

Diplomarbeit

KONZEPTION EINER MODERNEN VERTRIEBSSTRATEGIE FÜR DEN AUTOMOBILHANDEL

Vorgelegt am:	17. August 2009
Von:	Stefan Chüo Augustenstraße 24 04317 Leipzig
Studienrichtung/Studiengang:	Diplom Wirtschaftsingenieurwesen (BA) Automobilmanagement
Seminargruppe:	AM 06
Matrikelnummer:	4060028
Praxispartner:	Audi Zentrum Leipzig GmbH Richard-Lehmann-Straße 124 04277 Leipzig
Gutachter:	Herr Peter Pöheim (Audi Zentrum Leipzig GmbH) Frau Nancy Schneider (Staatliche Studienakademie Glauchau)

Kurzfassung

Die vorliegende Diplomarbeit *Konzeption einer modernen Vertriebsstrategie für den Automobilhandel* untersucht sich ergebende Möglichkeiten für den Automobilhandel aus einer auf Leistungseffizienz ausgerichteten Gesellschaft. Dabei werden moderne Vertriebswege konzeptioniert und geprüft ob sie für das Unternehmen Ertrags- und Imagewirksam eingesetzt werden können.

Abstract

This diploma thesis *conception of a modern distribution strategy for the automobile trade* analyses possibilities that accrued for the automobile trade out of a society that is justified on performance efficiency. Therefore modern ways of distribution are designed and inspected whether they are able to increase the profit and the image of the company.

Keywords: thesis, distribution, BA Glauchau, Audi Zentrum Leipzig GmbH

Vorwort

Die fortwährende Veränderung des Konsumverhaltens im Automobilvertrieb stellt Handelsbetriebe vor weit reichende Herausforderungen. Für die *Audi Zentrum Leipzig GmbH*, aus deren Sicht die vorliegende Arbeit geschrieben wurde, ergeben sich dadurch Chancen und Risiken. In diesem Zusammenhang war Zielstellung und Ansporn die Auseinandersetzung mit möglichen Vertriebskonzeptionen für die Erweiterung der Vertriebsstrategie. An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die zu dem Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Mein Dank gilt meinen akademischen Betreuern Herrn Peter Pöheim und Frau Nancy Schneider, die für ihre immerwährende Bereitschaft zur Diskussion und die konstruktive Kritik wesentlich zur Erfüllung der Untersuchungsaufgabe beigetragen haben.

Die Arbeit entstand im Wesentlichen während meiner Tätigkeit in der *Audi Zentrum Leipzig GmbH*. Für die mir hier eingeräumten Freiräume und wertvollen Hinweise möchte ich mich insbesondere bei Frau Corinna Deubel und Herrn Thomas Schindler bedanken.

Bedanken möchte ich mich aber auch bei meiner Familie, deren motivierende Anmerkungen, kritische Hinweise und Diskussionen mich stets unterstützend begleitet haben. Ohne die permanente Unterstützung und Förderung meines bisherigen Werdegangs wäre die vorliegende Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	II
Abstract.....	II
Vorwort.....	III
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Problemstellung	1
2 Zielsetzung.....	2
3 Wissenschaftstheoretische Grundlagen.....	3
3.1 Problemlösungsprozess nach THOMMEN	3
3.1.1 Bestimmung des Forschungsgegenstandes.....	4
3.1.2 Festlegung der Forschungsziele.....	5
3.1.3 Festlegung der Forschungsmethoden	6
3.1.4 Durchführung der Forschung, Forschungsergebnisse.....	7
3.2 Begriffliche Grundlagen für die Durchführung der wissenschaftlichen Forschung	7
3.2.1 Der Begriff Strategie	8
3.2.2 Der Begriff Vertrieb	9
3.2.3 Multi-Channel-Marketing.....	9
3.2.4 Customer Lifetime Value (CLV).....	10
3.2.5 Lean Production.....	11
3.2.6 SWOT-Analyse	11
3.2.7 GAP-Analyse.....	13
4 Analyse aktueller Marktbedingungen	14
4.1 Kundenperspektive beim Kauf, Kundenverhalten.....	14
4.1.1 Gesellschaftliche Trends.....	15
4.1.2 Eintauchverhalten.....	17
4.1.2.1 Analyse	17
4.1.2.2 Auswertung.....	19
4.1.3 Preisbereitschaft.....	20
4.1.4 Informationsverhalten.....	24
4.2 Unternehmensperspektive, Marktsituation im Automobilhandel.....	26
4.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen für den Automobilhandel.....	27

4.2.2	Konkurrenzsituation im Marktausschöpfungsgebiet Leipzig.....	29
5	Identifikation von Erweiterungspotenzialen einer Vertriebsstrategie	30
5.1	Bewertung der Absatzpotenziale im Marktausschöpfungsgebiet Leipzig für die Marke AUDI.....	31
5.1.1	Leistungsvermögen der jeweiligen Absatzmärkte.....	31
5.1.1.1	Absatzpotenzial im Neuwagenverkauf	31
5.1.1.2	Absatzpotenzial im Gebrauchtwagenverkauf	33
5.1.1.3	Absatzpotenzial im Servicegeschäft	34
5.1.2	Auswertung.....	35
5.2	Denkbare Konzeptionen für die Modernisierung einer Vertriebsstrategie.....	36
5.2.1	Option 1 – Online Neuwagenhandel	36
5.2.1.1	Vorstellung	37
5.2.1.2	Auswirkungen auf das Betriebsergebnis	38
5.2.2	Option 2 – Symbiose aus Serviceberater und Automobilverkäufer	40
5.2.2.1	Vorstellung	40
5.2.2.2	Praktische Probleme	41
5.2.2.3	Qualifizierungsbedarf	42
5.2.2.4	Interne Aufbauorganisation - Organisationsmodell	43
5.2.2.5	Interne Ablauforganisation - Kernprozessmodell.....	44
5.2.2.6	Zeitaufwands- und Absatzermittlung	47
5.2.2.7	Kennzahlensystem für die Erfolgsermittlung	49
5.2.2.8	Notwendige Maßnahmen bei Umsetzung.....	49
5.2.2.9	Chancen und Risiken – Auswirkungen auf das Betriebsergebnis	50
6	Fazit.....	51
6.1	Bewertung der praktischen Untersuchungsergebnisse	51
6.2	Erreichung der formalen Untersuchungsziele	52
	Literaturverzeichnis	VIII
	Erklärung	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung.....	3
Abbildung 2 - Business-Policy-Concept Harvard Business School	8
Abbildung 3 - SWOT-Analyse	12
Abbildung 4 - GAP-Analyse.....	13
Abbildung 5 - Entwicklung Neuzulassungen / Besitzumschreibungen.....	17
Abbildung 6 - Vorwagen der Neuwagenkäufer.....	18
Abbildung 7 - Die Abnehmer der von NW-Käufern angebotenen GW	18
Abbildung 8 - Vorwagen der Gebrauchtwagenkäufer.....	19
Abbildung 9 - Marktanteile der Teilmärkte 2008	1
Abbildung 10 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter	21
Abbildung 11 - Informationsverhalten von NW- und GW-Käufern	24
Abbildung 12 - Kriterien beim NW- und GW-Kauf.....	25
Abbildung 13 - Kaufwahrscheinlichkeit nach Werbekontakten.....	26
Abbildung 14 - Organisationsbeschreibung Kundenteam	43
Abbildung 15 - Organisationsbeschreibung Task Force.....	43
Abbildung 16 - Beispielkalkulation Serviceaufkommen.....	47
Abbildung 17 - Kontaktplanung Audi Zentrum Leipzig GmbH	48
Abbildung 18 - Beispielkalkulation Neuwagenaufkommen.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter	20
Tabelle 2 - Deskriptive Ergebnisse zum CLV nach Marken	21
Tabelle 3 - Vergleichsbeispiel CLV	22
Tabelle 4 - Audi Marktanteil Neuwagen	31
Tabelle 5 - Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig.....	34
Tabelle 6 - Verkaufte Servicestunden im MAG Leipzig.....	35
Tabelle 7 - Marktpotenzial Neuwagenvertrieb Online	38
Tabelle 8 - Aufwands-/Ertragsrechnung Neuwagen-Online.....	39

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CLV	Customer Lifetime Value
EG	Europäische Gemeinschaft
f.	folgend
ff.	fort folgend
Fzg.	Fahrzeug
GW	Gebrauchtwagen
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
i.d.R.	in der Regel
Kfz	Kraftfahrzeug
MAG	Marktausschöpfungsgebiet
NW	Neuwagen
p.a.	per anno
S.	Seite
sog.	so genannte
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

1 Problemstellung

Die Situation des Handelsvertriebsnetzes im Automobilhandel in der Europäischen Union bedarf einer Neuaufstellung. Ein durchschnittlicher Autohändler in Deutschland vertreibt 160 Neuwagen per anno. Ein Händler in den USA dagegen 350.¹ Aufgrund der niedrigen Produktivität und den ausbleibenden Synergien verzeichnen Betriebe in Deutschland momentan eine Umsatzrendite von durchschnittlich nur 0,5%. Durchaus realistische Szenarien besagen, dass von den derzeit 24.000 Händlerbetrieben in Deutschland künftig 40 Prozent geschlossen bzw. zu reinen Servicestützpunkten umfunktioniert werden. Erfolgreiche Vertragshändler verzeichnen künftig über 1.000 Neuwagen p.a. und erwirtschaften eine Umsatzrendite von bis zu 2 Prozent.² Zudem verschieben sich die Anteile der unterschiedlichen Händlersysteme. Klein- und mittelständische Betriebe verlieren große Marktanteile an sog. Megadealer bzw. Automobilhandelsketten, deren Absatzmenge zum Teil bei über 10.000 Fzg. p.a. liegt. Diese erreichen einen prognostizierten Marktanteil von 20 Prozent. Weitere Zwanzig Prozent werden durch Niederlassungskonzepte der Hersteller unter Fokussierung des Großkundengeschäfts erwirtschaftet.³

Dagegen liegt der Anspruch der Kunden an moderne Handelsunternehmen in gesättigten Märkten im qualitativen Wachstum. Kunden wünschen eine auf Ihre Bedürfnisse abgestimmte Handelskultur mit mehr Kooperation, Humor und Emotion zu mehr Interaktion und Dialog.⁴ Es existieren stark divergierende Perspektiven im Automobilhandel von Kunde und Unternehmen. Der Markt befindet sich noch zu Beginn eines weit reichenden Konsolidierungsprozesses, an dessen Ende nur ein Bruchteil der jetzigen Händler verbleibt. Allerdings werden diese Betriebe weitaus gesünder und wirtschaftlicher tätig sein können, als es mit der heutigen Situation möglich ist.⁵ Demgegenüber steht ein gesellschaftlicher Trend, worin Einstellungen wie Individualisierung und Multioptionalität die neuen, maßgebenden Werte sind. Kunden tendieren zu mehr Dialog und individueller Betreuung. Jedoch nur unter der Bedingung hoher Flexibilität und nur geringer Verpflichtung gegenüber einer langfristigen Kooperation.⁶

¹ Vgl. Dudenhöfer, Ferdinand: Marktbereinigung im Mittelstand: Automobil-Händlernetze nach 2000, in AUTOHAUS, Heft 19/1999, S.26

² Vgl. Deraed, Pierre: Tiefgreifender Strukturwandel durch neue Wettbewerber und Konsolidierung, Mercer Management Consulting, S. 2

³ Vgl. derselbe, S. 3; ebenso: Unger, Martin: Der österreichische Automobilhandel im Umbruch – Strategien aus der Krise, in www.autoandwirtschaft.at/_pdf/contrast_705.pdf (Datum des Zugriffs: 19.06.2009)

⁴ Vgl. Brachat, Hannes: Kommentar zu den Ergebnissen des AUTOHAUS-Strategietages, in <http://www.autohaus.de/hbblog> (Datum des Zugriffs: 19.06.2009)

⁵ Wie oben: Vgl. Deraed, Pierre, S. 2

⁶ Wie oben: Vgl. Brachat, Hannes

2 Zielsetzung

Die Wahl der Vertriebsströme eines kaufmännisch eingerichteten Betriebes ist grundsätzlich eine langfristige, strategische Entscheidung und zählt zu den entscheidenden Aufgaben der Geschäftsleitung. Durch die Wahl der Absatzwege wird die Bandbreite der absatzpolitischen Möglichkeiten eingeschränkt und gleichzeitig die Unternehmenspolitik hinsichtlich Organisation, Produktions- und Absatzprogramm, Personalstruktur, Konsumentenkreis und Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit entscheidend beeinflusst.⁷

Die strategische Positionierung automobiler Handelsbetriebe ist mehr denn je zentraler Erfolgsfaktor. Dies beinhaltet en détail die optimale Größe des Unternehmens, sowie die richtige Standortstrategie. Wesentliche und unterstützende Geschäftsfelder müssen für den Aufbau klarer Wettbewerbsvorteile angeboten werden und eine sich von der Konkurrenz abhebende Marketing- und Vertriebsstrategie vorhanden sein.⁸ Mit Hilfe dessen wird eine Grundlage für den Aufbau möglicher Marktpotenziale gebildet und eine entscheidende Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung geboten.

Diese Arbeit beinhaltet die Analyse der Absatzstrategie eines automobilen Handelsbetriebes am Beispiel der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Darauf aufbauend werden Chancen und Risiken denkbarer Vertriebswege zur Erhöhung der Ertragssituation und zur Ausnutzung zusätzlicher Marktpotenziale erarbeitet und die für eine Einführung notwendigen Rahmenbedingungen entwickelt.

Sicher liegen dabei ungenutzte Potenziale in der Ausnutzung moderner Möglichkeiten des Vertriebs. Die Interaktion des Kunden mit dem Betrieb kann den Zugang für die verschiedenen Wege des Vertriebs erleichtern. Es ergibt sich eine verbesserte Loyalität, aus der wiederum zusätzliche Erträge des Customer Lifecycle erwirtschaftet werden.⁹ Anforderungen aus sich ergebenden Möglichkeiten, die aus einer auf Leistungseffizienz ausgerichteten Gesellschaft entstehen, werden in vorliegender Diplomarbeit aufgegriffen, konzeptioniert und überprüft, ob sie für das Unternehmen Ertrags- und Imagewirksam eingesetzt werden können.¹⁰

⁷ Vgl. Geiseler, Bernd: Bestimmungsfaktoren und Alternativen in der Absatzwegewahl, 1. Aufl. 2002, DUV-Verlag, Wiesbaden, S. 17

⁸ Wie oben: Vgl. Unger, Marin, S. 3

⁹ Vgl. Wirtz, Bernd: Multi-Channel-Marketing – Grundlagen Instrumente Prozesse, 1. Aufl. 2008, Gabler Verlag, S. 46

¹⁰ Vgl. Christian Belz, Thomas Bieger: Customer Value, 1. Aufl. 2004, Thexis Verlag, St. Gallen, S. 67

3 Wissenschaftstheoretische Grundlagen

3.1 Problemlösungsprozess nach THOMMEN

Für jede wissenschaftliche Forschung ist es unabdinglich, allgemein anerkannte Problemlösungsmuster zu durchlaufen. Nach JEAN-PAUL THOMMEN wird dieser Prozess in fünf Teilschritte gegliedert, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.¹¹

Auch für die gestellte betriebliche Aufgabe ist die Anwendung der wissenschaftlichen Untersuchungsmethode zweckmäßig, da die Herangehensweise zur Lösung von gestellten Problemen in Wissenschaft und Praxis ähnliche Verhaltensmuster verlangt.¹²

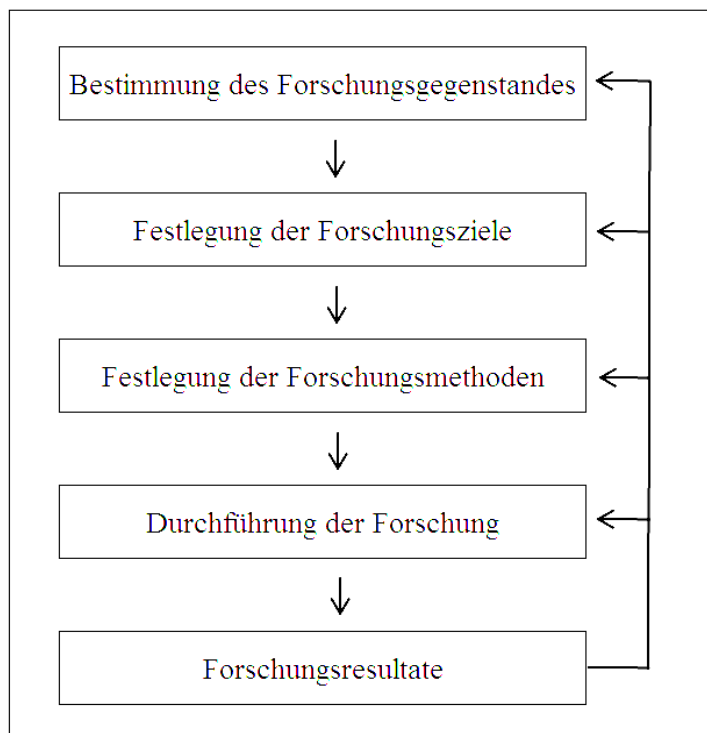


Abbildung 1 - Problemlösungsprozess wissenschaftlicher Forschung

Quelle: Geiseler, Bernd: Bestimmungsfaktoren und Alternativen in der Absatzwegewahl, 1. Aufl. 2002, DUV-Verlag, Wiesbaden, S. 5

¹¹ Thommen, Jean-Paul: Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Unternehmung und Umwelt, Marketing, Material- und Produktionswirtschaft, 4. Auflage, Zürich, 1996, S. 160

¹² Wie oben: Vgl. Geiseler, Bernd, S. 5

3.1.1 Bestimmung des Forschungsgegenstandes

Zur Klärung des Forschungsgegenstandes und in diesem Zusammenhang auch die Beantwortung der Frage, was der Leser erwarten kann, kommt man nicht umhin, die Begriffe Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt zu definieren.

Definition: Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt

Das Erfahrungsobjekt ist das empirische Phänomen, also ein Ausschnitt aus der Realität, den es zu behandeln gilt. Das Erkenntnisobjekt entspricht der Perspektive bzw. der spezifischen Fragestellung, aus der heraus das Erfahrungsobjekt betrachtet wird.¹³

Der Unterschied zwischen Erfahrungs- und Erkenntnisobjekt soll an dem Sachverhalt der zugrunde liegenden Arbeit verdeutlicht werden:

Das Erfahrungsobjekt ist die unternehmerisch eingerichtete Handelsorganisation *Audi Zentrum Leipzig GmbH*. Diese hat zum Ziel, gemeinsam mit Partnern wie bspw. Speditionsbetrieben, Aufbereitungsfirmen, Werkzeugzulieferern oder Reinigungsunternehmen aus unternehmerischer Tätigkeit heraus Erträge zu erwirtschaften und den Handelsmarkt mit Waren zu beliefern.¹⁴ Dabei sind zahlreiche Mitarbeiter beteiligt, die arbeitsteilig an der Erfüllung des Unternehmungszwecks mitwirken.

Das Erkenntnisobjekt dagegen gibt über die spezifische Sichtweise des Forschers Auskunft und kann dadurch aus völlig unterschiedlichen Perspektiven auch zu verschiedenen Erkenntnisobjekten werden.¹⁵ Die in diesem Zusammenhang bestimmende wirtschaftswissenschaftliche Perspektive betrachtet die wertmäßigen Austauschrelationen zwischen Marktteilnehmern. Konkret beschäftigt es sich in diesem Zusammenhang mit der Implementierung zusätzlicher Vertriebswege in ein bestehendes Vertriebssystem zur strategischen Erweiterung der Produktpalette.

