

Wolfgang Fritz / Alexander Graf

**Der Multikanalvertrieb
in der Automobilwirtschaft**

AP –Nr. 06/03

Technische Universität Braunschweig
Braunschweig 2006
ISBN 3–933628–65-2

Wolfgang Fritz/Alexander Graf

Der Multikanalvertrieb in der Automobilwirtschaft

Inhalt:	Seite:
Zusammenfassung.....	1
1 Problemstellung und Untersuchungsdesign.....	2
2 Traditionelle Automobildistribution	3
3 Aktuelle Entwicklungen in der Automobilwirtschaft.....	8
3.1 Politisch-rechtliche Veränderungen	8
3.2 Wachsende technologische Dynamik und Komplexität....	12
3.3 Verändertes Kundenverhalten	15
3.4 Steigender Wettbewerbs- und Kostendruck	19
3.5 Zwischenfazit	23
4 Handlungsoptionen für Automobilhersteller	25
4.1 Definition und Bewertung der Absatzkanäle	26
4.2 Distributionsdesign und Steuerung des Multikanalsystems	28
5 Fazit	31
Literaturverzeichnis	32
Die Autoren	37

Zusammenfassung

Die Distributionssysteme in der Automobilbranche befinden sich im Umbruch. Anstöße dazu liefern z.B. die KFZ-Gruppenfreistellungsverordnung der EU vom Oktober 2003, die neue rechtliche Rahmenbedingungen setzt für vertikale Vertriebsvereinbarungen, sowie das Internet, das die Chancen für einen Direktvertrieb der Hersteller zum Endkunden grundsätzlich verbessert, der auf längere Sicht in Konkurrenz zum bisher dominierenden indirekten Vertrieb über Vertragshändler treten könnte.

In diesem Beitrag werden die allgemeinen Entwicklungen in der Automobilbranche skizziert, von denen Impulse zur Umgestaltung der bestehenden vertikalen Marketing-Systeme ausgehen. Unter Berücksichtigung erster Ergebnisse einer europaweiten Delphi-Studie zur Zukunft des Automobilvertriebs werden dann relevante Handlungsoptionen der Automobilhersteller verdeutlicht, wobei dem Multikanalvertrieb das Hauptaugenmerk gilt.

1 Problemstellung und Untersuchungsdesign

In der Automobilbranche existieren seit langem vertikale Marketingsysteme, die verschiedene Absatzkanäle unterschiedlicher Bedeutung umfassen (vgl. z.B. Brockmeier 2000, S. 77). Darin dominieren traditionell indirekte Vertriebswege, insbesondere solche, in die Automobil-Vertragshändler eingeschaltet sind. Daneben existieren in geringerem Umfang aber auch direkte Vertriebskanäle, die sich ohne Einschaltung von Handelsbetrieben unmittelbar an ausgewählte Endkunden richten. Wird der Produkt- und Informationsfluss über diese unterschiedlichen Absatzkanäle koordiniert, so spricht man von einem Multi-Channel-Management (vgl. Wirtz 2002b; Specht/Fritz 2005, S. 166). Selbst wenn diese Koordination in der Praxis sehr unterschiedlich ausgeprägt, z.T. sogar nur rudimentärer Art ist, lässt sich feststellen, dass die vertikalen Marketingsysteme in der Automobilbranche prinzipiell als Multikanalsysteme mit dem klaren Schwerpunkt des indirekten Vertriebs über Vertragshändler aufgebaut sind.

Das Vertriebssystem in der Automobilbranche befindet sich jedoch im Umbruch. Anstöße dazu liefern z.B. die KFZ-Gruppenfreistellungsverordnung in der EU vom Oktober 2003, die neue rechtliche Rahmenbedingungen für vertikale Vertriebsvereinbarungen setzt, sowie das Internet, das die Chancen für einen Direktvertrieb der Hersteller zum Endkunden grundsätzlich verbessert (vgl. Wagner/Grohs/Leisch 2002; Jullens/Smend 2003).

In diesem Beitrag sollen, ausgehend von einer kurzen Skizze der traditionellen Automobildistribution (Kap. 2), die aktuellen Entwicklungen

in der Automobilwirtschaft charakterisiert werden, von denen Impulse zur Umgestaltung der bestehenden vertikalen Marketingsysteme ausgehen (Kap. 3). Vor diesem Hintergrund werden dann Handlungsoptionen der Automobilhersteller skizziert, mit denen diese den neuen Herausforderungen begegnen können, wobei dem Multikanalvertrieb das Hauptaugenmerk gilt (Kap. 4).

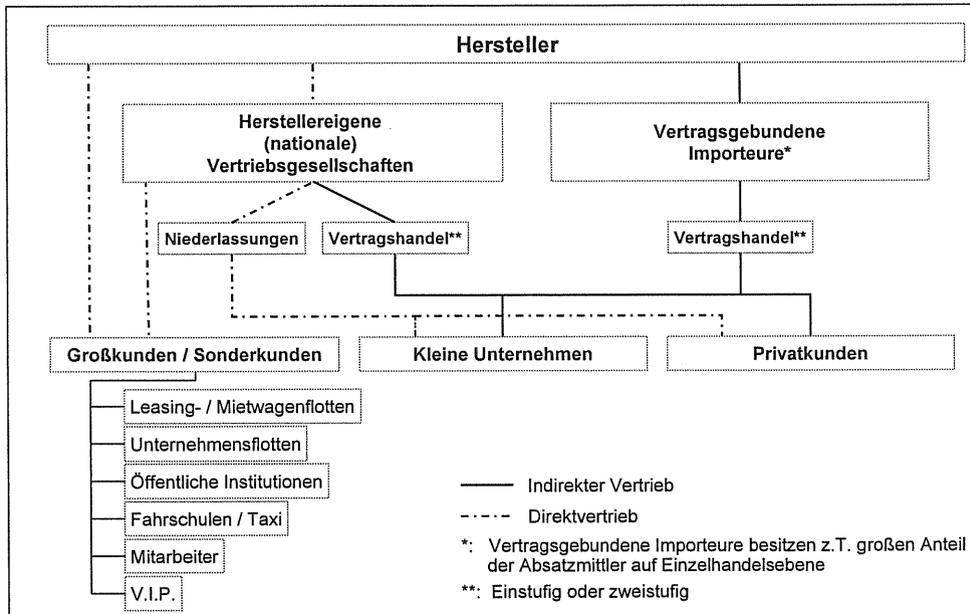
In die folgenden Überlegungen werden erste Ergebnisse einer europäischen Delphi-Studie zur Zukunft des Automobilvertriebs eingeflochten, die derzeit am Lehrstuhl für Marketing der Technischen Universität Braunschweig durchgeführt wird (vgl. Graf, in Vorbereitung). 61 Experten aus Wissenschaft, Industrie, Handel und Beratung aus sieben europäischen Ländern nehmen an dieser Studie teil. Die im Folgenden erwähnten vorläufigen Ergebnisse beruhen auf einer Auswertung der ersten Befragungsrunde.

2 Traditionelle Automobildistribution

Derzeit dominiert in Europa noch der Vertrieb von Automobilen über den Vertragshandel im Rahmen langfristig angelegter Bindungen zwischen Hersteller und Absatzmittler. Lediglich Groß- und Sonderkunden werden im Direktvertrieb bedient – siehe Abbildung 1.1 Mit Ausnahme weniger Premiumhersteller ist der Direktvertrieb über Niederlassungen nur schwach ausgeprägt.

¹ Diez/Brachat geben 1994 den Absatzanteil im Direktvertrieb für Deutschland mit unter 30% an. Vgl. Diez/Brachat 1994, S. 106.

Abbildung 1: Die wichtigsten Absatzwege im traditionellen Automobilvertrieb
(in Anlehnung an Diez/Brachat 1994, S. 106)



In diesem Distributionssystem besitzen die Hersteller einen großen Einfluss auf die Gestaltung und Steuerung des gesamten Absatzkanals (vgl. Hoffmeister 1998, S. 42 ff.). Über die Gestaltung der Handelsverträge sowie damit verbundener Standards und Richtlinien können sie die Gestaltung wichtiger Elemente des Groß- und Einzelhandels bestimmen:²

- Auf *Einzelhandelsebene* existieren insbesondere Vertragshändler, die selbständig auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung Fahrzeuge erwerben und vertreiben. Dem Vertragshändler wird ein geographisches Gebiet für den exklusiven Verkauf der Fahrzeuge zugesprochen, für dessen Bearbeitung er verantwortlich ist. Gleichzeitig darf der Hersteller selektiv in der Auswahl seiner Absatzmittler vorgehen. Der Hersteller definiert detaillierte Anforderungen u.a. an die Verbindung von Neuwagenverkauf und Service in einem Betrieb, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Geschäfts- und Betriebsausstattung in Verkauf und Service, den Informationsaus-

² Folgende Beschreibung in Kapitel 2 bezieht sich auf das traditionelle Vertriebssystem im rechtlichen Rahmen vor Inkrafttreten der GVO 1400/02.

tausch mit dem Hersteller sowie die Gestaltung des Point of Sale (POS).³ Niederlassungen des Herstellers und Vertragshändler unterscheiden sich aus Kundensicht kaum (vgl. Diez/Brachat 1994, S. 156 f.). Es dominiert der Betriebstyp des markenexklusiven Autohauses, welches neben dem Verkauf von Neuwagen in einem separaten Verkaufsraum auch durch eine Werkstatt, den Handel mit Gebrauchtwagen und den Verkauf von Ersatz- und Zubehörteilen charakterisiert ist.

