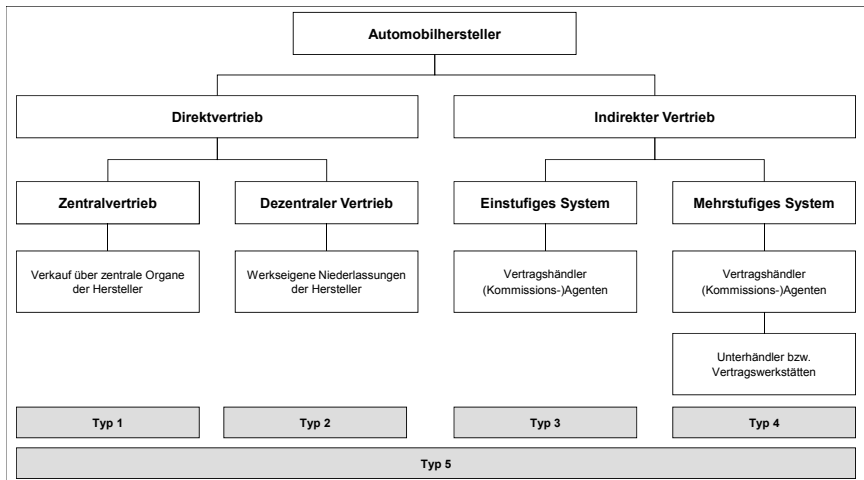


B. Die Grundlagen und Bezugspunkte der Untersuchung

1. Der Vertragshandel als Analyseobjekt

1.1. Das Vertragshändlersystem im Automobilvertrieb

Traditionell dominieren zwei Vertriebswege die Automobilwirtschaft: der Direktvertrieb durch den Hersteller und der indirekte Vertrieb über Händler, die in unmittelbarer Geschäftsbeziehung zum Hersteller stehen.⁷³ Daraus lassen sich die in Abb. B.1 dargestellten **fünf Grundtypen von Vertriebssystemen** ableiten.⁷⁴



Quelle: Reindl (2005), S. 17.

Abb. B.1: Die Formen des Automobilvertriebs in Deutschland

Der **direkte Vertrieb** erfolgt entweder über eine zentrale Verkaufsabteilung des Herstellers (**Typ 1**) oder über werkseigene Niederlassungen (**Typ 2**). Der Vertrieb durch eine zentrale Verkaufsabteilung ist in der Regel auf bestimmte Kundengruppen be-

⁷³ Neben dem herstellergebundenen direkten oder indirekten Vertrieb werden Neufahrzeuge auch durch herstellungebundene (freie) Händler vertrieben, die ihre Fahrzeuge als Importeure aus EU- und Nicht-EU-Ländern nach Deutschland einführen und mit einem entsprechenden Preisvorteil gegenüber dem gebundenen Handel anbieten.

⁷⁴ **Vertriebssysteme** sind nach Florenz (1992, S. 45) die institutionalisierte Zusammenfassung und Absicherung der Beziehungen zwischen Hersteller und Absatzmittler strukturierenden Einzelvereinbarungen, also eine „Organisationsform der Distribution“. Die Begriffe Vertrieb und Vertriebssystem werden im automobilwirtschaftlichen Kontext synonym verwendet und beziehen sich auf Verkauf und Kundendienst als Einheit. Vgl. Decker (2000), S. 57, Reindl (2005), S. 14.

schränkt. Dazu zählen die eigenen Mitarbeiter⁷⁵ sowie Großabnehmer wie Behörden oder Flotten-, Mietwagen- und Leasingunternehmen, denen wegen der großen Stückzahlen Preisnachlässe in einer Höhe gewährt werden, die dem Handel in der Regel nicht möglich sind. Bedeutender ist in Deutschland der dezentrale Vertrieb über werkseigene Niederlassungen, die beispielsweise bei BMW oder Mercedes Benz in großem Umfang in die Vertriebsnetze integriert sind.⁷⁶