¹³ Vgl. Söllner, Albrecht: Einführung in das internationale Management eine institutionenökonomische Perspektive, Gabler Verlag, 2008, S. 5

¹⁴ Vgl. Gerhard Mann, Rudolf Federmann, Renate Biber: Betriebswirtschaftslehre, Unternehmenspolitik und Unternehmensbesteuerung, Erich Schmidt Verlag, 1993, S. 84

¹⁵ Wie oben: Vgl. Söllner, Albrecht: S.6

3.1.2 Festlegung der Forschungsziele

Die Zielsetzungen der Betriebswirtschaftslehre gehen durch den Charakter der angewandten Wissenschaft über die einer reinen Wissenschaft hinaus. Die **theoretische Betriebswirtschaftslehre** dient ausschließlich der Wissenserlangung und ist von dem Grad der Anwendbarkeit losgelöst.¹⁶ Die in dem Erfahrungsobjekt ablaufenden Prozesse dienen der Erkenntnisgewinnung und werden anschließend in einem System, einer Theorie oder in einem Objekt zusammengefasst.¹⁷

Dahingegen dient die **praxisorientierte Forschung** der Beurteilung von vorgefundenen Entscheidungsprozessen, sowie der Entwicklung neuer Entscheidungsgrundlagen. Dabei orientiert sich die angewandte Betriebswirtschaft an dem realen Betriebsgeschehen und richtet die Erkenntnisgewinnung auf die Erarbeitung zielgerichteter Handlungsregeln ab.¹⁸ Zudem wird innerhalb der angewandten (praktischen) Richtung noch unter **wertender und wertfreier Betriebswirtschaftslehre** unterschieden. Die Wertfreie verzichtet im Gegensatz zu der Wertenden auf die Abgabe von Urteilen, ob in dem System gemäß dem Erkenntnis gehandelt werden sollte oder nicht. Die wertende Betriebswirtschaftslehre, oder auch **normativ-wertende Betriebswirtschaftslehre** befasst sich zunehmend mit der Analyse und Bewertung des Wirtschaftssystems, mit deren wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Auswirkungen.¹⁹

Das in dieser Arbeit zugrunde liegende Erkenntnisziel ist zunächst einmal praxisorientiert, da es auf der einen Seite die Verfolgung der ertragswirksamen Tätigkeit zum Ziel hat. Auf der anderen Seite zudem auch die für den Kunden entscheidungsrelevanten Kommunikations- und Interaktionswege mit dem Unternehmen optimieren möchte. Es befasst sich mit der Analyse und Bewertung der derzeitigen Vertriebsstrategie und gibt Handlungsempfehlungen in Anbetracht der gesellschaftlich-politischen Situation. Aus diesem Grund wird das Erkenntnisziel zu der normativ-wertenden Betriebswirtschaft zugeordnet.

¹⁶ Vgl. Kosiol, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, die Untersuchung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Hamburg 1966, S.

¹⁷ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2006, S. 22

¹⁸ Vgl. derselbe: S. 23

¹⁹ Vgl. derselbe: S. 24

3.1.3 Festlegung der Forschungsmethoden

„Methoden legen Verfahrensweisen des Denkens und Erkennens fest; Sie geben Handlungsanweisungen, wie man sich betrachteten Gegenständen zuwendet und vorgegebene Erkenntnisziele erreichen kann.“²⁰ Allgemeinhin existieren fünf für den betrieblichen Prozess relevante, anerkannte Forschungsmethoden.²¹

a) Hermeneutik (verstehende Methode)

Bei der Erfassung und Erklärung von Erscheinungen wird die persönliche Lebenserfahrung einbezogen. Für die Hermeneutik bestehen keine methodischen Regeln. Anwendung findet sie i.d.R. bei der Gewinnung von Erkenntniszielen und Hypothesen.

b) deduktive Methode

Die deduktive Methode ist der Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre wird dieser Methode bei der Bildung von Theorien ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Unterschieden wird dabei zum einen in die **analytisch-deduktive Methode** und die hypothetisch-deduktive Methode. Bei der Ersteren wird aufgrund von plausiblen Annahmen die Ableitung von Schlussfolgerungen auf logischem Weg vollzogen. Gewonnene Prämissen besitzen jedoch keine Gültigkeit, es sei denn sie erweisen sich als valide. Die **hypothetisch-deduktive Methode** überprüft hingegen Hypothesen auf ihre Beziehung, Widerspruchsfreiheit und logische Konsistenz zu anderen Theorien. Deduktion überprüft anhand anerkannter Theorien anschließend durch Empirie (Beobachtung, Experimente) den Wahrheitsgehalt der Aussage.

c) induktive Methode

Ist der logische Schluss vom Besonderen, das als bekannt gilt, auf das Allgemeine. Bei der Gewinnung von Hypothesen trägt diese Methode eine hohe Bedeutung.

d) experimentelle Methode

Diese Methode erlaubt das Überprüfen von Hypothesen durch die praktische, konzeptionelle Gestaltung eines Systems. Dabei gilt die *Ceteris-Paribus-Prämisse*: Der Einfluss einer Größe kann nur unter Konstanthaltung aller anderen Größen untersucht werden.

²⁰ Vgl. Grochla, E. / Wittmann, W.: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1975, S. 2755

²¹ Wie oben: Vgl. Jung, Hans, S. 39

e) heuristische Methode

Zur Entdeckung neuer Denkweisen und Forschungsansätze wird die heuristische Methode verwandt. Dabei werden praktische Problemstellungen mithilfe von Kreativtechniken wie z.B. Brainstorming, Morphologie oder Synektik angewandt.

Aufgrund der Zielstellung einer praktischen Anwendbarkeit der Problemstellung wird innerhalb dieser Arbeit die hermeneutische Forschungsmethode angewandt. Dabei werden sowohl auf die Erfahrungen und das theoretische Wissen des Verfassers zurückgegriffen, aber auch durch zahlreiche Expertenbefragungen mit Fachspezialisten die praktische Implementierung diskutiert. Auch werden im Zuge dessen heuristische Forschungsmethoden angewandt. Mit Hilfe der Kreativtechnik Brainstorming können Anregungen für die Erreichung des Untersuchungszieles aufgegriffen werden.

3.1.4 Durchführung der Forschung, Forschungsergebnisse

Nachdem nun die Bestimmung des Forschungsgegenstandes erfolgte, sowie die Ziele und Methoden festgelegt wurden, folgt gemäß Problemlösungsprozess die Durchführung und die anschließende Darstellung der Forschungsergebnisse. An dieser Stelle erfolgt keine inhaltliche Vorwegnahme. Diese Ergebnisse werden im weiteren Verlauf dargestellt.

3.2 Begriffliche Grundlagen für die Durchführung der wissenschaftlichen Forschung

Die Durchführung einer wissenschaftlichen Forschung erfordert die Verwendung und Verarbeitung bereits anerkannter terminologischer Definitionen. Um eine einheitliche, konsolidierte Wissensbasis zu gewährleisten, werden im Folgenden die für die Arbeit maßgebenden Sachverhalte komprimiert dargestellt.

3.2.1 Der Begriff Strategie

Der Begriff „Strategie“ bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre den Zweig, der sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung inhaltlicher Ziele beschäftigt.²² Strategische Entscheidungen gehören zu den entscheidenden Aufgaben der obersten Leitung. Zum ersten Mal wurde der Begriff in den 1950er Jahren an der Harvard Business School in die Betriebswirtschaft eingeführt.²³ In dem sog. Business-Policy-Concept wird der Strategiebegriff in Formulierung und Implementierung unterteilt. Die Formulierung beschäftigt sich mit der Vorbereitung und Definition der strategischen Entscheidungen. Die Implementierung beinhaltet die Umsetzung am Markt.

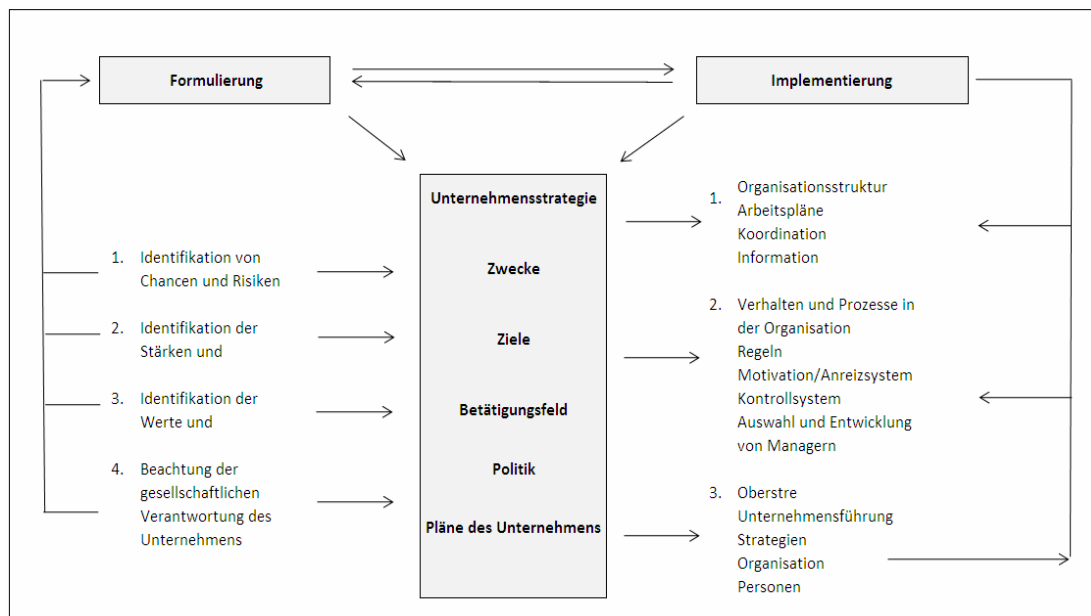


Abbildung 2 - Business-Policy-Concept Harvard Business School

Quelle: Bäppler, E.: Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management. Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT., S. 131 Gabler, Wiesbaden, 2008.

Entgegen bisheriger Überzeugungen etablierte sich eine neue Denkweise, wann eine unternehmerische Entscheidung als strategisch anzusehen sei. Nicht etwa der Zeitbezug, vielmehr das der Entscheidung inhärente Potenzial für nachhaltigen operativen Erfolg ist hierfür maßgeblich.²⁴ Eine Abgrenzung des Strategiebegriffs ist geprägt durch Michael E. Porter (Harvard Business School, 1995), dessen Definition eine entscheidende Maßgabe für die Qualität einer strategischen Entscheidung darstellen soll. "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value."²⁵

²² Vgl. Bäppler, E.: Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management. Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT., S. 132 Gabler, Wiesbaden, 2008.

²³ Vgl. Baldegger, Rico: Management Strategie- Struktur- Kultur, S. 130

²⁴ Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl. 2005, Campus Verlag, St. Gallen, S. 65ff.

²⁵ Vgl. Porter, M.: On Competition, Harvard Business School, Boston, S. 45

3.2.2 Der Begriff Vertrieb

Der Vertrieb ist ein Teilgebiet des Handels. Es ist der Geschäftsbereich eines Unternehmens, der sich mit dem Absatz und dem Verkauf der produzierten Waren und Güter beschäftigt. In diesem Zusammenhang ist die Ausgestaltung des Vertriebssystems von ausschlaggebender Bedeutung.²⁶ Erfolgt die Distribution direkt zwischen Hersteller und Endkunde, so spricht man von direktem Vertrieb. Erfolgt es über den Handel, so spricht man von indirektem Vertrieb. Dabei bestimmt der Hersteller die Anzahl und Struktur der Absatzmittler. Beim einstufigen Vertrieb werden entgegen dem mehrstufigen Vertrieb keine Großhandelsstufen zwischengeschaltet.²⁷

Die Rolle der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* findet sich in der Handels- bzw. Vertriebskette durch die besonderen Eigentumsverhältnisse in einer Mischform aus indirektem und direktem Vertrieb. Auf der einen Seite ist das Unternehmen ein wirtschaftlich selbstständiges Gewerbe, das per Vertrag verpflichtet ist, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung Waren im Sinne des Herstellers zu vertreiben.²⁸ Demnach sollte das Unternehmen dem indirekten Vertrieb zugeordnet werden. Auf der anderen Seite ist die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* teil des Metropolenkonzepts der *Audi AG*. Eigens dafür wurde die Vertriebsorganisation *Audi Retail GmbH* eingerichtet, die die strategische Aufstellung und Durchdringung der Metropolen Deutschlands verfolgt. Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* ist im 100% Besitz der *Audi Retail GmbH* und demnach den Eigenschaften des herstellereigenen Betriebes bzw. denen des direkten Vertriebes sehr nahe.

3.2.3 Multi-Channel-Marketing

Ein Multi-Channel liegt vor, wenn für den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen mehrere stationäre und nicht stationäre Vertriebskanäle Anwendung finden.²⁹ Dabei sind diese Kanäle derart miteinander verknüpft, sodass positive Wechselwirkungen entstehen können.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Multi-Channels ist die Einhaltung von Rahmenbedingungen unabdingbar:³⁰

- a) flexibles, individualisiertes Kaufverhalten
- b) geeignete technologische Voraussetzungen
- c) Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen (Fernabsatzgesetz für Dienstleistungen, EG-Vertrag Art. 81 Abs. 3)

²⁶ Vgl. Gernl, Richard/Lauer, Hermann: Marketing- und Verkaufslexikon, 4. Auflage, Stuttgart 2008

²⁷ Vgl. Steven, Marion: BWL für Ingenieure; 3. Aufl., 2008, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenburg, S. 111

²⁸ Vgl. Floer, Dominik: Optimierung der Vertriebskette mit Hilfe von elektronischen Medien, Diplomarbeit Geißlingen 2004, S. 6.

²⁹ Vgl. Wirtz, Bernd: Multi-Channel-Marketing, 1. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, S. 19

³⁰ Wie oben: Wirtz, S. 45

3.2.4 Customer Lifetime Value (CLV)

Der Customer Lifetime Value ist der Wert von Kunden für Unternehmen. Dabei wird zu dem aktuellen Beitrag von Kunden oder Segmenten noch das zukünftige Potenzial in Betracht gezogen. Dies bemisst sich sowohl an quantitativen Kriterien wie z.B. Umsatz- oder Ertragspotenzial, als auch an qualitativen Kriterien wie Loyalität, Referenzwirkung oder Cross-Selling-Potenzial.³¹

Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang lautet entgegen bisheriger Ansätze nicht wie die Umsatzrendite verbessert, oder die Zahl der Neukunden erhöht werden kann. Vielmehr ist es von Bedeutung, den Kundenwert zu maximieren.³² Dabei ist das sog. *customer equity management* mehr als eine Methode, den Wert einer Kundenbeziehung rein kalkulatorisch zu bestimmen. Es ist ein umfassendes Marketing-System, dass Anforderungen an eine integrative Vertriebs- und Geschäftsstrategie stellt.³³

Man betrachte z.B. das Erweiterungspotenzial eines jungen Kunden im Vergleich zum eher erschöpflichen CLV momentan zahlungskräftiger Kunden. Der junge Kunde, am Beginn seiner Karriere ist im Augenblick nicht in der finanziellen Situation, die preisintensiven Produkte zu erwerben. Allerdings weist er bereits jetzt eine hohe Affinität für das Produkt auf. So sollte er im Hinblick auf die sich entwickelnde Einkommenssituation bereits einen Zugang zum Unternehmen finden, sodass die Bindung zum Kunden bereits hergestellt ist. Eine Übervorteilung einer derzeit zahlungskräftigen Zielgruppe ist dahingehend kritisch zu betrachten, da der CLV der betreffenden Kunden bereits Sättigung aufweist und eine intensive Betreuung des Kunden nur noch begrenzten Umsatzerfolg bewirken kann. Marketing-Maßnahmen müssen auf die einzelnen Segmente abgestimmt eingesetzt und entsprechend der aktuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Jedoch sollte nie unterschätzt werden, welche Gefahren die Multioptionalität der Kunden birgt. Eine Veränderung der Lebenssituation, des Wohnsitzes oder ein willkürlicher Wechsel ohne erklärbaren Zusammenhang treibt das Modell des Customer Lifetime Value an seine Grenzen.

³¹ Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas: Customer Value, 1. Aufl. 2004, Thexis Verlag, St. Gallen, S. 33

³² Vgl. Blattberg, Robert C.: Customer equity: building and managing relationships as valuable assets, Harvard Business School, Boston 2001, S.3

³³ Wie oben: Vgl. Blattberg, Robert C., S. 127

3.2.5 Lean Production

Lean Production ist eine Konzeption zur kontinuierlichen Verbesserung von Produktionsergebnissen durch die Beseitigung von Schwachstellen. Systeme neigen generell zum Chaos und können deshalb nur Bestand haben, wenn man sich gezielt darum bemüht, sie aufrecht zu erhalten. Gewohnte Methoden müssen hinterfragt und auf ihre kontinuierliche Umsetzung stets überprüft werden.³⁴

Versteckte Potenziale finden sich in jedem System. Diese ungenutzten Chancen müssen qualifiziert und Hemmnisse analysiert werden. Zu der Analyse gehört eine stabile Grundlage:³⁵

- a) optimales technisches System für eine Leistungserbringung unter minimalem Verlust
- b) funktionierende Managementinfrastruktur zur Organisation der Prozesse und Beeinflussung des technischen Systems
- c) Einstellung der Mitarbeiter als wichtiges Unterstützungsmerkmal für Prozesse und Strukturen.

3.2.6 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine Auswertungs-Matrix grundlegender strategischer Überlegungen, wobei die Stärken und Schwächen von dem zu betrachtenden Unternehmen transparent gegenübergestellt werden. Dabei wird in zwei Analysefelder unterschieden: Die **interne** und die **externe Analyse**. Der externe Teil erschließt den Einfluss, welcher auf das Unternehmen aus dem makro- und mikroökonomischen Umfeld wirkt und welchen es demgegenüber genießt.

Zudem schließt die SWOT-Analyse einen internen Teil ein, der die inhärenten Ressourcen wie z.B. Mitarbeiter oder Materialien zu analysieren versucht. SWOT steht für STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS.³⁶

³⁴ Vgl. Macmillan, Palgrave: Journey to Lean. Marketing operational change stick, Campus New York, 2004 New York, S. 17

³⁵ Wie oben: Macmillan, Palgrave: S. 18

³⁶ Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 3.Aufl. 2004, Gabler Wissenschaftsverlag, Wiesbaden, S. 84.

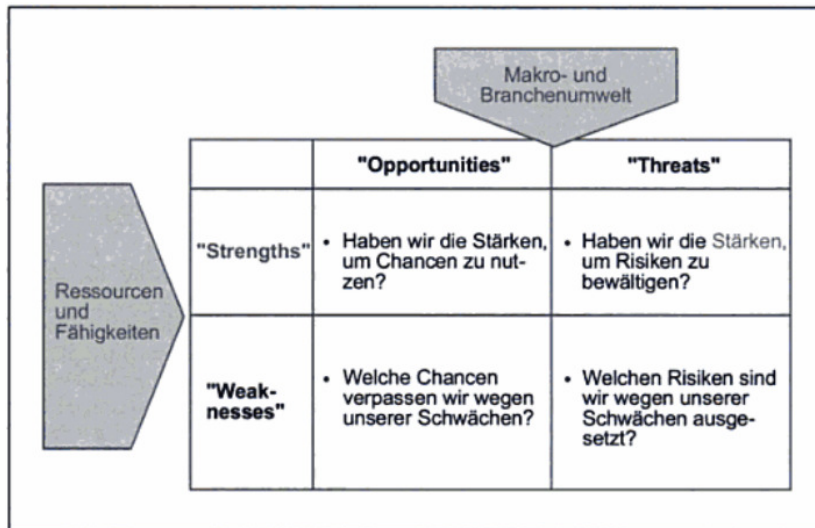


Abbildung 3 - SWOT-Analyse

Quelle: Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, 3.Aufl. 2004, Gabler Wissenschaftsverlag, Wiesbaden, S. 85.