- Auf *Großhandelsebene* setzen Hersteller im Auslandsgeschäft häufig selbständige Importeure oder eigene nationale Vertriebsgesellschaften ein. Beiden wird im Rahmen eines Handelsvertrags ein geographisches Absatzgebiet exklusiv zugeordnet – i.d.R. Nationalstaaten –, in dem sie Vertragshändler einsetzen und den Vertrieb eigenständig über alle notwendigen Prozesse führen. Die beiden Varianten unterscheiden sich lediglich in der unterschiedlichen Steuermöglichkeit durch den Hersteller.⁴

Obwohl die Automobilhersteller Auslandsmärkte sowohl über selbständige Importeure als auch mit Hilfe eigener Vertriebsgesellschaften erschließen, werden die meisten Ländermärkte außerhalb Europas mit Hilfe von Importeuren bearbeitet. Abbildung 2 zeigt dagegen, dass die dargestellten Marken 1998 in den meisten EU-Ländern herstellereigene Vertriebsgesellschaften eingesetzt haben, während insgesamt nur wenige selbständige Importeure eingeschaltet worden sind. Das Einzel-Exportgeschäft spielt in der EU eine nur untergeordnete Rolle.

³ Herausragende Elemente sind dabei z.B. die Verwendung von Markenzeichen und Corporate Identity, die Anzahl Ausstellungs- und Testfahrzeuge, die Abgrenzung gegenüber anderen Marken bzw. Markenexklusivität.

⁴ Vgl. Brockmeier 2000, S. 15 ff. Die Heimatmärkte der Hersteller werden z.T. direkt aus der Herstellerorganisation gesteuert.

Diese Feststellung wird noch deutlicher, wenn man den jeweiligen Absatzanteil betrachtet. Aus Abbildung 3 ist ersichtlich, dass alle dargestellten Marken den größten Anteil ihres Absatzvolumens in den Auslandsmärkten über herstellereigene Vertriebsgesellschaften abwickeln.

Abbildung 2: Vertriebskanäle ausgewählter Marken in der EU

(Quelle: Harbour/Wade/Brown 1998, S. 242)

Marke	Toyota	Opel	Ford	Renault	VW	BMW	Mercedes-Benz	Porsche
Anzahl der Ländermärkte mit								
Einzel-Exportgeschäften	0	0	0	0	0	0	0	0
Selbständigen Importeuren	6	0	0	4	8	4	2	0
Joint-Ventures	5	0	0	0	0	0	2	7
Hersteller-eigenen Vertriebsgesellschaften	3	14	14	10	6	10	10	1

Betrachtet man die Vertriebsstrukturen innerhalb der einzelnen Ländermärkte genauer, so zeigen sich sowohl einstufige als auch zweistufige vertikale Vertriebssysteme. Insbesondere in flächenmäßig kleinen Staaten übernehmen die Vertragspartner der Hersteller sowohl die Importeurs- als auch die Einzelhandelsfunktion für einen Ländermarkt. In Flächenländern mit einem hohen Absatzpotenzial kommen dagegen auch zweistufige Vertriebssysteme vor, in denen die Importeure Vertragshändler ernennen, die Einzelhandelsfunktionen ausüben (vgl. Brockmeier 2000, S. 173).

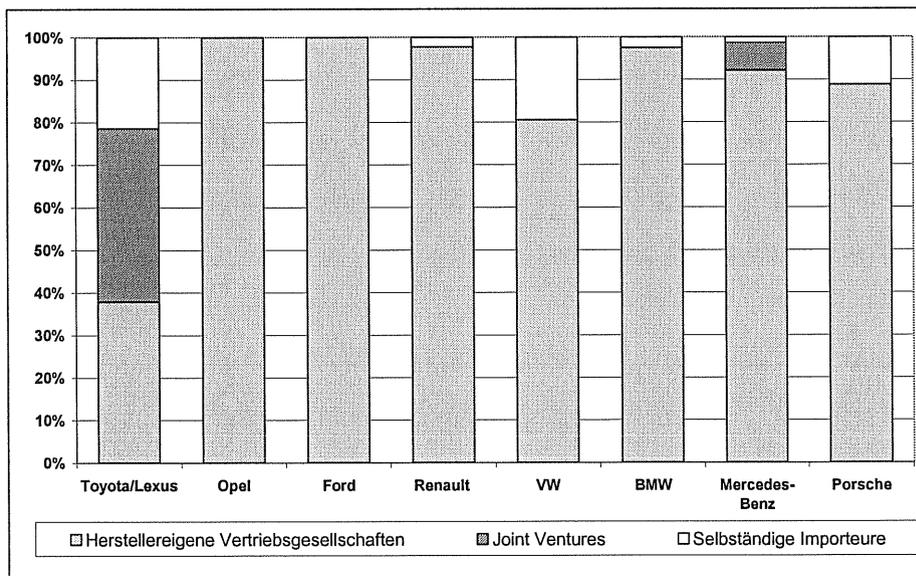
Diese Struktur des Automobilvertriebs hat sich seit dem Zweiten Weltkrieg nur langsam verändert und wurde in Europa durch die Gruppenfreistellungsverordnungen 123/85 und 1475/95 der Europäischen Kommission festgeschrieben, welche den Automobilvertrieb

von der Anwendung des Artikel 81⁵ des Vertrags der Europäischen Gemeinschaft freistellt. Jullens und Smend charakterisieren diese Struktur des Automobilvertriebs wie folgt:

„Perhaps the most striking characteristic of automotive re-tailing is its homogeneity; all around the world, cars are sold and serviced through the same mono channel, one-stop shopping format of independently owned franchised dealers, who combine several very different businesses – new and used car sales, lease-finance, after-market parts and service – under one roof“ (Jullens/Smend 2003, S. 96).

Doch dieses System steht seit einiger Zeit unter hohem Veränderungsdruck.

Abbildung 3: Absatzanteile der Vertriebskanäle ausgewählter Automobilhersteller in der EU, Stand 1998 (Quelle: Harbour/Wade/Brown 1998, S. 242 ff.)



⁵ Der Artikel 81 des EGV schließt die Vereinbarung von Verträgen aus, welche die „Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs innerhalb des gemeinsamen Marktes bezwecken oder bewirken“, weil diese regelmäßig dazu geeignet sind, den innereuropäischen Handel zu beeinträchtigen. Qualitativ und quantitativ selektive Vertriebssysteme sowie vertraglich festgeschriebene Absatzgebiete u.Ä., wie sie im europäischen Automobilvertrieb bis 2003 üblich waren, stellen insofern eine Wettbewerbsbeschränkung dar und wären daher nach Artikel 81(2) EGV regelungswidrig.

3 Aktuelle Entwicklungen in der Automobilwirtschaft

Derzeit findet in der europäischen Automobildistribution ein facettenreicher Veränderungsprozess statt. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei der Trend hin zu einer umfassenden Multikanalstruktur – 92% der Teilnehmer einer aktuellen europaweiten Expertenbefragung stimmen dieser These zu. Die Komplexität der Gestaltung und Steuerung des Vertriebssystems wird für den Hersteller dadurch erheblich zunehmen. Im Folgenden werden die für den Multikanalvertrieb relevanten Veränderungen differenzierter dargestellt.

3.1 Politisch-rechtliche Veränderungen

Die im Oktober 2003 vollständig in Kraft getretene Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) 1400/02 hat die „Spielregeln“ des Automobilvertriebs in den Staaten der Europäischen Union (EU) erheblich verändert.⁶ Nachfolgend sind die wichtigsten Veränderungen der GVO 1400/02 dargestellt (vgl. auch Wagner/Grohs/Leisch 2002; Fritz/Specht 2005, S. 300 ff.).

- *Wahl zwischen exklusivem und selektivem Vertrieb*: Der Hersteller kann unter Berücksichtigung bestimmter Marktanteilsbeschränkungen für sein Vertriebssystem den selektiven oder exklusiven Vertrieb wählen. Fast alle Hersteller in Europa führen derzeit ein selektives Vertriebssystem.⁷ Dieses ermöglicht die Anwendung qualitativer Selektionsregeln bzw. Standards bei der Auswahl der Absatzmittler, die Bestimmung einer maximal im Markt zulässigen Anzahl von Vertragsinhabern sowie den vertraglichen Ausschluss des Ver-

⁶ Die GVO hat am 1.12.2002 offiziell die GVO 1475/95 ersetzt, die wichtigsten Regelungen traten endgültig am 1.10.2003 in Kraft, während die so genannte „Location Clause“ erst seit dem 1.10.2005 durch die GVO ausgeschlossen ist.

⁷ Ausnahmen sind die Marke Skoda, die in Tschechien nur ein qualitativ selektives System betreiben darf, sowie die Marke Suzuki, die in ganz Europa ein exklusives System betreibt.

kaufs an nicht autorisierte Wiederverkäufer. Anders als im exklusiven System ermöglicht es weder auf Groß- noch auf Einzelhandelsebene die Bestimmung von exklusiven Absatzgebieten, die kleiner sind als der Geltungsbereich der GVO. In Zusammenhang mit der seit 2005 geltenden Niederlassungsfreiheit ist es jedem autorisierten Absatzmittler erlaubt, in der gesamten EU Fahrzeuge zu vertreiben und Verkaufs- und Auslieferungsstellen zu eröffnen.⁸ Diese Regelungen führen zu einem Anstieg des Inter-/Intrabrand-Wettbewerbs. Im Service sind überdies u.E. keine quantitativen Selektionsregeln mehr anwendbar, wodurch der Wettbewerbsdruck in diesem Bereich erheblich angestiegen ist.