Der **indirekte Vertrieb** erfolgt über selbständige Händler, die als Absatzmittler zwischen Hersteller und Kunde fungieren. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Beziehungen zum Hersteller werden über sogenannte Händlerverträge geregelt. Daher wird auch von „Vertragshändlersystemen“ gesprochen. Im Rahmen eines solchen Vertrages kauft ein Händler (Haupt-, A- oder Direkthändler) seine Fahrzeuge direkt vom Automobilhersteller, um sie dann im einstufigen Händlersystem (**Typ 3**) auf eigene Rechnung an die Endabnehmer zu verkaufen.⁷⁷ Gelegentlich agieren auf der Vertragshändlerstufe auch sogenannte Agenten und Kommissionsagenten, die beim Fahrzeugverkauf eine Vermittlerfunktion zwischen Hersteller und Endkunde wahrnehmen.⁷⁸ Im zweistufigen Händlersystem (**Typ 4**) werden die Fahrzeuge auch über Unterorganisationen an die Endkunden verkauft. Dazu gibt es neben der eigentlichen Vertragshändlerstufe noch eine zweite Absatz- beziehungsweise Servicestufe (Unter-, B-Händler oder Vertragswerkstätten). Diese Unterhändler werden eingesetzt, wenn nicht für alle Regionen, in denen ein Hersteller vertreten sein will, genügend Verkaufsvolumen für einen Haupthändler garantiert werden kann. Unterhändler stehen nicht mit dem Hersteller, sondern nur mit den eigentlichen Vertragshändlern in einer unmittelbaren, vertraglich geregelten Rechtsbeziehung.⁷⁹

⁷⁵ Bei Herstellern mit Produktionsstandorten in Deutschland ist daher i. d. R. auch der Anteil direkt abgesetzter Fahrzeuge höher als bei Importeuren.

⁷⁶ Nach Angaben des ZDK betrug in 2003 der Anteil der Direktverkäufe der Hersteller 19,2%. Vgl. ZDK (2004), S. 6. Verlässliche Zahlen sind aber schwer zu ermitteln, da neben den direkt an den Kunden verkauften Fahrzeugen auch die Verkäufe an Mitarbeiter, Großabnehmer und Mietwagen- und Leasinggesellschaften einbezogen werden müssen, zu denen aber in der Regel keine Zahlen veröffentlicht werden.

⁷⁷ Vgl. Terporten (1999), S. 127. Vertragshändler tragen das volle wirtschaftliche Risiko ihrer Geschäftstätigkeit. Ihre Risiko- und Investitionsbereitschaft stellt die Basis für den sog. indirekten Vertrieb dar. Vgl. Heß (1997), S. 25.

⁷⁸ Dabei handelt es sich um Handelsvertreter nach HGB §§ 84 ff. Agenten handeln in fremden Namen und auf fremde Rechnung, Kommissionsagenten in eigenem Namen, aber auf fremde Rechnung.

⁷⁹ Diesbezüglich wird auch von einem zweistufigen Vertragshändlersystem gesprochen. Vgl. Diez (1996), S. 170.

Schließlich gibt es noch die Möglichkeit der Kombination direkter und indirekter Vertriebswege (**Typ 5**), die vor allem von BMW und Mercedes genutzt wird.⁸⁰

Aus Kundensicht unterscheiden sich Niederlassungen und Vertragshändler kaum. Beide gehören zum Betriebstyp des Fachgeschäftes und sind damit durch ein schmales, aber tiefes Produktsortiment sowie ergänzende Dienstleistungen gekennzeichnet, die dem Kunden in allen Phasen seiner Produktnutzung zur Verfügung stehen und im Automobilhandel vor allem in Form von Beratung, Instandsetzung und Reparatur erbracht werden.⁸¹ Vertragshändler repräsentieren damit nahezu gleichgewichtig Handel und Handwerk. Zu ihrem Leistungsspektrum gehören Neuwagenvertrieb, Gebrauchtwagenhandel, Teile- und Zubehörhandel sowie Technischer Kundendienst. Diese Leistungsangebote stellen auch die Geschäftsfelder des Vertragshandels dar, und sie bezeichnen auch die Partialmärkte der Kfz-Branche.⁸²