Eine entscheidende Problematik der SWOT-Analyse ist die Füllung der vorgegebenen Erhebungsrahmen mit Inhalten.³⁷ Die externe Analyse eines Geschäftes wird durch eine Vielzahl von Einflussfaktoren geprägt, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann. Die umfassende Identifikation, sowie die richtige Interpretation bildet entscheidende Grundvoraussetzung für die Bewältigung der Informationen.³⁸ Eine weitere Unterscheidung in Mikro- und Makroumwelt hilft hierbei zur Differenzierung und Kategorisierung der Daten. Bei der internen Analyse richtet sich der Fokus auf die Mitarbeiter. Deren Potenziale, Motivationen und interne Verflechtungen, die für den Erfolg des Geschäfts ausschlaggebenden Beitrag leisten, werden ähnlich der externen Determinanten identifiziert, kategorisiert und analysiert.³⁹

Die SWOT-Analyse versteht sich allgemein hin als Hilfsmittel für die Erkennung erfolgreicher Wettbewerbsstrategien in bestehenden Märkten.⁴⁰ Für die Analyse bieten sich verschiedene Instrumente und Verfahren, wie z.B. Conjoint-Analyse, GAP-Analyse, Konkurrenz-, Wettbewerbs- und Lebenszyklusanalyse. (Vgl. ausführlich: Meffert 2000 S. 338f., Trommsdorf 2002 S. 359ff.)⁴¹ Dabei ist, je nach Untersuchungsziel auszuwählen, welche Analyse für die zu treffende Strategieentscheidung maßgebende Informationen bieten kann.

³⁷ Vgl. derselbe: S. 87

³⁸ Vgl. Stockmann, Phillip: Planung und Implementierung integrierter Marketingkommunikation mit den Leitinstrumenten Werbung und Sportsponsoring, DUV Wissenschaftsverlag, Wiesbaden 2007, S. 278.

³⁹ Wie oben: Vgl. Hungenberg, S. 88f.

⁴⁰ Vgl. Meffert, Heribert: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl. Gabler-Verlag, 2000 Wiesbaden, S. 66f.

⁴¹ Wie oben: Vgl. Stockmann, S. 269.

3.2.7 GAP-Analyse

Mithilfe der GAP-Analyse werden quantifizierbare, strategische Ziele grafisch dargestellt. Dagegen wird eine Prognosekurve gesetzt, um eine Erreichung dieser Ziele unter Beibehaltung derzeitiger Methoden abschätzen zu können. Die GAP-Analyse verdeutlicht somit die Lücke zwischen Soll und Prognose. Dieses Prinzip beruht auf Zukunftsprojektionen. Der Abstand zwischen beiden Kurven bildet die „strategische Lücke“, wogegen die Strategie und die zur Erfüllung notwendigen Mittel geändert werden müssen.⁴²

In Folgender beispielhafter Darstellung soll sich diese Methode von selbst erklären:

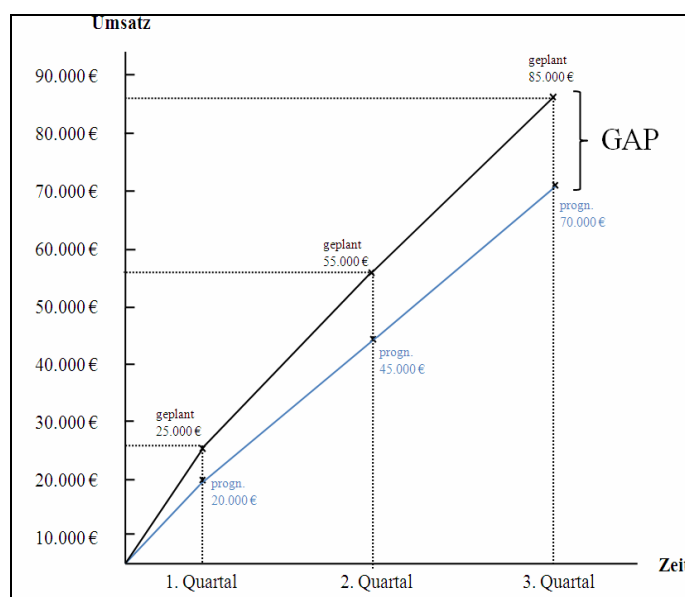


Abbildung 4 - GAP-Analyse

Quelle: eigene Darstellung

⁴² Vgl. Preißler, Peter R.: Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs, 12. Aufl. Oldenbourg-Verlag, 2000 Wiesbaden, S. 234.

4 Analyse aktueller Marktbedingungen

am Fallbeispiel der Audi Zentrum Leipzig GmbH

Die Vertriebsstrategie eines Handelsunternehmens hat verschiedene maßgebende Determinanten für die erfolgreiche Durchführung des Geschäftsbetriebes. So sind die Personalpolitik und die damit einhergehenden Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter ebenso ausschlaggebend wie z.B. die quantitative Ausrichtung des Betriebes. Die ideale Justierung einer Determinante bedingt jedoch unter Umständen die Vernachlässigung einer Anderen. Somit bezeichnet die richtige Strategie den optimalen Kompromiss aus unterschiedlichen Ansprüchen zur Erreichung der einheitlichen Unternehmensziele.

Kunde und Marktsituation sind dabei aufgrund ihrer hohen ertragsmäßigen Bedeutung maßgebende Bestimmungsfaktoren für die Ausrichtung der Vertriebsstrategie. Durch die einhergehende Variabilität, aber auch die scheinbar divergierenden Entwicklungen stehen diese oftmals auf dem Prüfstand und müssen auf die gegebenen Verhältnisse untersucht werden.

Im folgenden Kapitel entsteht eine Auswertung aktueller Marktbedingungen für einen automobilen Handelsbetrieb am Fallbeispiel der *Audi Zentrum Leipzig GmbH*. In diesem Zusammenhang spezialisiert sich die Betrachtung auf das Marktausschöpfungsgebiet Leipzig im sog. Premium-Segment. Dabei erfolgt die Erfassung der momentanen Bedingungen und Verhältnisse von Kunde und Markt, sodass einer weiteren Verwendung maßgebende Grundlagen geschaffen werden. Zunächst wird der Blickwinkel des Kunden auf den Markt ausgewertet. Das Verhalten der Kunden, sowie Marktanteile in den einzelnen Teilmärkten wird zur möglichen Aufdeckung ungenutzter Chancen ausgewertet. Anschließend wird die Perspektive der Betrachtung umgekehrt und der Markt aus unternehmerischer Sicht analysiert. Aufgeführt sind dabei rechtliche Rahmenbedingungen des Marktes und Entwicklungen der Konkurrenzsituation im Marktausschöpfungsgebiet.

4.1 Kundenperspektive beim Kauf, Kundenverhalten

Die Aufgabe eines Automobilhandelsunternehmens besteht unter anderem darin, den Markt mit den von dem Hersteller produzierten Gütern bestmöglich zu durchdringen. Dabei tritt das Unternehmen in Kommunikation mit den Kunden. Der Erfolg des Geschäftes bestimmt sich nicht zuletzt durch das richtige Gefühl, dass der Handel für den Markt mitbringt. Ein auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittenes Portfolio trägt unmittelbar zu dem Geschäftserfolg bei.

Im folgenden Abschnitt wird das Kundenverhalten auf verschiedene Aspekte hin untersucht: Zunächst folgt eine Betrachtung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Die moderne Vielseitigkeit soll dabei nicht verallgemeinert werden. Anschließend wird das momentane Eintauch-, Preis- und Informationsverhalten Deutscher Kraftfahrzeugkunden ausgewertet. Diese Betrachtung ist nicht ganzheitlich, sondern stellt explizit neue Entwicklungen exemplarisch dar.

Der **automobile Neuwagenhandel** ist das diesem Abschnitt zu Grunde liegende **Erfahrungsobjekt** und ist somit notwendige Spezialisierung für eine Auswertung.

4.1.1 Gesellschaftliche Trends

Erlebnisorientierung, Multioptionalität und Individualität prägen in der Automobilbranche nicht nur die moderne Vielfalt der Fahrzeug-Aufbauformen.⁴³ Die Ansprüche des Kunden umschließen selbstredend auch den Automobilhandel.

Ein erfolgreiches Management definiert sich dabei durch die treffsichere Identifikation von Trends. Die Suche des Kunden nach Erlebnis und Individualität verlangen eine Verlagerung der Angebotsprofile zu neuen Emotionen, Orientierungen und Sinnstiftungen. Innovationen und Kommunikation sind dabei der Schlüssel für attraktive Märkte.⁴⁴

a) Erlebnisgesellschaft

Das Leben ist zum Erlebnisobjekt geworden. Ereignisse sind das neue ökonomische Gut, nachdem Kunden suchen. Gegenüber dem Konsum von Produkten sind aufgrund der Auswechselbarkeit und der schier unbegrenzten Möglichkeiten in entwickelten Volkswirtschaften Erlebnisprofile begehrt. Teil dieses Wandels ist dabei die Ästhetisierung von Produkten.⁴⁵

b) Multioptionsgesellschaft

Ein jeder Mensch ist in verschiedenen Gemeinschaften integriert, in denen er die unterschiedlichsten Erwartungen erfüllen muss. Diese Lebenswirklichkeiten folgen dabei sehr rasch aufeinander. Eine Pauschalisierung ist in diesem Zusammenhang stets kritisch zu hinterfragen, doch geht wiederum der Trend hin zu der Vielfalt und Ausfaltung neuer Möglichkeiten.⁴⁶

⁴³ Vgl. Gottschalk, Bernd: Markenmanagement in der Automobilzulieferindustrie, Gabler Wissenschaftsverlag 2006, Wiesbaden, S 15.

^{44 44} Wie oben: Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas: S. 70

⁴⁵ Wie oben: Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas: S. 67

⁴⁶ Wie oben: Vgl. Belz, Christian; Bieger, Thomas: S. 68

c) Risikogesellschaft

Durch eine stetig wachsende Komplexität der gesellschaftlichen Umwelt, einhergehend mit der Entwicklung der Fahrzeuge wächst auch das Risiko der Konsumenten. Der Mensch ist den verschiedensten Gegebenheiten ausgesetzt und dazu gezwungen, Entscheidungen zu treffen. Dies führt zu einer Verunsicherung der Menschen, deren Bedarf an der interdisziplinären Zusammenarbeit in Zusammenhang mit der Verantwortung der beteiligten Akteure wächst.

d) Kommunikationsgesellschaft

Die umfassende Möglichkeit, ständig und überall zu kommunizieren fordert im Umkehrschluss auch Kommunikation heraus. Konsumenten bauen eine Furcht vor der Lücke zwischen Information und Wissen auf. Somit besteht ein hoher Bedarf für Kommunikation, womit dies wiederum zur knappen Währung unserer Gesellschaft wird.

e) Individualisierung

Die technische Weiterentwicklung, als auch der vorhandene Wohlstand erzwingt eine breite Präsenz starken Identitätsbewusstseins. Als Weiterentwicklung des Massen- und Zielgruppenmarketings setzt sich somit auch das individualisierte Marketing zunehmend durch. Dabei wird verstärkt der Kundendialog in den Mittelpunkt gerückt, um eine größtmögliche Nähe zu schaffen.⁴⁷

Um einen Kunden in der heutigen Zeit zu binden, müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die **dem Kunden ein Bedürfnis verschaffen**, das Unternehmen zu besuchen. (→ Erlebnisorientierung) Es muss eine Basis da sein, die für jeden Kunden individuell die Ansprüche gestaltet (→ Individualisierung, Multioptionalität), dabei einen vertrauensvollen Partner zu Verfügung stellt (→ Risikogesellschaft) und dabei ständig dem Kunden die Möglichkeit zu Kommunikation, Hintergrunderhellung und Statusinformationen gibt (→ Kommunikationsgesellschaft).

Damit kann eine ertragsversprechende Ausgangssituation geschaffen werden, die durch eine starke Referenzwirkung, eine hohe Loyalität und ein gesteigertes Cross-Selling-Potenzial stetig wachsen kann.

⁴⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel, Gabler Wissenschaftsverlag, 1999, Wiesbaden, S. 20.

4.1.2 Eintauschverhalten

4.1.2.1 Analyse

Das Eintauschverhalten von Neu- oder Gebrauchtwagenkäufern ist eine entscheidende Bemessungsgrundlage für den durchschnittlich vom Kunden zu erwartenden Wiederkauf. Ein sich verzögernder Wiederkauf bedeutet im Umkehrschluss, dass die Anzahl der Neuzulassungen bzw. Besitzumschreibungen pro Jahr sinken.

Abbildung 5 - Entwicklung Neuzulassungen / Besitzumschreibungen zeigt einen signifikanten Rückgang der Neuzulassungen und Besitzumschreibungen. In Summe ergibt dies für das Gesamtjahr 2008 nur 9.202.404 PKW-Zulassungen, womit dieser Wert auf einen historischen Tiefststand seit der Wiedervereinigung Deutschlands sinkt.⁴⁸

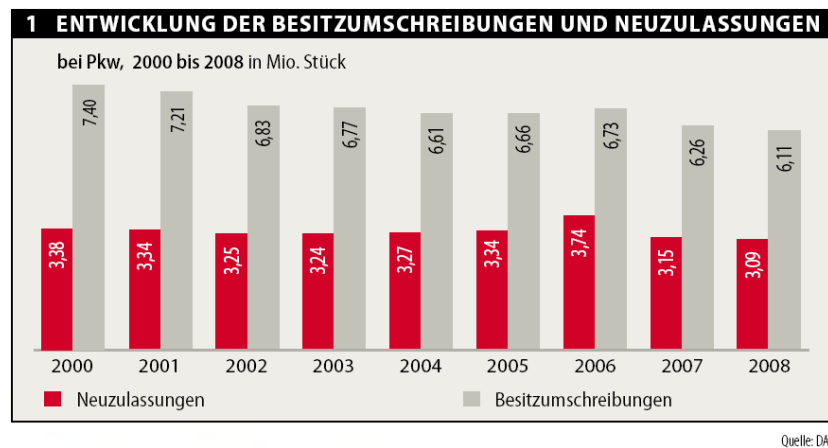


Abbildung 5 - Entwicklung Neuzulassungen / Besitzumschreibungen

Quelle: Vgl. DAT-Report 2009: Untersuchungszeitraum Okt. 2008- Januar 2009, GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg, S. 7.

a) Eintauschverhalten bei Neuwagenkäufern:

Im vergangenen Jahr konnte erstmals ein Rückgang der Haltedauer von Vorwagen der Neuwagenkäufer verzeichnet werden, wie *Abbildung 6 - Vorwagen der Neuwagenkäufer* zeigt. Durchschnittlich besaßen Neuwagenkäufer ihr Fahrzeug demnach **64 Monate bzw. 5,33 Jahren** bevor sie es gegen ein Neues tauschten.⁴⁹

Außerdem ist interessant, dass nur etwa 46 % aller Neuwagenkäufer ihr Altfahrzeug auch bei dem Neuwagenhandel in Zahlung gaben. Ein nicht unerheblicher Teil (20 %) vermarktet sein Altfahrzeug eigenständig auf dem Privatmarkt (*Abbildung 7 - Die Abnehmer der von NW-Käufern angebotenen GW*).

⁴⁸ Vgl. DAT-Report 2009: Untersuchungszeitraum Okt. 2008- Januar 2009, GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg, S. 7.

⁴⁹ Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 22.

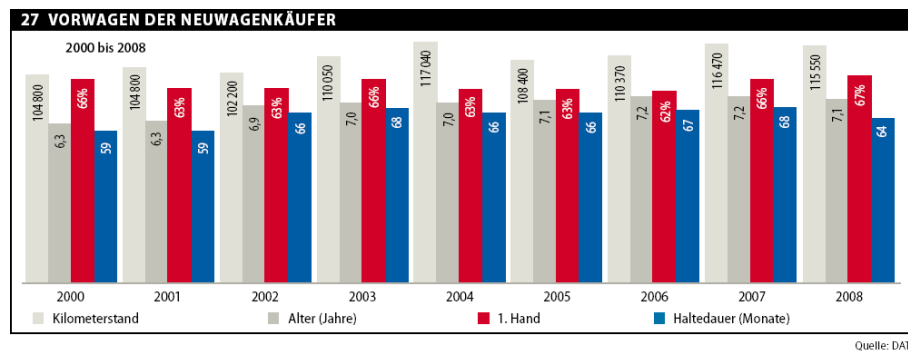


Abbildung 6 - Vorwagen der Neuwagenkäufer

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 24.

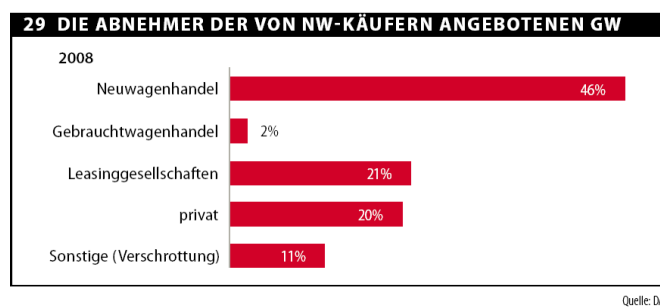


Abbildung 7 - Die Abnehmer der von NW-Käufern angebotenen GW

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 25.

b) Eintauschverhalten bei Gebrauchtwagenkäufern:

Abbildung 8 - Vorwagen der Gebrauchtwagenkäufer verdeutlicht, dass sich die Haltedauer von Vorwagen der Gebrauchtwagenkäufer dagegen wiederholt auf einem Höchststand von durchschnittlich **77 Monaten bzw. 6,41 Jahren** befindet. Dabei ist die Marke des Vorwagens auch entscheidend für die Nutzungsdauer. So sind Fahrzeuge der Premium-Klasse (Audi, BMW, Mercedes) kürzer im Besitz als es bspw. Fahrzeuge der Marke Volkswagen sind (kürzeste Nutzungsdauer Premium-Klasse: Ø 67 Monate – längste Nutzungsdauer VW: Ø 95 Monate).⁵⁰

Die **Marktanteile des Neuwagenhandels bei Gebrauchtwagen** sind, verdeutlicht in *Abbildung 9 - Marktanteile der Teilmärkte 2008, abhängig vom Fahrzeugalter*. Mit steigendem Alter sinkt der Marktanteil des Neuwagenhandels. Dies kann man auf einen Vorteil durch das Gewährleistungsrecht des Handels gegenüber dem Privatmarkt zurückführen.

⁵⁰ Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 23.

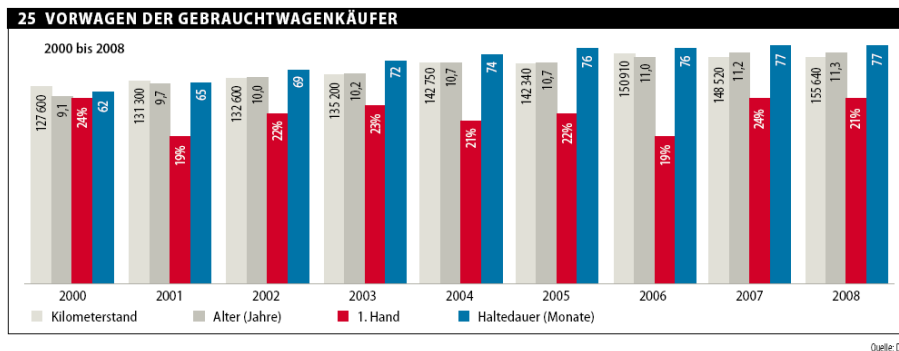


Abbildung 8 - Vorwagen der Gebrauchtwagenkäufer

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 22.

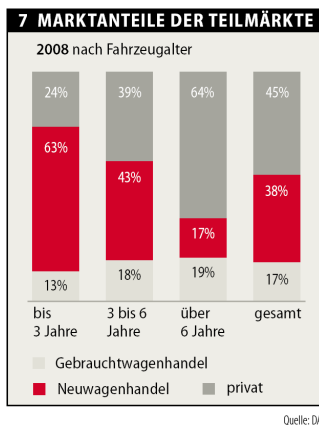


Abbildung 9 - Marktanteile der Teilmärkte 2008

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 10.

