händler in Zukunft von anderen Händlern differenzieren können! Ihnen stehen insg. 100 Punkte zur Verfügung. Je höher die Punktzahl, desto wichtiger ist die Differenzierungsmöglichkeit.			
Differenzierungsmöglichkeiten...			Σ 100 Punkte
1. Kundenorientierung (Kundenbindung, Kundenpflege etc.)	[M=25,52]		Punkte
2. Service	[M=24,83]		Punkte
3. Preis	[M=11,72]		Punkte
4. Leistungsvielfalt (Neuwagen, Gebrauchtwagen, Aftersales, Finanzdienstleistungen etc.)	[M=11,72]		Punkte
5. Vertriebskanalwahl (Internet, Mehrmarkenbetrieb, Vertragshändler etc.)	[M=8,97]		Punkte
6. Spezialisierung (Nischenprodukte, Premiummarken, Volumenmarken etc.)	[M=7,59]		Punkte
7. Betriebsführung (Kompetenz, Kosten etc.)	[M=7,59]		Punkte
8. Image (Bekanntheit, eigenes Profil etc.)	[M=2,06]		Punkte
Frage 4: Welche Möglichkeiten bestehen für Autohändler im Internet?			
Internetnutzungsmöglichkeiten...	Keine Bedeutung	1 2 3 4 5 6 7	Hohe Bedeutung
1. Fahrzeugverkauf	[M=4,76]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
2. Teile/Zubehörverkauf	[M=4,93]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
3. Informationsplattform	[M=6,31]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
4. Kundenbindung	[M=4,76]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
5. Angebot von Service-Features	[M=5,28]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung
6. After-Sales (Terminvereinbarungen, Vordiagnose)	[M=7,00]	Keine Bedeutung	Hohe Bedeutung

Bitte schicken Sie den Fragebogen per E-Mail zurück an: alexandraschilling@hotmail.com,
oder faxen Sie ihn an: 0251/ 83-22032
Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Anhang 3: Gruppierung der Herausforderungen

Gruppe	Einzelne Herausforderungen
Wettbewerbsmanagement:	Verschärfung des Wettbewerbs, Markeninterner Wettbewerb, Europäischer Wettbewerb, Internationaler Wettbewerb, Wettbewerb OEM/OES, Positionierung gegenüber neuen Wettbewerbern, Erschließung neuer Märkte, Marktaufteilung, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, Internet
Kundenmanagement:	Kundenbindung, Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Hoher Informations-grad der Kunden, Sinkende Markentreue, Demografischer Wandel, Service, Markenversprechen einlösen
Betriebsmanagement:	Management Know-How, Effiziente Prozesse, Kostenmanagement, Kostensenkung, Kapital, Liquidität, Händlergröße, Verkaufte Einheiten/Menge
Rentabilität:	Sinkende Rendite, Renditeverbesserung, Return on Invest, Vertriebsprofitabilität, Rentabilität
Preismanagement:	Preisverfall, Preisdruck, Preis/Insentive, Rabattsituation, Preiskampf von Ersatzteilen, Zunehmende Preissensibilisierung der Kunden
Beziehungsmanagement:	Zusammenarbeit Hersteller/Händler, Händlerloyalität, Abhängigkeit vom Hersteller/Macht, Sicherung der Loyalität (Aftersales)
Innovationsmanagement:	Reduzierte Differenzierungsmöglichkeiten über Produkte, Entwicklung und Bereitstellung innovativer Produkte, Produktdiversifikation, Keine Innovationen im Einzelhandel
Politische/Wirtschaftliche Lage	Liberalisierung der Märkte, Energiefragen bzw. –alternativen, Händlerkonsolidierung, Politische/Wirtschaftliche Lage, Stagnierende Fahrzeugbestände,