- *Trennung zwischen Neuwagenvertrieb, Service, und Teilevertrieb:* Die GVO 1400/02 legt zudem fest, dass die Geschäftsbereiche Neuwagenvertrieb, Service und (Ersatz-)Teilevertrieb nicht mehr Gegenstand eines gemeinsamen Handelsvertrages sein dürfen. In Verbindung mit erhöhtem Wettbewerb und erodierenden Renditen im Service kann die bis dahin oft praktizierte Quersubvention zwischen Neuwagenvertrieb und Service kaum noch realisiert werden.
- *Förderung des Mehrmarkenvertriebs:* Um den Inter- und Intrabrand-Wettbewerb weiter zu fördern, schließt die GVO 1400/02 qualitative Vertragsklauseln, welche den Mehrmarkenvertrieb bzw. -service behindern, weitgehend aus.

Als Folge der GVO 1400/02 sind Konzentrationsprozesse zu erwarten, die sowohl durch den Zusammenschluss als auch durch die Kooperation von bisher unabhängigen Händlern entstehen und zu einer Stär-

⁸ Die Regelungen zu den Verkaufs- und Auslieferungsstellen sind erst im Oktober 2005 in Kraft getreten, eine abschließende Beurteilung der verursachten Veränderungen im Markt ist noch nicht abzusehen.

kung der Position der Händler führen werden (vgl. Wagner/Grohs/Leisch 2002, S. 14). Diese Entwicklung zeichnet sich bereits konkret ab (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 301 f.). Darüber hinaus werden sich durch die starke Liberalisierung im Service und den somit stimulierten Wettbewerb bisher sichere Umsatz- und Renditevolumina der Vertragshändler und Hersteller auf andere Wettbewerber verschieben. Dies leistet einen weiteren Beitrag zur Konsolidierung im Vertragshandel und damit einhergehender Machtverschiebung vom Hersteller auf gebundene und nicht gebundene Absatzmittler. Auf absehbare Zeit wird keiner der Volumenhersteller in Europa finanziell in der Lage sein, die Mehrheit der existierenden Absatzmittler durch Vorwärtsintegration stärker zu binden, um traditionelle Formen des Automobilvertriebs weiterhin durchsetzen zu können. Ansatzpunkte für den Hersteller, die stärkere Abhängigkeit von den Absatzmittlern zu kompensieren, sind die Steigerung von „Franchise Attractiveness“⁹, der weitere Aufbau starker Marken sowie allgemein die Verfolgung einer Pull-Strategie (vgl. Wagner/Grohs/Leisch 2002, S. 16).

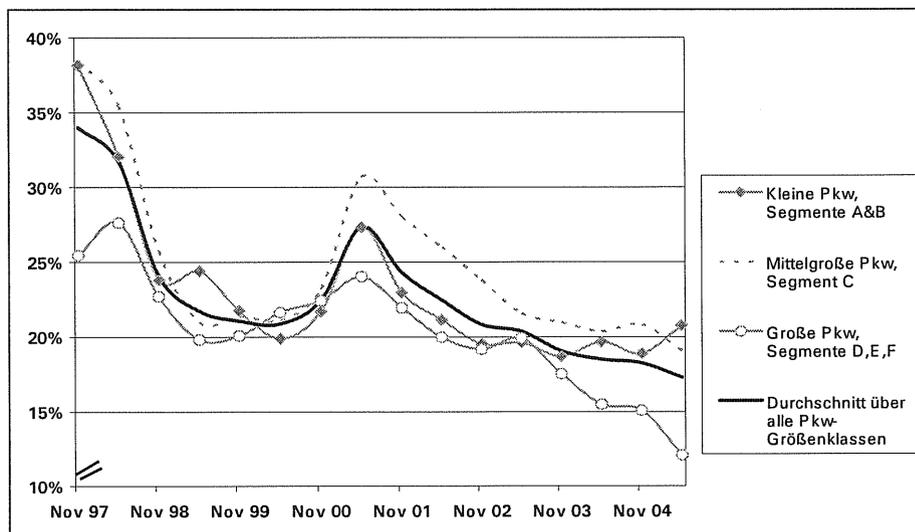
Die GVO stellt einen Rechtsrahmen dar, welcher den Wettbewerb intensivieren soll. Im September 2010 läuft die GVO 1400/02 aus. 68% der befragten Experten erwarten ein Nachfolgeregime, welches den Inter-/Intra-Brand-Wettbewerb weiter stimulieren wird.¹⁰ Demzufolge ist auch eine weitere Reduzierung der Systemführerschaft anzunehmen. Die GVO hat zwar zu keiner Revolution im Automobilvertrieb geführt. Dennoch trägt sie entscheidend zur Beschleunigung einer evolutionären Entwicklung bei, die sich bereits seit längerem im Markt andeutet (vgl. Jullens/Smend 2003, S. 105).

⁹ Franchise Attractiveness ist die Summe aller Eigenschaften eines Vertragsverhältnisses aus Sicht des Händlers. Vgl. Böhme 2006, S. 46 ff.

¹⁰ Die Teilnehmer, die ein Nachfolgeregime erwarten, prognostizieren eine „Stimulation des Intra-/Interbrand-Wettbewerbs“ (Zustimmung bei 71,5%) bzw. eine „vollständige Abschaffung quantitativer Selektion“ (Zustimmung 50%, unentschieden 19%).

Trotz der Liberalisierungsbemühungen im Rahmen der GVO stellt die EU-Kommission regelmäßig hohe Preisunterschiede innerhalb der EU fest, was gegen die Annahme eines intensivierten europaweiten Preiswettbewerbs zu sprechen scheint. Solche Preisunterschiede sind aus Abbildung 4 ersichtlich.

Abbildung 4: Entwicklung der Preisunterschiede (vor Steuern) in der €-Zone, Grundlage sind jeweils die fünf absatzvolumenstärksten Pkw-Marken in den Segmentklassen (nach Angaben der EU-Kommission)



Diese Preisdifferenzen haben ihre Ursache in landesindividueller Steuergesetzgebung, unterschiedlicher Kaufkraft, differierenden Verbraucherpräferenzen und technischen Vorschriften sowie abweichenden Vermarktungsstrategien und Transportkosten in den Ländern der EU (vgl. Becker 1998, S. 8; Lademann 2002, S. 53 f.; Woltermann/Weller/Breyer 2005, S. 77). Diese Preisdifferenzen bilden einen Anreiz für Unternehmer, grenzüberschreitend mit Fahrzeugen zu handeln, und tragen damit zur Entstehung so genannter **grauer Märkte** bei (vgl. Simon/Wiese 1995, S. 244 ff.). Dabei werden nicht nur die traditionell national ausgerichteten Preis- und Vermarktungsstrategien der Hersteller unterlaufen, sondern es bilden sich zudem auch neue Formen des Automobilvertriebs. So genannte EU-Fahrzeuge werden

nicht nur über das vom Hersteller autorisierte Vertriebsnetz, sondern auch von freien Automobilhändlern und Vermittlern vermarktet, welche die Fahrzeuge in einem Niedrigpreisland kaufen und im Hochpreisland vertreiben. Es bildet sich insofern ein vom Hersteller nicht kontrollierter Absatzkanal. Die nur moderat fortschreitende Preis- und Steuerharmonisierung innerhalb der EU wird langfristig zu einer Preisharmonisierung¹¹ führen, doch mittelfristig werden weiterhin Geschäftsmodelle, die auf der Ausnutzung von Arbitrageeffekten aufbauen, im Markt existieren und den nationalen Intra-brand-Wettbewerb steigern.

3.2 Wachsende technologische Dynamik und Komplexität

Seit Jahren nimmt die Geschwindigkeit der Innovationszyklen in der Automobilindustrie zu. Gleichzeitig erhöhen sich der technologische **Komplexitätsgrad** und die Zahl der Fahrzeugvarianten. Diese Entwicklung hat in Bezug auf den Multikanalvertrieb drei wesentliche Konsequenzen:

- *Informationsfluss*: Der Abstimmungsbedarf zwischen Hersteller und Absatzmittlern sowie allen im Servicegeschäft tätigen Unternehmen nimmt zu. Insbesondere wegen der Bedeutung bei Haftungs- und Gewährleistungsprozessen ist die Übertragung von technischen Informationen und Handlungsanweisungen als Voraussetzung für ausreichende Qualifizierung in Vertrieb und Service unerlässlich. Zielgerichtete Informationsversorgung gewinnt im Multikanalmanagement an Bedeutung.
- *Disposition*: Mit der Zahl der Varianten nimmt auch die Komplexität der Fahrzeug- und Teiledisposition zu. Die Wahrscheinlichkeit,

¹¹ Dieser Ansicht folgen 93% der Teilnehmer der zitierten Delphi-Studie.

dass die Fahrzeuge im Lager eines Absatzmittlers genau den speziellen Wunsch des Kunden treffen, nimmt ab. Unter der Prämisse, dass Premiummarken und Value-Brands (vgl. Diez 2001, S. 605; Dietz/Klink/Laib 2000, S. 57 f. und ähnlich Smend 2004, S. 141 ff.) auch in Zukunft ein breites Modell- und Spezifikationspektrum anbieten werden, bieten sich zwei Wege an: Entweder gibt der Verkäufer einen höheren Rabatt auf ein aus Kundensicht nur fast zufrieden stellendes Fahrzeug und nimmt somit eine niedrigere Rentabilität in Kauf, oder das Vertriebssystem wird so weit optimiert, dass der Kunde die Wunschspezifikation durch Beschleunigung des Build-to-Order-Prozesses oder durch Lokalisierung des gewünschten Fahrzeugs im gesamten Vertriebssystem des Herstellers in kurzer Zeit bekommt.