4.1.2.2 Auswertung

Das Eintauschverhalten der Kunden liegt insgesamt auf einem sehr hohen Niveau. Zum einen ist dies Folge eindeutiger Marktsättigungserscheinungen. Der Motorisierungsgrad der Deutschen ist nach einer steten Zunahme in den letzten 20 Jahren um insgesamt 26,6 % auf 460 PKW je 1.000 Einwohner (46,5 Mio. PKW gesamt) auf einem Höchstmaß angelangt.⁵¹ Andererseits ist dies auf eine sehr hohe Fahrzeugqualität zurückzuführen, die dem Kunden keinen akuten Tauschanreiz bietet. Jedoch entstehen in diesem Zusammenhang auch Marktpotenziale in der weiteren Ästhetisierung der Produkte und Dienstleistungen unter Berücksichtigung der Interessen und Aktivitäten des Kunden. Zudem bedingt die Erlebnisorientierung die Verschiebung des Konsumverhaltens.

⁵¹ Vgl. Umweltbundesamt, <http://www.umweltbundesamt-umwelt-deutschland.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeIdent=2332> (Datum des Zugriffs: 15.07.2009)

Signifikant ist eine Abnahme der Marktanteile des Neuwagenhandels mit steigendem Fahrzeugalter. Trotzdem kann die obligatorische Vergabe der Gewährleistung bei dem Handelsbetrieb als klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Privatmarkt geltend gemacht werden. Das Sicherheitsbewusstsein ist in der oben bereits angesprochenen Risikogesellschaft ein nicht zu verkennender Aspekt für den Konsumenten. Die Entscheidung für eine Erweiterung des Geschäftsfeldes hängt in erster Linie an der Rentabilität. Die Gewährleistungsvergabe wird bei steigendem Fahrzeugalter und Laufleistung eine nicht unwesentliche Kostenstelle, die den Nutzen des Geschäftes im Einzelfall in Frage stellen kann. In Anbetracht des Customer Lifetime Value bedeutet selbst das noch keinen prinzipiellen Ausschluss.

Die Eintauschquote wird, insofern sich keine wirklich tief greifende technische Neuentwicklung ereignet, eine zunehmende Sättigung erfahren.

4.1.3 Preisbereitschaft

Die Preisbereitschaft eines Kunden ist ein Spiegel des wahrgenommenen Kundennutzens eines Produktes. Die Zahlungsbereitschaft bemisst sich nur untergeordnet an den tatsächlichen Herstellungskosten, sondern an dem für den Kunden entstehenden Mehrwert. Welche Summe ein Kunde heute für ein Fahrzeug auszugeben bereit ist, wurde in einer Verbraucheranalyse der Axel Springer Verlag AG/Bauer Verlagsgruppe (2003) in einer der größten Markt-Media-Studien Europas entnommen.⁵²

Die Preisbereitschaft ist in jungen Jahren relativ gering, steigt bis zu einem Maximum zwischen 50 und 54 Jahren an und sinkt anschließend wieder ab. *Tabelle 1 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter*

Altersgruppe	Preisbereitschaft	Altersgruppe	Preisbereitschaft
18 – 21	8.548 €	50 – 54	14.733 €
22 – 24	10.289 €	55 – 59	14.211 €
25 – 29	11.421 €	60 – 64	12.992 €
30 – 34	13.029 €	65 – 69	11.897 €
35 – 39	13.126 €	70 – 74	10.435 €
40 – 44	14.090 €	75 und älter	8.307 €
45 – 49	14.651 €		

Tabelle 1 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter

Quelle: Axel Springer Verlag AG / Bauer Verlagsgruppe 2003

⁵² Vgl. Tomás Bayón, Horst Ahlback, Hans H Bauer: Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft, 1. Aufl. Gabler Wissenschaftsverlag, Wiesbaden 2007, S. 362

Abbildung 10 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter veranschaulicht die durchschnittliche Preisbereitschaft von Kunden der am häufigsten in Deutschland gekauften Automarken in Abhängigkeit vom Alter des Kunden. Es umschließt Kunden der Marken Volkswagen (34%), Opel (20,2%), BMW (13,45), Audi (11,3%), Ford (11,1%) und Mercedes (9,7%).

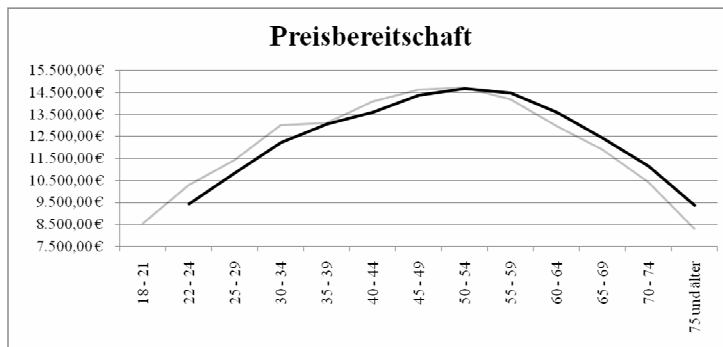


Abbildung 10 - Preisbereitschaft in Abhängigkeit vom Alter

Quelle: eigene Darstellung

Mit Hilfe dieser Information kann in Verbindung mit dem Eintauschverhalten, dem durchschnittlichen Höchstkaufalter von 75 Jahren, korrigiert um die Bindungsrate der jeweiligen Marke, der Customer Lifetime Value der jeweiligen Kundengruppe berechnet werden. In dieser Darstellung ist der CLV, korrigiert um die Bindungsrate bei VW aufgrund des niedrigeren Preisniveaus der Fahrzeuge bei **137.130 €**. Audi verzeichnet zwar eine geringere Bindungsrate, ist aber aufgrund der preisintensiven Fahrzeuge auf dem dritten Platz mit einem korrigierten CLV von **178.490 €**. BMW ($CLV_{\text{korrigiert}} = 243.624 \text{ €}$) setzt sich trotz preisähnlicher Fahrzeuge gegenüber Mercedes-Benz ($CLV_{\text{korrigiert}} = 200.232 \text{ €}$) durch die bessere Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen durch. Die Marke versteht es, sich auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einzustellen und schafft durch die Erlebniswelt *Faszination BMW* zusätzliche Absatzkanäle.

	Audi	BMW	Mercedes	VW
Bindungsrate	69,25%	76,17%	81,13%	83,10%
$CLV_{\text{korrigiert}}$ (in €)	178.490 €	243.624 €	200.232 €	137.130 €
Ø Alter	45,72	43,12	48,24	38,07
Geschlecht (% männl.)	88,50%	84,20%	85,50%	71,40%

Tabelle 2 - Deskriptive Ergebnisse zum CLV nach Marken

Quelle: Axel Springer Verlag AG / Bauer Verlagsgruppe 2003

Diese Ermittlung ermöglicht eine längerfristige Aussage über die durch den Kunden zu erwartenden Umsätze. Somit können die für Kunden verwendeten Mittel zur Kundenbindung oder Absatzförderung in eine sinnvolle Relation gesetzt werden. Für eine weitere Betrachtung wird die **Hypothese** aufgestellt, dass demografische Wanderungsbewegungen in Verbindung mit der Bindungsrate Rückschlüsse auf die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehung zulassen. Demnach verbleibt ein durchschnittlicher Einwohner Deutschlands für **22,91 Jahre** im Einzugsgebiet des Händlers.⁵³ Die zielgruppenspezifische Absatzförderung des Neukunden kann somit vereinfacht als Bemessungsgrundlage die kommenden 20 Jahre des spezifischen CLV zu Hilfe nehmen.

Ein Vergleichsbeispiel soll diesen Sachverhalt verdeutlichen: Das Zielgruppenmarketing für junge, ambitionierte Kunden im Alter von 30 – 34 Jahren mit gehobenem Einkommen ist sehr lukrativ, da ein durch jeden gebundenen Kunden erzielter Deckungsbeitrag (korrigiert um die Bindungsrate) von **48,7 T€** über die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung allein über das Fahrzeugkaufgeschäft erwirtschaftet werden kann. Analog wird dieses Beispiel in *Tabelle 3 - Vergleichsbeispiel CLV* mit drei weiteren Zielgruppen aufgeführt.

Zielgruppe*	Führerscheinneuling	jung, ambitioniert	Mid-Age, aktiv	Rentner
Alter	18-21	30 - 34	50 - 54	65 - 69
zu erwartender Deckungsbeitrag über die Gesamtdauer der Geschäftsbeziehung**	39,4 T€	48,7 T€	50,8 T€	21,4 T€

* Einkommenssituation bei allen Beispielen gut, um Vergleichsmöglichkeit zu gewährleisten

** (Tabelle 1) CLV über 20 Jahre addiert * 70%

Tabelle 3 - Vergleichsbeispiel CLV

Quelle: eigene Darstellung

Eine wichtige Problemstellung der Preisbereitschaft von Kunden ist das optimale *Pricing*. In diesem Zusammenhang werden die wichtigsten Eckpunkte für den Automobilhandel einer in der Fachzeitschrift *Promotion Business* veröffentlichten Expertenbefragung mit *Dr. Georg Tacke von Simon – Kucher & Partners* aufgeführt.⁵⁴

⁵³ Vgl. Statistisches Bundesamt: Bevölkerung 2008, Wiesbaden, <http://www.destatis.de>, Datum des Zugriffs: 30.07.2009.

⁵⁴ Vgl. Expertenbefragung Dr. Georg Tacke: *Promotion Business*, 04.09.2006, <http://www.promobizz.de/modules/wfsection/article.php?articleid=260>, Datum des Zugriffs: 20.07.2009

Eine Kernfrage lautet bereits zu Beginn der Leistungserstellung, ob der Kunde auch jeden Mehrwert schätzt und bereit ist, dafür mehr Geld zu investieren. Möglichkeiten für die Ermittlung gibt es in wissenschaftlicher Hinsicht genügend. Ein praktisches Hilfsmittel ist die „Conjoint-Analyse“. Dabei wird eine Kaufsituation simuliert, die nah an der praktischen Realität ist. Dem Probanden wird die Auswahl zwischen zwei Leistungen aufgezeigt, deren Unterscheidungsmerkmale der Preis und ein zusätzlicher Produktvorteil sind. Anschließend werden Präferenzen der jeweiligen Gruppe herausgestellt und der tatsächliche Kundennutzen bestimmt.

Um zum optimalen Preis zu gelangen, sollte es dem Unternehmen möglich sein, folgende Fragestellungen möglichst präzise beantworten zu können.

- a) Wie hoch ist der Kundennutzen meines Produktes bzw. der Produkterweiterung?
- b) Wie stark ist im Vergleich dazu das Wettbewerbsangebot?
- c) Wie hoch ist die Preisbereitschaft des jeweilig zu erreichenden Segmentes?
- d) Welche Kosten entstehen dadurch?
- e) Welche höheren Marketingziele kann ich dadurch erreichen?

Ungenutzte Potentiale finden sich in der sog. Preisdifferenzierung. Hr. Dr. Tacke bezieht sich hierbei auf das Beispiel BahnCard. Dabei wird das eindimensionale Preissystem *Preis pro Kilometer* in ein zweidimensionales System *Preis pro Karte und der reduzierte Preis pro Kilometer* umgestaltet. Die Investition in die Karte verschwindet zügig aus dem Bewusstsein des Kunden und die Wahrnehmung fokussiert sich auf den vergünstigten Preis der Kilometer. Die Nachfrage des Kunden gleicht einer 50%igen Rabattsituation, obwohl real nur 30% Nachlass gewährt werden. Eine Analogie für den Automobilhandel wäre denkbar in der **Realisation einer Kundenkarte in Verbindung mit Serviceverträgen**. Eine sich für den Kunden positiv auswirkende Veränderung birgt eine hohe Referenzwirkung und Chancen im Cross-Selling.

Ein weiterer Gedankengang ist die adäquate Kommunikation von Preisen. Die Ausweitung des Leistungsumfanges im Servicegeschäft impliziert auch einen höheren Preis. Jedoch findet eine stete Ausweitung der Serviceintervalle statt, womit der Kunde eine effektive Absenkung der Kosten erfährt. Dieser Vorteil sollte dementsprechend auch kommuniziert werden, da eine Erhöhung der Kosten für einzelne Leistungen Unverständnis und Unzufriedenheit beim Kunden hervorruft. Eine Anhebung der Verrechnungssätze im Servicegeschäft bedeutet im Zusammenhang mit der Ausweitung der Wartungsintervalle für den Kunden effektiv dennoch eine Vergünstigung.

4.1.4 Informationsverhalten

Dem Kaufentscheidungsprozess geht in vielen Fällen eine längere Orientierungsphase voraus. Dabei bemisst sich die Dauer zum einen an der Erfahrung des Käufers, andererseits auch an dem zur Verfügung stehenden Budget. Die Auseinandersetzung mit dem Thema setzt in der Mehrzahl der Fälle etwa sechs Monate vor der tatsächlichen Kaufentscheidung ein. Nach drei Monaten folgt dann die akute Phase des Entscheidungsprozesses.⁵⁵

Während der Auseinandersetzung mit der Thematik ist der letztendliche Entschluss stets sehr offen und kann aufgrund der hohen Austauschbarkeit der Produkte und Eigenschaften wechseln. Aus diesem Grund kommt der Kommunikation und Information der Zielgruppen eine herausgehobene Bedeutung zu. Käufer beziehen Ihre Informationen stets aus mehreren Quellen. Entscheidend sind persönliche Erfahrungen im Familien- und Bekanntenkreis, Printmedien, Fernsehen, Kontakte mit Händlern und das Internet. (Abbildung 11 - Informationsverhalten von NW- und GW-Käufern) Die Nutzer interessieren sich vor allem für Preisinformationen, technische Daten zur Fahrleistung, Ausstattungsmöglichkeiten sowie ökonomische Aspekte, wie Finanzierungs- und Versicherungsmöglichkeiten (Abbildung 12 - Kriterien beim NW- und GW-Kauf).⁵⁶

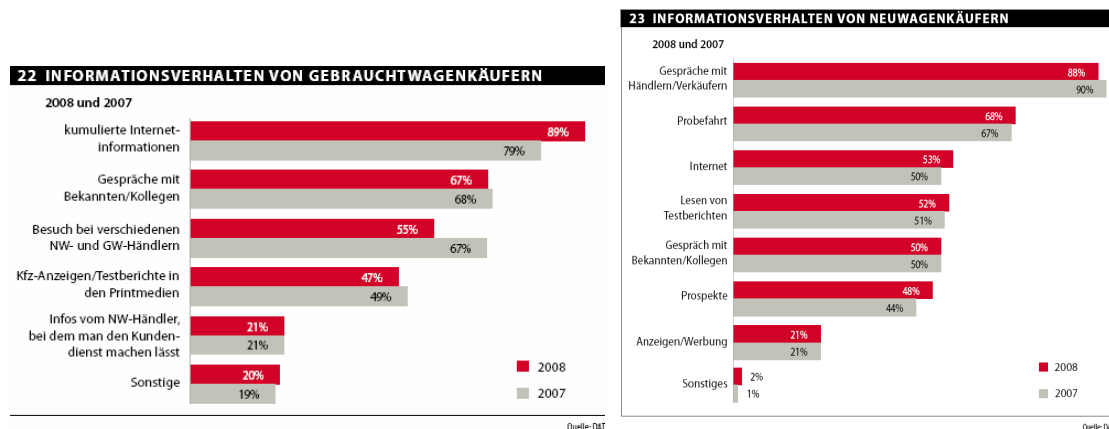


Abbildung 11 - Informationsverhalten von NW- und GW-Käufern

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 19.

⁵⁵ Vgl. Köcher, Renate; Hallemann, Michael: Das PKW Werbewirkungspanel: Informationsverhalten und Entscheidungsprozesse vor PKW-Käufen. Werbewirkung und PKW Kauf, S. 10.

⁵⁶ Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 20.

20 KRITERIEN BEIM GW-KAUF		21 KRITERIEN BEIM NW-KAUF	
2008 Beurteilung: 1 = sehr wichtig, 4 = unwichtig		2008 Beurteilung: 1 = sehr wichtig, 4 = unwichtig	
Kriterium	Wichtigkeit	Kriterium	Wichtigkeit
Anschaffungspreis	1,4	Zuverlässigkeit	1,2
Kraftstoffverbrauch	1,7	Aussehen	1,6
Aussehen	1,8	Kraftstoffverbrauch	1,6
Wartungsfreundlichkeit	1,9	Anschaffungspreis	1,6
Ausstattung	2,0	Serienausstattung	1,7
niedriger Kilometerstand	2,0	Reparatur- u. Wartungskosten	1,9
Ersatzteilversorgung	2,0	Ersatzteilversorgung	1,9
Garantieumfang	2,3	Nähe des Händlers	1,9
Umweltverträglichkeit	2,3	Lieferzeit	1,9
Dichte d. Kundendienstnetzes	2,4	Umweltverträglichkeit	2,0
Wiederverkaufswert	2,5	Dichte d. Kundendienstnetzes	2,0
Prestigewert	2,8	Wiederverkaufswert	2,1
günstige Hereinnahme des Vorwagens	3,0	Prestigewert	2,5
		günstige Inzahlungnahme des Vorwagens	2,6

Quelle: DAT

Quelle: DAT

Abbildung 12 - Kriterien beim NW- und GW-Kauf

Quelle: Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 18.

Die Aufgabe der Werbung nimmt dabei eine entscheidende Stellung ein. Sie muss über die gesamte Kaufphase hin Impulse setzen, um eine ungestützte Präsenz von Werbebotschaften hervorzurufen. Marken werden im Bewusstsein der Kunden aktualisiert und so in positive Kaufdispositionen umgesetzt.⁵⁷ Werbung leistet über die Wirkung von Markenbindung und Image hinausgehend auch einen Beitrag für die Kaufwahrscheinlichkeit.

In *Abbildung 13 - Kaufwahrscheinlichkeit nach Werbekontakten* ist deutlich zu erkennen, dass die Kaufwahrscheinlichkeit in engem Zusammenhang mit der Anzahl der Werbekontakte steht. Ab einer Zahl von ca. 20 modellspezifischen Kontakten ist aufgrund einer hohen Werbesättigungsrate die Wirkungseffizienz nicht mehr derart gewährleistet.⁵⁸ Eine Korrelation zwischen der Werbung für Dachmarken liegt mit der Verkaufsunterstützung für einzelne Marken zwar vor, jedoch steigert der modellspezifische Werbekontakt den Abverkauf deutlich effektiver.⁵⁹

⁵⁷ Wie oben: Vgl. Köcher, Renate; Hallemann, Michael: S. 56

⁵⁸ Wie oben: Vgl. Köcher, Renate; Hallemann, Michael: S. 58

⁵⁹ Wie oben: Vgl. Köcher, Renate; Hallemann, Michael: S. 64

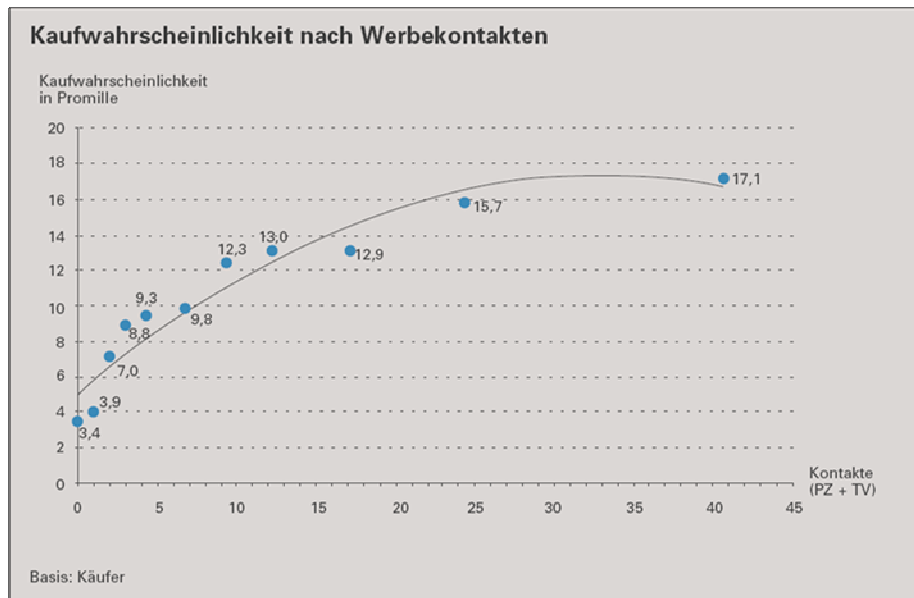


Abbildung 13 - Kaufwahrscheinlichkeit nach Werbekontakten

Quelle: Wie oben: Vgl. Köcher, Renate; Hallemann, Michael: S. 58

4.2 Unternehmensperspektive, Marktsituation im Automobilhandel

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits vorweggenommen wird an dieser Stelle der Untersuchung die Perspektive umgekehrt und der Markt aus der Unternehmensperspektive betrachtet. Entscheidende Maßgabe für die Aufstellung eines Handelsbetriebes ist das geltende Recht für den Betrieb. Für Automobilhändler ist die sog. *GVO 1400/2002* entscheidend, was zunächst nähere Betrachtung erhält. Darauf folgend wird die Konkurrenzsituation im relevanten Marktausschöpfungsgebiet analysiert.