Aus Herstellersicht bestehen jedoch signifikante Unterschiede zwischen Niederlassungen und Vertragshändlern. Niederlassungen bieten vor allem den Vorteil des direkten Kundenkontaktes und der uneingeschränkten Gestaltung des Markenauftrittes nach eigenen marketingpolitischen Vorstellungen.⁸³ Die Eröffnung von Niederlassungen kann zudem den Eintritt in neue Märkte erleichtern, wenn unabhängige Händler nicht in der Lage sind, die dafür notwendigen Investitionen zu tätigen.⁸⁴ Der Einsatz von Vertragshändlern hat hingegen den Vorteil, ein flächendeckendes Netz von Verkaufs- und Servicestützpunkten ohne massive Kapitalbindung aufbauen zu können. Andererseits verzichtet der Hersteller auf den direkten Kontakt zu seinen Kunden. Eine Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen der beiden Betriebstypen aus Herstellersicht erfolgt in Tab. B.1.

⁸⁰ Während BMW Niederlassungen und Vertragshändler einsetzt, erfolgt der Vertrieb bei Mercedes über Niederlassungen und Agenten.

⁸¹ Vgl. Wöllenstein (1994), S. 33.

⁸² Wegen des umfassenden Leistungsspektrums wird dieser Betriebstyp auch als „Vollfunktionsbetrieb“, „4-Funktionen-Händler“ oder „Komplettbetrieb“ bezeichnet. Vgl. Wöllenstein (1994), S. 118.

⁸³ Vgl. Meffert (2000), S. 615.

⁸⁴ Vgl. Creutzig (2003), S. 41.

Absatzmittler	Vorteile	Nachteile
Vertragshändler	<ul style="list-style-type: none"> – Kaum Bindung von Human- und Sachkapital – Weitgehende Verlagerung des Absatz- und Lagerhaltungsrisikos – Nutzung des Vertragshändlers als „Angebotspuffer“ zur Kompensation produktionswirksamer Absatzschwankungen – Starke Motivation der unternehmerisch selbständigen Vertragshändler – Weitgehende Delegation von Vertriebsverantwortung an den Ort der Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> – Kein direkter Kundenkontakt – Notwendigkeit zur Akquisition qualifizierter und leistungsfähiger Handelsbetriebe – Eingeschränkte Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten – Hoher Koordinations-, Kontroll- und Steuerungsaufwand – Gefahr von System-Instabilitäten bei einem Marktrückgang
Niederlassung	<ul style="list-style-type: none"> – Direkte Steuerung der Vertriebsorgane – Direkter Kundenkontakt – Sicherstellung eines markenspezifischen Einkaufsstättenimages – Ausgestaltung zu Vorzeigebetrieben für die Marke – Testfeld für Innovationen – Instrument der Absatzsicherung – Keine Händlermarge – Marktpräsenz an teuren, aber strategisch wichtigen Standorten 	<ul style="list-style-type: none"> – Zusätzliche Kapitalbindung – Übernahme von Vertriebsrisiken – Kaum Flächendeckung möglich – Geringer Individualisierungsgrad der Kundenansprache – Neigung zu „Angestelltenmentalität“ und Bürokratismus

Quellen: In Anlehnung an Reindl (2005), S. 16, Florenz (1992), S. 67, Diez (1996), S. 166 ff.

Tab. B.1: Vergleich von Vertragshändler und Niederlassung als Absatzmittler aus Herstellersicht

Wie Tab. B.2 am Beispiel ausgewählter Marken verdeutlicht, ist der Einsatz von Vertragshändlern der dominierende Vertriebsweg in Deutschland.⁸⁵ Daher wird im Zusammenhang mit dem Einsatz von Vertriebspartnern auch verallgemeinernd vom „Vertragshändlersystem“ oder „vertraglichem Vertriebssystem“ gesprochen, und zwar ganz unabhängig davon, ob es sich um herstellereigene Niederlassungen oder selbstständige Händler handelt.⁸⁶

⁸⁵ Vgl. Heß (1994), S. 44, Reindl (2005), S. 17. Ca. 80% aller PKW in Deutschland werden im indirekten Vertrieb abgesetzt. Vgl. KOM (2000), Rn 86, ZDK (2004), S. 6.

⁸⁶ Vgl. Ahlert (1996), S. 192 f.

Marke*	PKW-Bestand in %	Anzahl Betriebsstätten**	Anzahl Niederlassungen	Niederlassungen in %
VW	21,2%	2.512	-	-
Opel	13,8%	2.040	-	-
Mercedes	9,2%	1.042	214	20,5%
Ford	8,8%	1.911	-	-
BMW, Mini	6,5%	740	47	6,4%
Audi	6,1%	2.130	10	0,5%
Renault, Dacia	5,3%	1.416	17	1,2%
Toyota, Lexus	3,1%	721	-	-
Fiat	2,8%	846	14	1,7%
Peugeot	2,9%	796	48	6,0%
Mazda	2,4%	892	-	-
Nissan	2,2%	552	6	1,1%
Skoda	2,0%	1.322	-	-
Seat	1,7%	670	4	0,6%
Citroen	1,6%	800	14	1,8%
Mitsubishi	1,3%	75	-	-
Honda	1,3%	436	-	-
Volvo	1,0%	381	-	-
Suzuki	0,9%	463	-	-
Hyundai	0,9%	609	-	-
Sonstige	5,0%	6.407	116	1,8%
Gesamt	100,0%	27.251	490	1,8%

* Top 20 Marken nach Bestand am 1.1.2007.

** Betriebsstätten der A- und B-Handelspartner, Servicebetriebe und Teilehändler einer Marke, ohne Niederlassungen.

Quellen: Eigene Berechnungen auf Grundlage von KBA (2007), Meunzel (2007).

Tab. B.2: Die Vertriebsnetze (Betriebsstätten) ausgewählter Marken in Deutschland im Jahr 2007

Da es sich bei Vertragshändlern um rechtlich selbständige Unternehmen handelt, sind die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Herstellers im Vergleich zu einer Niederlassung wesentlich eingeschränkter. Gegenseitige Rechten und Pflichten werden daher in umfangreichen Vertragswerken fixiert.⁸⁷ Der Hersteller verpflichtet sich beispielsweise zur Belieferung mit Neuwagen und Ersatzteilen, der Bereitstellung von Prospekt und Werbematerial, der Vergütung des Händlers, und der Bereitstellung von technischen Informationen für den Kundendienst.⁸⁸ Händlerverträge fixieren aber vor allem die Pflichten des Händlers im Hinblick auf dessen quantitative und qualitative Vertriebsverantwortung. Da Hersteller im Vertragshändlersystem keinen direkten Kundenkontakt haben, beinhaltet dies auch konkrete Vorgaben für das Verhalten am

⁸⁷ Die im Händlervertrag dokumentierten Standards umfassen bei Mercedes-Benz nach Aussage des DCVD-Präsidenten Panka beispielsweise in Summe 40 Seiten. Vgl. o.V. (2002b).

⁸⁸ Vgl. Heß (1997), S. 54 ff., Decker (2000), S. 76, Reindl (2005), S. 33, und die dort angegebene Literatur.

Point of Sale, damit der Handel die ihm zugedachte Funktion eines „Markenbotschafters“ im Sinne des Herstellers wahrnimmt.⁸⁹

Die unternehmerischen Freiheiten eines Händlers werden durch solche Klauseln erheblich eingeschränkt. Vor allem aber erfordert es erhebliche Investitionen für den einzelnen Betrieb, um den Anforderungen der Vertriebsstrategie des jeweiligen Herstellers gerecht zu werden.⁹⁰ Beispielhaft sind einige Vertragsklauseln in Tab. B.3 zusammengefasst.

