

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

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

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

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

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

2.1 Urbanisierung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Digitalisierung

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

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

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

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

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

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

Volvo On Call

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

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

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

2.2.1 Folgen der Digitalisierung

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

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

Digitalisierung unterstützt auch die Klimaschutzmaßnahmen. Sie trägt zu besserer Koordinierung von Verkehrsträgern, Reisewegen und Reisezeitpunkten bei und gleicht damit steigende CO₂-Emissionen, hervorgerufen durch höhere Mobilität, in gewissem Maße aus. Wenn es so weit gekommen ist, dass selbstfahrende Autos, Elektrobusse und andere Verkehrsträger miteinander kommunizieren können, kann die Digitalisierung Harmonie in den Verkehr bringen und den Verkehrslärm mindern.

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

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

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

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

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

2.2.2 Chancen der Digitalisierung für die Mobilität der Menschen

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

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

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

2.2.3 Implikationen für die Automobilindustrie

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

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

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

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

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

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

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

2.2.4 Vernetzung, Effizienz und Fahrzeugsicherheit – Digitalisierung und autonomes Fahren

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

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

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

Folgende Veränderungen werden durch das autonome Fahren zu erwarten sein:

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

2.3 Nostalgie

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

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

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

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

2.4 Ästhetisierung – auch im Automobilvertrieb

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

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

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

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

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

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

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

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

Corporate Identity: Das AEG Design

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

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

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

2.5 Transparenz

Transparenz hat eine Vielzahl von Wirkungen und Implikationen:

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

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

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

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

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

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

Beispiel Rückwärtsauktion

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

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

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

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

2.5.1 Folge der hohen Transparenz – das TCO-Denken

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

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

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

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

TCO – ein Kaufanreiz: Marginalkosten und Premiumzuschlag

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

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

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

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

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

2.5.2 Auswirkungen der Transparenz auf ältere Kunden und gewerbliche Kunden

Ältere Kunden denken noch traditionell.

Emotionales oder rationales Denken bezüglich der Kosten des Autobesitzes

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

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

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

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

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

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

Gewerbliche Kunden profitieren von intensiver Konkurrenz und zunehmender Transparenz

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

Das Flottengeschäft steht seit Langem unter Druck: immer kleinere Margen und immer mehr Druck auf Hersteller, hohe Nachlässe anzubieten. Sowohl Dienstwagennnehmer als auch ihre Arbeitgeber und die Flottenkäufer, die mit Herstellern verhandeln, tragen dazu bei: Alle drei Akteure¹ profitieren von niedrigeren Preisen und besseren Konditionen. Der Händler hat kaum mehr etwas zu sagen – Margen sind klein und können sogar noch kleiner werden, wenn der bewusste (bzw. unverschämte) Käufer sich nicht mit den hart verhandelten Konditionen zufriedengibt, sondern darüber hinaus noch eine Runde mit weiteren Händlern verhandelt.

2.6 Exkurs: Flotten- und Dienstwagengeschäft der Zukunft

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

Brief einer Zentrale an ihre Einkaufsmanager

Liebe Einkaufsmanager,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Der nächste Schritt des TCO-Denkens

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.7 Der Aufstieg der Share Economy

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

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

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

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

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

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

Um weitere Beispiele zu nennen:

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

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

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

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

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

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

2.7.1 Carsharing

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

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

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

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

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

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

2.7.2 Mietwagen vs. Carsharing

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

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

2.8 Erlebniskultur vs. Funktionalismus

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

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

Beispiel BMW

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

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

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

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

Beispiel Land Wind

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

2.9 Branded Society

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

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

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

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

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

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

Co-Branding: Oprah Winfrey in Sydney

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

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

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

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

2.10 Machtverschiebungen in der Wertschöpfungskette

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

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

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

Kundendatenbanken sind die Gelegenheit, direkt mit Kunden reden zu können

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

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

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

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

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

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

2.10.1 Wo ist die Schnittstelle? Eine kritische Frage!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.10.2 Knotenpunkte hier und dort

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

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

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

2.11 Konkurrenz – eine moderne Sichtweise

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

Beispiel Saab

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

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

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

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

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

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

Beispiele Volvo und Scania

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

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

Literatur

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

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

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

Die Zukunft des Autohandels

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

Parment, A.

2016, XIX, 183 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07886-7