4.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen für den Automobilhandel

Mit Inkrafttreten des EG-Vertrages von Maastricht im Jahre 1993 wurde nachhaltig das Ziel verfolgt, innerhalb der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union einen einheitlichen Markt zu errichten, eine Wirtschafts- und Währungsunion herbeizuführen und die Wirtschaftspolitik der beteiligten Länder aneinander zu führen.⁶⁰ Artikel 81 regelt vertikale und horizontale Handelsbeschränkungen, denen bei der Gestaltung von Vertriebsverträgen eine erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Es werden dadurch Vereinbarungen zwischen Unternehmen verboten, die dazu geeignet sind, aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen und eine Verfälschung des Wettbewerbs zu bewirken.⁶¹ Eine Freistellung kann erteilt werden, insofern eine Unerlässlichkeit der Wettbewerbsbeschränkung vorliegt.

Definition: vertikale und horizontale Handelsbeschränkung

Vertikale Handelsbeschränkungen beschreiben Beziehungen von mindestens zwei Unternehmen auf unterschiedlichen Wirtschaftsstufen, wohingegen horizontale Handelsbeschränkungen sich auf Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe beziehen.⁶²

Das heute in der Automobilindustrie angewandte Vertriebssystem basiert auf der *Gruppenfreistellungsverordnungen 1400/2002*. Diese Verordnung hat einen fairen Wettbewerb zwischen klein- und mittelständischen Betrieben zum Ziel, um die Konsumenten bestmöglich mit Fahrzeugen zu versorgen und den Einfluss der Automobilhersteller zu begrenzen. **Starre Preisvorgaben der Hersteller und der Ausschluss neuer Marktteilnehmer sollen verhindert werden. Die Segmentierung der Märkte durch Gebietsaufteilung und die Behinderung des grenzübergreifenden Vertriebs werden damit gehemmt.**⁶³ Seit Einführung konnte sich eine grundsätzliche Unabhängigkeit der Händler gegenüber den Herstellern durchsetzen und somit eine innovative Entwicklung moderner Branchenerfordernisse von innen heraus vorantreiben. Der Zugang zu technischen Informationen durch *Art. 4 Abs. 2 Kfz-GVO* stellt für unabhängige Marktteilnehmer nötige Voraussetzungen für einen offenen Wettbewerb her.

⁶⁰ Wie oben: Vgl. Geiseler, Bernd: S. 51

⁶¹ Vgl. Art. 81 Abs. 1, EG-Vertrag

⁶² Vgl. Habermeyer, Stefan: Europäisches Kartellrecht, a.a.O., S. 754, Rn. 36

⁶³ Vgl. Öhlböck, Johannes: EU-Kommission - neuer Rahmen für den KFZ-Vertrieb, <http://www.rechtsfreund.at/news/index.php?archives/411-EU-Kommission-neuer-Rahmen-fuer-den-KFZ-Vertrieb.html#extended>, 22.07.2009, Datum des Zugriffs: 23.07.2009.

Mit einem Auslaufen der KfZ-GVO im Mai 2010 würde die sog. *Schirm-GVO* 2790/1999 auch für die Automobilindustrie in Kraft treten. Die Wettbewerbsregeln würden sich somit auf ein Mindestmaß beschränken und dem Hersteller weitaus größere Regelungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.⁶⁴ Allerdings präsentierte am 22.07.2009 die EU-Kommission, dass die aktuelle KfZ-GVO noch bis zum 31.05.2013 verlängert werden soll. So werden auch in wirtschaftlich schwachen Zeiten die Regelungsbereiche gehalten und Rechts- und Planungssicherheit gewährleistet.

Auf dem AfterSales-Markt (Anschlussmarkt) sollen die allgemein geltenden Wettbewerbsregeln nicht nur angewendet, sondern auch noch um sektorspezifische Leitlinien ergänzt werden. 40 % der Gesamtausgaben der Verbraucher entfallen auf den Anschlussmarkt, der durch die Unterstützung zentraler Aspekte trotz der Herstellerspezifika einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt werden soll. Regelung erfahren der **Zugang unabhängiger Betreiber zu technischen Informationen, Ersatzteilen und Vertragswerkstattnetzen. Auch die missbräuchliche Verwendung von Gewährleistungspraktiken zur Verdrängung unabhängiger Werkstätten wird verhindert.**⁶⁵

Die Verlängerung der *GVO 1420/2002* ist grundsätzlich als positiv zu beurteilen, da Vorteile für den Mehrmarkenbetrieb, die grundsätzliche Begründung und 1-Jahres-Frist von Kündigungen⁶⁶ als auch die freie Standortwahl gewährleistet werden. Eine Tendenz geht zur künftigen Aufhebung der Beschränkungen, sodass ein freier Wettbewerb entstehen kann.⁶⁷ Die Selbstständigkeit und Marktkraft freier Handelsunternehmen gilt es weiter voranzubringen. Denn im Vergleich mit dem Einzelhandel sind Autohändler von Herstellern deutlich abhängiger und können noch zu vereinzelt Selbstständigkeit und damit Lenkungsmöglichkeiten für die gesamte Automobilindustrie vorweisen.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Genzow, Christian: Eine neue Schirm-GVO für alle?, <http://www.kfz-betrieb.vogel.de/wirtschaft/articles/141423/>, 17.04.2008, Datum des Zugriffs: 22.07.2009.

⁶⁵ Wie oben: Vgl. Öhlböck, Christian.

⁶⁶ Vgl. Autohaus online: Netzkündigung mit Jahresfrist ist zulässig, <http://www.autohaus.de/netzkuendigung-mit-jahresfrist-ist-zulaessig-852884.html>, 25.06.2009, Datum des Zugriffs: 23.07.2009.

⁶⁷ Wie oben: Vgl. Öhlböck, Christian.

⁶⁸ Wie oben: Vgl. Genzow, Christian.

4.2.2 Konkurrenzsituation im Marktausschöpfungsgebiet Leipzig

Die Aussagekraft des wirtschaftlichen Leistungsvermögens ist nur gegeben, solange die beteiligten Marktteilnehmer in die Betrachtung einbezogen werden. Wie eingangs bereits beschrieben, entwickelt sich aufgrund des hohen Investitionsbedarfs und der ausgesprochen kritischen Renditesituation im hochpreisigen Fahrzeuggeschäft die Konkurrenzsituation in eine durchaus übersichtliche Richtung.

Der Neuwagenhandel im MAG Leipzig wird nach der Insolvenz der *Unternehmensgruppe Heil Automobile* im Februar 2008 mit der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* als einzig verbliebenem Unternehmen bedient. Ab Januar 2010 wird unter 100%iger Beteiligung der *Audi Retail GmbH* an zwei Standorten im Gebiet das Audi-Geschäft abgewickelt.

Der Gebrauchtwagenhandel ist durch den entscheidenden Einfluss des Privatmarktes nur schwer zu quantifizieren. Wiederum ist die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* der einzige Händler, der die qualitativen Anforderungen des Audi Gebrauchtwagen:*plus*-Prädikats erfüllt. Audi Gebrauchtwagen:*plus* sind attraktive Gebrauchte, Jahres- und Werksdienstwagen, die einer gründlichen Voruntersuchung unterliegen.⁶⁹ Hinzu kommen noch weitere Services, die der Audi-Partner garantieren muss. Die Fokussierung auf ein Sortiment mit einem Fahrzeugalter von bis zu 3 Jahren ist im MAG ein Alleinstellungsmerkmal.

Das Audi Servicegeschäft im Gebiet teilt sich auf fünf Unternehmen mit Audi Servicevertrag. *Audi Zentrum Leipzig GmbH*, *Autohaus Leipzig ZNL VW Retail GmbH*, sowie *Heil die Service Familie GmbH* und *Autohaus Burkhard GmbH*. Allerdings ist die kapazitive Traglast der beteiligten Marktpartner sehr unterschiedlich. Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* ist mit angestrebten **33.883 verkauften Servicestunden im Jahr 2010** von ca. **93.500 Stunden Servicebedarf im Jahr 2010** der stärkste Audi Vertragsservicepartner im MAG.

⁶⁹ Vgl. Audi AG: Ein gutes Gefühl – Audi Gebrauchtwagen:*plus*, Ingolstadt 2009, http://www.audi.de/de/brand/de/gebrauchtwagen/gebrauchtwagen_plus.html, Datum des Zugriffs: 05.08.2009

5 Identifikation von Erweiterungspotenzialen einer Vertriebsstrategie

am Fallbeispiel der Audi Zentrum Leipzig GmbH

Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* ist ein typischer automobiler All-Service-Anbieter mit den Geschäftsfeldern Neuwagen-, Gebrauchtwagen- und Ersatzteileverkauf sowie Finanz-, Reparatur- und Servicedienstleistungen. In den letzten Jahren sind alle Geschäftsfelder unter erheblichen Wettbewerbsdruck geraten. Der Kapitaleinsatz für Ausstattungsinvestitionen steigt stetig. Das Servicegeschäft verlor Marktanteile an industrieexterne Dritte wie z.B. ATU oder PitStop. Moderne Kfz verlangen einen geringeren Wartungsbedarf und das Gebrauchtwagengeschäft wird durch den wachsenden Privatmarkt zunehmend unter Druck gesetzt.

Für die Identifikation von Erweiterungspotenzialen ist das durch die Veränderung letztendlich erreichte Renditewachstum des Gesamtbetriebes maßgeblich. Allerdings bedingen die Eigentumsverhältnisse der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* eine abweichende strategische Aufstellung gegenüber unabhängigen Vertragshändlern. Das Unternehmen *Audi Zentrum Leipzig GmbH* ist im 100%igen Besitz der *Audi AG*. Diese ist im Zuge ihrer Metropolenstrategie gewillt, in entscheidenden Ballungsgebieten Handelsstellen zu positionieren. Die hergestellten Fahrzeuge sollen durch diese Händler in großer Menge vertrieben und dabei das Markenimage in optimaler Hinsicht präsentiert werden. Entscheidende Kennzahl ist demnach im Zuge der folgenden Betrachtung der Umsatz.

Nach der Planung der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* wird mit dem Jahr 2011 die 100 Millionen €-Umsatzschwelle durchstoßen. Im Zuge dessen werden sich jedoch aufgrund der fortgeschrittenen Sättigung des Marktes die Zulassungszahlen durch Marktverdrängung nur marginal verändern. Die Erweiterung der Modellpalette der Marke Audi schafft gewiss zusätzliche Marktanteile, doch muss der Fokus im Hinblick auf die Rentabilität des Unternehmens dabei auch auf Einsparungspotenziale und Effizienzsteigerungen gelegt werden. Gerade im Hinblick auf die Händlerloyalität und Referenzwirkung ist vor allem die Kundenzufriedenheit nicht zu vernachlässigen.

Im Folgenden sollen mit der **Identifikation zusätzlicher Ausschöpfungspotenziale** verschiedene Konzeptionen für eine Verbesserung des Betriebserfolges aufgezeigt und deren mögliche Effekte bewertet werden.

5.1 Bewertung der Absatzpotenziale im Marktausschöpfungsgebiet Leipzig für die Marke AUDI

Automobilhandelsbetriebe stellen sich der Herausforderung, potenzielle Absatzmärkte durch die konsequente Bearbeitung zu erschließen und eigens eingebrachte Potenziale renditewirksam arbeiten zu lassen. Leichtfertig ist ausgesprochen, dass sich Betriebe in gesättigten Märkten bewegen und das wirtschaftliche Umfeld keine weitere Expansion gestattet. Allerdings ist für eine konsequente Vertriebsstrategie die Durchführung einer Potenzialanalyse ein unerlässliches Hilfsmittel zur Zieldefinition und Bemessung der Vertriebsaufstellung.

Am Fallbeispiel des Marktausschöpfungsgebietes Leipzig wird eine Potenzialanalyse durchgeführt, um die Transparenz über den aktuellen Status des Unternehmens aus der Perspektive des Marktes zu erhalten. Dabei werden die erbrachten Leistungen mit den potenziell möglichen Chancen gegenübergestellt. Von entscheidender Relevanz sind die im Gebiet absetzbaren Stückzahlen in den jeweiligen Sparten.

5.1.1 Leistungsvermögen der jeweiligen Absatzmärkte

5.1.1.1 Absatzpotenzial im Neuwagenverkauf

Im Jahr 2008 wurden ca. 3 Millionen Neuzulassungen registriert. Audi beanspruchte davon einen **Marktanteil von 8,14 %**.⁷⁰ Das Marktausschöpfungsgebiet (MAG) Leipzig hat durch seine spezifische wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation verschobene Marktanteile und bemisst sich für die Marke Audi auf den Wert **5,7 %**. Das Marktausschöpfungsgebiet umfasst ca. 510.000 Einwohner⁷¹, auf das **17.245 Neuzulassungen**⁷² entfallen. Tatsächlich ergibt die Marktanalyse der Audi AG für das Jahr 2008 ein Ergebnis von **983 Neuzulassungen im MAG**.

Neuwagen		2008
Deutschland:	82.217.800 Einwohner	
tätigt	3.090.040 Neuzulassungen	
Marktanteil Audi	8,14%	251.529 Neuzulassungen
Leipzig:	510.512 Einwohner	
tätigt	17.245 Neuzulassungen	
Marktanteil Audi	5,70%	983 Neuzulassungen

Tabelle 4 - Audi Marktanteil Neuwagen

Quelle: eigene Darstellung

⁷⁰ Vgl. Kraftfahrtbundesamt: Statistik Neuzulassungen 2008, Flensburg, <http://www.kba.de>, Datum des Zugriffs: 30.07.2009.

⁷¹ Wie oben: Vgl. Statistisches Bundesamt.

⁷² Wie oben: Vgl. Kraftfahrtbundesamt.

Es ist für eine realistische Betrachtung nicht zu verkennen, dass eine Eigenmarktbeflieferung durch Händler fremder Gebiete, das sog. Pump-In, nicht unter ca. 25% zu bringen ist.⁷³ Durch persönliche Verbindungen zu Verkäufern oder Leitungsmitgliedern von Kunden des eigenen Marktes zu Händlern fremder Gebiete ist eine Abwanderung dieser Minorität nicht zu verhindern. Somit bestand ein tatsächliches Marktpotenzial für Händler der Marke AUDI im MAG Leipzig von **737 Neuzulassungen im Jahr 2008**. Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* erbrachte eine Marktausschöpfung von **623 Fahrzeugen**⁷⁴, die durch einen verhältnismäßig hohen **Pump-In von 35,2 %** geringer ausfällt, als potenziell möglich gewesen ist. Dies liegt vor allem an der Insolvenz des Marktkonkurrenten *Unternehmensgruppe Heil GmbH* zu Beginn des Jahres. Eine Übernahme des gesamten Konkurrenzpotentials gelang in der vergangenen Periode noch nicht umfassend.

Auslieferungen in andere Marktausschöpfungsgebiete, das sog. Pump-Out war 2008 auf einem Stand von **274 Fahrzeugen**⁷⁵. Somit wurden **30,1 %** der gesamten Ausbringungsmenge in andere Gebiete geliefert.

Der für eine Potenzialanalyse maßgebende Blickwinkel ist die Zukunft. Aus diesem Grund wird auf Grundlage soeben verwandter Methoden unter Beeinflussung der maßgebenden Variablen das zukünftige Potenzial ermittelt:

Die Marke Audi liegt im Trend. Dies belegen die stetig wachsenden Marktanteile und auch die Wahl von 100.000 Lesern der Fachzeitschrift „Auto, Motor und Sport“, die die Modelle Audi A4, Audi A6 allroad und den neuen Audi Q5 zu den besten Autos 2009 wählten. Bis 2015 will die Marke die Zahl ihrer Modelle auf 40 erweitern und weltweit insgesamt 1,5 Millionen Fahrzeuge im Jahr verkaufen.⁷⁶

Bei konstanter Weiterentwicklung der Marke Audi ist auch im MAG Leipzig in 5 Jahren ein Marktanteil auf dem heutigen Niveau des Konkurrenten BMW von etwa **7,6%** realistisch. Bei Konstanzhaltung aller weiteren Variablen (Einwohnerzahl, Zahl der Neuzulassungen) bedeutet es demnach ein Volumen von **1.311 Fahrzeugen** im MAG. Unter gegebenen Umständen entfielen 75% bzw. **983 Fahrzeuge** davon auf die *Audi Zentrum Leipzig GmbH*.

Die Ausschöpfung des eigenen MAG gerät bei konsequenter Marktbearbeitung in einigen Jahren also an die Sättigungsgrenze. Insofern keine weit reichende technische Veränderung ansteht, sodass ein großer Tauschanreiz geschaffen wird, ist Wachstum eine zunehmend größere Herausforderung. Der Fokus sollte in diesem Fall selbstverständlich auf Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung gelegt werden, um eine verbesserte Rentabilität zu gewährleisten.

⁷³ Vgl. Expertengespräch mit Gebietsleiter Neuwagen Audi Region Ost, Leipzig, 15.06.2009.

⁷⁴ Vgl. Reporting Audi Zentrum Leipzig GmbH 2008, Leipzig, 15.06.2009.

⁷⁵ Wie oben: Reporting Audi Zentrum Leipzig GmbH 2008.

⁷⁶ Vgl. Presseportal: Audi baut Marktanteile im Januar immer weiter aus, 06.02.2009, http://www.presseportal.de/pm/6730/1348197/audi_ag. (Datum des Zugriffs: 25.07.2009)

Weit reichende Wachstumspotenziale könnten jedoch in der Fremdmarktbearbeitung liegen. Die Steigerung des Pump-Out birgt dahingehend Chancen der Erhöhung der Ausbringungsmenge mit relativ hohem Renditewirkungsgrad.

5.1.1.2 Absatzpotenzial im Gebrauchtwagenverkauf

Eine ähnlich exakte Darstellung der Marktausschöpfung ist im Gebrauchtwagenhandel nicht möglich. Aufgrund des hohen Privatmarktanteils, dessen Informationsmaterial datenschutzrechtlich geschützt ist, ist eine Bewertung des Absatzpotenziales nur näherungsweise möglich. Einzige Datengrundlage sind Statistiken über die Besitzumschreibungen des Kraftfahrtbundesamtes. Dabei werden jedoch Informationen über den Kaufort nicht übermittelt. Notwendig sind demnach aussagekräftige statistische Erhebungen der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* über die verkauften Fahrzeuge.

Im Erfassungszeitraum Januar bis einschließlich Juni 2009 sind in Deutschland **3.120.925 Besitzumschreibungen** erfasst.⁷⁷ Die Konzentration der durch die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* vertriebenen Fahrzeuge liegt auf dem Segment der Fzg. mit Erstzulassungsdatum ≥ 2008 . Gründe dafür finden sich in der Bindung gewerblicher Händler an das Gewährleistungsrecht, die Vergabe des im Folgenden noch erläuterten Prädikats Audi Gebrauchtwagen:*plus* und der positiven Bruttoertragssituation im Absatz junger Gebrauchtfahrzeuge.