Leitlinien für den Automobilverkauf (Auswahl)

- Wahrnehmung der Marktverantwortung gemäß der Jahreszielvorgabe
- Unterhalten eines Bestandes an Ausstellungs-, Lager- und Vorführwagen
- Intensives Bemühen um den Absatz von Gebrauchtfahrzeugen zur Förderung des Neufahrzeuggeschäfts
- Respektieren der Direktbelieferungsvorbehalte des Herstellers

Leitlinien für den Kunden- und Teiledienst (Auswahl)

- Unterhaltung einer Werkstatt mit den vorgeschriebenen Spezialwerkzeugen, Mess- und Testgeräten
- Durchführung eines Kundendienstes gemäß den gültigen Kundendienstrichtlinien
- Verwendung von Original-Ersatzteilen bei der Durchführung von Gewährleistungsreparaturen
- Einrichtung und Unterhaltung eines adäquaten Ersatzteillagers

Leitlinien für die Corporate Identity (Auswahl)

- Errichtung eines Geschäftsbetriebes, der in Größe, Ausstattung und äußerem Erscheinungsbild den Erwartungen der Kunden an die Marke gerecht wird
- Herausstellen des Eindrucks der Zugehörigkeit zum Vertriebsnetz des Herstellers durch entsprechende Kennzeichnung
- Verwendung des Markenzeichens im Geschäftsverkehr
- Inanspruchnahme der Bauberatung des Herstellers und Berücksichtigung seiner Vorschläge

Leitlinien für den Informationsaustausch (Auswahl)

- Übermittlung von Betriebsdaten in der vom Hersteller vorgeschriebenen Form zum Zwecke des Betriebsvergleichs
- Anfertigung von Berichten über Marktlage, Lagerbestände und voraussichtliche Bedarfe
- Verwendung der vom Hersteller vorgeschriebenen EDV
- Zulassung der Einsicht in Geschäftsunterlagen

Quelle: Heß (1994), S. 48.

Tab. B.3: Typische Vertragsklauseln in Vertragshändlerverträgen der Automobilwirtschaft

1.2. Einflussfaktoren des Strukturwandels im Automobilvertrieb

Die in den einleitenden Ausführungen genannten hohen Rabatte beim Neuwagenverkauf sind eine wichtige Ursache für die schlechte wirtschaftliche Situation vieler Händlerbetriebe. Darüber hinaus lassen sich aber noch weitere Faktoren identifizieren, die

⁸⁹ Vgl. Diez (2002), S. 16. Im Gebrauchtwagenhandel ist der Einfluss des Herstellers hingegen gering, so daß der Vertragshändler seine unternehmerische Freiheit weitgehend wahrnehmen kann.

⁹⁰ Vgl. Reindl (2005), S. 35. Beispielsweise müssen Investitionen in Geschäftsräume und Geschäftsausstattung vorgenommen und Fachpersonal eingestellt beziehungsweise qualifiziert werden. Vgl. Heß (1997), S. 26.

sich auf den Strukturwandel im Automobilvertrieb auswirken.⁹¹ Sie lassen sich dem kunden-, produkt-, wettbewerber- und herstellerbezogenen Umfeld des Handels zuordnen und werden im Folgenden vorgestellt.