- *Spezialisierung*: Mit der Anzahl der Varianten und steigender Komplexität nimmt auch die fachliche Spezialisierung der Marktteilnehmer zu. Dies hat derzeit insbesondere Auswirkungen auf das Servicegeschäft: Bestimmte Reparaturvorgänge können nur noch von Spezialisten ausgeführt werden, womit gleichzeitig auch die Vielfalt der Anbieter und Geschäftsmodelle steigt. Im Automobilvertrieb sinkt dagegen die markenzentrierte Spezialisierung – Markenexklusivität nimmt zumindest für Volume und Emerging Brands ab. Es bleibt abzuwarten, ob sich im Gegensatz dazu die markenübergreifende Spezialisierung auf bestimmte Kunden- bzw. Fahrzeugsegmente weiter durchsetzt. Ein Beispiel ist die im Einzelhandel teilweise vorgenommene markenübergreifende Spezialisierung auf das Luxussegment.

Neben diesen drei Trends differenzieren sich die Angebote verschiedener Automobilmarken immer weniger über technische Daten, Ausstattung und Funktionalität. Dagegen nimmt die Abgrenzung über

Markenimage, Markenversprechen und Preis einen immer größeren Raum ein. Der Interbrand-Wettbewerb und somit die Notwendigkeit für den Hersteller, sich am POS markenspezifisch zu präsentieren, steigt, während gleichzeitig aufgrund der GVO der Einfluss des Herstellers auf die Gestaltung des POS sinkt.

Eine wesentliche technologische Entwicklung stellt auch das **Internet** dar, dessen Einfluss auf die Distributionssysteme der Automobilwirtschaft noch zunehmen wird.

Entgegen früherer Annahmen erhöht das Internet die Markttransparenz des Konsumenten bei Kaufentscheidungen nicht generell. So sind z.B. beim Kauf von Büchern, CDs und Touristikleistungen im Internet nur sehr begrenzte Informationssuchprozesse der Konsumenten nachgewiesen worden, weil sich diese dort meistens auf das Angebot einer bekannten Web-Site verlassen (vgl. Fritz 2004, S. 116). Ein solches „Online“ oder „Cognitive Lock-in“, das zu limitierten oder habituellen Kaufentscheidungen führt, scheint jedoch beim Kauf von Automobilen gerade nicht vorzukommen (vgl. Klein/Ford 2003; Ratchford/Lee/Talukdar 2003). Dort weisen Internet-Nutzer nämlich ein ausgeprägteres Suchverhalten auf als Nicht-Nutzer und ziehen signifikant mehr PKW-Modelle und -Händler bei ihrer Kaufentscheidung in Betracht. Zudem erzielen die Internet-Nutzer beim Automobilkauf höhere Geldersparnisse als die Nicht-Nutzer (vgl. ebenda sowie Morton/Zettelmeyer/Silva Risso 2001). Hinzu kommen noch Zeitersparnisse beim Einkauf und bessere Kaufentscheidungen z.B. durch das Auffinden eines für den individuellen Anspruch besonders geeigneten PKW-Modells (vgl. ebenda). All dies macht deutlich, dass das Internet im Automobilhandel eine den Wettbewerb intensivierende Wirkung entfaltet (vgl. Fritz 2004, S. 118).

Beim Gebrauchtwagenhandel spielt das Internet für die Informationssuche des Konsumenten nicht nur in Deutschland bereits eine große Rolle. In zunehmendem Maße gilt dies auch für den Neuwagenhandel. So hat eine Umfrage der LeasePlan Deutschland GmbH im Oktober 2004 ergeben, dass 83% von insgesamt 822 befragten Autofahrern beabsichtigen, bei der Anschaffung eines neuen Fahrzeugs die Konfiguration des PKWs und die Preiskalkulation im Internet durchzuführen sowie sich zusätzlich das Auto im Autohaus genauer anzusehen. Nur 7,3% der Befragten gaben an, das Internet beim Neuwagenkauf überhaupt nicht nutzen zu wollen (LeasePlan Deutschland GmbH 2004). Dieser Befund verdeutlicht nebenbei die Notwendigkeit des Multikanalmanagements unter Einbeziehung des Internet für den Automobilsektor. Zugleich bietet das Internet den Automobilherstellern grundsätzlich auch eine technologische Basis zur Intensivierung des Direktvertriebs von PKWs an Konsumenten (vgl. Wagner/Grohs/Leisch 2002, S. 15). Die dadurch prinzipiell mögliche Disintermediation (Ausschaltung) der traditionellen Absatzmittler (vgl. Fritz 2004, S. 245 ff.) hat in der Automobilbranche aber noch nicht auf breiter Basis stattgefunden (vgl. Jullens/Smend 2003, S. 108). Auf längere Sicht lässt sie sich als Gegenstrategie der Hersteller gegen einen z.B. aufgrund der GVO erstarkten Automobilhandel aber auch keineswegs ausschließen.

3.3 Verändertes Kundenverhalten

Im Zusammenhang mit dem Internet wurden im vorigen Kapitel bereits Einflüsse auf die Distributionssysteme in der Automobilwirtschaft skizziert, die von einem veränderten Verhalten der Nachfrager ausgehen. Die sich aus Veränderungen im Kundenverhalten und in der Kundenstruktur ergebenden Einflüsse reichen aber noch erheblich weiter. Dies belegen folgende Sachverhalte.

Bedingt durch rückläufige Geburtenraten und medizinischen Fortschritt steigt das Durchschnittsalter der Fahrzeugnutzer. Ältere Kunden gewinnen eine höhere Bedeutung als relevante Zielgruppe (vgl. Meffert 2002, S. 152). Gleichzeitig ist eine Polarisierung der Einkommen unter gleichzeitigem Rückgang mittlerer Einkommensgruppen festzustellen (vgl. Mattes et al. 2004, S. 18).

Der steigende Anteil an Single-Haushalten und die damit verbundene Individualisierung und Flexibilisierung der Lebensmodelle spiegelt sich in veränderten Ansprüchen der Kunden an den Automobilvertrieb wider, etwa in Anforderungen an veränderte Öffnungszeiten und an die Verfügbarkeit des Angebots, flexibilisierte Fahrzeugnutzung, ständige Kostentransparenz oder häufigeren Fahrzeugwechsel. Der Wunsch nach schnellem Fahrzeugwechsel führt zur Suche nach Mobilitätskonzepten ohne langfristige monetäre Bindung und flexibler Fahrzeugwahl, was seinerseits innovative oder adaptierte Vertriebskonzepte erfordert (vgl. Dreier 1999, S. 24).

Neben der Veränderung im Privatkundengeschäft ist seit einiger Zeit eine Verschiebung des Absatzschwerpunktes von Privatkunden zu Geschäftskunden sichtbar. Der Anteil der Geschäftskunden am Neuwagenverkaufsvolumen steigt seit Jahren stetig.¹² Diese Kundengruppe hat andere Bedürfnisse als die Privatkunden, z.B. das Interesse an zusätzlichen Dienstleistungen wie etwa Flotten- und Restwertmanagement oder die Bevorzugung von Leasing gegenüber Kauf. Zudem treten professionelle Flottenbetreiber immer häufiger auch als Händler für junge Gebrauchtwagen auf und bieten diese Fahrzeuge gezielt als Substitutionsprodukt für Neuwagen am Markt an. Das Geschäftskun-

¹² Vgl. Splett-Henning 2004, S. 13 ff. In Deutschland wurden beispielsweise 2004 46% der Fahrzeuge an Privat- und 54% an Geschäftskunden vertrieben. Vgl. John 2005, S. 12. Der Vertrieb an Geschäftskunden macht in Frankreich derzeit ca. 41%, in Italien 26%, in Spanien 24% und im UK 51% des Gesamtmarktvolumens aus. Vgl. Bozon/Kiff 2004, S. 6.

densegment ist in sich nicht homogen und fördert die Bildung differenzierter Absatzkanäle und Vertriebsformate.

Insbesondere im Vertrieb an Privatkunden sinken Zeitstabilität und Prognosesicherheit des Kundenverhaltens:

„Während in der Automobilindustrie bisher von einem eher rationalen Informations- und Kaufentscheidungsprozess ausgegangen wurde, zeichnen sich in den letzten Jahren [...] kundenseitig zahlreiche Veränderungen ab: hoher Informationsgrad über das Angebot am Markt und über die Produkte, breiter Erfahrungsschatz, ausgeprägtes Preisbewusstsein, impulsives Kaufverhalten, Erlebnisorientierung sowie großes Bedürfnis nach individuellem und für Dritte erkennbarem Lebensstil“ (Schögel/Sauer 2002, S. 93).

Zum einen können diese und andere Trends im Sinne einer Fragmentierung bzw. Individualisierung der Bedürfnisse unterschiedlichen Kundengruppen zugeordnet werden. Zum anderen kann hybrides und zum Teil sogar multioptionales Kundenverhalten beobachtet werden (vgl. Schüpperhauer 1996, S. 6 ff.; Wiedmann/Jung 2001, S. 211 f.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 925; Mattes et al. 2004, S. 18 ff.). Insofern stehen die nachfolgend aufgeführten Kundentrends nicht im Widerspruch zueinander, sondern gelten jeweils für bestimmte Kundengruppen.

68% der befragten Experten bestätigen, dass die Loyalität gegenüber Marken und Einkaufsstätten abnimmt¹³ sowie das Variety-Seeking-

¹³ 68% der Experten erwarten abnehmende Loyalität der Privatkunden bzw. 71% bzgl. Geschäftskunden.