Im MAG Leipzig sind **19.752 Besitzumschreibungen** erfasst, davon sind **243 Fzg.** der Marke Audi.⁷⁸ Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* tätigte im selben Erfassungszeitraum **758 Auslieferungen** der Marke Audi an Endkunden. Nicht erfasst sind in diesem Zusammenhang das Fahrzeugalter und der Bestimmungsort des Fahrzeuges. So kann für eine Absatzpotenzialanalyse keine aussagekräftige Erhebung geschehen und die Marktausschöpfung durch das Unternehmen nicht bewertet werden.

Aus diesem Grund soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass für eine realistische Bemessung des Marktpotenzials die Erfassung des Fahrzeugalters, der Ort der ersten Begegnung mit dem Unternehmen (Internet, Ausstellung, etc.) und der Bestimmungsort des Fahrzeuges erfasst werden muss. So ist die Identifikation von zusätzlichen Absatzchancen gehemmt.

⁷⁷ Vgl. Besitzumschreibungen Gebietsstatistik Audi MBG Leipzig 1/2009 – 6/2009

⁷⁸ Wie oben: Vgl. Besitzumschreibungen Gebietsstatistik

5.1.1.3 Absatzpotenzial im Servicegeschäft

Der gesamte Fahrzeugbestand der Marke Audi im MAG Leipzig beträgt im März 2009 **14.321 Fahrzeuge**⁷⁹. Laut Serviceanalyse der Audi AG besteht demnach ein Servicebedarf von **ca. 93.500 verkauften Werkstattstunden** im Jahr. (Tabelle 5 - Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig) Eine **Serviceausschöpfung** von insgesamt nur **52,9%**⁸⁰ ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Vor allem ist es die sehr geringe Vertragspartnerloyalität im Fahrzeugsegment 2 und 3, das die Ausschöpfung stark beeinflusst. Diesem Trend entgegen zu wirken investierten Hersteller in Konzepte wie z.B. *Stop+Go*. Gegenüber marktdominierenden Unternehmen wie *PitStop* und *ATU*, aber auch Werkstattkettensysteme wie *Meisterhaft* oder *1a Autoservice* haben aufgrund des zu späten Markteintritts deutlich das Nachsehen.

Segment	Fahrzeugbestand gesamt	Servicebedarf Std.	Verkaufte Stunden	Ausschöpfung Service (%)
Gesamt	14.321	93.500	49.551	52,9
1a (bis 2 J.)	2.606	19.545	17.688	90,5
1b (3-4 J.)	2.292	16.044	12.595	78,5
2 (5-7 J.)	2.926	19.019	10.467	55
3 (ab 8 J.)	6.497	38.982	8.801	22,6

Tabelle 5 - Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig

Quelle: Vgl. Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig, 25.03.2009, Ingolstadt.

Derzeit verkauft das Servicegeschäft der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* **18.000 Servicestunden** im Jahr⁸¹. Dies entspricht **36%** der **Gesamtmarktausschöpfung**. Ab dem 01.01.2010 gibt das *Autohaus Leipzig ZNL VW Retail Leipzig GmbH* den Audi Servicevertrag ab. Somit wird durch die Eröffnung des Nord Standortes der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* im unmittelbaren Umfeld das Servicegeschäft weitestgehend vollständig übernommen. Mit **66% Marktanteil** wird so eine deutliche Mehrheit auf dem Marktgebiet errungen. Übrige Partner besitzen einen sehr loyalen Kundenstamm, der durch konsequent qualitativ hochwertige Arbeit und zielgerichtete Absatzförderung in den Folgejahren geworben, jedoch nie ganzheitlich erschöpft werden kann.

⁷⁹ Vgl. Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig, 25.03.2009, Ingolstadt.

⁸⁰ Wie oben: Vgl. Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig.

⁸¹ Wie oben: Vgl. Reporting Audi Zentrum Leipzig GmbH 2008.

2010		
verkaufbare Servicestunden MAG Leipzig	50.000 h	
Audi Zentrum Leipzig GmbH	33.000 h	66%
Heil die Servicefamilie GmbH	12.000 h	24%
AH Burkhard	5.000 h	10%

Tabelle 6 - Verkaufte Servicestunden im MAG Leipzig

Quelle: Vgl. Serviceanalyse Audi AG MAG Leipzig, 25.03.2009, Ingolstadt.

5.1.2 Auswertung

Die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* tritt im MAG Leipzig als marktdominierendes Handelsunternehmen auf. Dennoch gibt es trotz der konsequenten Bearbeitung noch unausgeschöpfte Potenziale, die momentan durch andere Handelspartner bedient werden.

Zunächst bedienen im Jahr 2008 35% aller Auslieferungen fremde Marktpartner das MAG Leipzig. Diesen hohen Pump-In gilt es durch die kontinuierliche Verbesserung der Marktdominanz zu verringern und eine Eigenmarktbelieferung zu forcieren.

Auslieferungen von Neuwagen in fremde MAG können durch die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* noch deutlich verstärkt werden. Der Standort Leipzig ermöglicht durch sein hohes Einzugsgebiet im Umkreis eine höhere Ausbringungsmenge als 274 Neufahrzeuge aus fremden MAG im Jahr 2008. Darin befinden sich noch unausgeschöpfte Potenziale, wobei ohne umfassende Umstrukturierungen zusätzlicher Umsatz generiert werden kann.

Die Vertragspartnerloyalität der Kunden im Servicegeschäft beziffert sich auf nur 52,9%. Damit ist eine stets kostenintensive Neukundenaquisition notwendig, um die Umschlagsmenge zu gewährleisten. Zudem ist die Ausschöpfung des Servicevolumens durch die *Audi Zentrum Leipzig GmbH* derzeit noch nicht ausreichend, um vor dem Kunden die herausgehobene Marktposition zu verdeutlichen.

Die zusätzlichen Ausschöpfungspotenziale sind der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* bereits bekannt. Aus diesem Grund rechtfertigt sich der Neubau eines Nord-Standortes in der Maximilianallee mit Fertigstellung am 01.01.2010 und bietet die Gewähr einer konsequenten Marktausschöpfung.

5.2 Denkbare Konzeptionen für die Modernisierung einer Vertriebsstrategie

Aus den vorangestellten Ergebnissen der Marktpotenzialanalyse leitet der Verfasser denkbare Vorschläge zur verbesserten Ausschöpfung des Marktvolumens ab. Im Folgenden werden zwei **Konzeptionen für die Erweiterung der Vertriebsstrategie** vorgestellt. Die **Möglichkeiten des Onlinevertriebs** bieten eine Chance der Erhöhung der Ausbringungsmenge von Neuwagen in fremde Marktausschöpfungsgebiete. Eine beispielhafte Aufwands-/Ertragsrechnung soll den Mehrwert und die sich aus der Implementierung dieses Vertriebsweges ergebende Chance des Zusatzertrages veranschaulichen. Um sich den modernen Bedürfnissen der Kunden, wie in Kapitel 4.1.1 angeführt zu stellen, dient als zweiter konzeptioneller Denkansatz die **Symbiose aus Serviceberater und Neuwagenverkäufer** zum so genannten *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz*. Eine Umstellung des derzeitigen Marktbearbeitungssystems soll eine verbesserte Kundenbindung erwirken und den Anforderungen des Marktes Genüge tun. Zudem werden die beteiligten Mitarbeiter zu ihrer selbstständigen, ertragsorientierten Mitarbeit motiviert und somit der Erlös aus Personalaufwand besser ausgeschöpft.

5.2.1 Option 1 – Online Neuwagenhandel

Aufgrund der vorhandenen Erweiterungspotenziale im Bereich Neuwagen-Fremdmarktbeflieferung besteht bereits jetzt die Möglichkeit, über das Internet aktiv den im Autohaus befindlichen Neuwagenbestand zu vermarkten. Dadurch können durch das Unternehmen derzeit nicht erschlossene Marktsegmente bedient und somit die Ausbringungsmenge signifikant erhöht werden.⁸²

Die Möglichkeiten des Neuwagen-Onlinehandels werden in der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* noch nicht genutzt. Dieser Gedanke wurde zwischen dem Verfasser und dem Leiter der Abteilung Corporate Development der Firma *mobile.international GmbH* (*mobile.de*) Herrn Dr. Reinhardt Schmidt in einem Experteninterview aufgeworfen und skizziert. Im Folgenden wird diese Thematik eingehend analysiert.

⁸² Vgl. Expertengespräch mit Leiter Corporate Development *mobile.international GmbH* Dr. Reinhardt Schmidt, 24.07.2009, Berlin.

5.2.1.1 Vorstellung

Analog des bereits konsequent durchgeführten Online-Angebots der Gebrauchtfahrzeuge auf den Fahrzeugportalen *mobile.de*, *AutoScout 24* und *Audi Gebrauchtwagenbörse* ist es in gleicher Hinsicht möglich, Neufahrzeuge über diese Portale anzubieten. Somit können Neuwageninteressenten, die den Wunsch haben, ihr Fahrzeug sofort und ohne die übliche Bestellfrist zu beziehen, deutschlandweit aktiviert werden.

Beschreibung der Zielgruppe

Die Entdeckung der Möglichkeiten des Internets bleibt in der modernen Zeit niemandem mehr verschlossen. Möglichkeiten und Chancen bieten sich für alle Alters- und Bevölkerungsschichten in nahezu allen Lebensbereichen. Die große Transparenz im Internethandel eröffnet einer breiten Öffentlichkeit die Vergleichsmöglichkeit zwischen vielen Anbietern gleichzeitig. Gerade aus diesem Zusammenhang spricht die Onlinenutzung beim Fahrzeugkauf alle Kundensegmente an.

Der sich im Onlinegeschäft bewegende Kunde ist durch die vorhandene Preistransparenz angeregt, selbst preisorientiert zu agieren. Durch den Bedarf an einem Neuwagen ohne die bestehende Bestellfrist ist er interessiert an einer zügigen Korrespondenz mit hoher Flexibilität und dem konsequenten Eingehen auf Kundenansprüche. Auf seine Komfort-Ansprüche abgestimmte Services sind Kunden zugänglich. Eine Verbringung des Fahrzeuges in die Nähe des Wohnortes wäre dafür eine gern in Anspruch genommene Leistung.⁸³

Mögliche Abwicklung der Geschäfte außerhalb des MAG Leipzig

Um dem Kunden einen zusätzlichen Kaufanreiz zu gewähren, ist es denkbar, in Kooperation mit anderen *Audi Retail GmbH – Standorten* zu treten und die Auslieferung des verkauften Fahrzeuges in der Nähe des Kunden durchzuführen. Die Zahlung einer Aufwandsentschädigung für die Abwicklung der Auslieferung erhält der Händler durch die *Audi Zentrum Leipzig GmbH*, wobei die Berücksichtigung des möglichen Zusatzgeschäftes durch den ausliefernden Händler im Preis dafür zu berücksichtigen ist.

⁸³ Wie oben: Vgl. Expertengespräch mit Leiter Corporate Development *mobile.international GmbH* Dr. Reinhardt Schmidt.

5.2.1.2 Auswirkungen auf das Betriebsergebnis

Vor dem Neuwagenkauf **informieren sich 53% der Kunden im Internet** (*Abbildung 11 - Informationsverhalten von NW- und GW-Käufern*). Das gesamte Marktpotenzial 2008 umfasste theoretisch 133.238 Neuzulassungen der Marke Audi.

Neuwagen Online		2008
Neuzulassungen Gesamt 2008	3.090.040	
Neuzulassungen Audi 2008	251.393	
Marktanteil Neuzulassungen Audi	8,14%	
Onlineinteressenten laut Infoverhalten	53,00%	
Marktpotenzial des Onlinegeschäftes	133.238	

Tabelle 7 - Marktpotenzial Neuwagenvertrieb Online

Quelle: eigene Darstellung

Eine bereits gewonnene Erfahrung aus dem Internet-Gebrauchtwagenhandel ist, dass **85% aller Geschäfte**, die über das Internet abgeschlossen wurden, **mit Kunden fremder Marktausschöpfungsgebiete** erfolgen.⁸⁴ Dementsprechend, so kann man zumindest davon ausgehen, sind dies Kundenpotenziale, die ohne das Internet nicht erschlossen wären. Nach einer Implementierungsphase von etwa 1 Jahr wurden bereits **12,5% aller Online-Angebote** zu Geschäften.

⁸⁴ Vgl. Berichtswesen Audi Zentrum Leipzig GmbH, Leipzig, 2009.

Am Beispiel des derzeitigen Lagerfahrzeugbestandes der Audi Zentrum Leipzig GmbH soll eine Ertragsrechnung den Mehrwert verdeutlichen:

Neuwagen Onlinegeschäft	
derzeitig durchschnittlicher Lagerwagenbestand	30
Anzahl der Online-Fahrzeuge im Monat	30
Aufwand für Online-Präsentation pro Fzg.	0,5 h
Gesamtaufwand pro Monat	15 h
Kosten Online-Portal p.a.	4.380 €
Kosten MA p.a. inkl. SV (1.600€ x 13 * 12,5%)*	2.600 €
Anzahl der Online Fahrzeug-Angebote p.a.	360
Erfolgsquote**	0,06
Anzahl der abgesetzten Fahrzeuge p.a.	22
Online PUMP-IN	15%
Online PUMP-OUT	85%
zusätzlicher Absatz durch Onlinevertrieb	19
zusätzlicher Bruttoerträge (bei 2.664 €/Fzg.)	50.616 €
zusätzliche Kosten	6.980 €
Bruttoertrag aus Online Geschäft	43.636 €

* 12,5% der Arbeitszeit des dafür eingesetzten Mitarbeiters für diese Tätigkeit à 1.600 € für 13 Monate im Jahr (inkl. Sonderzahlungen, Schulung etc.)

** 12,5% Erfolgsquote als Erfahrungswert aus Gebrauchtwagen, multipliziert mit ca. 50% des Online-Informationsverhaltens der Neuwagenkunden.

Tabelle 8 - Aufwands-/Ertragsrechnung Neuwagen-Online

Quelle: eigene Darstellung

Der durchschnittliche Lagerfahrzeug-Bestand der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* bemisst sich auf 30 Fahrzeuge. Über eine Erweiterung soll durch den Einfluss zahlreicher Variablen auf die optimale Lagerwagenkapazität in diesem Zusammenhang nicht näher eingegangen werden. Der Aufwand für die Online-Präsentation eines Fahrzeuges beträgt in etwa 30 Minuten. Somit bestünde ein monatlicher Arbeitsaufwand von 15 Stunden. Die Kosten für die Präsentation auf den bekannten Onlineportalen beträgt inkl. der Kosten für den betrauten Mitarbeiter pro Jahr laut *Tabelle 8 - Aufwands-/Ertragsrechnung Neuwagen-Online* **6.980 €**. Bei einer durchschnittlichen **Erfolgsquote von 6 % pro Fahrzeugpräsentation** (12,5% Erfolgsquote als Erfahrungswert aus Gebrauchtwagen, multipliziert mit ca. 50% des Online-Informationsverhaltens der Neuwagenkunden) beliefe sich die durch das Internet gewonnene Ausbringung auf jährlich **22 Fahrzeuge**. Bei einer durchschnittlichen **Fremdmarktbefriedigung von 85 %** durch das Internet würde dieser Vertriebsweg bei gleicher Lagerwagenkapazität einen zusätzlichen **Bruttoertrag von 43.636 € pro Jahr** bewirken.

5.2.2 Option 2 – Symbiose aus Serviceberater und Automobilverkäufer

5.2.2.1 Vorstellung

Ein beständiges Problem im Automobilhandel ist die Trennung des Fahrzeughandels und der Werkstatteleistungen. Die Betreuung des Kunden erfolgt durch verschiedene Ansprechpartner, die jeweils einen Vertrauensanspruch gegenüber dem Kunden erheben. Kostenintensive Kundenbindungsprogramme werden von beiden Abteilungen verwandt, ein und dieselbe Person für sich zu gewinnen. Es kommt zum Konkurrenzkampf um die Gunst des Kunden innerhalb eines Unternehmens.

80% aller Werkstattbesuche gehören zu reinen Routineinspektionen des üblichen Fahrzeugwartungsprogramms.⁸⁵ Aufgrund der fortschrittlichen Technologie des modernen Autos ist es für den Serviceberater ohnehin kaum mehr möglich, während der Dialogannahme eine eingehende Prüfung durchzuführen. Die meisten Fahrzeugteile können nur nach einem aufwendigen Ausbau verschiedenster Baugruppen geprüft werden. Was bei der Dialogannahme bleibt, ist zu erkennen ob Flüssigkeiten austreten, die Bremsen funktionstüchtig sind oder beschädigte Karosserieteile repariert werden sollten.

Die Beobachtung ergibt, dass zahlreiche Servicekunden, deren Fahrzeuge älter als 3 Jahre sind, einen latenten Bedarf an einem Neufahrzeug hegen. Jedoch wird während des etwa 30-minütigen Serviceberatungsgespräches der Verkauf nicht angesprochen und somit der Kunde nicht aktiviert. Nach dem eigentlichen Servicebesuch wird der Kunde sogar wiederholt angerufen, auf seine Kundenzufriedenheit überprüft und eingeladen, den nächsten Werkstattbesuch selbstverständlich wieder in dem Autohaus auszuführen. Aus sozialem Interesse bejaht er diese Frage, jedoch ist sein eigentlicher Wunsch damit nicht befriedigt.

Eine verbesserte Bündelung der Handelsströme Service und Verkauf fokussiert alle Belange der Mobilität des Konsumenten in einer unmittelbaren, vertrauensvollen Beziehung. Der **Automobilverkäufer mit Servicekompetenz** erkennt bei Routinewartungsarbeiten sofort das etwaige Kaufinteresse und hat durch seine wahrgenommene Kompetenz auch eine herausgehobene Vertrauensposition für den Konsumenten. Aufwändige Reparaturarbeiten bei älteren Fahrzeugen werden gegen das Investitionsvolumen eines neuen Autos gerechnet und somit wird auf den ganzheitlichen Bedarf des Kunden Rücksicht genommen.

⁸⁵ Wie oben: Vgl. Berichtswesen Audi Zentrum Leipzig GmbH.

5.2.2.2 Praktische Probleme

„Kunden haben keine Zeit für ausgedehnte Autohausbesuche.“

Die Verlängerung der Serviceintervalle bewirkt, dass der Kunde nur noch durchschnittlich 0,96 Werkstattbesuche pro Jahr hat.⁸⁶ Warum sollte er also kein Interesse an einem erlebnisorientierten Besuch hegen, der ihn in die faszinierende „Markenwelt Audi“ versetzt. Dem Besuch der Werkstatt den faden Beigeschmack zu nehmen und die Zeit nutzen, sich über Fahrzeug-Neuentwicklungen zu informieren und für ihn relevante Hinweise bezüglich der Möglichkeiten der Audi-Welt zu erhalten sollte das Ziel sein. Es kann durchaus ein Bedürfnis geschaffen werden, das Autohaus zumindest einmal im Jahr zu erleben.

„Der Kunde möchte sein Fahrzeug morgens abgeben und abends abholen.“

Die Umsetzung eines derartigen Konzeptes würde durch diese organisatorische Problematik erschwert werden. Derzeit ist die Kundenmenge morgens zwischen 07:00 Uhr und 10:00 Uhr sowie abends zwischen 16:00 Uhr und 19:00 Uhr signifikant erhöht. Die eingehende Beratung des Kunden mit Verkaufsgespräch ist bei einer Konzentration aller Autohausbesuche in einer Zeitspanne von nur sechs Stunden nicht abzuwickeln. Jedoch ist genau dieser Aspekt der große Trugschluss im Werkstattgeschäft. Wird dem Kunden während des Aufenthaltes etwas geboten, ist er durchaus bereit, flexibel auf die Termingegebenheiten einzugehen. Die Verteilung der Arbeit über die gesamte Öffnungszeit ist möglich. Dennoch braucht die Werkstatt morgens die entsprechende Auslastung. Momentan geht man davon aus, dass der Kunde morgens sein Auto abgibt, um es am Abend zurück zu bekommen. Doch ist es im Falle eines Kundenerlebnisses doch denkbar, die Probefahrt mit dem Mietwagen zu kombinieren und am nächsten Tag die Fahrzeuge zu tauschen. Auch wenn kein akutes Kaufinteresse besteht, kann der Kunde durch den Mietwagen die Möglichkeit bekommen, neue Fahrzeugmodelle zu testen und dabei seine Mobilität erhalten. Die Bezahlung des Mietwagens kann in diesem Zusammenhang in Abhängigkeit zum Neuwagenkauf gestellt werden. Kommt z.B. in den nächsten 6 Monaten ein Fahrzeugkauf zu Stande, werden dem Kunden die Mietwagenkosten erstattet. Der momentan gelebte Hol- und Bringdienst ist in diesem Zusammenhang mit der gewünschten Stärkung der Kundenbindung als kontraproduktiv zu bewerten. Aus Sicht des Kunden bedeutet dieser Service zwar eine Alltagserleichterung, allerdings wird der Kontakt des Unternehmens mit dem Kunden dadurch zusätzlich eingeschränkt.