1.2.1. Kundenbezogene Einflüsse

Zunehmende Erlebnisorientierung, das Bedürfnis nach einem individuellen und für Dritte erkennbaren Lebensstil, ausgeprägtes Preisbewusstsein, impulsives Kaufverhalten, breiter Erfahrungsschatz und ein hoher Informationsgrad über das Angebot am Markt sind einige der Merkmale, die das Konsumverhalten prägen.⁹²

Hedonistische Selbstentfaltung und Erlebnisorientierung haben im Zuge eines kontinuierlichen Wertewandels klassische Pflicht- und Akzeptanzwerte ersetzt und sich in emotional ansprechbaren Konsumenten personifiziert, die bewusst nach Individualität und Genuss streben.⁹³ Der Einzelne sieht sich als einzigartig an und möchte dies durch seinen Konsum unterstreichen.⁹⁴ Daraus resultieren neue Anforderungen an die Präsentation der Marke als Schlüsselfaktor für das emotionale Erleben der Herstellerprodukte, und somit an die Vermittlung einkaufsstättenspezifischer Erlebniswerte im Automobilhandel zur Differenzierung von Händlern, die ebenfalls Zugang zu den gleichen Unterstützungsleistungen eines Herstellers beispielsweise bei der optischen Aufwertung des Betriebes oder der Präsentation neuer Modelle haben.⁹⁵ Hinzu kommt, dass Konsumenten Leistungsangebot und -qualität des Automobilhandels in Deutschland im Vergleich mit anderen Branchen und Ländern oft als nicht mehr zeitgemäß empfinden.⁹⁶ Gleichzeitig nimmt der Anteil gewerblicher Kunden zu, woraus wiederum andere Anforderungen an Leistungsangebot und -qualität in Verkauf und Betreuung resultieren.⁹⁷ Trotz gesteigener Erwartung ist jedoch häufig keine Erhöhung der Preisbereitschaft erkennbar („Smart Shopper“-Phänomen).⁹⁸ Vielmehr führt die gestiegene Preisorientierung vieler Kunden zu intensiv und rigide geführten Preisverhandlungen beim Neuwagenkauf. Und bei Reparaturen sind Kunden zunehmend be-

⁹¹ Sofern Faktoren bereits zur Einführung in die Problemstellung angesprochen wurden, werden sie vertiefend dargestellt.

⁹² Vgl. Schögel/Sauer (2001), S. 93.

⁹³ Vgl. Bauer et al (2000), S. 5.

⁹⁴ Vgl. Peter (1997), S. 236.

⁹⁵ Vgl. Heß (1997), S. 27 ff.

⁹⁶ Vgl. Diez (2000), S. 89 f.

⁹⁷ Vgl. Fritz/Graf (2006), S. 16.

⁹⁸ Vgl. Diez (2003), S. 10.

reit, beispielsweise auf Originalteile zu verzichten und Ersatzteile stattdessen über günstigere Drittanbieter zu beziehen.

Abwechslungsstreben (Variety-Seeking) und erodierende Marken- und Händlerloyalität sind weitere Zeichen eines veränderten Kundenverhaltens.⁹⁹ Dies zeigt sich auch im Informationsverhalten der Kunden. So haben sich in Deutschland 37% aller Neuwagenkäufer des Jahres 2005 vor dem Kauf einer Marke auch bei Händlern anderer Marken informiert. Und selbst nach der Entscheidung für eine Marke haben 76% der potentiellen Käufer unter den Angeboten der Händler dieser Marke verglichen.¹⁰⁰ Neuwagenkäufer nutzen zudem das Internet zunehmend als Informationsmedium.¹⁰¹ Sie zeigen sich im Beratungsgespräch daher besser informiert, so daß die Anforderungen an eine fachlich qualifizierte Beratung durch die Mitarbeiter steigen. Zudem erhöht das Internet die Markttransparenz. Preisaktive Käufer nutzen es zum Preisvergleich beim Neuwagen- und Gebrauchtwagenkauf und steigern somit ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Handel.

Das veränderte Kundenverhalten bietet aber auch einen Anreiz zur Spezialisierung und Entstehung alternativer Geschäftskonzepte. Experten erwarten beispielsweise eine Weiterentwicklung traditioneller Autohäuser zu Mobilitätsdienstleistern, d.h. eine Erweiterung des automobilaffinen Leistungsspektrums rund um das Bedürfnis nach Mobilität. Dazu gehören Finanzdienstleistungen im weitesten Sinne, Fuhrpark- und Flottenmanagement, Fahrzeugvermietung, Car-Sharing oder spezifische Wartungs- und Reparaturangebote. Neben der Abschöpfung des damit verbundenen Ertragspotentials können solche zusätzlichen, innovativen Leistungsangebote auch für die Kundenbindung genutzt werden.¹⁰²

1.2.2. Produktbezogene Einflüsse

In den vergangenen zwanzig Jahren wurden die Produktportfolios der Hersteller deutlich ausgeweitet. Dies geschah durch eine Ausdifferenzierung der Baureihen und die Entwicklung neuer Modelle, um so auch Nischensegmente bedienen zu können.¹⁰³ Abb. B.2 illustriert diesen Trend am Beispiel von Mercedes und Audi. Zudem wurden neue Segmente durch den Erwerb von Anteilen an anderen Herstellern besetzt, die

⁹⁹ Vgl. Fritz/Graf (2006), S. 17f.

¹⁰⁰ Vgl. DAT (2006), S. 25.

¹⁰¹ Vgl. Schmidt (2002b), S. 12.

¹⁰² Vgl. Diez (2003), S. 16.

¹⁰³ Beispielsweise die X-Baureihe von BMW mit den Modellen X3 und X5 im SUV-Segment sowie dem X6, der als Sports Activity Coupe zusätzlich ein neues Segment begründen soll.

die Zielsegmente bereits abdecken. Von Volkswagen wurde dies beispielsweise mit dem Erwerb von Bentley, Lamborghini und Bugatti praktiziert.

Für den Handel bedeutet dies einerseits steigende Investitionen, um jede Marke gemäß ihrer spezifischen Persönlichkeit zu präsentieren und so die Konsistenz und Glaubwürdigkeit der Markenerlebniswelt am Point of Sale sicherzustellen. Andererseits müssen unter dem Druck der Hersteller die Vertriebskosten weiter gesenkt und somit die Möglichkeiten zur Realisierung markenübergreifender Synergieeffekten genutzt werden.

Mercedes			Audi		
1990	2010		1990	2010	
S-Klasse Limousine Coupé SL 190er	A-Klasse Limousine Coupé B-Klasse C-Klasse Limousine T-Modell CL-Klasse CLS CLK Coupé Cabriolet E-Klasse Limousine T-Modell G-Klasse Cabriolet Geländewagen	GL-Klasse GLK ML-Klasse R-Klasse S-Klasse SL SLK SLR Coupé Roadster SLS AMG Viano Van Reisemobil Sprinter	Quattro 100/200 Limousine Avant 80/90	A1 A3/S3 Limousine Cabrio (A3) Sportsback A4/S4/RS4 Limousine (A4) Avant (A4) Cabrio A5, S5 RS5 A6/S6/RS6 Limousine (A6/S6) Avant A6 allroad quattro A7 A8, S8	TT/TTS Coupé Roadster Q3 Q5 Q7

Quellen: Diez (2003), S. 11, eigene Recherche.

Abb. B.2: Produktproliferation am Beispiel Mercedes und Audi

Mit der Zahl der Varianten erhöht sich auch die Kapitalbindung und die Komplexität der Fahrzeug- und Teiledisposition steigt.¹⁰⁴ Im Neufahrzeugbereich erfordert die zentrale Rolle der Probefahrt im Verkaufsprozess die Sortimentserweiterung an Ausstellungs- und Vorführwagen. Und im Teile- und Zubehörbereich führt die Ausdehnung der Produktprogramme ebenfalls zu einer Sortimentsexplosion und damit zu entsprechender Kapitalbindung. Neue Technologien und ein steigender Anteil der Fahrzeugelektronik erfordern zudem Investitionen in spezielle Diagnosegeräte und die permanente Weiterqualifikation der Mitarbeiter.¹⁰⁵

Die Produkte der einzelnen Hersteller werden sich technisch und qualitativ dennoch immer ähnlicher. Damit sinken die Möglichkeiten zur Profilierung und Abgrenzung und

¹⁰⁴ Vgl. Fritz/Graf (2006), S. 12.

¹⁰⁵ Andererseits kann sich diese Entwicklung aber auch positiv für den Handel auswirken, da die zunehmend komplexe Technik die Möglichkeit vieler Kunden zur Selbstreparatur überfordert und sie zu lasten des Do-it-Yourself-Segments zurück in die Werkstätten lenkt.

damit aus Kundensicht auch das Risiko eines Markenwechsels. Weil Leistungen und Auftreten der fabrikatsgebundenen Händler bessere Profilierungschancen bieten, wird der Verdrängungswettbewerb zunehmend auf der Distributionsebene ausgetragen. Durch immer höhere Standards in den Distributionssystemen soll die Marke adäquat repräsentiert und gleichzeitig das Händlernetz qualitativ gegenüber dem Wettbewerb aufgewertet werden.¹⁰⁶ Vom Handel erfordert diese Strategie zusätzliche Investitionen in den eigenen Betrieb, so für die Weiterbildung der Mitarbeiter, EDV- und Berichtssysteme, die Gestaltung der Ausstellungsräume und markenspezifische Wartungs- und Reparaturreinrichtungen.¹⁰⁷

Kontinuierliche Qualitätsverbesserungen wurden auch im Teile- und Zubehörbereich erzielt, und die daraus resultierende größere Zuverlässigkeit der Fahrzeuge wirkt sich vor allem im Kundendienstgeschäft aus. Wie Tab. B.4 zeigt, ist die Zahl der Verschleißreparaturen (Austausch beziehungsweise Reparatur) je PKW und Jahr rückläufig und hat 2009 einen neuen Tiefstwert erreicht. Zudem haben sich die Wartungsintervalle verlängert, da beispielsweise elektronische Bauteile vermehrt ausgetauscht und nicht repariert werden.¹⁰⁸ In der Konsequenz haben sich die Wartungsarbeiten pro PKW seit 2000 von 1,06 im Jahr 2000 auf 0,87 in 2009 verringert. Die Folgen dieser Entwicklung sind auch vor dem Hintergrund der existentiellen Abhängigkeit vieler Händler von den Erträgen aus dem Kundendienst zu bewerten. Durchschnittlich 55 bis 65 Prozent des Betriebserfolges im Autohandel werden im Kundendienst, Zubehör und Ersatzteilgeschäft generiert, während das Neuwagengeschäft oft nur noch defizitär betrieben werden kann und mit den Erträgen aus dem Servicegeschäft subventioniert werden muss.¹⁰⁹

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Verschleißreparaturen pro PKW	0,78	0,81	0,80	0,86	0,76	0,79	0,75	0,72	0,70	0,62
Wartungsarbeiten pro PKW	1,06	1,05	1,08	1,08	0,99	0,98	0,96	0,97	0,96	0,87

Quelle: DAT (2009), S. 34, S. 53.

Tab. B.4: Die Häufigkeit von Wartungsarbeiten und Verschleißreparaturen pro Jahr und PKW

¹⁰⁶Vgl. Wöllestein (1994), S. 35.

¹⁰⁷Vgl. Wöllestein (1994), S. 35, Heß (1997), S. 34.

¹⁰⁸Vgl. Diez (2001), S. 171. Während in den 70er Jahren im Schnitt noch alle 5.000 km Inspektionen und Wartungen notwendig waren, sind heute beispielsweise Intervalle von 20.000 bis 30.000 km üblich.

¹⁰⁹Vgl. Reindl (2005), S. 11, Bauer et al (1997), S. 2.

Kundenloyalität im Automobilhandel
Determinanten in Verkauf und Kundendienst
Scholly, V.
2013, XXI, 361 S. 32 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-01668-5