Anhang 4: Prozentuale Gewichtung der Herausforderungen und Rangfolge

	Wettbewerbs- management	Kunden- management	Betriebs- management	Preis- management	Politische/ Wirtschaftliche Lage	Innovations- management	Beziehungs- management	Rentabilität	Grund- gesamttheit
1	30,00			20,00					
2									
3			30,00					10,00	
4			30,00				20,00		
5	30,00								
6	20,00						30,00	10,00	
7		30,00							
8									
9		30,00	10,00						
10		10,00		20,00					
11		30,00	20,00						
12				30,00					
13	30,00							20,00	
14		20,00	10,00					30,00	
15	10,00					20,00		30,00	
16		20,00	10,00		30,00				
17		10,00		20,00					
18	10,00	30,00				20,00			
19	30,00						10,00	20,00	
20			20,00				10,00	30,00	
21			20,00	10,00		30,00			
22	30,00			20,00			10,00		
23					20,00				
24	30,00		10,00				20,00		
25									
26	30,00					10,00			
27				20,00		30,00			
28	30,00		10,00						
29									
30		20,00	30,00						
31					30,00			10,00	
Summe	280,00	200,00	200,00	140,00	80,00	110,00	120,00	160,00	1290
%-Anteil an Grund- gesamttheit	21,71	15,50	15,50	10,85	6,20	8,53	9,30	12,40	100
Rang	1	2	3	5	8	7	6	4	

Anhang 5: Gruppierung der Maßnahmen hinsichtlich des demografischen Wandels

Gruppe	Einzelne Maßnahmen
Serviceorientierte Maßnahmen	Mehr Serviceleistungen durch den Händler, Einstellung älterer Verkäufer, Werkstattmeister, Angebotene Zusatznutzen über das Auto hinaus, Lifestyle Mobility, Intensiverer Beratungsaufwand
Kundenorientierte Maßnahmen	Seniorenaffine Ansprache, Kundenbindung an Autohaus, Seniorenspezifische Werbemaßnahmen,
Finanzorientierte Maßnahmen	Angebot von Finanzdienstleistungen, Angebot günstiger Fahrzeuge
Technikorientierte Maßnahmen	Höherer Komfort, Fahrzeugsicherheit, Angebot altersgerechter Produkte (hoher Einstieg, einfache Bedienung), Angebot von Fahrzeugen mit geringen technischen Funktionalitäten

Anhang 6: Prozentuale Gewichtung der Maßnahmen hinsichtlich des demografischen Wandels und Rangfolge

	Technikorientierte Maßnahmen	Kundenorientierte Maßnahmen	Serviceorientierte Maßnahmen	Finanzorientierte Maßnahmen	Grundgesamtheit
1	10,00		10,00		
2					
3		10,00			
4					
5					
6					
7	10,00				
8					
9					
10					
11					
12					
13	10,00		10,00		
14	10,00		10,00		
15		10,00			
16				10,00	
17		10,00	10,00		
18	10,00	10,00	10,00		
19					
20					
21	20,00	10,00	10,00		
22	10,00			10,00	
23	20,00			10,00	
24					
25					
26					
27		10,00			
28		10,00	10,00		
29		10,00	10,00		
30		10,00			
31		10,00			
Summe	100,00	100,00	80,00	30,00	310,00
%-Anteil an Grundgesamtheit	32,26	32,26	25,81	9,68	100,00
Rang	2	1	3	4	

Anhang 7: Gruppierung der Differenzierungsmöglichkeiten

Gruppe	Einzelne Differenzierungsmöglichkeiten
Kundenorientierung:	Kundenpflege, Kundenbindung, Kundenumgang, Kundenwissen, Kundenorientierung
Service:	Service, Garantie und Gewährleistung, Kulanz, Beratungsleistung
Preis:	Preis
Leistungsvielfalt:	Zusatzleistungen, Leistungsvielfalt, After-Sales-Werkstattleistung, Modellvielfalt, Finanzdienstleistungsangebot
Vertriebskanalwahl:	Internet, Vertragshändler, Mehrmarkenbetriebe
Spezialisierung:	Spezialisierung, Themenwelten, Markenwelten, Exklusivität (Fokus Premiumkunden)
Betriebsführung:	Ausgedehnte Standortpräsenz, Kompetenz, Professionelle Führung der Betriebe, Preis-Mengen-Effekt, Hohe gefühlte Prozessqualität, Kostenstrukturen verschlanken
Image:	Bekanntheit, Eigenes Profil, Gestaltung der Verkaufsräume, Marke

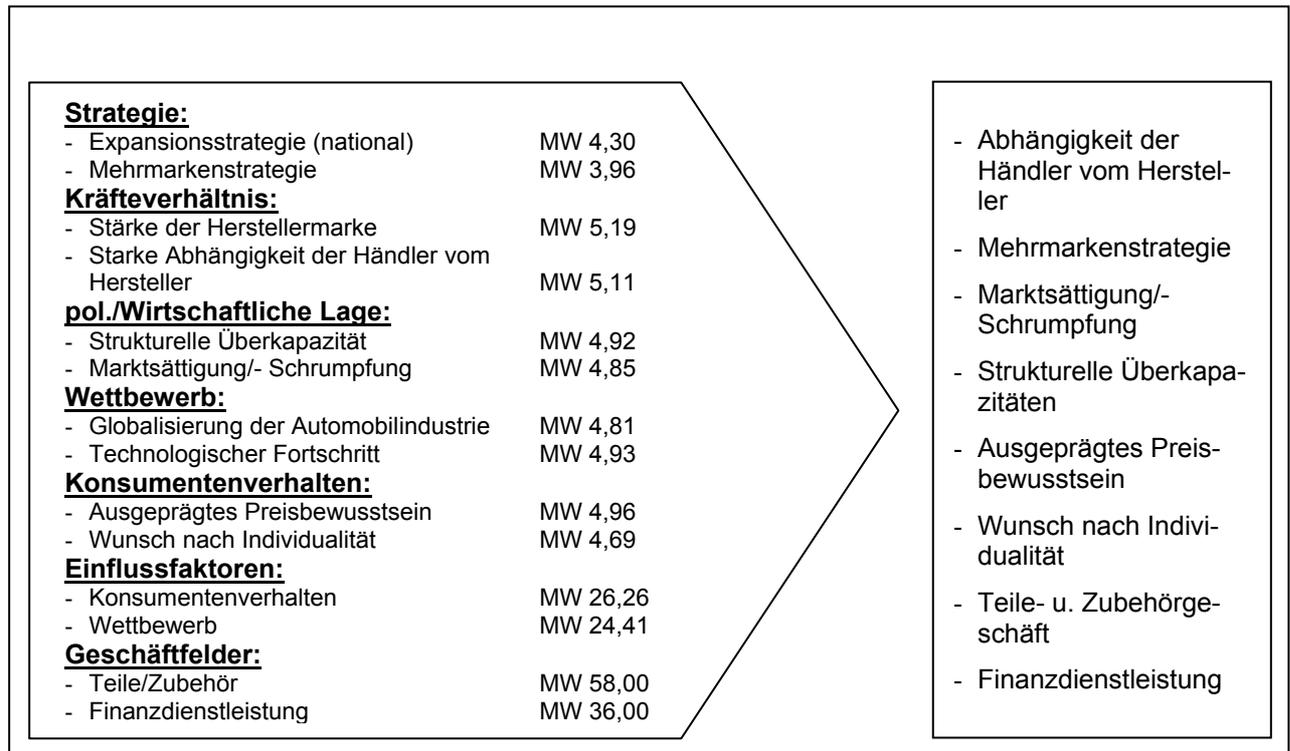
Anhang 8: Prozentuale Gewichtung der Differenzierungsmöglichkeiten und Rangfolge

	Leistungsvielfalt	Preis	Betriebsführung	Service	Image	Vertriebskanäle	Kundenorientierung	Spezialisierung	Grundgesamtheit
1		30,00		20,00					
2		30,00			20,00				
3						30,00			
4			20,00				30,00	10,00	
5							30,00		
6							30,00	20,00	
7		10,00		30,00				20,00	
8				20,00		30,00	10,00		
9		30,00		20,00					
10						30,00			
11									
12									
13				20,00			30,00		
14		30,00		10,00			20,00		
15	30,00			20,00					
16	20,00	10,00		30,00					
17	20,00			30,00					
18		10,00		20,00			30,00		
19			20,00				30,00	10,00	
20									
21	20,00	10,00		30,00					
22			30,00	20,00			10,00		
23			20,00	30,00					
24	30,00	10,00							
25									
26				20,00	10,00				
27	20,00						30,00		
28							30,00	10,00	
29	20,00		20,00			10,00			
30	10,00			20,00			30,00	30,00	
31				20,00		30,00			
Summe	170,00	170,00	110,00	360,00	30,00	130,00	370,00	110,00	1450,00
%-Anteil an Grundgesamtheit	11,72	11,72	7,59	24,83	2,07	8,97	25,52	7,59	100,00
Rang	4	3	7	2	8	5	1	6	

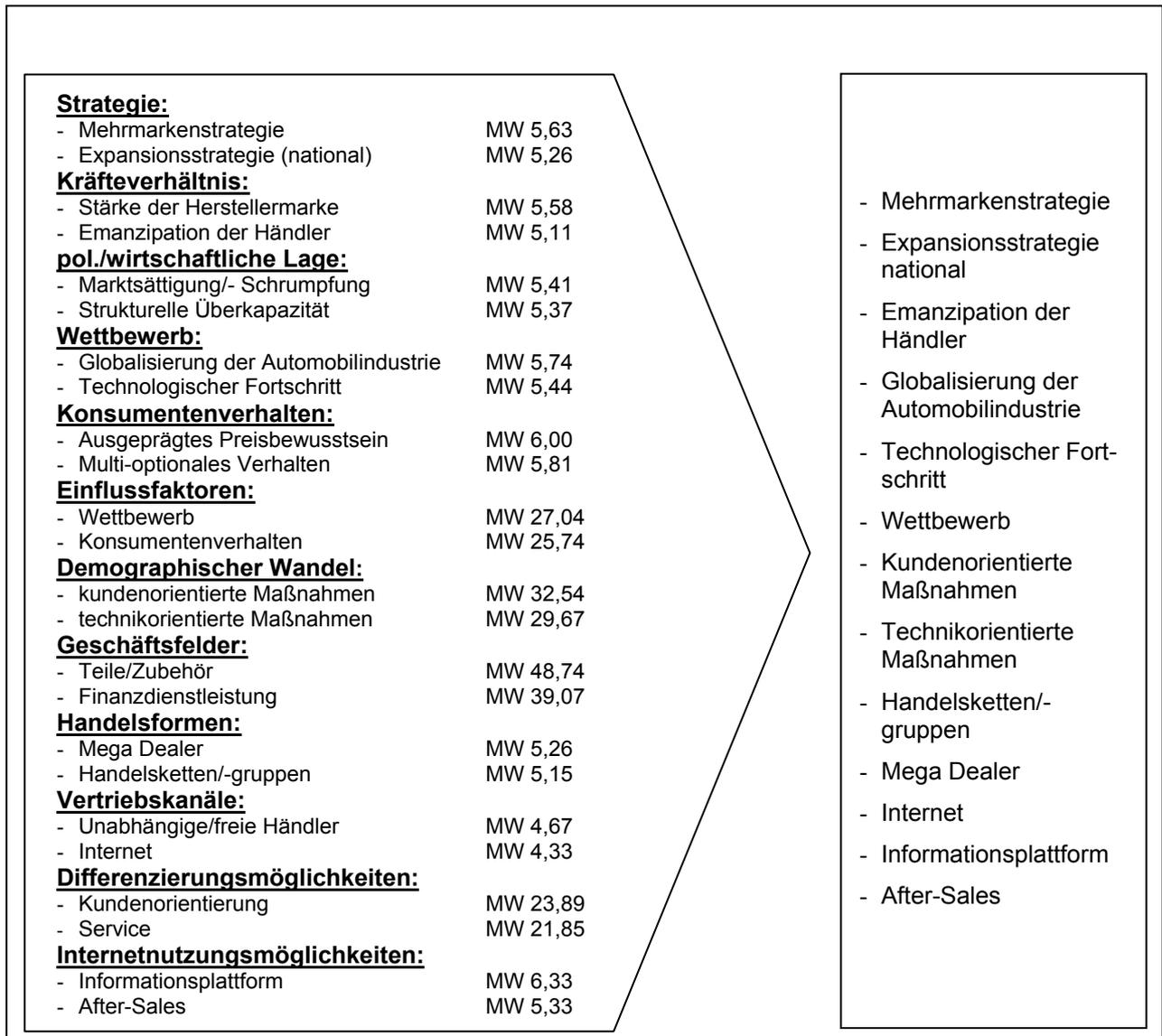
Anhang 9: Auswertung der wichtigsten, einmalig gestellten Fragen (1. Runde)