⁸⁶ Wie oben: Vgl. DAT-Report 2009, S. 30.

5.2.2.3 Qualifizierungsbedarf

Das Anforderungsprofil eines *Automobilverkäufers* ist eine 3 Jahre dauernde kaufmännische Ausbildung sowie eine 2 Jahre dauernde Qualifizierung zum Automobilverkäufer. Dabei werden grundlegende organisatorische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen herausgestellt und anschließend eine prozessgenaue Schlüsselqualifikation für den Verkauf von Autos erarbeitet. Regelmäßig, auch nach der Zertifizierung zum Automobilverkäufer, werden durch Schulungen fachliche und persönliche Eignungen weiterentwickelt.⁸⁷

Der *Serviceberater* durchläuft eine 4 Jahre dauernde, explizit auf Fahrzeugtechnik ausgelegte Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker oder Karosserieschlosser. Durch die entsprechende Berufserfahrung ist er ab einem fortgeschrittenen Niveau auch für die Zusatzqualifikation zum Serviceberater oder Kfz-Meister fähig. So ist er in Prozessen vor Kunde bzw. für die betriebliche Organisation der Werkstatt entsprechend qualifiziert. Die Qualifizierung des Serviceberaters entspricht der im Folgenden beschriebenen Qualifikation des *technischen Teamleiters* sowie dem *Teamleiter Task Force*.⁸⁸

Für die *Serviceassistenz* ist die persönliche Eignung durch den ständigen Kundenkontakt entscheidende Maßgabe. Für die sonstigen betrieblichen Tätigkeiten ist eine 3 Jahre dauernde kaufmännische Ausbildung erforderlich.⁸⁹

Ein *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* muss grundlegend eine kaufmännische Ausbildung sowie die Qualifikation zum zertifizierten Automobilverkäufer vorweisen. Zudem ist für die Erfordernisse der Serviceabwicklung eine Qualifizierung zum Serviceberater erforderlich.

⁸⁷ Vgl. Ausbildungsordnung Automobilkaufmann IHK Chemnitz, 2009.

⁸⁸ Wie oben: Ausbildungsordnung Automobilkaufmann IHK Chemnitz.

⁸⁹ Wie oben: Ausbildungsordnung Automobilkaufmann IHK Chemnitz.

5.2.2.4 Interne Aufbauorganisation - Organisationsmodell

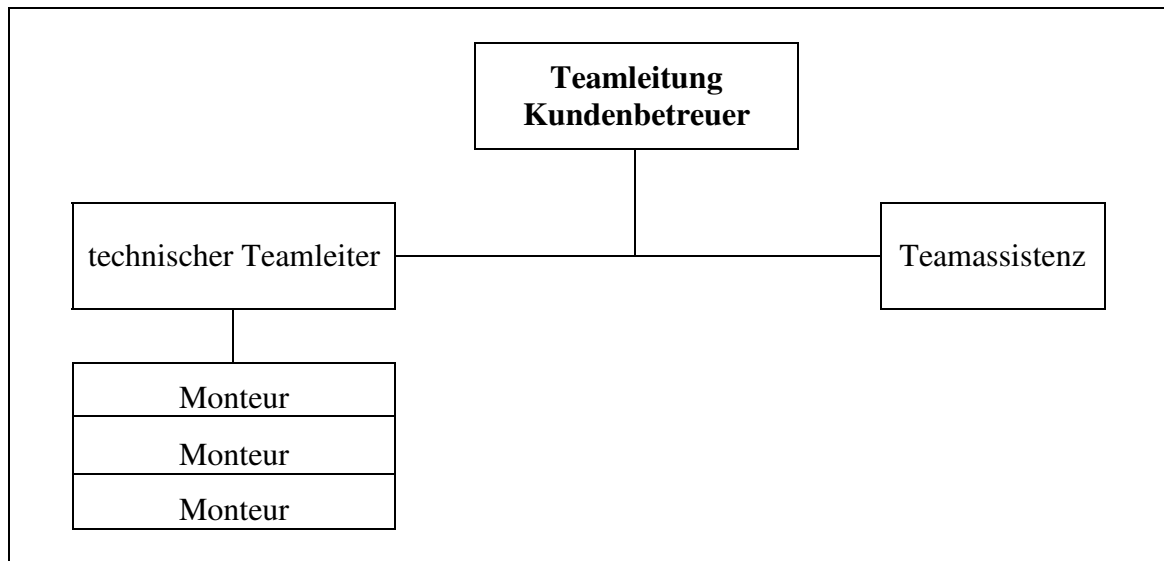


Abbildung 14 - Organisationsbeschreibung Kundenteam

Quelle: eigene Darstellung

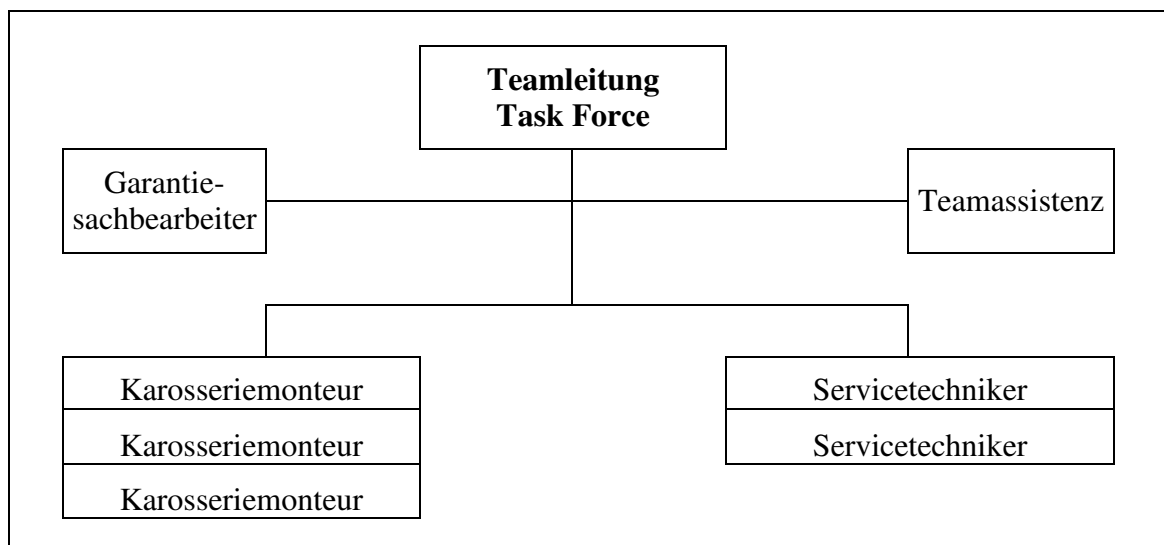


Abbildung 15 - Organisationsbeschreibung Task Force

Quelle: eigene Darstellung

Der *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* übernimmt für alle Belange vor Kunde die Korrespondenzposition. Im Service-Ressort übernimmt er die Auftragsannahme und Rechnungserläuterung. Dabei wird er aktiv durch den *technischen Teamleiter* unterstützt, der ihm für das Fahrzeug des Kunden relevante Hinweise gibt und den Stand der Auftragsbearbeitung übermittelt. Dieser Kundenkontakt hat aber auch das Ziel, einen Mehrerlös im Verkaufsbereich zu erwirken.

Somit fallen die Verkaufsprozesse Angebotserstellung, Neukundenaquise und Fahrzeugbestellung auch in sein Aufgabengebiet. Bei Fahrzeugbestellung wird er aktiv durch die Disposition unterstützt, die Liefertermine für bestellte Fahrzeuge selbstständig überprüft und dem *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* aktuelle Neuigkeiten mitteilt. Überschneidungen zwischen Service und Verkauf gibt es bei der Auftrags- und Gesprächsvorbereitung sowie bei der Fahrzeugrückgabe und dem Nachkontakt.

Die technische Abwicklung aller Prozesse ohne Kundenkontakt wird durch den *technischen Teamleiter* koordiniert. Dieser ist für die Planung des Werkstattteams, die Vorbestellung aller notwendigen Teile für die Reparatur, die technische Begutachtung in der Dialogannahme sowie die Qualitätssicherung und Leistungsabrechnung verantwortlich. Darüber hinaus ist er bei Einschaltung der *Task Force* Ansprechpartner und Übermittler aller relevanten technischen Informationen.

Die *Teamassistenz* hat in erster Linie die Aufgabe, für den Kundenbetreuer die Terminvereinbarung zu organisieren und ihn auf kommende Aufgaben vorzubereiten. Des Weiteren überwacht sie die durch das Team erwirtschafteten Kennzahlen und führt ein angemessenes Reporting.

Im Falle einer aufwendigen Reparatur mit Gutachten, Karosserieinstandsetzung, Fehlersuche, etc. wird der Auftrag intern an das sog. *Task Force-Team* übergeben. Diese Einheit beschäftigt sich ausschließlich mit komplexen Servicefällen, die einer aufwendigen Abwicklung unterliegen. Darunter fallen Unfallschäden, Schäden mit notwendiger Fehlersuche sowie die Abwicklung der Herstellergarantie. Der *Teamleiter Task Force* übernimmt die organisatorische Einteilung, tritt in Kontakt mit den jeweiligen *technischen Teamleitern* für die Auftragsübergabe, überwacht die Kennzahlen und übernimmt die Qualitätssicherung seines Teams.

5.2.2.5 Interne Ablauforganisation - Kernprozessmodell

Die Zusammenführung von Servicekern- und Verkaufsprozessen bedarf einer integrierten Ablauforganisation, die die Zuverlässigkeit der Auftragsabwicklung gewährleistet. Im Folgenden soll der Prozesskreislauf eines Verkaufs- und Beratungsgespräches in Zusammenhang mit dem Servicekernprozessmodell gebracht werden.

1. Erstkontakt

Der Erstkontakt findet auf vielfältige Art und Weise statt: Durch Akquisition vor Ort im Außendienst, der Online- oder Telefonkontakt, der Interessent im Schauraum oder während des Servicebesuches. Dabei erfolgt eine individuelle Ermittlung der Kundenbedürfnisse durch den *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz*.

Insofern der Bedarf des Konsumenten ausschließlich im Inspektionsservice liegt, wird die Terminvereinbarung über die Serviceassistenz abgewickelt. Dabei werden notwendige Reparaturhinweise aufgenommen, gegebenenfalls eine Herstellermeldung abgegeben und die Werkstattdisposition durchgeführt. Im aufwendigeren Reparaturfall muss die Disposition der *Task Force* zudem in diesem Prozess geschehen.

2. Terminvorbereitung

Durch den *technischen Teamleiter* werden in Vorbereitung auf den Termin die notwendigen Teile bestellt und durch das Teilelager bereitgelegt. Für die Sicherstellung der Mobilität des Kunden muss die Serviceassistenz den Hol- und Bringdienst einplanen und gegebenenfalls die Probefahrt vorbereiten. Dazu gehören auch die Organisation der Fahrzeugaufbereitung, Besorgung der Schlüssel sowie die Bereitstellung der notwendigen Unterlagen.

3. Fahrzeugannahme, Auftragserstellung, Neuwagenpräsentation

Im Servicefall wird nach der Kundenannahme die Dialogannahme durchgeführt, wobei der *technische Teamleiter* anwesend ist und etwaige Zusatzreparaturen identifizieren kann. Gegebenenfalls wird in Folge des Verkaufskontaktes auch die Fahrzeugbewertung in den Prozess eingegliedert. An diesem Ort wird die Leistungserstellung in einem Auftrag zusammengefasst und durch den Kunden unterzeichnet. Anschließend wird ein individuelles Beratungsgespräch in den Verkaufsräumlichkeiten geführt und das Kundenangebot erstellt.

4. Reparatur, Leistungserstellung

Der *technische Teamleiter* vergibt den Reparaturauftrag an seine Monteure oder tritt in Korrespondenz mit dem *Teamleiter Task Force*. Im Garantiefall müssen beschädigte Teile durch den Garantiesachbearbeiter aufbewahrt, ggf. zu dem Hersteller versandt und durch den betrauten *technischen Leiter* dokumentiert werden.

5. Qualitätskontrolle / Vorbereitung Rückgabe

Der *technische Teamleiter* bzw. *Teamleiter Task Force* übernimmt die Qualitätssicherung, indem die erbrachten Leistungen auf Vollständigkeit überprüft und abschließend eine Probefahrt durchgeführt wird. Die Kundenrechnung wird durch ihn vorbereitet und dem *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* übermittelt.

Insofern das Verkaufsgespräch positiv verlief, werden unter Rücksprache mit dem Kunden die Verkaufsvorbereitungen durchgeführt.

6. Fahrzeugrückgabe, Abrechnung

Bei der Fahrzeugrückgabe wird durch den *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* die Rechnung erläutert und anschließend durch den Kunden bezahlt. Bei Fortführung des Verkaufsgespräches kann dies jetzt erfolgen oder auch eine Fortführung des Dialogs vereinbart werden.

7. Nachbearbeitung

Die Überprüfung der Kundenzufriedenheit muss im Nachgang noch einmal telefonisch erfolgen. Der Verkäufer übt die Kontaktpflege ein halbes Jahr darauf oder auch an dem Geburtstag des Kunden.

8. Verkaufsabschluss

Die notwendigen Aufgaben bei Vertragsschluss werden durch die Assistenz und den *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* in Teamarbeit erledigt.

Prozesse nach Vertragsabschluss sind:

- Leasing-/Kreditanfrage bei der Bank
- Bestellung des Fahrzeugs in der Disposition
- Mitteilung des Liefertermins an den Kunden
- Vorbereitung der Auslieferung
 - o Zusammenstellung der Unterlagen für Zulassung
 - o Veranlassung Fahrzeugaufbereitung
- Bezahlung
- Fahrzeugerläuterung bei Auslieferung
- Empfehlung einholen.

5.2.2.6 Zeitaufwands- und Absatzermittlung

Der Zeitverzehr eines Servicekontaktes mit Annahme und Übergabe beträgt für den Serviceverkäufer in etwa **30 Minuten**⁹⁰. Durchschnittlich werden pro Servicekontakt **2,2 Werkstattstunden**⁹¹ verkauft. Bei einer täglichen Abwicklung von **4 Servicekontakten** verbleiben dem *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* 6 Stunden für die Verkaufstätigkeit. Für die Darstellung der Gesamtausbringungsmenge des Servicebereichs soll folgende Beispielkalkulation dienen:

Verkaufte Werkstattstunden pro Auftrag	2,2 h
Anzahl Servicekontakte pro Tag	4
Anzahl Automobilverkäufer mit Servicekompetenz	20
Arbeitstage	220
Verkaufte Werkstattstunden pro Jahr	38.720 h
Absatzplanung Service 2014	38.844 h

Abbildung 16 - Beispielkalkulation Serviceaufkommen

Quelle: eigene Darstellung

Mit 38.720 verkauften Werkstattstunden pro Jahr kann die im Marktausschöpfungsgebiet Leipzig verfügbare Servicekapazität von 50.000 Werkstattstunden pro Jahr zu 76% ausgeschöpft werden und ist demnach für das verfügbare Marktpotenzial eine angemessene Zielgröße. Mit durchschnittlich 8,8 verkauften Werkstattstunden pro Tag kann die Kapazität der Monteure im Team noch nicht erreicht werden. Allerdings ist es denkbar, Reparaturaufgaben der *Task Force* über diese Teammonteure zu stützen und so die gewünschte Auslastung in allen Werkstattbereichen zu erzielen.

Der Zeitverzehr einer Verkaufsberatung ist in *Abbildung 17 - Kontaktplanung Audi Zentrum Leipzig GmbH* in Summe **7,33 Stunden**. Während der Regelarbeitszeit von 40 Stunden pro Woche sind demnach **70 verkaufte Fahrzeuge im Jahr** pro Beraterteam möglich. Pro Tag bedeutet das einen Verkaufsaufwand von **5,97 Stunden**.

⁹⁰ Wie oben: Vgl. Berichtswesen Audi Zentrum Leipzig GmbH.

⁹¹ Wie oben: Vgl. Berichtswesen Audi Zentrum Leipzig GmbH.

	Jahr	Monat	Woche	Tag	Einzelzeit (min)	Zeitbedarf (min)
Anzahl der Neuwagen Planung	70	7	1,56	0,32		
Kunden/Interessenten	560	54	12	2,55		
Initialkontakte Telefon	112	11	2	0,51	10	5,09
Initialkontakte Schauraum	448	43	10	2,04	20	40,73
Neuwagenpräsentation	504	49	11	2,29	20	45,82
Bedarfsermittlung	504	49	11	2,29	30	68,73
Detailpräsentation	252	24	6	1,15	30	34,36
Probefahrtplanung	182	18	4	0,83	20	16,55
Probefahrt Durchführung	182	18	4	0,83	60	49,64
GW Bewertung	56	5	1	0,25	20	5,09
GW Inzahlungnahme	28	3	1	0,13	50	6,36
Finanzierungsberatung	70	7	2	0,32	30	9,55
Angebotsverhandlung	280	27	6	1,27	30	38,18
Neuwagenauslieferung	70	7	2	0,32	120	38,18
					440	358,27
					7,33	5,97

Abbildung 17 - Kontaktplanung Audi Zentrum Leipzig GmbH

Quelle: Wie oben: Vgl. Berichtswesen Audi Zentrum Leipzig GmbH.

Für die Berechnung des Absatzpotenzials des gesamten Verkaufsbereiches soll folgende Beispielskalkulation dienen:

Verkaufte Fahrzeuge pro Jahr im Durchschnitt	70
Anzahl der Beraterteams	20
Verkaufte Fahrzeuge pro Jahr	1.400
Absatzplanung Neuwagen Einzelkunden 2014	1.350

Abbildung 18 - Beispielskalkulation Neuwagenaufkommen

Quelle: eigene Darstellung

Mit einer Gesamtausbringungsmenge von 1.400 Fahrzeugen pro Jahr entspricht die Leistung der Beraterteams demnach in etwa der Absatzplanung Neuwagen Einzelkunden der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* für das Jahr 2014.

5.2.2.7 Kennzahlensystem für die Erfolgsermittlung

Für die Bewertung und erfolgsabhängige Provisionierung eines Kundenteams ist für die Gewährleistung einer exzellenten Arbeitsqualität das gesamte Team nach aussagekräftigen Kennzahlen zu bewerten. Da jeder ablaufende Prozess der beteiligten Mitarbeiter für die erfolgreiche Abwicklung der Kundenanforderung entscheidend ist, muss auch jeder die für den Verkaufserfolg entsprechende Entlohnung erhalten.

Entscheidende Kennzahl ist in erster Linie der insgesamt erwirtschaftete Bruttoertrag. Eine Differenzierung erfolgt für das zielgenaue Controlling in Service-, Verkaufs- und Mietwagenenerträge.

Die Kontakthäufigkeit und dabei erbrachte Erfolgsquote ist Maßstab für die Arbeitseffizienz innerhalb des Teams. Diese interne Kennzahl dient der Problemfeldidentifikation und ständigen Arbeitsverbesserung für einen erfolgreichen Verkaufserfolg.