Verhalten¹⁴ der Automobilkunden zunimmt. Beide Trends unterstützen die Bildung neuer Geschäftsmodelle im Automobilvertrieb. In Verbindung mit ebenfalls bestätigten Trends wie Preisorientierung und Smart-Shopping-Verhalten¹⁵ zeigt sich die abnehmende Loyalität auch im Channel-Hopping-Verhalten,¹⁶ d.h. in der bewussten Ausnutzung des Multikanalangebots über den gesamten Kaufprozess. Dementsprechend liegt die Herausforderung auf der Hand, spezifische Vorteile paralleler Absatzkanäle gegenüber dem Kunden gewinnbringend herauszustellen und eine kanalübergreifende Steuerung und Kundenbindung i.S. eines kombinierten oder integrierten Multi-Channel-Ansatzes (vgl. Wirtz/Büttner/Schwarz 2003, S. 70) zu erreichen.

65% der Experten erwarten, dass die Inszenierung von Markenwelten im Privatkundengeschäft an Bedeutung gewinnt. Zugleich sagen 70% der Experten voraus, dass die Convenience-Orientierung im Privatkundengeschäft zunehmen wird. Das Bedürfnis nach Bequemlichkeit und ständiger Verfügbarkeit bestimmter Dienstleistungen wird die Ausbildung von convenience-orientierten Geschäftsmodellen für Teile des Kaufprozesses nach sich ziehen.

Die Veränderung des Kundenverhaltens bzw. der Kundenbedürfnisse stellt einen wichtigen Treiber für die Entstehung und Durchsetzung neuer Absatzkanäle bzw. neuer Geschäftsmodelle im Automobilvertrieb dar (vgl. Schögel/Tomczak 1999, S. 12; Schögel/Birkhofer/Tomczak 1999, S. 288; Meffert 2000, S. 151; Betz 2003, S. 2; Smend 2004, S. 173, 208). Dementsprechend steigen die Anforderungen an ein effektives Multikanalmanagement, welches die richtigen Produkte und Marken in den richtigen Kanälen und Dis-

¹⁴ 67% der Experten erwarten bei Privatkunden eine Zunahme des Variety-Seeking-Verhaltens.

¹⁵ 78% der Experten erwarten bei Privatkunden eine Zunahme des Smart-Shopping-Verhaltens.

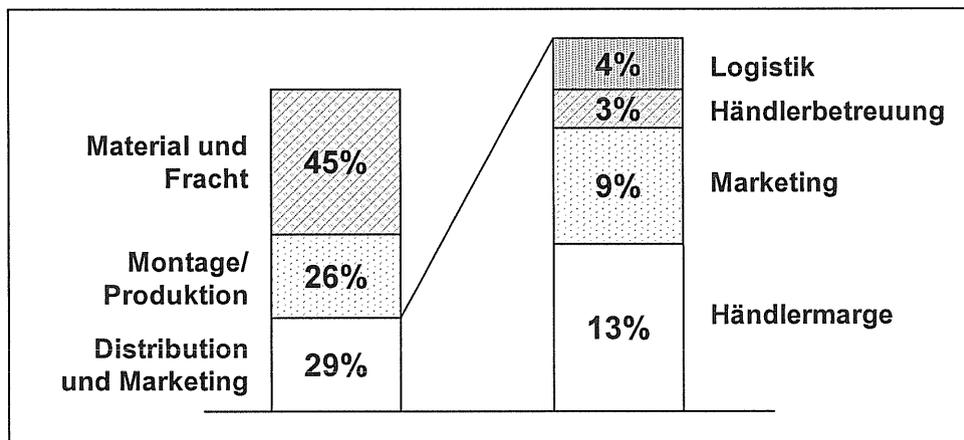
¹⁶ 78% der Experten erwarten eine Zunahme des Channel-Hopping-Verhaltens. Vgl. Rosenbloom 2003, S. 23; Ahlert/Hesse 2003, S. 11 ff.; Smend 2004, S. 61 und S. 208; Wirtz/Schilke/Büttner 2004, S. 48; Specht/Fritz 2005, S. 173.

tributionsformen anbietet, um die Zielkunden bestmöglich zu erreichen.

3.4 Steigender Wettbewerbs- und Kostendruck

Mit dem Eintritt neuer Wettbewerber – etwa aus Japan, Korea und demnächst China – steigt der Wettbewerb in einem stagnierenden Gesamtmarktumfeld in der EU. Der europäische Automobilmarkt hat sich in den 1980er- und 90er-Jahren von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt gewandelt. Als stärksten Treiber struktureller Veränderungen im Automobilvertrieb bestimmt eine Expertenbefragung aus dem Jahr 2003 den Wettbewerbs- und Kostendruck bei den Herstellern sowie den Umsatzdruck im Automobileinzelhandel (vgl. Smend 2004, S. 173). Die Hersteller stehen trotz vielfältiger Kooperationen und Konzentrationsbewegungen relativ hohen Vermarktungskosten gegenüber.

Abbildung 5: Distributionskosten im europäischen Neuwagenvertrieb (in Anlehnung an Jullens/Smend 2003)

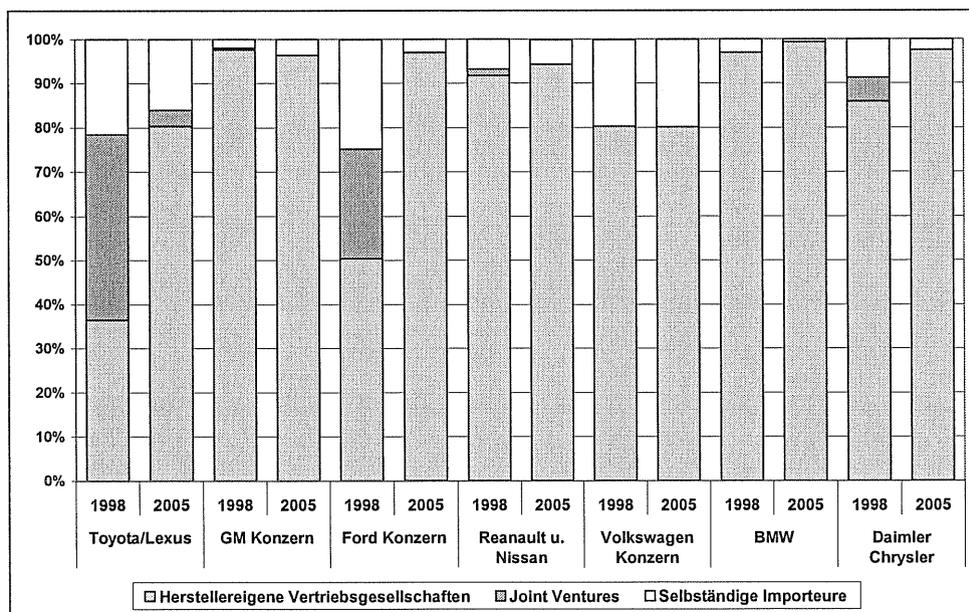


Wie Abbildung 5 darstellt, fällt derzeit ein Drittel der Kosten eines Fahrzeuges für Vertrieb und Marketing an (vgl. Landmann 1999, S. 76; o.V. 2003, S. 10; Jullens/Smend 2003, S. 97).

Zahlreiche Hersteller haben in den letzten Jahren die Großhandelsstufe integriert. Mit der Errichtung und dem Zusammenwachsen des europäischen Binnenmarktes sinkt die Notwendigkeit für den Einsatz selbständiger nationaler Importeure im EU-Raum (vgl. Brockmeier 2000, S. 16 ff.). Abbildung 6 zeigt, dass die meisten Konzerne eine Strategie der Vorwärtsintegration betrieben haben.

Die Vorwärtsintegration der Großhandelsstufe hat verschiedene Motive: Zum einen sollen Vertriebskosten gesenkt werden, zum anderen soll der direktere Kontakt zum Einzelhandel gesichert werden (vgl. u.a. Landmann 1999, S. 78). Darüber hinaus kann leichter eine Optimierung der Großhandelsprozesse (z.B. Logistik, Disposition oder Ordermanagement) über nationale Grenzen hinweg erfolgen.

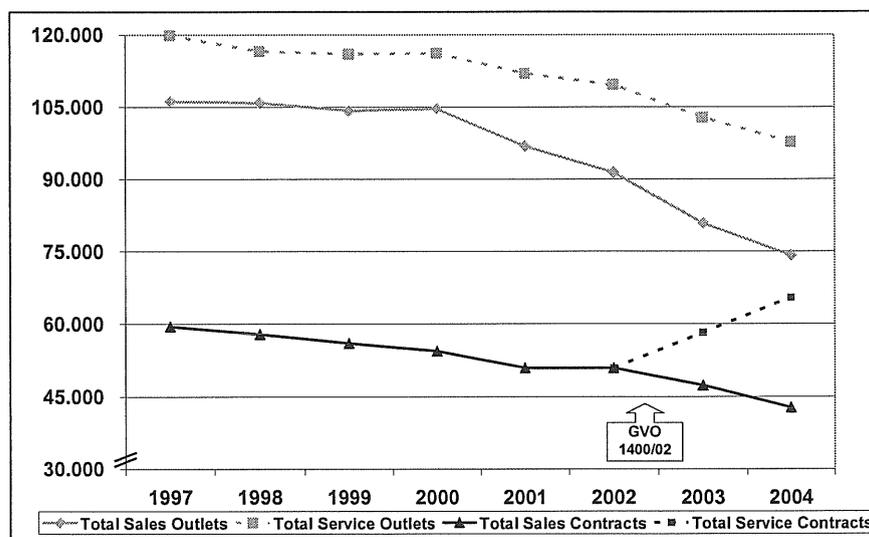
Abbildung 6: Absatzanteile der Vertriebskanäle ausgewählter Automobilhersteller in der EU 1998 und 2005 (Quelle: Harbour/Wade/Brown 1998 und Wade/Brown 2005, S. 284 ff.)



Die Akteure auf Einzelhandelsebene sehen sich einem starken Intra- und Interbrand-Wettbewerb ausgesetzt, welcher auch in Zukunft zu ertrags- und potenziell imageschädigendem Preiswettbewerb führen kann. Die schlechte Renditesituation im Automobileinzelhandel zeigt

sich seit Jahren an einem fortschreitenden Konsolidierungsprozess hin zu größeren Handelsgruppen – vgl. auch Abbildung 7. Insbesondere Automobilhersteller höherwertiger Marken haben in den letzten Jahren ihre qualitativen Standards deutlich erhöht, um die Handelsnetze zu restrukturieren: Im Fokus stand vielfach die Konzentration auf wenige umsatzstarke, markenexklusive und professionelle Absatzmittler. Die nach dem Konsolidierungsprozess im Markt verbleibenden Handelsunternehmen vereinigen somit ein größeres Absatzvolumen auf sich. Gleichzeitig sinkt, wie bereits erwähnt (vgl. 3.1), der rechtlich zugelassene Einfluss auf den Handelsbetrieb. Die Folge ist somit auch vor diesem Hintergrund eine Machtverschiebung vom Hersteller zum Handel.

Abbildung 7: Konsolidierung im westeuropäischen PKW-Vertragshandel (Daten für 38 Marken; Quelle: Wade/Brown 2005, S. 8 ff.)



Die von Konsolidierung erfassten Vertragshändler streben angesichts schwacher Renditen im klassischen Vertragshandel die nachhaltige Erschließung von Kostensenkungspotenzialen (Economies of Scope und Economies of Scale) sowie die Nutzung alternativer Umsatzquellen über den Einstieg in neue Vertriebsformate an.

Unterdessen versuchen regelmäßig neue Marktteilnehmer in den Automobilvertrieb einzudringen: Bisher haben Unternehmen anderer Branchen – z.B. Kaufhäuser, Versandhändler und Supermärkte – eher geringen Erfolg mit der Vermittlung von Neuwagen an Endkunden erzielt. Es ist jedoch nicht auszuschließen, dass diese Initiativen zukünftig eine höhere Bedeutung erlangen werden. Von größerer Bedeutung sind inzwischen die elektronischen Automarktplätze im Internet (z.B. AutoScout 24; Mobile.de), deren Schwerpunkt zwar der Gebrauchtwagenhandel ist, die aber immer stärker auch Neuwagen und Serviceleistungen in ihr Geschäft einbeziehen (vgl. Mangstl 2004).

Im weitgehend gesättigten Marktumfeld ergibt sich ein Handlungsdruck für die Hersteller, im Sinne einer „Lean Distribution“ (vgl. Jensen 2001, S. 60) den Neuwagenvertrieb profitabler zu gestalten. Hersteller versuchen, das gewachsene Distributionssystem zu verändern, um den Kontakt zum Kunden zu verbessern, die systemimmanenten Kosten zu senken und Marktanteile auszubauen (vgl. Jullens/Smend 2003, S. 96 f.; Landmann 1999, S. 78; Tongue/Whiteman 2003, S. 13 ff.). Solange weiterhin ein Großteil des Absatzvolumens über selbständige Absatzmittler abgewickelt wird, müssen die Hersteller im Rahmen eines aktiven Distributionsmanagements die Franchise Attractiveness (vgl. Böhme 2006, S. 48) ihrer Marken verbessern.

Besondere Relevanz für das Multikanalmanagement hat die sich derzeit abzeichnende Re-Allokation von Prozessen und Funktionen im Automobilhandel. Neben der horizontalen und vertikalen Konzentration, d.h. der Vorwärtsintegration durch die Hersteller einerseits, der Zusammenschlüsse im Vertragshandel andererseits, finden auch entsprechende Spezialisierungen statt:

- *Horizontale Spezialisierung*: Wie bereits in 3.2 und 3.3 angedeutet, finden nicht zuletzt im Zeichen des steigenden Wettbewerbsdrucks

horizontale Spezialisierungen i.S. der Bildung neuer Vertriebsformate und Geschäftsmodelle statt, die sich an speziellen Kundenbedürfnissen und der Besetzung von Marktnischen ausrichten.

- *Vertikale Spezialisierung*: Die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie haben auch zu Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungs- und Vertriebskette geführt. Neue Wettbewerber spezialisieren sich im Rahmen neuer Geschäftsmodelle beispielsweise auf die Vermittlung von EU-Fahrzeugen und ermöglichen die effiziente Ausnutzung von Preisdifferenzen innerhalb Europas. Die bereits dargestellte Trennung der Verträge in Verkauf, Service und Teilegeschäft sowie die Möglichkeiten der Niederlassungsfreiheit bieten unterschiedlichen Marktteilnehmern Raum für eine entsprechend spezialisierte Gestaltung von Leistungen, die bisher aus einer Hand erbracht worden sind.

3.5 Zwischenfazit

Die bisherigen Ausführungen zu den Entwicklungen im europäischen Automobilvertrieb lassen mit Blick auf das Multikanalmanagement folgende vier Thesen zu:

1. Bis in die 1990er-Jahre hinein haben die Automobilhersteller ihre Fahrzeuge über wenige, stark separierte und weitreichend selbst kontrollierte Absatzkanäle vertrieben. Eine Koordination dieser Multikanalstruktur im Sinne des modernen Multikanalmanagements fand praktisch aber noch kaum statt. Derzeit bildet sich eine differenziertere Multikanalstruktur heraus, in der die traditionelle Systemführerschaft der Hersteller abnimmt und in der in wachsendem Maße auch das Internet als Absatzkanal Einzug hält.

2. Unter dem Eindruck des steigenden Wettbewerbsdrucks, der zunehmenden Konsolidierung im Vertragshandel und der Abnahme der Systemführerschaft wird die Sicherstellung von Franchise Attractiveness durch den Hersteller zu einem zentralen Element seiner Multikanalstrategie.
3. Steigende technologische Dynamik und Komplexität der Fahrzeuge sowie eine zunehmende Spezialisierung der Marktteilnehmer führen zu höheren Anforderungen an das Multikanalmanagement, insbesondere im Hinblick auf das Informationsmanagement und die Fahrzeug-/Teiledisposition im Vertriebssystem.
4. Auf allen Ebenen des Vertriebssystems bilden sich neue Geschäftsmodelle heraus, die sich in horizontaler oder vertikaler Spezialisierung und Integration bzw. Funktions- und Prozessreallokation ausdrücken.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Automobilhersteller heute mit den Herausforderungen eines anspruchsvolleren Multikanalmanagements konfrontiert sind, da:¹⁷

- die Anzahl der zu koordinierenden Absatzkanäle und Vertriebsformate zunimmt und sich damit auch die Verteilung des Absatzvolumens auf die Kanäle verändert,
- die Steuerungsmöglichkeit traditioneller Absatzkanäle abnimmt,

¹⁷ Sauer deckt ähnliche Ergebnisse auch für andere Branchen auf, wenngleich der Entwicklungsstand dort vielfach weiter ist. Vgl. Sauer 2005, S. 95 ff.

- die Ansprüche und das Machtpotenzial der Absatzmittler gegenüber den Herstellern zunehmen,
- die Pluralität, zeitliche Instabilität und Differenzierung der Kundenwünsche und -bedürfnisse wachsen sowie
- die geographische und kundenspezifische Zuordnung der Absatzkanäle nur noch eingeschränkt möglich sind.

Insofern muss sich das Automobilvertriebssystem von seinem traditionellen Multiple-Channel-Retailing zu einem erheblich stärker integrierten Multikanalkonzept weiterentwickeln.

4 Handlungsoptionen für Automobilhersteller

Das Multiple-Channel-Retailing-Konzept ist die einfachste Form des Mehrkanalvertriebs (vgl. Ahlert/Hesse 2003, S. 27 f.). Die unterschiedlichen Absatzkanäle werden parallel und kaum koordiniert eingesetzt (vgl. Ahlert/Hesse 2003, S. 11). Dieses Konzept stößt jedoch an seine Grenzen, wenn die jeweils bedienten Kundengruppen nicht mehr klar voneinander abgrenzbar sind oder Channel-Hopping-Verhalten der Kunden einsetzt. In einem solchen System werden Kunden(-daten) beim Kanalwechsel nicht übergeben. Der Kunde wird möglicherweise durch unterschiedliche Kommunikations- und Preisstrategien irritiert oder dazu ermutigt, das System zu seinen Gunsten auszunutzen. Um diese Probleme zu verhindern, hält Rosenbloom fest:

„It will almost certainly require more than only intra-organizational management of the retailer’s own operations. In addition, retailers will need to become even more involved in inter-organizational management“ (Rosenbloom 2003, S. 24).

Im Folgenden sollen Ansatzpunkte sowie Chancen und Risiken für die Realisierung eines solchen Systems aufgezeigt werden.

4.1 Definition und Bewertung der Absatzkanäle

Aus Sicht des Herstellers müssen zunächst die Absatzkanäle identifiziert werden, mit denen die Vertriebsziele erreicht werden können. Dabei sind u.a. folgende Fragen von Bedeutung (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 227 ff.):

1. Welche Absatzkanäle bzw. Vertriebsformate kommen in Frage?
2. Nach welchen Parametern sollten diese beurteilt werden, insbesondere hinsichtlich ihrer Attraktivität sowie ihrer Stärken und Schwächen?

Bezogen auf die erste Frage zeigt sich, dass weder die Literatur noch die Praxis adäquate Konzepte anbieten, um neben den traditionellen institutionellen Strukturen im europäischen Automobilvertrieb auf Groß- und Einzelhandelsebene auch deren Veränderung konsistent und umfassend zu beschreiben und zu analysieren. Insbesondere Konzepte aus der klassischen Handelsbetriebslehre – wie etwa der herkömmliche Betriebsformen-Ansatz – geraten unter den dynamischen Umgebungsbedingungen und den vielfältigen Strukturen, die nicht auf Kauf und Verkauf aufgebaut sind, an ihre Grenzen. Der Aufbau alter-

nativer Distributionstypen stellt immer auch eine kreative Aufgabe für das Management der Automobilhersteller dar (vgl. Wagner/Grohs/Leisch 2002, S. 17).

Hinsichtlich der Parameter zur Beurteilung der Absatzkanäle und Vertriebsformate spielen u.a. folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- *Kunden*: Wichtigster Treiber des Multikanalmanagements ist der verbesserte Zugang zu definierten Kundengruppen. Es muss insofern geklärt werden, welche Kundengruppen durch welche Kanäle am effizientesten erreicht werden. Dementsprechend muss neben dem passenden Sach- und Dienstleistungsangebot die zielgruppen-gerechte Kommunikations- und Anreizstrategie im jeweiligen Kanal gestaltet werden können.
- *Marke*: Die Marke ist ein elementarer Differenzierungsfaktor im Automobilvertrieb. Insofern müssen die Kanäle auf ihren jeweiligen „Marken-Fit“ bzw. „Channel-Fit“ (vgl. Wirtz 2002b, S. 50) untersucht werden. Jener Kanal eignet sich besonders, der das jeweilige Markenversprechen einlösen kann. Der Absatzkanal muss unter diesem Gesichtspunkt auch Teil einer ganzheitlichen Markenführung sein (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 40 f.; Böing/Huber/Schotte 2002, S. 29 f.).
- *Kooperation und Steuerung*: Aufgrund limitierter finanzieller Ressourcen der Automobilhersteller ist es für Volumenhersteller auf absehbare Zeit nicht möglich, in Eigenregie einen flächendeckenden Direktvertrieb zu errichten. Insofern wird der Vertrieb in erheblichem Maße auch auf selbständigen Absatzmittlern aufbauen, die

sinnvoll in ein Koordinations- und Kooperationskonzept eingebunden werden müssen.¹⁸

4.2 Distributionsdesign und Steuerung des Multikanalsystems

Ausgehend von der Absatzkanalanalyse und -bewertung sind das Distributionsdesign des Mehrkanalsystems sowie die Ansatzpunkte für dessen Steuerung zu planen. Dabei legt das Distributionsdesign die Struktur des Multikanalsystems fest (vgl. Specht/Fritz 2005, S. 274 ff.), während der Steuerung die Koordination der Prozesse innerhalb des Distributionssystems zukommt.

Im Hinblick auf die Gestaltung des Automobilvertriebs ist in diesem Zusammenhang eine empirische Studie von Smend von Bedeutung, der Erfolgsfaktoren von Multikanalsystemen ermittelt, die beim Aufbau und der Steuerung solcher Distributionssysteme zu beachten sind (vgl. Smend 2004, S. 213 ff.):

- Eine hohe *Integration der Absatzkanäle* soll den Wechsel der Kunden zwischen den Kanälen ermöglichen, indem Warenwirtschafts- und Informationsprozesse verknüpft werden, ohne den spezifischen Charakter der Absatzkanäle aufzugeben.
- Eine *einheitliche Gestaltung des Marketing-Mix* in Bezug auf Preisniveau, Markenauftritt sowie Angebots- und Sortimentpolitik in Verbindung mit abgestimmter Kommunikationspolitik soll dem Kunden einen „nahtlosen Kanalwechsel“ ermöglichen und etwaiges Ausnutzen von kanalspezifischen Unterschieden („Free-Riding-Verhalten“) ausschließen.

¹⁸ Zur Steuerung und Motivation von Distributionsorganen vgl. Specht/Fritz 2005, S. 439 ff.

- Eine *zentrale, systematische* und übergreifende Abstimmung bzw. *Steuerung* des Multikanalsystems durch den Hersteller soll ebenfalls ein solches Free-Riding ausschließen. Außerdem soll die Entstehung von Initiativen selbständiger Marktteilnehmer zur Erschließung neuer Absatzwege und Vertriebsformen möglichst vermieden werden.
- Die *Führung des Multikanalsystems* soll sich durch kooperativen Charakter unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Systempartner auszeichnen.
- *Emerging Brands* sollten eine aggressive Nutzung innovativer, kostengünstiger Absatzwege forcieren. *Value Brands* sollten dagegen vorsichtig neue Kanäle erschließen, ohne die Systemführerschaft zu gefährden, die strategische Partnerschaft mit den selbständigen Absatzmittlern suchen, Markenexklusivität im Verkaufsraum soweit wie möglich erhalten sowie an strategisch wichtigen Orten im Direktvertrieb eine exklusive Präsentation der Marke sicherstellen. *Premium-Marken* sollten dagegen über eine aggressive Strategie der Vorwärtsintegration und Stärkung der Franchise Attractiveness den Kundenkontakt vollständig markenexklusiv gestalten.

Gegenstand künftiger Forschung müssen indes folgende Aspekte sein: Kern eines integrierten Multikanalsystems ist die Möglichkeit der Kunden, zwischen den Kanälen zu wechseln. Dies setzt mindestens ausreichende Informationsschnittstellen zwischen den heute eher autark betriebenen Absatzkanälen voraus (vgl. Schögel/Sauer 2002, S. 104 f.). Bisher sind derartige Initiativen häufig an den z.T. divergierenden Zielen von Absatzmittlern und Herstellern gescheitert. Lediglich im After-Sales-Geschäft wird durch zentrale Datenhaltung beim

Hersteller eine Übergabe von Fahrzeugdaten gewährleistet. Autorisierte Werkstätten können z.B. über die Fahrzeugidentifikationsnummer Informationen über zurückliegende Servicevorgänge abrufen. Weitergehende Kundendaten werden dabei aber nicht ausgetauscht.

Ungeklärt ist weiterhin die Frage, wie viel Einheitlichkeit der Kanäle aus Sicht des Kunden sinnvoll ist. Die bisherigen Ausführungen legen nahe, dass ein konsistenter Markenauftritt von Bedeutung ist. Inwieweit aber können und sollten auch Preis, Kommunikation und ein flankierendes Dienstleistungsangebot einheitlich sein? Schließlich lebt ein Multikanalsystem von der Verschiedenartigkeit und nicht der Uniformität der einzelnen Kanäle und lässt so eine kundensegmentspezifische Marktbearbeitung erst zu, wengleich dadurch auch das o.g. Free-Riding-Problem begünstigt werden kann.

Daneben ist offen, wie angesichts fortschreitender Liberalisierung und der Abnahme der Systemführerschaft des Herstellers eine einheitliche Gestaltung des Marketing-Mix künftig vereinbart und sichergestellt werden soll. Einen Ausweg bieten an dieser Stelle kooperative und dezentral angelegte Steuerungsansätze. Bisher liegen in diesem Bereich aber noch kaum zukunftsweisende Handlungskonzepte vor.

Weiterhin ist offen, inwieweit der Hersteller in der Lage sein wird, im Rahmen kooperativer Führung des Multikanalsystems die Initiativen der selbständigen Absatzmittler zu unterbinden oder einvernehmlich abzustimmen.¹⁹

¹⁹ In 2004 hatten einzelne Marken z.T. über 3.000 vertraglich gebundene Absatzmittler mit über 4.500 Stützpunkten im Vertriebssystem.

5 Fazit

Der europäische Automobilvertrieb steht heute am Anfang eines Entwicklungsprozesses hin zu einem integrierten Multikanalvertrieb, der die Bedürfnisse der Kunden optimal befriedigt. Wenngleich sich erste Konturen des neuen Distributionssystems schon jetzt abzeichnen, besteht noch weitreichender Forschungsbedarf:

- Es fehlt bisher an einer konsistenten Erfassung des Automobilvertriebs mit Hilfe einheitlicher Analysekonstrukte, die für eine umfassende Multikanalsystemplanung aber erforderlich wären.
- Die Erfolgsfaktoren von Multikanalsystemen zeichnen ein Idealbild aus Herstellersicht. Es müssen noch Strategien für dessen Erreichung mit den Distributionspartnern ausgearbeitet werden.
- Ein integrierter Multikanalvertrieb wird ohne den Systemkopf Automobilhersteller nicht auskommen. Dennoch ist bislang offen, welche Kooperations- und Koordinationsstrategien in diesem Distributionssystem erfolgversprechend sind, insbesondere vor dem Hintergrund rechtlicher Rahmenbedingungen wie z.B. der KFZ-GVO, die die Systemführerschaft tendenziell schwächt.

Literaturverzeichnis

- AHLERT, D./HESSE, J. (2003): Das Multikanalphänomen - viele Wege führen zum Kunden, in: AHLERT, D./HESSE, J./JULLENS, J./SMEND, P.: Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, S. 3-32.
- BECKER, H. (1998): Ist die deutsche Automobilindustrie wettbewerbsfeindlich? in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 4, S. 8-13.
- BETZ, J. (2003): Die Akzeptanz des E-Commerce in der Automobilwirtschaft: Ausmaß, Konsequenzen und Determinanten aus Sicht von Neuwagenkäufern, Wiesbaden.
- BÖHME, T. (2006): Steigerung der Franchise-Attraktivität - Retailkompetenz als künftiger Wettbewerbsfaktor, in: ZfAW - Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 1, S. 46-52.
- BÖING, C./HUBER, A./SCHOTTE, T. (2002): Markenmanagement im Multikanalvertrieb - identitätsorientierte Markenführung über alle Absatzkanäle, in: INSIGHTS, 3, S. 25-43.
- BOZON, L./KIFF, J. (2004): Changing Channels to Customers: Business Cars, icdp Autumn Forum, Saint Paul de Vence.
- BROCKMEIER, B. (2000): Internationale vertikale Marketingsysteme: Importeurssteuerung durch deutsche Automobilhersteller, Wiesbaden.
- DIETZ, F./KLINK, G./LAIB, P. (2000): Vorwärtsintegration als mögliche Antwort auf die Herausforderungen im Vertrieb, in: ZfAW - Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 1, S. 54-59.
- DIEZ, W. (2001): Automobilmarketing: erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, 4. Aufl., Landsberg/Lech.
- DIEZ, W./BRACHAT, H. (1994): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn.
- DREIER, H. (1999): Absatzkanalstrategien für Automobilhersteller im Electronic Commerce, Dissertation, Universität Gesamthochschule, Siegen.
- FRITZ, W. (2004): Internet-Marketing und Electronic Commerce, 3. Aufl., Wiesbaden.

- GRAF, A. (in Vorbereitung): Institutionelle Gestaltung vertikaler Marketingsysteme am Beispiel der europäischen Automobilindustrie, Braunschweig.
- HÄDER, M. (2002): Delphi-Befragungen: ein Arbeitsbuch, Wiesbaden.
- HARBOUR, M./WADE, P./BROWN, J. (1998): European Car Distribution Handbook, Warwick.
- HOFFMEISTER, M. (1998): Multi-Franchise-Konzepte im Automobils Einzelhandel: Entwicklungen und Auswirkungen auf die Absatzkanalpolitik der Automobilhersteller, Wiesbaden.
- HURTH, J. (2001): Multi-Channel-Marketing: Novum oder Phrase? in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9, S. 463-469.
- JENSEN, C. J. (2001): Kundenorientierung in vertikalen Absatzsystemen: Bedeutung der Hersteller-Händler-Zusammenarbeit am Beispiel der Automobilwirtschaft, Wiesbaden.
- JOHN, B. (2005): Stein auf Stein, in: Automobilwoche, Oberpfaffenhofen, 14.03.2005, S. 12.
- JULLENS, J./SMEND, P. (2003): Multi-Channel Management - the Future of Automotive Retailing, in: AHLERT, D./HESSE, J./JULLENS, J./SMEND, P.: Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden und Erfahrungen, Wiesbaden, S. 93-110.
- KLEIN, L.R./FORD, G.T. (2002): Consumer Search for Information in the Digital Age: An Empirical Study of the Pre-Purchase Search for Automobiles, in: BRONIARCZYK, S.M./NAKAMOTO, K. (EDS.): Advances in Consumer Research, Vol. XXIX, Valdosta, GA, S. 100-101.
- LADEMANN, R. P. (2002): Auswirkungen der neuen GVO auf Wettbewerb und Marktstrukturen in der Automobilwirtschaft, in: ZfAW - Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 4, S. 52-56.
- LANDMANN, R. (1999): Mitten in einer Revolution - Herausforderungen und Lösungsansätze für den Automobilvertrieb der Zukunft, in: WOLTERS, H./LANDMANN, R./BERNHART, W.: Die Zukunft der Automobilindustrie: Herausforderungen und Lösungsansätze für das 21. Jahrhundert, Wiesbaden, S. 75-97.
- LEASEPLAN DEUTSCHLAND GMBH (2004): LeasePlan-Umfrage: Autokauf im Internet, www.openPR.de/in/37040, abgerufen am 26.03.2006.

- LINSTONE, H. A./TUROFF, M. (1975): Introduction, in: LINSTONE, H. A./ TUROFF, M.: *The Delphi Method - Techniques and Applications*, Reading, MA, S. 3-12.
- MANGSTL, C. (2004): E-Commerce im Automobilmarkt - Das Beispiel AutoScout24, in: FRITZ, W.: *Internet-Marketing und Electronic Commerce*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 292-298.
- MATTES, B. ET AL. (2004): Trends in der Automobilindustrie: Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit zwischen Zulieferer, Hersteller und Händler, in: EBEL, B./HOFER, M. B./AL-SIBAI, J.: *Automotive Management*, Berlin, S. 13-38.
- MEFFERT, H. (2000): Trends im Konsumentenverhalten - Implikationen für Efficient Consumer Response, in: BRUN, F./AHLERT, D./BORCHERT, S.: *Prozessmanagement im vertikalen Marketing: efficient consumer response (ECR) in Konsumgüternetzen*, Berlin u.a., S. 151-157.
- MEFFERT, H./BURMANN, C. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H./BURMANN, C./KOERS, M.: *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, Wiesbaden, S. 35-72.
- MEINIG, W. (1995): *Grundbegriffe der Automobilwirtschaft*, Bamberg.
- MORTON, F.S./ZETTELMEYER, F./SILVA RISSO, J. (2001): Internet Car Retailing, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 49, No. 4, S. 501-519.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (2002): *Marketing*, 19., überarb. und erg. Aufl, Berlin.
- O.V. (2003): *Automobilvertrieb 2010 - Trends, Handlungsbedarf und Lösungswege für OEM und Handel*, Mercer Management Consulting, München.
- RATCHFORD, B.T./LEE, M.-S./TALUKDAR, D. (2003): The Impact of the Internet on Information Search for Automobiles, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. XL, May, S. 193-209.
- ROSENBLOOM, B. (2003): Multi-Channel Marketing and the Retail Value Chain, in: *Thexis*, 3, S. 23-26.
- SAUER, A. (2005): *Management des Wandels in der Distribution - Transformationsprozesse in Mehrkanalsystemen*, Dissertation, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), Universität St. Gallen, St. Gallen.

- SCHÖGEL, M./BIRKHOFFER, B./TOMCZAK, T. (1999): Einsatzmöglichkeiten des Electronic Commerce, in: TOMCZAK, T./BELZ, C./SCHÖGEL, M./BIRKHOFFER, B.: Alternative Vertriebswege, Stuttgart, S. 288-308.
- SCHÖGEL, M./SAUER, A. (2002): Auf dem Weg zur Multichannel Distribution - Herausforderungen für die Automobilbranche, in: TROMMSDORFF, V.: Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse, Köln, S. 89-112.
- SCHÖGEL, M./TOMCZAK, T. (1999): Alternative Vertriebswege - Neue Wege zum Kunden, in: TOMCZAK, T./BELZ, C./SCHÖGEL, M./BIRKHOFFER, B.: Alternative Vertriebswege, Stuttgart, S. 12-38.
- SCHÜPPERHAUER, A. (1996): Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing: Erklärungen und Empfehlungen auf Basis der Arbeitstheorie, Wiesbaden.
- SIMON, H./WIESE, C. (1995): Internationale Preispolitik, in: HERMANN, A./WIßMEIER, U.K. (HRSG.): Internationales Marketing-Management, München, S. 225-255.
- SMEND, P. (2004): Multikanalsysteme in der Autombildistribution - Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde, Wiesbaden.
- SPECHT, G./FRITZ, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart.
- SPLETT-HENNING, C. (2004): Key-Account-Management im Autombilhandel, München.
- TONGUE, A./WHITEMAN, J. (2003): Understanding 1400/02: New Roles in the New Regime? icdp: International Car Distribution Programme Ltd., Solihull, UK.
- WADE, P./BROWN, J. R. (2005): GMAP - European Car Distribution Handbook, HWB International Ltd., Warwick.
- WAGNER, U./GROHS, R./LEISCH, M. (2002): Zur Entwicklung der Beziehungen zwischen Hersteller und Handel auf dem Neuwagenmarkt, Forschungsbericht Nr. 24 des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien, Wien.
- WIEDMANN, K.-P./JUNG, H. H. (2001): Neuronale Netze zur Segmentierungsanalyse in der Automobilindustrie, in: WIEDMANN, K.-P.: Neuronale Netze im Marketing-Management: praxisorientierte Einführung in modernes Data-Mining, Wiesbaden, S. 209-227.

- WIRTZ, B. W. (2002a): Multi Channel-Management - Struktur und Gestaltung multipler Distribution, in: WiSu - das Wirtschaftsstudium, 5, S. 676-682.
- WIRTZ, B. W. (2002b): So binden Sie Ihre Kunden auf den richtigen Kanälen, in: absatzwirtschaft: Zeitschrift für Marketing, 4, S. 48-53.
- WIRTZ, B. W./BÜTTNER, T./SCHWARZ, M. (2003): Multi-Channel-Management: eine empirische Analyse zu ausgewählten Aktionsparametern und deren Erfolgsrelevanz, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1, S. 65-83.
- WIRTZ, B. W./SCHILKE, O./BÜTTNER, T. (2004): Channel-Management "Multi oder Mono?" - das ist nicht mehr die Frage, in: absatzwirtschaft, 2, S. 46-49.
- WOLTERMANN, A./WELLER, M./BREYER, A. (2005): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen der Niederlassungsfreiheit, in: ZfAW - Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 1, S. 70-78.

Die Autoren

Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Alexander Graf ist Doktorand an der Abteilung Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, an der Technischen Universität Braunschweig sowie Mitarbeiter der Volkswagen AG, Wolfsburg.