	Optimale Markenanzahl im Portfolio			Art der Marken im Portfolio		Optimales Markensegment im Portfolio		
	Eine Marke	Zwei bis drei Marken	Über drei Marken	Konzerninterne Marken	Konzernübergreifende Marken	Premiummarken	Volumenmarken	Kombination
1		1			1			1
2			1		1		1	
3	1			1				1
4		1			1			1
5		1			1			1
6	1					1		
7		1						1
8			1		1			1
9	1			1				1
10		1			1			
11		1			1			1
12		1						1
13		1						
14			1		1			1
15		1		1			1	
16		1			1			1
17		1		1				1
18			1		1			1
19	1					1		
20		1						1
21		1			1			1
22		1		1				
23			1		1			1
24			1		1			1
25		1		1		1		
26		1			1			1
27	1							1
28	1				1			
29								
30		1			1			1
31		1			1			1
Summe	6	18	6	6	17	3	2	21
% Anteil an Grundgesamtheit	19,35%	58,06%	19,35%	19,35%	54,84%	9,68%	6,45%	67,74%
Rang	2	1	2	2	1	2	3	1

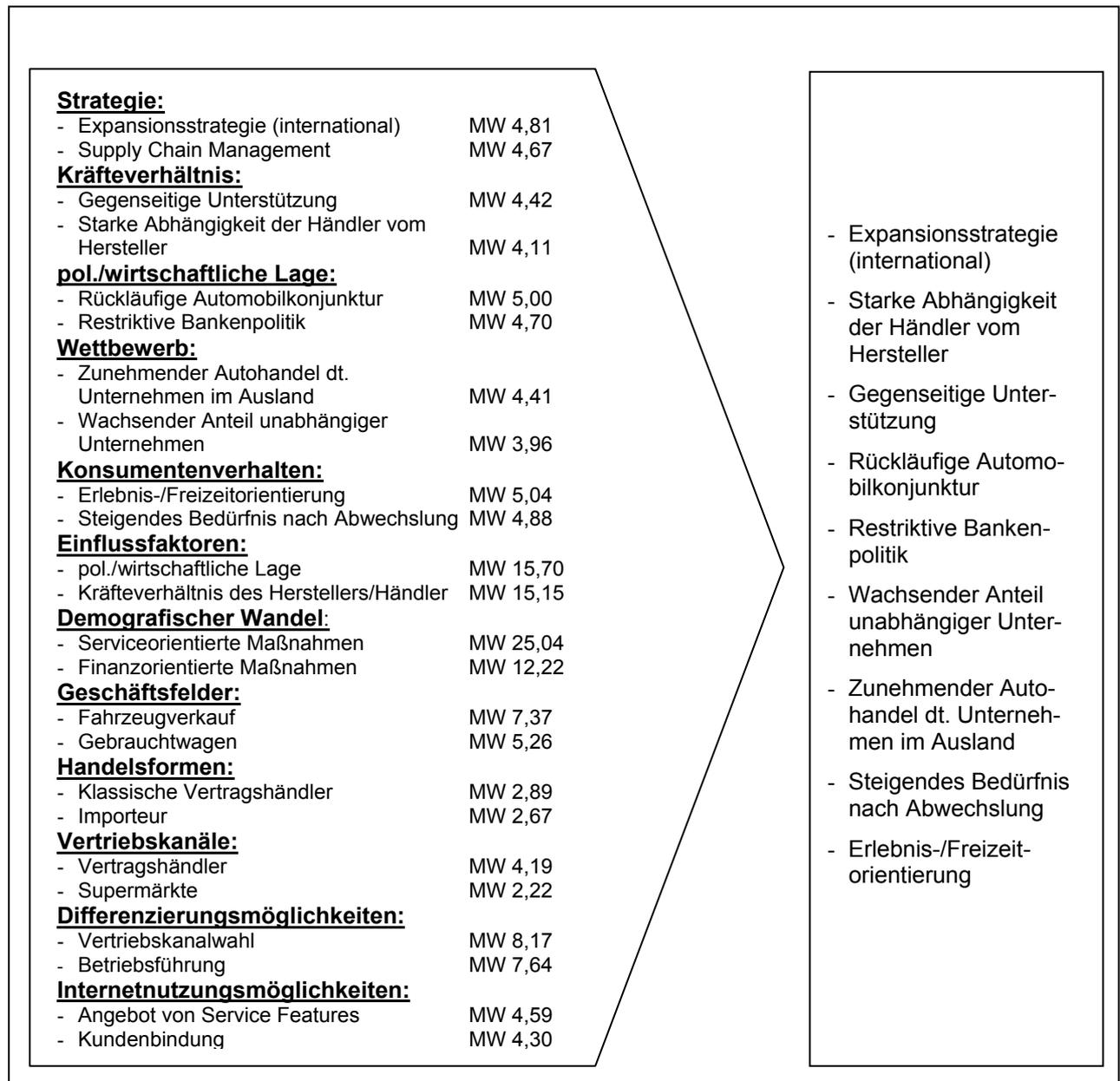
Anhang 10: Ableitung Szenario I



Anhang 11: Ableitung Szenario II



Anhang 12: Ableitung Szenario III



F&C-Studien	
<p>Studie Nr.1 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich E-Commerce in Franchisesystemen: Status Quo im B2C Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.9 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen Frankfurt am Main, 2006</p>
<p>Studie Nr.2 Dieter Ahlert, Josef Hesse, Maren Wunderlich Was Glauben Sie Ist Franchising? Empirisch gestützte Analyse zum Image des Franchising Münster, 2001</p>	<p>Studie Nr.10 Martin Ahlert, Christian Brock, Heiner Evanschitzky Franchisenehmerselektion am Beispiel deutscher Franchisesysteme – Eine empirisch gestützte Analyse zur Identifikation und Fundierung potenzieller Selektionskriterien Münster, 2006</p>
<p>Studie Nr.3 Dieter Ahlert, Hilke Plassmann Grundlagen des Markenvertrauensmanagements Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.11 Martin Ahlert, Manuel Michaelis, Alexandra Schilling Mehrmarkenhandel 2010 – Eine empirisch gestützte Analyse zur Zukunft des deutschen Automobilvertriebs Münster, 2007</p>
<p>Studie Nr.4 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich, Jens Ziegler Chancen und Risiken der Internationalisierung von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.12 Internationales Centrum für Franchising und Cooperation / PricewaterhouseCoopers AG Network Governance. Modische Worthülse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken? Frankfurt am Main, 2008</p>
<p>Studie Nr.5 Dieter Ahlert, Heiner Evanschitzky Erfolgsfaktoren von Franchisesystemen Münster, 2002</p>	<p>Studie Nr.13 Bundesverband Deutscher Stiftungen / Internationales Centrum für Franchising und Cooperation Social Franchise Manual. Social Franchising – a Way of Systematic Replication to Increase Social Impact Berlin, 2008</p>
<p>Studie Nr.6 Dieter Ahlert, Maren Wunderlich Franchisenehmerakquisition und -bindung 2003. Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung Münster, 2003</p>	<p>Studie Nr.14 Martin Ahlert, Christof Backhaus, Inga vom Rath Network Profit Chain - Beziehungsqualität in kooperativen Unternehmensnetzwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr.7 Dieter Ahlert, David Woisetschläger Status Quo der Internationalisierung von Franchisesystemen in Deutschland Münster, 2004</p>	<p>Studie Nr. 15 Martin Ahlert, Christian Brock Wertorientiertes Beschwerdemanagement in Franchisenetzenwerken Münster, 2009</p>
<p>Studie Nr. 8 Dieter Ahlert, Martin Ahlert, Benjamin Wetter, David Woisetschläger Franchising – Erfolgsgarant für Existenzgründungen? Münster, 2005</p>	