Für das gesamtbetriebliche Controlling, die Aufrechterhaltung des Qualitätsanspruches und die Erkennung von kundenseitigen Trends sind die Einführung der Kennzahlen Kundenzufriedenheit, Wiederholreparaturrate sowie Reparatur- und Beratungsqualität unbedingt zu erheben.

5.2.2.8 Notwendige Maßnahmen bei Umsetzung

Durch eine Umsetzung der Konzeption ergeben sich tief greifende betriebliche Umstrukturierungen. Ein hoher Verwaltungsaufwand durch die Umstellung zahlreicher Arbeitsanweisungen, die Aufnahme neuer Prozessbeschreibungen, die Änderung der Arbeitsverträge und die Umgestaltung der Räumlichkeiten ist notwendig. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 ist zu berücksichtigen. Außerdem ist für eine derartige Umstrukturierung des Geschäftsbetriebes die Korrespondenz und Zustimmung des Herstellers notwendig.

Personell ginge zu allererst die Stelle des Werkstattleiters in die des *Teamleiters Task Force* über. Durch die Selbstorganisation der Teams sind seine bisherig zentralen Aufgaben Arbeitsvergabe und Schichteinteilung redundant und werden durch die *technischen Teamleiter* übernommen. Für die Teamleitungspositionen kommen aufgrund des mitgebrachten Kundenstammes zu einem großen Teil die bisherigen Automobilverkäufer in Betracht. Allerdings bedeutet dies einen kurzzeitig signifikant erhöhten technischen Schulungsbedarf für die Mitarbeiter. Aber auch bisherige Serviceberater müssen eine Fortbildung zum zertifizierten Automobilverkäufer absolvieren, um den Qualitätsanforderungen Genüge zu tun. Eine zahlenmäßige Veränderung des Mitarbeiterbedarfs wäre durch diese Konzeption nicht erforderlich.

Der *Finanzbedarf*, der bei einer derartigen Umstellung nötig wäre, ist innerhalb dieser Arbeit nicht zu quantifizieren. Jedoch käme zu dem bereits beschriebenen Schulungsbedarf auch eine notwendige räumliche Veränderung. Für eine erfolgreiche Teamwirkung ist die Einrichtung von Beraterbüros notwendig. Auch die zusätzlich dem *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* obliegende Führungsaufgabe muss sich in der Entlohnung manifestieren.

5.2.2.9 Chancen und Risiken – Auswirkungen auf das Betriebsergebnis

Die gravierende Umstrukturierung des Kundenkontaktes birgt Risiken, aber auch Chancen. Es ergeben sich durch die Erfüllung von Kundenanforderungen und dem ausgesprochen vertrauensvollen Verhältnis zwischen Kunde und *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* starke Ertragschancen durch die verbesserte Loyalität des Kunden. Dabei ist die langfristige Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen zu gewährleisten, da bei einem Wechsel des Arbeitgebers ein großer Teil der Kunden weiter in seiner Betreuung bleiben würde.

Die größte Chance für den Betrieb besteht durch die vorhandene Motivation des *Automobilverkäufers mit Servicekompetenz*, den Kunden bei dem Servicekontakt zum Neuwagenkauf zu bewegen. Somit kann ein ertragreicher Mehrwert für den Geschäftserfolg des Unternehmens entstehen.

Die zentrale Aufgabe des *Automobilverkäufers mit Servicekompetenz* ist die Herausbildung einer engen Kundenbeziehung für alle Fragen, die sich dem Kunden mit seinem Autohaus stellen. Ist für eine technische Annahme des Fahrzeugs mit dem *Automobilverkäufer mit Servicekompetenz* keine ausreichende Zeit, so können diese Prozesse durchaus auch dem *technischen Teamleiter* übergeben werden. Wichtig ist die Ansprechbarkeit **einer** zentralen Person für den Kunden.

Der Schulungsbedarf, der dem Personal obliegen würde, birgt das Risiko der Inakzeptanz durch Schlüsselvekäufer. Ist ein für das Unternehmen sehr wichtiger Mitarbeiter nicht dazu bereit, den technischen Schulungsaufwand auf sich zu nehmen, wird die Entwicklung der Umstrukturierung gehemmt. Allerdings sind auch moderne Schulungsmöglichkeiten denkbar, die eine Weiterbildung via Onlineseminar anbieten und die interne Mediation der Mitarbeiter untereinander unterstützt.

Durch die Arbeit im Team ist die gesamte Mannschaft darauf angewiesen, vollständig präsent zu sein. Ist jedoch eine Person krank oder im Urlaub, so fällt es schwer, adäquaten Ersatz dafür zu finden. Im Falle der Abwesenheit des Teamleiters kann die Serviceabwicklung durch den *technischen Teamleiter* geschehen und frei werdende Kapazitäten der Assistenz für liegen gebliebene organisatorische Aufgaben verwandt werden. Im Falle des Ausfalls der anderen Positionen muss die aufkommende Arbeit durch die Vertretung anderer Teams kompensiert sein.

6 Fazit

Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse soll im Folgenden in zwei Betrachtungsrichtungen geschehen. Die *Bewertung der praktischen Untersuchungsergebnisse* nimmt Stellungnahme zur praktischen Umsetzungsmöglichkeit der vorgestellten Vertriebskonzeptionen. Die Auswertung der *Erreichung der formalen Untersuchungsziele* bewertet den der wissenschaftlichen Arbeit zu Grunde liegenden logischen Schluss der Untersuchung und deren Zielerreichung.

6.1 Bewertung der praktischen Untersuchungsergebnisse

Die bisherige Vernachlässigung des Online-Neuwagenhandels in der *Audi Zentrum Leipzig GmbH* kann ohne eine weit reichende Umstrukturierung und ohne großen Implementierungsaufwand umgesetzt werden. Aufgrund dessen ist das Risiko eher gering einzuschätzen und eine Umsetzung sollte aufgrund des potenziell möglichen Zusatzertrages in Betracht gezogen werden.

Nach einer Implementierungsphase muss der Wirkungsgrad des Onlinehandels überprüft und gegebenenfalls die Größe des Lagerwagenbestandes angepasst werden. Insofern Zins, Abschreibung und laufende Kosten in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Zusatzertrag aus dem Lagerfahrzeuggeschäft stehen, ist es durchaus denkbar, diese Fahrzeugflotte bis zum maximalen Marktbedarf zu erhöhen.

Die Konzeption des *Automobilverkäufers mit Servicekompetenz* stellt eine denkbare Ausrichtung des Autohausvertriebes in der Zukunft dar. Die Ansprüche des Kunden an eine integrierte, vertrauensvolle Beratung bezüglich aller Belange des Fahrzeugs sind deutlich zu erkennen. Die Ausgaben für Service und Fahrzeugkauf gehen für den Konsumenten dabei ineinander über und sollten demnach auch von einer Bezugsperson überblickt werden können. Die spürbare Kluft zwischen den Abteilungen Service und Verkauf verhindert Synergien für einen verbesserten Geschäftserfolg. Die Motivation für den Serviceberater, den Kunden für einen Fahrzeugkauf zu aktivieren, ist zu gering, um einen tatsächlichen Mehrerlös zu generieren.

Aufgrund der angestellten Überlegungen ist das Ergebnis festzuhalten, dass diese Form der Abwicklung des Geschäftsbetriebes praktisch umsetzbar ist und zudem bei gleicher personeller Kapazität der geplante Service- und Fahrzeugabsatz gewährleistet ist.

Die Umsetzung der Konzeption müsste im Folgenden in einem Versuchsteam mit dafür geeigneten Mitarbeitern erfolgen. Aufgrund des engen Zeitrahmens konnte dies während der Ausarbeitung der Diplomarbeit allerdings nicht geschehen. Dabei würden auftretende Probleme und gewonnene Erkenntnisse aufgenommen und ausgewertet werden. In diesem Zusammenhang könnte der Wirkungsgrad einer derartigen Abwicklung untersucht und die Möglichkeit der Bewältigung des gesamten Auftragsaufkommens realistisch eingeschätzt werden. Nach einer erfolgreichen Testphase besteht die Frage der ganzheitlichen Übernahme des Vertriebsmodells. Schulungen, Verwaltungsaufwand und personelle sowie räumliche Umstrukturierungen bedeuten einen erheblichen Arbeitsaufwand hin zu einer Vertriebskonzeption, die sich den Gegebenheiten der Zukunft stellt und aktiv ein Differenzierungsmerkmal zur Strategie in allen anderen vergleichbaren Automobilhandelsbetrieben bildet.

6.2 Erreichung der formalen Untersuchungsziele

Zu Beginn der Ausarbeitung ist der Problemlösungsprozess nach THOMMEN für den Ablauf einer wissenschaftlichen Forschung erläutert (*Kapitel 3.1*). Nun soll auch bei der Darstellung der Erreichung der formalen Untersuchungsziele dieses Modell Anwendung finden. Der Forschungsgegenstand wurde bereits bestimmt, die Untersuchungsziele definiert und die Methodik festgelegt.

Die Durchführung der Forschung erfolgte in zwei Untersuchungsschritten. Zunächst ist das vorhandene und künftige Marktpotenzial zur Identifikation von Chancen der Erweiterung erhoben wurden. Darauf aufbauend wurde in der Auswertung festgestellt, welche Bereiche sich für eine Veränderung zur Verbesserung des Geschäftserfolges anbieten. Hervorgehoben wurden dabei zwei Möglichkeiten: Die Erhöhung des Neuwagen Pump-Out und die Stärkung der Kundenbindung. Anhand von zwei vorgestellten Konzeptionen wurde die Chance der Implementierung bewertet und die Auswirkung auf das Betriebsgeschehen eingeschätzt. Die Präsentation der Forschungsergebnisse ist im *Kapitel 6.1* dargestellt.

Literaturverzeichnis

AUDI AG (2009): EIN GUTES GEFÜHL – AUDI GEBRAUCHTWAGEN:PLUS, [HTTP://WWW.AUDI.DE/DE/BRAND/DE/GEBRAUCHTWAGEN/GEBRAUCHTWAGEN_PLUS.HTM](http://www.audi.de/de/brand/de/gebrauchtwagen/gebrauchtwagen_plus.htm), DATUM DES ZUGRIFFS: 05.08.2009, INGOLSTADT.

BALDEGGER, RICO (2007): MANAGEMENT STRATEGIE- STRUKTUR- KULTUR, 1. AUFLAGE, GROTH PUBLISHER FRIBOURG, NEW YORK.

BÄPPLER, E. (2008): NUTZUNG DES WISSENSMANAGEMENTS IM STRATEGISCHEN MANAGEMENT. ZUR INTERDISZIPLINÄREN VERKNÜPFUNG DURCH DEN EINSATZ VON IKT. GABLER, WIESBADEN.

BELZ, CHRISTIAN; BIEGER, THOMAS (2004): CUSTOMER VALUE, 1. AUFL. 2004, THEXIS VERLAG, ST. GALLEN.

BERND GEISELER (2002): BESTIMMUNGSFAKTOREN UND ALTERNATIVEN IN DER ABSATZWEGEWahl, 1. AUFLAGE, DUV-VERLAG, WIESBADEN.

BLATTBERG, ROBERT C. (2001): CUSTOMER EQUITY: BUILDING AND MANAGING RELATIONSHIPS AS VALUABLE ASSETS, HARVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON.

BRACHAT, PROF. HANNES (2009): HB OHNE FILTER VOM 19.06.2009, IN [HTTP://WWW.AUTOHAUS.DE/HBBLOG/](http://www.autohaus.de/hbblog/) (DATUM DES ZUGRIFFS: 19.06.2009).

DAT-REPORT 2008 (2008): UNTERSUCHUNGSZEITRAUM OKT. 2007- JANUAR 2008, GfK MARKTFORSCHUNG GMBH, NÜRNBERG.

DAT-REPORT 2009 (2009): UNTERSUCHUNGSZEITRAUM OKT. 2008- JANUAR 2009, GfK MARKTFORSCHUNG GMBH, NÜRNBERG.

DERAED, PIERRE (2003): TIEFGREIFENDER STRUKTURWANDEL DURCH NEUE WETTBEWERBER UND KONSOLIDIERUNG, MERCER MANAGEMENT CONSULTING, S. 2, [HTTP://WWW.INNOVATIONS-REPORT.DE/HTML/BERICHTE/AUTOMOTIVE/MERCER_STUDIE_ZUKUNFT_AUTOMOBILVERTRIEBS_2010_15972.HTML](http://www.innovations-report.de/html/berichte/automotive/mercer_studie_zukunft_automobilvertriebs_2010_15972.html) (DATUM DES ZUGRIFFS: 29.06.2009).

DR. GEORG TACKE (2006): PROMOTION BUSINESS EXPERTENBEFRAGUNG, 04.09.2006, [HTTP://WWW.PROMOBIZZ.DE/MODULES/WFSECTION/ARTICLE.PHP?ARTICLEID=260](http://www.promobizz.de/modules/wfsection/article.php?articleid=260), DATUM DES ZUGRIFFS: 20.07.2009

DR. REINHARD SCHMIDT (EXPERTENGESPRÄCH) (2009): LEITER CORPORATE DEVELOPEMENT MOBILE.INTERNATIONAL GMBH, 24.07.2009, BERLIN.

DUDENHÖFER, FERDINAND (1999): MARKTBEREINIGUNG IM MITTELSTAND: AUTOMOBIL-HÄNDLERNETZE NACH 2000, IN AUTOHAUS, HEFT 19/1999, S.26.

- FLOER, DOMINIK** (2004): OPTIMIERUNG DER VERTRIEBSKETTE MIT HILFE VON ELEKTRONISCHEN MEDIEN, DIPLOMARBEIT GEIßLINGEN.
- FRANK HAGEMANN** (EXPERTENGESPRÄCH) (2009): GEBIETSLEITER NEUWAGEN AUDI REGION OST, LEIPZIG.
- GÄLWEILER, ALOYS** (2005): STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG, 3. AUFL. 2005, CAMPUS VERLAG, ST. GALLEN.
- GEML, RICHARD; LAUER, HERMANN** (2008): MARKETING- UND VERKAUFSLEXIKON, 4. AUFLAGE, STUTTGART.
- GERHARD MANN, RUDOLF FEDERMANN, RENATE BIBER** (1993): BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, UNTERNEHMENSPOLITIK UND UNTERNEHMENSBESTEUERUNG, ERICH SCHMIDT VERLAG, 1993, 1. AUFL. BERLIN.
- GOTTSCHALK, BERND** (2006): MARKENMANAGEMENT IN DER AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE, GABLER WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.
- GROCHLA, E. / WITTMANN, W.** (1975): ENZYKLOPÄDIE DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, STUTTGART 1975.
- HANS JUNG** (2006): ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE. OLDENBURG WISSENSCHAFTSVERLAG, AUSGABE 10, OLDENBURG.
- HUNGENBERG, HARALD** (2004): STRATEGISCHES MANAGEMENT IN UNTERNEHMEN, 3.AUFL. 2004, GABLER WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.
- JUNG, HANS** (2006): ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, OLDENBURG-VERLAG, OLDENBURG, 10. AUFL., 2006.
- KOSIOL, E.** (1966): EINFÜHRUNG IN DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, DIE UNTERSUCHUNG ALS WIRTSCHAFTLICHES AKTIONSZENTRUM, HAMBURG 1966.
- KRAFTFAHRTBUNDESAMT** (2009): STATISTIK NEUZULASSUNGEN 2008, [HTTP://WWW.KBA.DE/CLN_016/NN_125264/DE/STATISTIK/FAHRZEUGE/NEUZULASSUNGEN/NEUZULASSUNGEN__NODE.HTML?__NNN=TRUE](http://www.kba.de/CLN_016/NN_125264/DE/STATISTIK/FAHRZEUGE/NEUZULASSUNGEN/NEUZULASSUNGEN__NODE.HTML?__NNN=TRUE), DATUM DES ZUGRIFFS: 30.07.2009, FLENSBURG.
- MACMILLAN, PALGRAVE** (2004): JOURNEY TO LEAN. MARKETING OPERATIONAL CHANGE STICK, CAMPUS NEW YORK, NEW YORK.
- MEFFERT, HERIBERT** (1999): MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM WANDEL, GABLER WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.
- MEFFERT, HERIBERT** (2000): MARKETING: GRUNDLAGEN MARKTORIENTIERTER UNTERNEHMENSFÜHRUNG, 9. AUFL. GABLER-VERLAG, WIESBADEN.
- PORTER, MICHAEL E.** (1995): ON COMPETITION, HARVARD BUSINESS SCHOOL, BOSTON.

PREIBLER, PETER R. (2000): CONTROLLING: LEHRBUCH UND INTENSIVKURS, 12. AUFL. OLDENBOURG WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.

REPORTING AUDI ZENTRUM LEIPZIG GMBH (2008), LEIPZIG.

SERVICEANALYSE AUDI AG (2009): MAG LEIPZIG, 25.03.2009, INGOLSTADT.

SÖLLNER, ALBRECHT (2008): EINFÜHRUNG IN DAS INTERNATIONALE MANAGEMENT EINE INSTITUTIONENÖKONOMISCHE PERSPEKTIVE, GABLER VERLAG, WIESBADEN.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2009): BEVÖLKERUNG 2008, [HTTP://WWW.DESTATIS.DE/JETSPEED/PORTAL/CMS/SITES/DESTATIS/INTERNET/DE/NAVIGATION/STATISTIKEN/BEVOELKERUNG/BEVOELKERUNG.PSML](http://www.destatis.de/JETSPEED/PORTAL/CMS/SITES/DESTATIS/INTERNET/DE/NAVIGATION/STATISTIKEN/BEVOELKERUNG/BEVOELKERUNG.PSML), DATUM DES ZUGRIFFS: 30.07.2009, WIESBADEN.

STEVEN, MARION (2008): BWL FÜR INGENIEURE; 3. AUFL., OLDENBOURG WISSENSCHAFTSVERLAG, OLDENBURG.

STOCKMANN, PHILLIP (2007): PLANUNG UND IMPLEMENTIERUNG INTEGRIERTER MARKETINGKOMMUNIKATION MIT DEN LEITINSTRUMENTEN WERBUNG UND SPORTSPONSORING, DUV WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.

THOMMEN, JEAN-PAUL (1996): BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, BAND 1: UNTERNEHMUNG UND UMWELT, MARKETING, MATERIAL- UND PRODUKTIONSWIRTSCHAFT, 4. AUFLAGE, ZÜRICH.

TOMÁS BAYÓN, HORST AHLBACH, HANS H BAUER (2007): VIELFALT UND EINHEIT IN DER MARKETINGWISSENSCHAFT, 1. AUFL. GABLER WISSENSCHAFTSVERLAG, WIESBADEN.

UMWELTBUNDESAMT (2004): [HTTP://WWW.UMWELTBUNDESAMT-UMWELT-DEUTSCHLAND.DE/UMWELTDATEN/PUBLIC/THEME.DO?NODEIDENT=2332](http://www.umweltbundesamt.de/umweltdaten/public/theme.do?nodeIdent=2332) (DATUM DES ZUGRIFFS: 15.07.2009)

UNGER, MARTIN (2005): DER ÖSTERREICHISCHE AUTOMOBILHANDEL IM UMBRUCH – STRATEGIEN AUS DER KRISE, IN [WW.AUTOUNDWIRTSCHAFT.AT/_PDF/CONTRAST_705.PDF](http://ww.autoundwirtschaft.at/_pdf/contrast_705.pdf) (DATUM DES ZUGRIFFS: 29.06.2009).

WIRTZ, BERND (2008): MULTI-CHANNEL-MARKETING – GRUNDLAGEN INSTRUMENTE PROZESSE, 1. AUFL. 2008, GABLER VERLAG, WIESBADEN.

WIRTZ, BERND (2008): MULTI-CHANNEL-MARKETING, 1. AUFL. GABLER VERLAG, WIESBADEN.

WOLF-FRITZ RIEKERT (2000): EINE DOKUMENTENVORLAGE FÜR DIPLOMARBEITEN UND ANDERE WISSENSCHAFTLICHE ARBEITEN, UNVERÖFFENTLICHT, HOCHSCHULE FÜR MEDIEN STUTTGART.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift