
BACHELORARBEIT

Herr
Kilian Windmaißer

Veränderungen im Automobilhandel

Eine Betrachtung des Wandels der
Verkaufsprozesse von Produkten und
Dienstleistungen

2022

BACHELORARBEIT

Veränderungen im Automobilhandel

Eine Betrachtung des Wandels der
Verkaufsprozesse von Produkten
und Dienstleistungen

Autor/in:
Herr Kilian Windmaißer

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM19wA3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

Zweitprüfer:
Frau Josephine Fischer

Einreichung:
Schönthal, 25.07.2022

BACHELOR THESIS

Changes in the automotive trade

An analysis of the transformation
in the sales processes of
products and services

author:

Mr. Kilian Windmaißer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM19wA3-B

first examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

second examiner:

Ms. Josephine Fischer

submission:

Schönthal, July 25, 2022

Bibliografische Angaben

Windmaißer, Kilian:

Veränderungen im Automobilhandel – Eine Betrachtung des Wandels der Verkaufsprozesse von Produkten und Dienstleistungen

Changes in automotive trade – An analysis of the transformation in the sales processes of products and services

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2022

Abstract

In der vorliegenden Arbeit wird der Wandel der Verkaufsprozesse in der Automobilbranche thematisiert. Im Fokus der literaturbasierten Recherche steht die Identifizierung von Einflussfaktoren, die den Wandel beeinflussen und vorantreiben. Diese erarbeitet der Verfasser anhand einer Umweltanalyse, mit dem Ergebnis, dass insgesamt neun sowohl politische, ökonomische, sozio-kulturelle als auch technologische Faktoren den Ursprung der Veränderungen darstellen. Diese basieren zum Großteil auf der digitalen Transformation unserer Gesellschaft, die der Automobilindustrie und dem Vertrieb neue Ausgestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Dargestellt werden die wandelnden Prozesse anhand der Fahrzeughersteller Volkswagen, Volvo, Polestar und Lynk & Co. Zwischen den traditionellen und noch jungen Herstellern werden dabei Unterschiede in der Ausgestaltung ersichtlich, die insbesondere auf das bereits bestehende Vertriebsnetz zurückzuführen sind.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau und Methodik	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Begriffsabgrenzung	4
2.1.1 Produkt	4
2.1.2 Dienstleistung	6
2.2 Vertriebsmodelle	8
2.2.1 Entwicklung und aktuelle Situation	11
2.2.2 Indirekter Vertrieb	16
2.2.3 Direkter Vertrieb.....	18
2.3 PEST-Analyse.....	20
3 PEST-Modell zur Analyse der Einflussfaktoren auf den Automobilhandel	24
3.1 Definition der Perspektive	24
3.2 Politische Faktoren.....	24
3.2.1 Förderung CO ₂ -neutraler Fahrzeuge.....	24
3.2.2 Gruppenfreistellungsverordnung der EU	31
3.3 Ökonomische Faktoren	32
3.3.1 Steigende Rivalität unter stationären Autohändlern.....	33
3.3.2 Direktvertrieb der Hersteller	34
3.3.3 Neue Wettbewerber mit innovativen Vertriebsmodellen	36
3.4 Sozio-kulturelle Faktoren.....	37
3.4.1 Veränderndes Kommunikations- und Kaufverhalten	38
3.4.2 Veränderndes Mobilitätsverhalten	40
3.5 Technologische Faktoren	41
3.5.1 Connected Cars	42
3.5.2 Autonomes Fahren	43
4 Wandel der Vertriebsprozesse in der Praxis.....	45

4.1	Etablierte Hersteller.....	45
4.1.1	Volkswagen	45
4.1.2	Volvo.....	47
4.2	Newcomer.....	49
4.2.1	Polestar.....	49
4.2.2	Lynk & Co	51
5	Fazit.....	53
5.1	Zusammenfassung.....	53
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	54
5.3	Ausblick	54
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen.....	XXVI
	Eigenständigkeitserklärung	XXVII

Abkürzungsverzeichnis

AEUV	Arbeitsweise der Europäischen Union
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BEV	Battery Electric Vehicle
CRM	Customer Relationship Management
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
OEM	Original Equipment Manufacturer
OTA	Over-the-Air
PHEV	Plug-in-Hybrid
PKW	Personenkraftwagen
PoS	Point of Sale
REEV	Range Extended Electric Vehicle
V2X	Vehicle-to-everything
VW	Volkswagen

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grundstruktur automobiler Distributionssysteme	10
Abb. 2: Umsatzentwicklung am deutschen Neuwagenmarkt	14
Abb. 3: Umsatzentwicklung am deutschen Gebrauchtwagenmarkt	14
Abb. 4: Struktur des indirekten Vertriebs	18
Abb. 5: Struktur des Direktvertriebs.....	20
Abb. 6: Entwicklung der Kaufprämie für Elektroautos in Deutschland.....	28
Abb. 7: Anteil elektrischer Fahrzeuge an den gesamten PKW-Neuzulassungen	29
Abb. 8: Entwicklung der PKW-Neuzulassungen in Deutschland.....	32
Abb. 9: Die fünf Stufen des automatisierten Fahrens.....	44

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„Die Automobilindustrie hat sich in ihren Grundzügen während der letzten 100 Jahre kaum verändert. Im Kern basiert das Geschäftsmodell sämtlicher Hersteller darauf, dass ein Fahrzeug von einem Verbrennungsmotor angetrieben wird, dass ein Kunde ein Fahrzeug besitzt und dass es durch ausgebildete Fahrer gesteuert wird.“¹

Das Auto wurde über Jahrzehnte hin stets evolutionär verbessert und effizienter gestaltet und die Geschäftsprozesse von den Original Equipment Manufacturer (OEMs) immer weiter optimiert, um den Anforderungen der Abnehmer und der Gesellschaft zu entsprechen.² Die gesamte Automobilwirtschaft beschäftigt 2,2 Millionen Menschen in Deutschland, davon bietet alleine der Automobilhandel 183.000 Personen einen Arbeitsplatz.³ Doch mittlerweile erleben wir einen der größten Transformationsprozesse in der Geschichte der Automobilindustrie. Digitale Innovationen und strengere Auflagen zur Schadstoff-Reduktion – der Verkehrssektor ist immerhin für 27 Prozent der totalen CO₂-Emissionen der Europäischen Union (EU) verantwortlich – fördern neue Geschäftsmodelle und den Markteintritt neuer Mobilitätsanbieter in der Autobranche.⁴

Der aktuelle Wandel lässt sich dabei nicht nur auf das Produkt Auto und die dazugehörigen Dienstleistungen zurückführen. Schlagzeilen wie „Neuwagenkauf im Netz: Vom schleichenden Tod der Autohäuser“⁵ oder „Händlersterben bei VW: Der schleichende Tod der Autohäuser“⁶ weisen auf eine Veränderung im gesamten Vertriebsablauf hin und stellt vor allem den klassischen Automobilhandel mit dem Verkauf über Absatzmittler wie Vertragshändler vor große Herausforderungen. Wartungsarme Antriebe und

¹ Holland, Heinrich (2019): Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars. Wie Automobilhersteller mit Daten und Vernetzung die optimale Customer Experience gelingt, Wiesbaden, S. 16.

² Vgl. Bratzel, Stefan (2016): Automobilindustrie im Kampf der Welten. <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/autogipfel/automobilindustrie-im-kampf-der-welten/> (10.07.2022).

³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2020): Automobile Wertschöpfung 2030-2050, S. 19-22.

⁴ Vgl. Pichler, Melanie et al. (2021): EU industrial policy: Between modernization and transformation of the automotive industry. In Environmental Innovation and Societal Transitions, Jg. 2021, Nr. 38, (2021), S. 140, DOI: 10.1016/j.eist.2020.12.002.

⁵ Eisert, Rebecca (2014): Neuwagenkauf im Netz: Vom schleichenden Tod der Autohäuser. <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/neuwagenkauf-im-netz-vom-schleichenden-tod-der-autohaeuser/9459512.html> (10.07.2022).

⁶ Gomoll, Wolfgang (2020): Händlersterben bei VW. https://www.focus.de/finanzen/boerse/vw-haendlersterben-schleichender-tod-der-autohaendler_id_11731594.html (10.07.2022).

alternative Kommunikations- und Verkaufsplattformen trüben insbesondere die Erfolgsaussichten des Verkaufs- und Servicegeschäfts des Autohauses.⁷ Zusätzlich ist eine Marktsättigung und ein Rückgang der Verkaufszahlen, sowie die voranschreitende Akzeptanz und Implementierung von Shared-Mobility-Angeboten in Deutschland bzw. Europa erkennbar.⁸

Die Fahrzeughersteller treten den Trends und Einflüssen mit einer konsequenten Neuausrichtung des Vertriebes in Form von Integration und Implementierung direkter Verkaufsmodelle gegenüber und vermindern zugleich den Einfluss der Autohändler insbesondere im Bereich des Neuwagengeschäfts. Diese sind durch die Vergabe von Verkaufsgebieten, der Ersatzteilversorgung und den produzierten Modellpaletten stark von den Herstellern abhängig. Zudem müssen die Vertragshändler in den letzten Jahren immer höhere Fahrzeugmengen von den OEMs abnehmen und verkaufen, was eine höhere Kapitalbindung und ein höheres Risiko zur Folge hat und bereits seit Jahren zu einer Rabattschlacht zwischen den Autohäusern führt. Unrentable Händlernetze werden von den OEMs durch die Kündigung von Handelsverträgen angepasst.⁹ Als Folge dieser Umstände ist die Beziehung zwischen den Herstellern und Händler oft von Misstrauen und gegenseitiger Kritik geprägt.¹⁰

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll die Frage beantwortet werden, inwiefern sich die Verkaufsprozesse im Automobilhandel unter Berücksichtigung aktueller Einflussfaktoren verändern und welche Auswirkungen diese haben. Dabei unterstützen soll die Darstellung aktueller Entwicklungen in den Vertriebsmodellen von Fahrzeugherstellern auf dem deutschen Automobilmarkt. Ziel ist es, die aktuellen Verkaufsprozesse im Automobilvertrieb anhand von Praxisbeispielen zu verdeutlichen.

⁷ Vgl. Holland, 2019, S. 19.

⁸ Vgl. a.a.O., 15; Handelsverband Bayern (2022): Shared-Mobility-Angebote. <https://www.hv-bayern.de/aktuelles/meldungen/2022-04-12-Muenchen-Shared-Mobility-Angebote.php> (10.07.2022).

⁹ Vgl. Proff, Heike/Szybisy, Gregor (2018): Herausforderungen für den Automobilhandel durch die Elektromobilität. Wiesbaden, S. 17.

¹⁰ Vgl. Parment, Andreas (2016): Die Zukunft des Automobilhandels. Vertrieb und Konsumentenverhalten im Wandel – Wie das Auto benutzt, betrachtet und gekauft wird, Wiesbaden, S. 82.

1.3 Aufbau und Methodik

Diese Bachelorarbeit aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften stellt eine kompilatorische Analyse der Veränderungen im Automobilhandel dar. Zuerst wird der theoretische Hintergrund zu diesem Thema erläutert. Dabei werden die Begrifflichkeiten Produkt und Dienstleistung im automobilen Kontext voneinander abgegrenzt, der deutsche Fahrzeugmarkt und die aktuelle Situation des Handels erarbeitet, zwischen den zwei grundlegenden Vertriebsmodellen Direktvertrieb und indirekter Vertrieb differenziert und die PEST-Analyse methodisch dargestellt.

Diese wird im dritten Kapitel dieser Arbeit zur Ermittlung von aktuellen Einflussfaktoren auf den Automobilhandel angewendet. Die Ergebnisse des PEST-Modells werden dabei getrennt nach sozio-kulturellen, technologischen, ökonomischen und politischen Faktoren aufgezeigt.

Im darauffolgenden Kapitel wird der Wandel der Vertriebsmodelle in der Praxis am Beispiel der etablierten Fahrzeughersteller Volkswagen und Volvo sowie anhand der Newcomer Polestar und Lynk & Co behandelt.

Im fünften Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit im Rahmen eines Fazits zusammengefasst, eine Antwort auf die Forschungsfrage formuliert und ein Ausblick auf die weitere Entwicklung im Automobilhandel abgebildet.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Begriffsabgrenzung

Globalisierung und erhöhter Wettbewerbsdruck stellen produzierende Unternehmen zunehmend vor große Herausforderungen. Beispielsweise günstigere Konkurrenten, die zu Niedriglöhnen produzieren, verlangen von anderen Wettbewerbern eine Differenzierung, die häufig durch die Erweiterung des Angebots erreicht werden soll. Betroffene Unternehmen legen dabei ihren Fokus immer stärker von Produkt- auf Dienstleistungsangebote.¹¹

Diese Entwicklung hat auch die Automobilindustrie erreicht. Viele Fahrzeugproduzenten erwirtschaften mehr Gewinn durch ihre Dienstleistungsangebote wie beispielsweise Finanzierung als mit dem Fahrzeugverkauf selbst.¹² Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Hersteller sich besonders durch die wachsende Homogenität der von der Industrie angebotenen Sachleistungen bzw. Produkten mit Value Added Services, also Dienstleistungen mit Zusatznutzen für den Konsumenten, langfristig vom Wettbewerb differenzieren können.¹³

In diesem Zusammenhang ist eine klare Abgrenzung und Definierung der Eigenschaften von Produkten gegenüber denen einer Dienstleistung vor dem Hintergrund des Automobilsektors sinnvoll.

2.1.1 Produkt

Die Grundlage des wirtschaftlichen Handels sind **Produkte**, die in der modernen Gesellschaft gegen Geld getauscht werden, um ein persönliches Bedürfnis zu befriedigen.¹⁴ Eine eindeutige Definition für den Begriff Produkt gibt es in den Literaturen nicht, weshalb in diesem Kapitel eine für diese Arbeit gültige Beschreibung ausgewählt wird. Die Bedeutung des Begriffes wird teilweise aus der technischen Perspektive unter der

¹¹ Vgl. Leimeister, Jan Marco (2012): Dienstleistungsengineering und -management. Berlin, S. 3-5.

¹² Vgl. a.a.O., S. 13.

¹³ Vgl. Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Auflage, Wiesbaden, S. 6.

¹⁴ Vgl. Hermann, Andreas/Huber, Frank (2013): Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 1.

Benennung von bestimmten Eigenschaften abgeleitet, und zum anderen aus der Marketingperspektive als absatzwirtschaftliche Leistung aufgefasst.¹⁵

Nach Hermann und Huber handelt es sich bei einem Produkt in einer engen sprachlichen Auslegung „ausschließlich [um] das Management von konkreten, materiell greifbaren, physischen Gütern.“¹⁶ Wird sich auf das moderne Produktmanagement bezogen, besteht „seine Mission jedoch im Anbieten von Nutzen stiftenden Lösungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen.“¹⁷

Den Autoren Kleinaltenkamp und Jacob nach stellen Produkte

„Teile eines Leistungsbündels dar, deren Funktion darin besteht, die Probleme des Kunden zu lösen. Ihretwegen strebt er überhaupt einen Austausch mit dem Anbieter an, unabhängig davon, ob es sich dabei um Produktionsgüter, Investitionsgüter, Systemtechnologien oder Dienstleistungen handelt“¹⁸.

Die Leistungsbündel beinhalten der Auffassung der Autoren nach Angebote, die bei den Kunden eine gewünschte Funktion erfüllen sollen.¹⁹ Auch Homburg sieht in Produkten „ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit zur Nutzengewinnung [...]“²⁰ stiftende Güter. Es handelt sich demnach um „ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt.“²¹

Eine Gemeinsamkeit der dargestellten Definitionen verdeutlicht das Hauptmerkmal des Produkts: Den Problemlösungscharakter für die Bedürfnisse von Individuen.²² Eine klare Unterscheidung des Dienstleistungsbegriff lässt sich aus den aufgezeigten Definitionen jedoch nicht ableiten. Einem differenzierten Verständnis von Produkten als Sachgut bzw. als Dienstleistung kommt aber Kotler nach. Der substanzielle Produktbegriff versteht demnach das Produkt als Bündel von physikalischen, technischen und chemischen Charakteristiken, die zur Erfüllung von funktionalen Nutzenerwartungen dienen. Es handelt

¹⁵ Vgl. Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2017): Produkt- und Servicemanagement. Konzepte – Prozesse – Methoden, 2. Auflage, München, S. 9.

¹⁶ Hermann/Huber, 2013, S. 4-5.

¹⁷ a.a.O., S. 5.

¹⁸ Kleinaltenkamp, Michael/Jacob, Frank (1998): Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms. In Kleinaltenkamp, Michael et al. (Hrsg.) (2006) Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketings, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 7.

¹⁹ Vgl. a.a.O., S. 6.

²⁰ Homburg, Christian (2017): Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 166.

²¹ Ebd.

²² Vgl. Bruhn/Hadwich, 2017, S. 9.

sich also nur um ein abgrenzbares, physisches Kaufobjekt, dessen eingeschränkte Betrachtung des Produktbegriffs Dienstleistungen bzw. Services nicht berücksichtigt. Erst die erweiterte Sichtweise umfasst eine immaterielle Leistung unter den Begriff Produkt. Zusätzlich beschreibt Kotler den generischen Produktbegriff, der neben materiellen und immateriellen Leistungen – also funktionalen Gütern – zum Kundennutzen beiträgt sowie darüberhinausgehende Komponenten wie den sozialen oder emotionalen Nutzen berücksichtigt.²³

Die weitere Arbeit basiert zum einfacheren Verständnis auf der substantiellen Produktdefinition nach Kotler. Vor diesem Hintergrund handelt es sich bei einem Produkt in der Automobilbranche um das Fahrzeug selbst.

2.1.2 Dienstleistung

Mit der Bedeutung des Begriffs **Dienstleistung** verbindet jeder eine mehr oder weniger klare Vorstellung.²⁴ Assoziiert werden damit z. B. traditionelle Dienstleistungsformen wie der Friseurbesuch oder die Bewirtung im Restaurant. In den letzten Jahrzehnten wandelte sich der Dienstleistungsbereich in den Industrieländern zum bedeutendsten Wirtschaftssektor.²⁵ Immer mehr an Relevanz gewinnen dabei informationstechnologische und datenbasierte Services.²⁶ Spohrer, Maglio, Baily und Gruhl sehen den Grund für dieses Wachstum als „part from the specialisation and outsourcing of service activities performed inside manufacturing firms“²⁷ wie z. B. Design, HR oder den Kundenservice. Der Sektor beschäftigt einen großen und wachsenden Anteil der wissenschaftlichen und technischen Arbeitskräfte und ist der Hauptnutzer der Informationstechnologie.²⁸

Eine allgemeingültige Definition lässt sich in der Literatur nicht finden.²⁹

²³ Vgl. Bruhn/Hadwich, 2017, S. 11 zitiert nach Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Opresnik, Marc Oliver (2015): Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Auflage, Hallbergmoos.

²⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, Michael (1998): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 31.

²⁵ Vgl. Spohrer, Jim et al. (2007): Steps Toward a Science of Service Systems. In: Computer, Jg. 2007, Nr. 40 (2007), S. 71.

²⁶ Vgl. Leimeister, 2012, S. 3.

²⁷ Ebd.

²⁸ Vgl. ebd.

²⁹ Vgl. Spohrer et al., 2007, s. 71.

Der Duden beschreibt die Dienstleistung als eine nicht unmittelbar der Produktion von Gütern dienende Leistung bzw. Arbeit in der Wirtschaft.³⁰

Die Autoren Bruhn, Meffert und Hadwich schlussfolgern ihre Dienstleistungsdefinition anhand dreier Blickwinkel:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**).“³¹

Vargo und Lusch betrachten Dienstleistungen aus einer weitergefassten Sichtweise, die sie nicht nur als

- Residuum neben dem eigentlichen, materiellen Produkt sehen,
- Zusatzleistung zur Verbesserung des eigentlichen Produkts (Value Added Services) betrachten und
- Bereiche der traditionellen Dienstleistungsindustrie klassifiziert, wie beispielsweise das Gesundheitswesen oder Bildungseinrichtungen.³²

Demnach definieren sie Dienstleistungen „as the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“³³. Diese Beschreibung dient der weiteren Bearbeitung dieser Arbeit als Basis.

Übertragen auf die Automobilindustrie sind folgende klassische Dienstleistungen identifizierbar:

³⁰ Vgl. Duden (Hrsg.) (o. J.): Wörterbuch: Dienstleistung. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dienstleistung> (16.06.2022).

³¹ Meffert/Bruhn/Hadwich, 2018, 15

³² Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 2004, Nr. 1 (2004), S. 2, DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

³³ Ebd.

- Beratungsleistungen wie persönliche Beratungen, Probefahrten, Fahrzeugkonfiguration und Fahrzeugauslieferung/ -übergabe
- Finanzdienstleistungen wie Leasing oder Fahrzeugfinanzierung
- Fahrzeugvermietungen (im Urlaub, Umzugstransporter)
- Werkstattdienstleistungen wie Wartungs- und Reparaturarbeiten³⁴

2.2 Vertriebsmodelle

Dieser Abschnitt thematisiert die wichtigsten Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit dem Automobilhandel im Rahmen der vorliegenden Arbeit thematisiert werden.

„Das Tätigkeitsspektrum [...] reicht von Erstinformation und Beratung über Verkauf von Neu- oder Gebrauchtwagen, Finanzierung, bzw. Vermittlung der Finanzierung hin zu Kundendienst, Verkauf von Ersatzteilen und Zubehör sowie Inzahlungnahme. Es gibt somit drei Geschäftsfelder: 1. (Vertrieb von) Neuwagen, 2. (Vertrieb von) Gebrauchtwagen sowie 3. Services und sonstige Dienstleistungen.“³⁵

Bei einem **Neuwagen** handelt es sich dem Bundesgerichtshof nach um ein unbenutztes und fabrikneues Fahrzeug. Zwischen dem Kaufvertrag und der Auslieferung des Fahrzeugs dürfen nicht mehr als zwölf Monate liegen, es muss noch in unveränderter Spezifikation vom Hersteller gefertigt werden und es dürfen keine Beschädigungen oder Lagermängel vorhanden sein.³⁶ Das **Gebrauchtwagengeschäft** bezieht sich auf den Handel von Fahrzeugen, die bereits einen Vorbesitzer hatten.³⁷

Im Zusammenhang mit dem Neuwagengeschäft sind Begriffe zu verschiedenen Finanzierungsmodellen anzutreffen. **Kreditfinanzierung** und **Fahrzeugleasing** sind dabei schon seit vielen Jahren gängige Finanzierungsmethoden bei dem Erwerb von Neufahrzeugen. Im Gegensatz zum Kauf stellen dabei Finanzierungsgesellschaften den Vertragspartner gegenüber den Kunden dar, und nicht der Händler bzw. Fahrzeughersteller. Diese Gesellschaften können aber 100-prozentige Tochterunternehmen der Hersteller

³⁴ Vgl. Gouthier, Matthias H. J. (2013): Die Produkte und Dienstleistungen aufwerten und weiterentwickeln. In Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden, S. 131.

³⁵ Proff/Szybisty, 2018, S. 6.

³⁶ Vgl. Bundesgerichtshof (Hrsg.) (2003): Definition eines Neuwagens. <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=27662&pos=0&anz=1> (19.06.2022).

³⁷ Vgl. Duden (Hrsg.) (o. J.): Wörterbuch: Gebrauchtwagen. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gebrauchtwagen> (19.06.2022).

oder Joint-Ventures mit anderen Dienstleistern darstellen. Die Dienstleistung Leasing folgt dabei dem Ansatz, Vermögensgegenstände zu mieten anstelle sie zu kaufen. Der Kunde geht dabei eine zeitlich begrenzte Nutzungsvereinbarung ein, in welcher er das Produkt nutzen darf. Der Eigentümer über den Leasingzeitraum ist weiterhin der Leasinggeber. Im sogenannten Kilometervertrag mit garantiertem Restwert zahlt ein Konsument nur das, was er letztendlich nutzt. Gegen eine monatlich feste Rate überlässt der Leasinggeber dem Kunden das Fahrzeug für einen festgelegten Zeitraum, welcher in der Regel 24 bis 48 Monate beträgt, inklusive einer zu Vertragsbeginn festgelegten Gesamtkilometer-Laufleistung. Zum Ende der Vertragszeit gibt der Kunde das Fahrzeug wieder zurück an den Leasinggeber, wodurch er keine Risiken bezüglich des Restwerts des Fahrzeugs eingeht.

Darin besteht zudem einer der Unterschiede zur Finanzierung, bei welcher der Käufer den Gegenstand käuflich erwirbt und diesen nicht nach einer bestimmten Laufzeit zurückgeben muss. Es handelt sich dabei um den Erwerb des Fahrzeugs in Form einer Darlehensfinanzierung. In der Regel leistet der Konsument zum Anfang der Finanzierung einen einmaligen Betrag als Anzahlung, und begleicht die restlichen Kosten durch monatliche Raten. Dabei wird über die gesamte Laufzeit ein fester oder variabler Zinssatz vereinbart.³⁸

Die Geschäftssparte **Service** umfasst neben dem Kundendienst bzw. einfachen Werkstattbesuch die Bereiche Technik, Ersatzteile sowie Fahrzeugzubehör (**Aftersales**).³⁹

³⁸ Vgl. Mangold, Klaus (2001): Finanzierungs- und Leasingaktivitäten industrienaher Dienstleister. In: Breuer, Rolf-E. (Hrsg.) (2001): Handbuch Finanzierung. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 211-215.

³⁹ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 6.

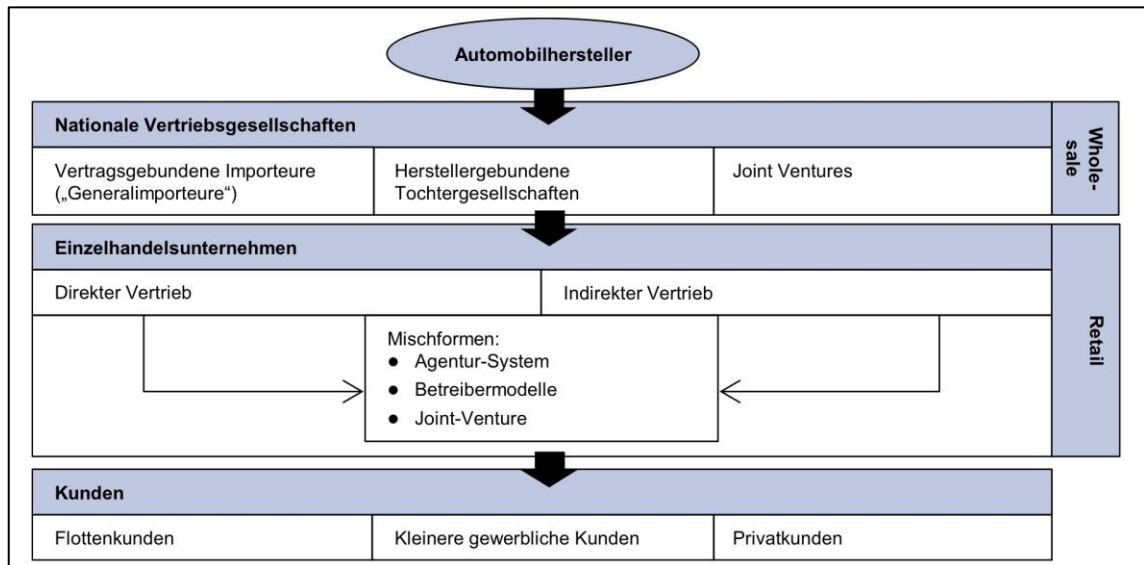


Abb. 1: Grundstruktur automobiler Distributionssysteme⁴⁰

Die Vertriebssysteme in der Automobilwirtschaft sind in der Regel zweistufig und unterscheiden in die Belieferung von nationalen Märkten auf der Wholesale-Ebene (Großhandel) und die Schnittstelle zum Endkonsumenten auf der Retail-Ebene (Einzelhandel). Auf der Großhandelsebene haben sich in Deutschland die Organisationsformen der vertragsgebundenen Importeure sowie die herstellereigenen Tochtergesellschaften etabliert.⁴¹

Herstellereigene, nationale Vertriebsgesellschaften sind hundertprozentige Tochterunternehmen eines OEMs. Dabei behält der Hersteller die vollständige Kontrolle über die Marktbearbeitung sowie die Ausgestaltung auf der Einzelhandelsebene. Auf dem deutschen Markt ist diese Ausgestaltungsform bei Betrachtung des Absatzvolumens klar dominierend.

Beim Vertrieb über einen **Importeur** überträgt der Hersteller die Handelsrechte für ein bestimmtes Land an einen wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Generalimporteur. Dieser übernimmt die vollständige Verantwortung für die nationale Marktbearbeitung, im Gegenzug erhält er dafür eine Marge.

⁴⁰ Diez, Willi (2015): Automobil-Marketing. Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, 6. Auflage, München, S. 213.

⁴¹ Vgl. Reindl, Stefan (Hrsg.) (2017): Autohaus-Management. Effiziente Führung und Steuerung von Autohausbetrieben, 4. Auflage, München, S. 44.

Als dritte Form auf der Wholesale-Ebene lassen sich **Joint-Ventures** definieren. Es handelt sich dabei um einen Mittelweg zwischen den beiden zuvor beschriebenen Möglichkeiten. Der Hersteller bildet hierbei ein Joint Venture mit einem nationalen Vertriebspartner. Diez nennt als häufige Gründe für die Nutzung dieser Form rechtliche Restriktionen für die Gründung von eigenen Unternehmen in einem Land sowie die versuchte Nutzung von Kenntnissen eines Generalimporteurs über einen Markt, bei gleichzeitiger Kontrolle des OEMs über die Marktbearbeitung.⁴² Diese für den deutschen Markt untypische Form wird in der Regel nur als Übergangslösung angewendet.⁴³

Auf der Retail-Vertriebsebene haben sich grundsätzlich zwei Vertriebswege etabliert: Der indirekte Vertrieb und der Direktvertrieb.

Der **indirekte Vertrieb** bezeichnet den Handel von Produkten mit der Zwischenschaltung von Absatzmittler in Form von wirtschaftlich und rechtlich selbständig agierenden Vertragshändlern zwischen der Wholesale-Ebene und den Endabnehmern. Bei diesen wird zwischen **Einmarkenhändlern**, die PKWs von nur einem Hersteller vertreiben, und **Mehrmarkenhändlern**, die mehrere verschiedene Fahrzeugmarken oder alle Marken eines Konzerns im Portfolio führen, unterschieden. Diese sind meist nach dem Grundsatz von Komplettbetrieben in **Händlergruppen** organisiert und besitzen häufig mehrere Standorte.⁴⁴ Zudem existieren daneben noch **freie Händler** bzw. Werkstätten.⁴⁵ Der **Direktvertrieb** hingegen verzichtet auf einen Absatzmittler zwischen diesen beiden Ebenen.⁴⁶ Beide Vertriebsformen werden in den folgenden Kapiteln 2.2.2 und 2.2.3 ausführlich dargestellt.

2.2.1 Entwicklung und aktuelle Situation

„Das stationäre Autohaus, wie es momentan noch existiert, wird sich in Zukunft drastisch verändern.“⁴⁷ Mit dieser Aussage adressieren die Autoren Budde, Schmacke und Terstiege nicht nur die Veränderungen am Point of Sale (PoS) oder bei der Abwicklung von

⁴² Vgl. Diez, 2015, S. 212-213.

⁴³ Vgl. ebd.; Reindl, 2017, S. 44.

⁴⁴ Vgl. Diez, 2015, S. 220-222; Proff/Szybisty, 2018, S. 3.

⁴⁵ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 36.

⁴⁶ Vgl. Reindl, 2017, S. 45.

⁴⁷ Budde, Christian/Schmacke, Tim C./Terstiege, Meike (2020): Das Geschäftsmodell der Zukunft - der klassische Automobil-Retail in einer Online-Sales-getriebenen Wirtschaftswelt. In: Terstiege, Meike (Hrsg.) (2020): Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung, Wiesbaden, S. 280.

Kunden- bzw. Kaufprozessen, sondern vielmehr die gesamte Vertriebsstruktur der Automobilindustrie. Durch die Entwicklungen der letzten Jahre wird eine kompromisslose Ausrichtung der Geschäftsmodelle auf die aktuellen Bedürfnisse der Zielgruppen immer mehr vorausgesetzt.⁴⁸

„Die Trennung von Produktion und Handel hat [...] eine lange Tradition, und relativ wenig hat sich daran geändert.“⁴⁹ Ursprünglich wurde der Vertrieb über den Vertragshandel bereits in den anfänglichen 1920er Jahren eingeführt – und auch damals schon stand dieser im Wettbewerb mit direkten Vertriebskanälen. Dennoch war er vor allem in der Kundenbetreuung nach dem Fahrzeugverkauf führend. Somit ist das Vertriebssystem mit den Vertragshändlern bereits seit gut 100 Jahren bewährt und wird seit den 1970er Jahren durch die Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) geschützt. Nach dem zweiten Weltkrieg war insbesondere der Einzelmarkenvertrieb üblich. Als Folge des Wirtschaftswunders wurde die Massenproduktion von Autos mit Massenvertriebsstrategien kombiniert und die Anzahl an Autohändlern stieg stark an. Diese Entwicklung ging einher mit steigenden Vorgaben der Fahrzeughersteller gegenüber den Händlern in sowohl finanzieller, als auch qualitativer Sicht, beispielsweise bezüglich der Kundenbetreuung und Produktpräsentation.⁵⁰

Die heutige Lage des Automobilhandels, insbesondere die Herausforderungen für den stationären Fahrzeughandel haben sich über die letzten zwei Jahrzehnte entwickelt. So war diese Branche bis weit in die 1990er Jahre von hohen Absätzen und Gewinnen als Folge der Wiedervereinigung und dem weltweiten Wirtschaftsaufschwung verwöhnt – es handelte sich somit um einen lukrativen Verkäufermarkt. Mittlerweile ist der deutsche Automobilvertrieb geprägt von geringer Rentabilität und einem Effizienz- und Effektivitätsdruck, die eine Verkleinerung von Vertriebsnetzen und der Forcierung von alternativen Vertriebsmodellen gegenüber dem klassischen stationären Handel erwirken.⁵¹ Ein seit Jahren anhaltender Trend ist zudem die zunehmende Konsolidierung innerhalb des deutschen Automobilhandels, in dessen Folge sich vor allem Mehrmarkenhändler entwickelt haben.⁵²

⁴⁸ Vgl. Scholly, Volker (2013): Kundenloyalität im Automobilhandel. Determinanten in Verkauf und Kundendienst, Wiesbaden, S. 1; Budde/Schmacke/Terstiege, 2020, S. 280.

⁴⁹ Parment, 2016, S. 80.

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ Vgl. Scholly, 2013, S. 1.

⁵² Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 13.

Neben globalen Trends und Einflussfaktoren, die im dritten Kapitel dieser Arbeit analysiert werden, ist den Literaturen nach ein wichtiger Aspekt für den deutschen (bzw. europäischen) Automobilmarkt der bereits hohe Bestand an Fahrzeugen. So berichtet Scholly bereits im Jahr 2013 von deutlichen Anzeichen für eine Sättigung, mit einer dementsprechend rückläufigen Nachfrage nach Neuwagen und Kundendienstleistungen. Seiner Recherche nach betrug das jährliche Wachstum des deutschen PKW-Bestands seit den 2000er Jahren nur noch selten mehr als ein Prozent, mit einer leicht steigenden Tendenz im darauffolgenden Jahrzehnt.⁵³ Dem Umweltbundesamt nach hat sich der zugelassene Fahrzeugbestand in Deutschland seit dem Jahr 2010 von 41,2 Millionen auf 48,5 Millionen PKWs im Jahr 2021 erhöht, was einem Wachstum von über 1,6 Prozent jährlich entspricht.⁵⁴ Für die weitere Marktentwicklung ist von einer stärker erkennbaren Sättigung auszugehen.⁵⁵ Begründen lässt sich dies durch z. B. mit den stagnierenden Neuzulassungszahlen sowie mit dem fortdauernden Anstieg des Durchschnittsalters des deutschen PKW-Bestands.⁵⁶ Dieses ist im Zeitraum von 2000 bis 2022 von 6,9 auf 10,1 Jahre angestiegen.⁵⁷

Bei Betrachtung der Umsätze in Deutschland lässt sich dennoch eine steigende Tendenz sowohl am Neuwagen-, als auch Gebrauchtwagenmarkt erkennen. So ist der Umsatz bei Neuwagen in den Jahren 2000 bis 2020 von 67,7 auf zuletzt 103,03 Milliarden Euro um durchschnittlich knapp 2,4 Prozent jährlich gestiegen und der von Gebrauchtfahrzeugen sogar um über 3 Prozent pro Jahr von 59 auf 103,43 Milliarden Euro.⁵⁸ In den folgenden Diagrammen ist diese Entwicklung nochmal dargestellt – der Einbruch des Umsatzes von Neufahrzeugen in 2020 lässt sich auf die Corona-

⁵³ Vgl. Scholly, 2013, S. 2-3.

⁵⁴ Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.) (2022): Verkehrsinfrastruktur und Fahrzeugbestand. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/verkehrsinfrastruktur-fahrzeugbestand#entwicklung-des-krafftfahrzeugbestands> (10.06.2022).

⁵⁵ Vgl. Bratzel, Stefan (2020): AutomotivePERFORMANCE Report 2020. Absatzentwicklung der globalen Hersteller, Bergisch Gladbach, S. 3.

⁵⁶ Vgl. Scholly, 2013, S. 5.

⁵⁷ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (o. J. [a]): Bestand nach Fahrzeugalter. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Fahrzeugalter/2022/2022_b_alter_kfz_zeitreihen.html (11.06.2022); Kords, Martin (2022a): Durchschnittliches Alter von Personenkraftwagen in Deutschland von 1960 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154506/umfrage/durchschnittliches-alter-von-pkw-in-deutschland/> (11.06.2022).

⁵⁸ Vgl. Kords, Martin (2022b): Umsatz auf dem Neuwagenmarkt in Deutschland von 2000 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186537/umfrage/umsatz-auf-dem-neuwagenmarkt-in-deutschland/> (11.06.2022).

Pandemie und ihre Folgen wie beispielsweise den auftretenden Lieferschwierigkeiten zurückführen.⁵⁹

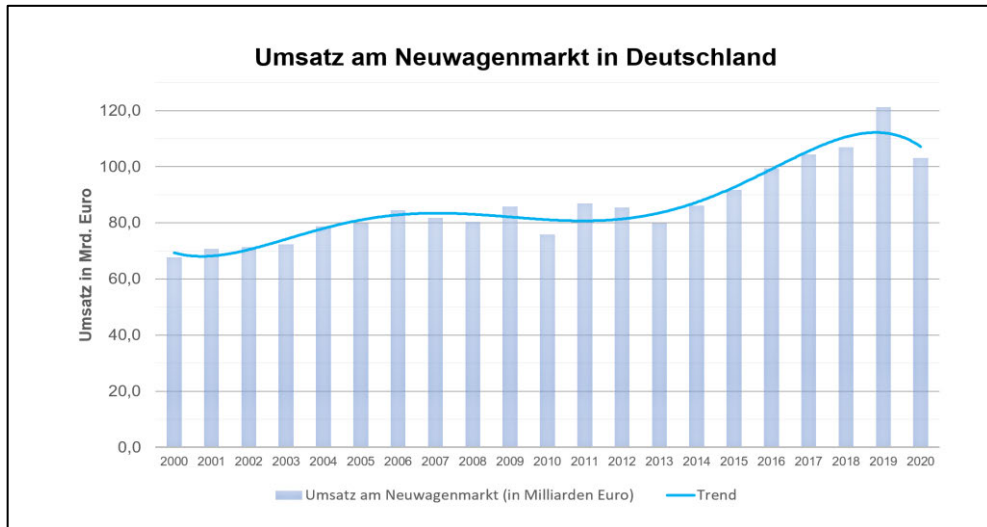


Abb. 2: Umsatzentwicklung am deutschen Neuwagenmarkt⁶⁰

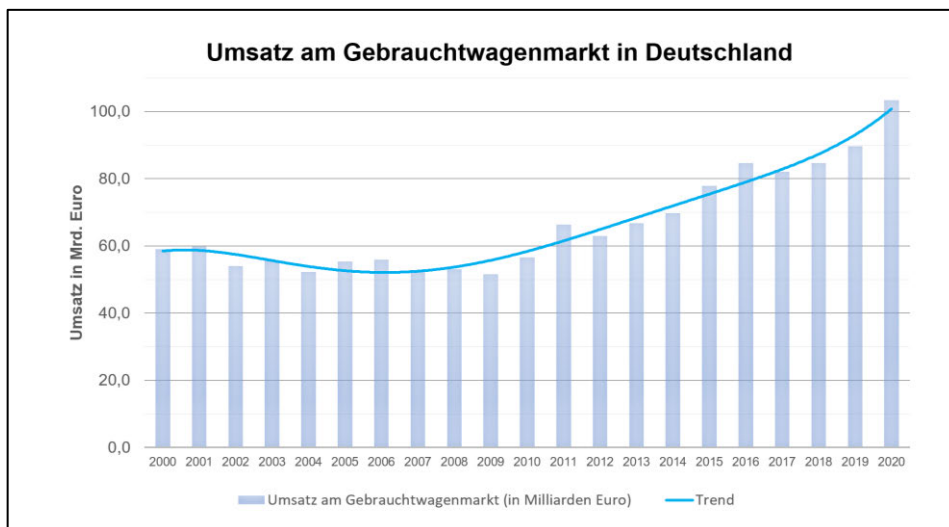


Abb. 3: Umsatzentwicklung am deutschen Gebrauchtwagenmarkt⁶¹

⁵⁹ Vgl. Pertschy, Fabian (2021): Alle Infos zur Halbleiterkrise in der Automobilindustrie. <https://www.automobil-produktion.de/management/autoindustrie-leidet-unter-halbleiter-engpaessen-241.html> (11.06.2022).

⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kords, 2022b.

⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kords, Martin (2022c): Umsatz auf dem Gebrauchtwagenmarkt in Deutschland von 2000 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186548/umfrage/umsatz-auf-dem-gebrauchtwagenmarkt-in-deutschland/> (11.06.2022).

Die steigenden Umsätze sind dabei primär darauf zurückzuführen, dass die Fahrzeugpreise kontinuierlich ansteigen. Bei Neuwagen hat sich der durchschnittliche Kaufpreis in Deutschland von 19.125 Euro im Jahr 2000 auf 37.790 Euro in 2021 beinahe verdoppelt.⁶²

Dem gegenüber steht eine sinkende Umsatzrendite, die durch Preiskämpfe zwischen den Händlern bewirkt wird.⁶³ Diese liegt seit den 2000er Jahren immer stetig bei circa einem Prozent – für 2021 wird von einem vorläufigen Durchschnitt von 1,3 Prozent ausgegangen.⁶⁴ Bei der Hälfte der Betriebe wird eine Rendite unter einem Prozent vermutet. Der Vergleich mit den Jahren 1989 bis 1992 zeigt demnach eine Halbierung dieses Wertes. So lag die Umsatzrendite im genannten Zeitraum sogar bei bis zu 3,4 Prozent.⁶⁵ Als Folge dieser Entwicklung fällt es den Autohändlern schwer, in innovative Geschäftsmodelle und Mobilitätslösungen zu investieren. Proff und Szybisty stellen fest, dass in dieser Branche bereits eine Rendite von zwei Prozent als guter Wert gelten. Eine Steigerung auf dieses Umsatzrendite-Niveau halten diese aber angesichts der hohen Anzahl an Handelsunternehmen für kaum möglich. Für den Großteil des Umsatzes ist der Vertrieb verantwortlich, aber für den Gewinn vor allem die nachgelagerten Bereiche wie der Kundendienst oder Aftersales-Bereich.⁶⁶

Jürgen Karpinski, dem Präsidenten des Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) nach stellen „die steigenden Anforderungen der Hersteller und Importeure nicht zuletzt aufgrund der Transformation hin zur Elektromobilität“⁶⁷ den Handel vor große Herausforderungen. Der Ansicht des ZDK-Präsidenten nach wird die Last, die durch die Transformation der E-Mobilität entsteht, einseitig auf die Betriebe abgewälzt.⁶⁸ Zudem werden immer mehr Neufahrzeuge online - häufig direkt vom Hersteller - an den

⁶² Kords, Martin (2022d): Neuwagenpreise in Deutschland bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36408/umfrage/durchschnittliche-neuwagenpreise-in-deutschland/#> (10.07.2022).

⁶³ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 13.

⁶⁴ Vgl. Plate, Doris (2022): ZDK-Jahrespressekonferenz: „Die Fußlahmen hat es längst erwischt“. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/zdk-jahrespressekonferenz-die-fusslahmen-hat-es-laengst-erwischt-3131336> (11.06.2022); Scholly, 2013, S. 6.

⁶⁵ Vgl. Scholly, 2013, S. 6.

⁶⁶ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 11.

⁶⁷ Karpinski, Jürgen (2020): Zitat zur Transformation hin zur Elektromobilität. In: Baeuchle, Christoph/Grimm, Andreas (2020): Rendite im Kfz-Gewerbe hinkt hinter dem Umsatz hinterher. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/rendite-im-kfz-gewerbe-hinkt-dem-umsatz-hinterher-a-904458/> (13.06.2022).

⁶⁸ Vgl. ebd.

Kunden verkauft. Des Weiteren lässt sich im privaten Segment eine Verlagerung vom Eigentum zum alleinigen Nutzen eines Fahrzeugs beobachten.⁶⁹

„Wer in Zukunft profitabel sein wird – das wird von neuen Faktoren entschieden, nicht von den traditionellen, längst etablierten Effizienz- und Machtkriterien des traditionellen Automobilvertriebs.“⁷⁰

2.2.2 Indirekter Vertrieb

Das vor allem bisher vorherrschende Vertriebssystem in der Automobilindustrie ist indirekt organisiert. Der Vertrieb erfolgt dabei über rechtlich und wirtschaftlich selbständige Vertragshändler, die als Absatzmittler zwischen dem Fahrzeughersteller bzw. -importeur und dem Kunden agieren. Die Händler stehen dabei im Vertragsverhältnis mit dem OEM. Die rechtliche Grundlage für den indirekten Vertrieb ist die Vertikal-GVO. Diese bildet den wettbewerbsrechtlichen Rahmen für den Automobilvertrieb.⁷¹

Nach Diez unterscheidet das indirekte System zunächst zwischen einem Selektiv- oder Universal-Vertrieb. Von zweiterem wird gesprochen, wenn der Hersteller dem Absatzmittler keine besonderen Anforderungen stellt und auch zahlenmäßig keine Beschränkungen vornimmt. Der Selektiv-Vertrieb klassifiziert sich dadurch, dass der Hersteller seine Absatzmittler anhand bestimmter Faktoren auswählt.⁷² Neben dieser qualitativen Selektion werden quantitative Standards festgelegt. Diese umfassen z. B. die Vorgabe des minimalen Verkaufsvolumens oder die Gesamtzahl der Händler. Zudem kann den Händlern verboten werden, an nicht autorisierte Wiederverkäufer zu verkaufen.⁷³ Für die Wahl dieser Form sprechen Faktoren wie die Sicherstellung eines markenspezifischen Auftritts und hohen Beratungskompetenzen am PoS, die Möglichkeit, markenprägende Standards festzulegen oder die Begrenzung des Intra-brand-Wettbewerbs, weshalb der Selektiv-Vertrieb in der Automobilbranche dominiert.⁷⁴ In der GVO hingegen wird neben dem selektiven der Exklusiv-Vertrieb genannt. Bei dieser Form wird den Händlern ein

⁶⁹ Vgl. Weidenbach, Melina/Sadoun, Jakob/Pölz, Philipp (2019): Future of Sales and Aftersales. Impact of current industry trends on OEM revenues and profits until 2035, S. 43.

⁷⁰ Parment, 2016, S. 81.

⁷¹ Europäische Kommission (Hrsg.) (2021): Kartellrecht: Kommission veröffentlicht Ergebnisse der Evaluierung der Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_21_2673 (14.06.2022).

⁷² Vgl. Diez, 2015, S. 210-216.

⁷³ Vgl. Kfz-Betrieb Vogel (Hrsg.) (o. J.): GVO: Gültige Regeln in der Verlängerung. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/gvo-gueltige-regeln-in-der-verlaengerung-a-223017/?p=2> (14.06.2022).

⁷⁴ Vgl. Diez, 2015, S. 210-216.

individuelles Vertragsgebiet zugewiesen. Innerhalb diesem darf sowohl aktiv als auch passiv verkauft werden, außerhalb jedoch nur passiv. Der Hersteller darf dem Händler dabei nicht verbieten, an fabrikatsfremde Wiederverkäufer zu verkaufen.⁷⁵

Zudem kann zwischen dem einstufigen und dem zweistufigen bzw. mehrstufigen Händlersystem unterschieden werden. Diese Abgrenzung bezieht sich auf die Ausgestaltung innerhalb der Retail-Ebene. Von einem einstufigen System wird gesprochen, wenn es auf der Einzelhandelsebene nur einen Vertragshändler gibt, der in einem Vertrag mit dem Hersteller steht.⁷⁶ Vom zweistufigen bzw. mehrstufigen Händlersystem wird gesprochen, wenn zwischen dem Hersteller bzw. Importeur und dem Kunden nicht nur ein Vertragshändler als Vermittler agiert, sondern dieser noch in Unterhändler organisiert ist. Eingesetzt wird diese Vertriebsform hauptsächlich, um einzelne Regionen besser abzudecken.⁷⁷ Die Unterhändler, häufig auch B-Händler genannt, stehen dabei in der Regel nicht mit dem Hersteller, sondern nur mit dem vorgeschalteten Haupthändler (A-Händler) in einer vertraglich geregelten Rechtsbeziehung. Dieser handelt dabei als ständiger Vermittler für den Haupthändler und erhält für seine Tätigkeit eine Provision.⁷⁸

Die vom Automobilhersteller unabhängigen Vertragshändler kaufen die Fahrzeuge zu Großhandelspreisen direkt von diesem, und vertreiben sie direkt oder ggf. über einen ihrer Unterhändler an die Kunden. Der Endabnehmer steht dabei im Vertragsverhältnis mit dem Vertragshändler und nicht mit dem OEM. Die Händler sind durch vereinbarte Absatzpläne zur Abnahme einer bestimmten Anzahl verpflichtet. Diese für den Hersteller vorteilhafte Situation überträgt das Absatzrisiko auf den stationären Handel.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Kfz-Betrieb Vogel, o. J.

⁷⁶ Vgl. Diez, 2015, S. 218.

⁷⁷ Vgl. Scholly, 2013, S. 27.

⁷⁸ Vgl. Diez, 2015, S. 218.

⁷⁹ Vgl. Terporten, Michael (1999): Wettbewerb in der Automobilindustrie. Eine industrieökonomische Untersuchung des deutschen Pkw-Marktes unter besonderer Berücksichtigung nationaler Hersteller, Duisburg, S. 127.

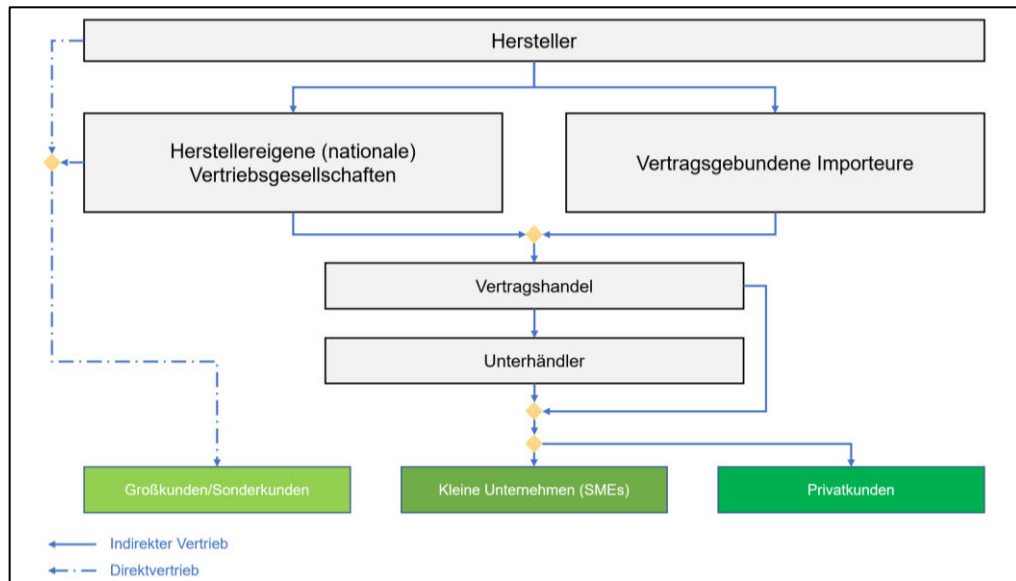


Abb. 4: Struktur des indirekten Vertriebs⁸⁰

2.2.3 Direkter Vertrieb

Eine immer häufiger anzutreffende Gestaltungsform stellt der **Direktvertrieb** dar. Dabei erfolgt der Verkauf des Fahrzeugs über herstellereigene Niederlassungen (dezentraler Vertrieb) oder über dessen zentrale Verkaufsabteilungen (Zentralvertrieb) ohne eine Einschaltung von Absatzmittlern zwischen dem OEM und den Endabnehmern.⁸¹ Als Vertragspartner des Kunden tritt der Fahrzeughersteller auf.⁸²

In der Entwicklung des Direktvertriebs erwiesen sich Niederlassungen als die präferierte Ausgestaltungsoption für die OEMs – so besitzen beispielsweise die Premiumhersteller BMW und Mercedes ein solches Netz. Der Einsatz bei höher positionierten Herstellern deutet auf die markenpolitische Relevanz von eigenen Geschäftsstellen hin.⁸³ „Aus Kundensicht unterscheiden sich Niederlassungen und Vertragshändler kaum.“⁸⁴ Auch diese übernehmen ebenfalls die klassischen Einzelhandelsfunktionen und versuchen potenzielle Nachfrager zu akquirieren. Der Betrieb von Niederlassungen bietet den Herstellern

⁸⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf, Alexander (2008): Geschäftsmodelle im europäischen Automobilvertrieb. Herausforderung Multikanalmanagement, Wiesbaden, S. 2.

⁸¹ Vgl. Reindl, 2017, S. 44.

⁸² Vgl. Schmidt, Axel et al. (2019): The Future of Automotive Sales. A new way for OEMs and Dealers to thrive in times of disruption, S. 25.

⁸³ Vgl. Diez, 2015, S. 214-216.

⁸⁴ Scholly, 2013, S. 28.

aber die Möglichkeiten, das Vertriebssystem direkt zu steuern, in Kundenkontakt zu treten und alle relevanten Kundendaten zu erhalten. Zudem kann eine markenspezifische Customer Journey sichergestellt werden und Kostenstellen wie die Händlermarge vermieden werden. Als nachteilig gegenüber dem Vertrieb über Vertragshändler stellt sich die vollständige Übernahme des Absatzrisikos und die zusätzliche Kapitalbindung dar.⁸⁵

Geht Diez in seiner Literatur von 2015 noch davon aus, dass sich der Direktvertrieb über zentrale Verkaufsabteilungen der Hersteller zumeist nur auf spezielle Käufergruppen wie Mitarbeiter, Behörden oder große Automobilvermieter konzentriert, haben sich in den letzten Jahren erfolgsversprechende Strukturen gebildet.⁸⁶ In diesem Zusammenhang werden häufig digitale Verkaufsprozesse genannt, wie beispielsweise das Vertriebsmodell von Tesla, wo sowohl Privat- als auch Geschäftskunden ihr Fahrzeug online direkt beim Hersteller bestellen und bezahlen.⁸⁷

Beim Direktvertrieb über zentrale Verkaufsabteilungen lassen sich in der Praxis Neuwagen über die Internetplattform des OEMs konfigurieren oder Bestandsfahrzeuge wählen, die dann online bestellt und bezahlt werden – ein Aufsuchen von Niederlassungen des Herstellers oder von Vertragshändlern ist nicht mehr notwendig. Beratungsleistungen zum Bestellprozess und Rückfragen lassen sich über ein (herstellereigenes) Call Center abdecken.

Jedoch erwarten viele Abnehmer die Möglichkeit, dass Fahrzeug selbst Probefahren zu können. Diese Leistung sowie die Fahrzeugübergabe bei Auslieferung inklusive Ersteinweisung werden über Probefahrtzentren und den Einsatz von Speditionen bzw. Abholungen durch den Kunden von Auslieferungszentren abgewickelt. Dabei kann der OEM eigene Strukturen aufbauen oder auf Kooperationspartner setzen.⁸⁸ Der Direktvertrieb erleichtert die Schaffung von Touchpoints mit Konsumenten durch den Einsatz verschiedener Einzelhandelsformate. Dazu gehören herstellereigene Pop-up Stores, Testfahrtzentren, Ausstellungsräume und Experience Centers. Besonders in Verbindung mit Online-Prozessen ermöglicht dies den OEMs, die Vertriebskosten signifikant zu reduzieren.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. Diez, 2015, S. 215-216.

⁸⁶ Vgl. a.a.O., S. 216.

⁸⁷ Vgl. Köllner, Christiane (2021): Tesla ist international führend bei Online-Autoverkäufen. <https://www.springerprofessional.de/automobilwirtschaft/vertriebskanaele/tesla-ist-international-fuehrend-bei-online-auto-verkaeufen/18800970> (15.06.2022).

⁸⁸ Vgl. Diez, 2015, S. 237-240.

⁸⁹ Vgl. Weidenbach/Sadoun/Pölz, 2019, S. 44.

Eine Kombination aus dem Direktvertrieb und dem Vertrieb über den stationären Vertragshandel stellt das **Agenturmodell** dar. Auch hier ist der Vertragspartner des Kunden der Fahrzeughersteller, aber der Händler nimmt eine aktive Rolle im Vertriebsprozess ein.⁹⁰ Dieser agiert hierbei als Agent und übernimmt die Beratungstätigkeit gegenüber den Kunden und nimmt Fahrzeugbestellungen entgegen, die er an den OEM weiterleitet. Der Kunde erhält dabei keine Rechnung vom Händler, sondern vom Hersteller. Der Agent übernimmt die Fahrzeugauslieferung und erhält für seine Tätigkeiten eine Provision vom Fahrzeughersteller.⁹¹

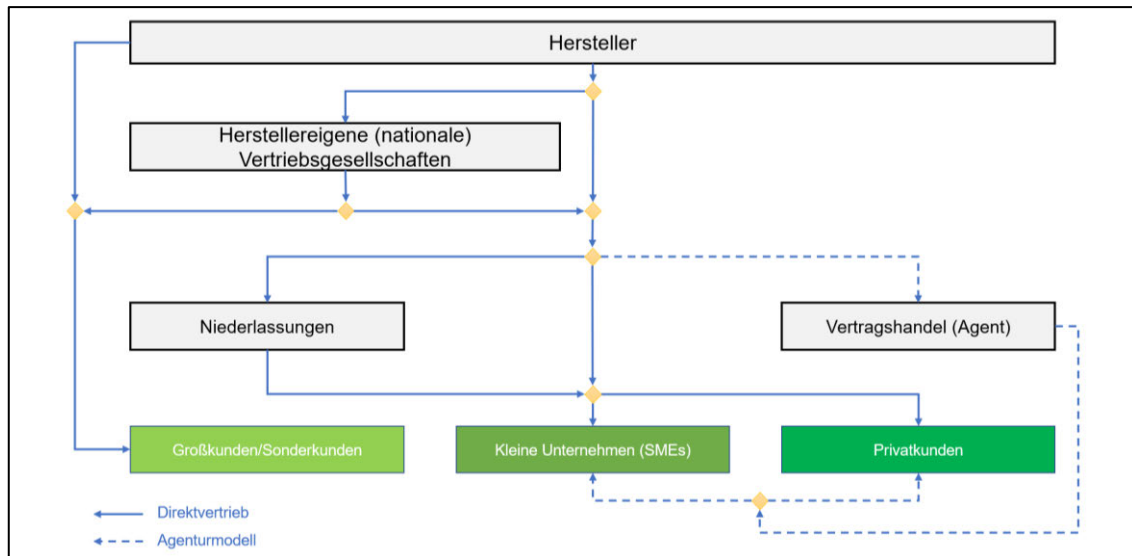


Abb. 5: Struktur des Direktvertriebs⁹²

2.3 PEST-Analyse

Im Jahr 1986 entwickelten Fahey und Narayanan das PEST-Konzept, ein häufig angewendetes Analysewerkzeug, welches auch unter dem Begriff STEP-Analyse bekannt ist.⁹³ Es handelt sich um eine häufig verwendete Umfeldanalysen-Variante, dessen

⁹⁰ Vgl. Köhnen, Sven (2021): Neuordnung im Direktvertrieb nötig. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/neuordnung-im-direktvertrieb-noetig-a-1037763/> (15.06.2022).

⁹¹ Vgl. Schmidt et al., 2019, S. 25.

⁹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Graf, 2008, S. 2; Schmidt et al., 2019, S. 25.

⁹³ Vgl. Steuernagel, Axel (2017): Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden, S. 61.

Benennung auf die Akronyme der Faktoren zurückzuführen ist, welche die makroökonomischen Chancen und Risiken und die Auswirkungen von externen Einflüssen aufzeigen:⁹⁴

- **Political** (Politische Faktoren)
- **Economic** (Ökonomische Faktoren)
- **Social** (Sozio-kulturelle Faktoren)
- **Technological** (Technologie)⁹⁵

Mit der Durchführung dieser Analyse können „instabile Umweltverhältnisse aufgedeckt werden, die dann in der Strategieplanung Berücksichtigung finden“⁹⁶. Betrachtet werden die Rahmenbedingungen für ein Unternehmen in einem geografisch abgegrenzten Raum, wie z. B. eine Region oder einen Staat. Einsatz findet das PEST-Modell insbesondere bei der Entwicklung von Markteintritts- und Standortentscheidungen, wo die Gegebenheiten der Umwelt eine bedeutsame Entscheidungsgrundlage darstellen.⁹⁷ Yüksel leitet daraus zwei Funktionen für ein Unternehmen ab: Die Konstatierung des Umfelds, in denen ein Unternehmen tätig ist und die Ableitung von Daten und Informationen, die es einem Unternehmen ermöglichen, zukünftige Entwicklungen und Umstände zu begegnen.⁹⁸ „Ziel ist es, mögliche Einflussfaktoren auf das Unternehmen bzw. auf einzelne Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren.“⁹⁹

In der Literatur lassen sich in diesem Zusammenhang außerdem die Begriffe PESTEL bzw. PESTLE finden, die eine Beschreibung zur Weiterentwicklung des ursprünglichen Konzepts darstellen. Dabei wurden die vier zuvor benannten Einflussfaktoren um die Sichtweisen „Legal“ und „Environmental“, also den rechtlichen Aspekten sowie den Umweltaspekt erweitert. Steuernagel erachtet diese Ausdehnung als nicht unbedingt notwendig. Der rechtliche Faktor lässt sich gemeinsam mit der Politik, und der Umweltfaktor

⁹⁴ Vgl. Kaufmann, Traute (2021): Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage, Berlin, S. 19-20.

⁹⁵ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 61-66.

⁹⁶ Kaufmann, 2021, S. 20.

⁹⁷ Vgl. Zerres, Christopher (2021): Strategische Analysetechniken. In: Zerres, Christopher (Hrsg.) (2021): Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung, 5. Auflage, Berlin, S. 195

⁹⁸ Yüksel, İhsan (2012): Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. In: International Journal of Business and Management, Jg. 2012, Nr. 24 (2012), S. 53, DOI: 10.5539/ijbm.v7n24p52.

⁹⁹ Ragge, Holger R. (2000): Analysetechniken – Die Toolbox des Marketing-Controllers. In: Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2000), Handbuch Marketing-Controlling. 2. Auflage, Heidelberg, S. 14.

je nach Auslegung mit sozio-kulturellen Einflüssen oder ebenfalls unter der Politik zusammenfassen.¹⁰⁰

Die **politischen Einflussfaktoren** sind ein elementarer Bestandteil einer Umweltanalyse und spielen vor allem „bei der Wahl von Standorten oder Repräsentanzen eine erfolgsentscheidende Rolle“.¹⁰¹ Analysiert wird sowohl nationales als auch internationales Recht. Zum einem werden Chancen wie beispielsweise staatliche Subventionierungen bzw. Förderungen spezieller Industrien oder Technologien betrachtet, zum anderen stehen die Risikofaktoren im Fokus, um eine entsprechende Vermeidungsstrategie ableiten und entwickeln zu können.¹⁰² Insbesondere nach Wahlen mit Regierungswechsel kann es zum Wegfall politischer Unterstützer und zu Kurswechseln in der Politik kommen. Neben dem Beschluss von Gesetzten kann der politische Einflussfaktor auch durch Einzelfalls-Beurteilungen von Gerichten und Behörden erfolgen. Steuernagel nennt hierzu beispielhaft die für deutsche Unternehmen oftmals hoch erscheinenden Strafen bei Gesetzesverstößen in den USA oder die im internationalen Vergleich hohen Anforderungen an Datensicherheit und Verbraucherschutz in der EU.¹⁰³

Die **ökonomische Umwelt** wirkt sich unmittelbar auf das Wachstum und die Rentabilität von Unternehmen aus.¹⁰⁴ Veränderungen der Kaufkraft, des Bruttoinlandprodukts und die Entwicklung des Wechselkurses von Währungen oder von Löhnen und anderen Kostenstellen sowie Abhängigkeiten beeinflussen den Erfolg.¹⁰⁵

Sozio-kulturelle Einflüsse können nach demographischen Faktoren und nach Wertewandel der Gesellschaft differenziert werden. Die demographischen (quantitativen) Komponenten sind hauptsächlich für Internationalisierungsstrategien, und die Werte für lokale als auch internationale Strategien zu betrachten. Analysiert werden beispielsweise das Bevölkerungswachstum, die Einkommensverteilung und die Altersstruktur (demographisch) sowie die Veränderung des Konsumentenverhaltens, steigendes Verantwortungsbewusstsein in bestimmten Bereichen, Trends und die kulturellen Eigenheiten (wertebasierte Sichtweise).¹⁰⁶ „Um die Wettbewerbsposition trotz des Wandels

¹⁰⁰ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 61.

¹⁰¹ Kaufmann, 2021, S. 20.

¹⁰² Vgl. Zerres, 2021, S. 196.

¹⁰³ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 62.

¹⁰⁴ Vgl. Kaufmann, 2021, S. 20.

¹⁰⁵ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 62; Deutsches Institut für Marketing, 2022.

¹⁰⁶ Vgl. a.a.O. 63-64.

halten und steigern zu können, müssen das Angebotsportfolio und der damit verbundene Kundennutzen stetig angepasst werden.“¹⁰⁷

Eine zentrale Fragestellung der Strategieanalyse betrifft im heutigen Umfeld vor allem Technologien bzw. den **technologischen Wandel**.¹⁰⁸ „Die digitale Transformation hat mittlerweile sämtliche Stufen der industriellen Wertschöpfung erreicht (Industrie 4.0) und bereits einige etablierte Geschäftsmodelle [...] grundlegend verändert (Wirtschaft 4.0).“¹⁰⁹ Insbesondere zuletzt die Corona-Pandemie und ihre Erfordernisse beschleunigten die Entwicklung von technologischen Innovationen und Arbeits- bzw. Geschäftsmodellen, dessen weiteres bestehen einen elementaren Einfluss auf die globale Wirtschaft, die Unternehmen und die Gesellschaft ausüben wird.¹¹⁰ Konkret untersucht wird der bisherige und in Zukunft erwartbare Einfluss in Hinblick auf neue Wettbewerber und potenzielle Substitutionsprodukte durch das Internet in Verbindung mit dem E-Commerce.¹¹¹ Anhand der Analyse von technologischen Einflüssen lassen sich Chancen und Risiken von Unternehmen – auch von denjenigen ohne engen Technologiebezug – ermitteln und infolgedessen Konsequenzen für die zukünftige Strategie ziehen.¹¹²

Der Vollständigkeit wegen werden auch die ökologischen sowie rechtlichen Faktoren dargestellt, aber im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Die **ökologischen Faktoren** müssen von der Wirtschaft durch die aktuellen Klimaentwicklungen und daraus abgeleiteten Maßnahmen gegen den Klimawandel zunehmend strategisch berücksichtigt werden. Etablierte Systeme werden sich in Zukunft verändern, wie beispielsweise die Umstellung von Verbrennungs- auf Elektromotoren im individuellen Personenverkehr.

Rechtliche Einflussfaktoren geben den Handlungsspielraum für die Produktion und den Handel von Produkten bzw. Dienstleistungen der Unternehmen vor.¹¹³

¹⁰⁷ Kaufmann, 2021, S. 20-21.

¹⁰⁸ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 66.

¹⁰⁹ Kaufmann, 2021, S. 21.

¹¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹¹ Vgl. Steuernagel, 2017, S. 67.

¹¹² Vgl. Zerres, 2021, S. 196.

¹¹³ Vgl. Kaufmann, 2021, S. 21-22.

3 PEST-Modell zur Analyse der Einflussfaktoren auf den Automobilhandel

3.1 Definition der Perspektive

Zunächst gilt es festzulegen, aus welcher Sichtweise die PEST-Analyse durchgeführt werden soll.¹¹⁴ In dem Anwendungsfall dieser Bachelorarbeit wird sich nicht auf die Perspektive eines Unternehmens bzw. Fahrzeugherstellers bezogen, sondern auf die des ganzen Automobilhandels in Deutschland. Die durch diese gesamtbildliche Sichtweise identifizierten Umwelteinflüsse lassen sich auf die einzelnen Akteure des Vertriebsprozesses auf dem deutschen bzw. europäischen Markt übertragen. Zu betrachten sind auch Faktoren, die primär andere Zweige der Automobilindustrie beeinflussen, aber deren absehbaren Folgen sich passiv auf die aktuelle Handelsstruktur auswirken.

3.2 Politische Faktoren

Der rechtliche Rahmen für den Automobilhandel wird von einer Vielzahl von Kartellrechtsregelungen und Gesetzen reguliert.¹¹⁵ Zudem übernimmt der Staat eine Lenkungsfunction, in dem gezielte Maßnahmen und Technologien gefördert oder sanktioniert werden, um nationale und internationale Ziele und Abkommen zu erfüllen. Diese wirken sich dabei sowohl aktiv als auch passiv auf den Wandel im Automobilvertrieb aus.

3.2.1 Förderung CO₂-neutraler Fahrzeuge

„Erdölvorräte schwinden, die Förderung wird zunehmend aufwendiger. Die Folge erleben die [...] Autofahrer regelmäßig an den Tankstellen: Die Preise für Benzin und Diesel steigen stetig. Gleichzeitig belasten unsere Abgasemissionen Umwelt und Klima.“¹¹⁶

Mit dieser Aussage belegt die Bundesregierung im Jahr 2011 ihre verfolgte Strategie „Weg vom Öl“. Die Dekarbonisierung des Mobilitätssektors ist zudem essentiell für die Erreichung des im Pariser Klimaabkommen 2015 festgelegten Ziels, die Erderwärmung

¹¹⁴ Vgl. Kaufmann, 2021, S. 22-24.

¹¹⁵ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 6.

¹¹⁶ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2011): Elektromobilität – Deutschland als Leitmarkt und Leitanbieter. Berlin, S. 4.

auf mindestens unter zwei, bestenfalls auf 1,5 Grad Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen.¹¹⁷ Das Gelingen ist dabei stark von den Entwicklungen der Schadstoffe des Transportsektors abhängig. Dieser ist für 27 Prozent der gesamten CO₂-Emissionen der EU verantwortlich,¹¹⁸ „with almost the half of these being attributed to passenger cars and the automotive industry“¹¹⁹. Der deutsche CO₂-Ausstoß ist zu immerhin 20 Prozent auf den Verkehrssektor zurückzuführen und damit nach der Energiewirtschaft und der Industrie der drittgrößte Verursacher von Treibhausgasen.¹²⁰

Zur Emissionsreduktion und Unabhängigkeit vom Import fossiler Kraftstoffe rücken neben der Forschung an Biotreibstoffen auch alternativen Antriebsarten in den Fokus. Als zentraler Baustein wird die Elektromobilität gesehen.¹²¹ Die Bundesregierung fasst unter diesen Begriff „all jene Fahrzeuge, die von einem Elektromotor angetrieben werden und ihre Energie überwiegend aus dem Stromnetz beziehen, also extern aufladbar sind.“¹²² Diese Auslegung umfasst somit rein elektrisch betriebene Fahrzeuge (BEV), am Stromnetz aufladbare Hybridfahrzeuge, die sowohl einen Elektromotor, als auch Verbrennungsmotor nutzen (PHEV), und elektrische Fahrzeuge, die zur Reichweitenerweiterung zusätzlich einen kleinen Verbrennungsmotor nutzen (REEV).¹²³

Die Elektromobilität wird von der Politik systematisch vorangetrieben und lässt sich zunächst als Haupteinflussfaktor für diese Entwicklung identifizieren. Weitere Treiber der Elektromobilität sind zudem die begrenzte Verfügbarkeit von fossilen Ressourcen zur Kraftstoffnutzung, welche die Grundlage für konventionelle Antriebe darstellt, sowie der Kunde, der die Nachfrage nach solchen Technologien schafft.¹²⁴

¹¹⁷ Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021): Übereinkommen von Paris. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/uebereinkommen-von-paris#ziele-des-ubereinkommens-von-paris-uvp> (21.05.2022).

¹¹⁸ Vgl. Pichler et al., 2021, S. 140.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Vgl. Bundesregierung (Hrsg.) (o. J.): Klimaschonender Verkehr. <https://www.bundesregierung.de/bregde/themen/klimaschutz/klimaschonender-verkehr-1794672#> (21.05.2022).

¹²¹ Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2011, S. 4.

¹²² Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (o. J. [a]): Elektromobilität (Definition i. S. der Bundesregierung). <https://www.erneuerbar-mobil.de/glossar/elektromobilitaet-definition-der-bundesregierung#> (21.05.2022).

¹²³ Vgl. ebd.

¹²⁴ Vgl. Clausen, Uwe/Schaumann, Henning (2012): Entwicklungen eines Konzepts zur Innenstadtbelieferung mittels Elektromobilität. In: Proff, Heike et al. (Hrsg.) (2012): Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte, Wiesbaden, S. 471.

Das deutsche Bundeskabinett beschloss im Mai 2011 ein Regierungsprogramm mit folgenden Zielen und Maßnahmen:

- Klimaschutz: Verringerung von Treibhausgasen in Höhe von 40 Prozent im Jahr 2020 gegenüber 1990 und 80 Prozent bis 2050
- Versorgungssicherheit: Größere Unabhängigkeit von Importen fossiler Kraftstoffe
- Bis 2020 soll der Bestand an Elektrofahrzeugen in Deutschland eine Million, bis 2030 sechs Millionen betragen
- Technologische Innovation: Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland in dem Bereich alternativer Mobilität
- Deutschland als Leitanbieter und Leitmarkt für die Elektromobilität¹²⁵

Zudem wurden von der EU Flottengrenzwerte für PKWs und leichte Nutzfahrzeuge beschlossen, in dessen Folge es für die OEMs nötig war, den durchschnittlichen CO₂-Ausstoß der neuzugelassenen Gesamflotte auf maximal nur noch 95 Gramm je Kilometer zu begrenzen, um Strafzahlungen zu umgehen. Das erfordert die Produktion und den Verkauf klimafreundlicher Fahrzeuge. Dabei spielen BEVs eine große Rolle, die mit null Gramm CO₂/km die Bilanz der Hersteller stark verbessern.¹²⁶

Die Dekarbonisierung des Verkehrssektors bzw. des Individualverkehrs hat sich zunächst durch die zum Start zurückhaltende Akzeptanz und Offenheit gegenüber der Elektromobilität als schwierig erwiesen. Kasperk und Fuchs erklären diese Gegebenheit mit der risikoscheuen Einstellung der deutschen Käufer, wo hingegen in Märkten wie China und Norwegen im Jahr 2017 eine hohe Akzeptanz für die neue Technologie vorhanden war. Zudem handelte es sich in der Anfangszeit der Elektromobilität bei den

¹²⁵ Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, 2011, S. 8.

¹²⁶ Vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (Hrsg.) (2020): Das System der CO₂-Flottengrenzwerte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. https://www.bmv.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Luft/zusammenfassung_co2_flottengrenzwerte.pdf (22.05.2022).

BEVs überwiegend um reichweitenarme Fahrzeuge des Kleinwagensegments zu vergleichsweise hohen Anschaffungskosten.¹²⁷

Die Zurückhaltung bei Elektroautos lässt sich auch daran erkennen, dass angestrebte Ziele aus dem Regierungsprogramm zur Elektromobilität von 2011 zum Teil nicht erwirkt wurden. So wurde z. B. der Bestand von einer Million zugelassener Elektrofahrzeuge bis 2020 erst mit Verspätung im Jahr 2021 erreicht. Dem Kraftfahrt-Bundesamt nach belief sich der Bestand von Elektrofahrzeugen zum 1. Januar 2021 auf 588.944 Fahrzeuge (BEVs und PHEVs).¹²⁸

Das Ziel, die Treibhausgase bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 zu reduzieren, wurde ebenfalls nicht erreicht. Statistiken zu den Emissionen im Verkehrssektor zeigen, dass sich diese zum Ende des letzten Jahrzehnts mit 146 Millionen Tonnen CO₂ auf beinahe dem gleichen Niveau im Vergleich zu vor 30 Jahren befinden (164 Millionen Tonnen CO₂), was einer Senkung von nur elf Prozent entspricht.¹²⁹

Eine Erhöhung des als Umweltbonus bekannten Förderprogramms der Bundesregierung zum November 2019 und eine aufgrund der erwartenden Wirtschaftsfolgen der Corona-Pandemie nochmalige Verdoppelung im Juni 2020 bewirkten letztendlich ein wachsendes Interesse an elektrisch betriebenen Fahrzeugen in Deutschland bei gleichzeitig sinkenden Neuzulassungen des Gesamtmarktes.¹³⁰ Ein weiterer Faktor, der sich positiv auf die Zulassungszahlen von Elektroautos auswirkte, stellt die gewachsene Auswahl an Modellen in allen Fahrzeugsegmenten dar.¹³¹

Die Neuausrichtung der Kaufprämie 2019 verfolgte das perspektivische Ziel, sieben bis zehn Millionen Elektroautos zuzulassen, um die Klimaziele für das Jahr 2030 zu erreichen. Der Maximale Förderbetrag wurde dadurch von 4.000 auf 6.000 Euro für BEVs, und von 3.000 auf 4.500 Euro für PHEVs erhöht, jeweils zu 50 Prozent getragen von der Bundesregierung als auch von der Automobilindustrie. Auch Brennstoffzellenfahrzeuge, also Autos, die über einen Antrieb verfügen, dessen Energiewandler aus einer Brennstoffzelle und mindestens einer elektrischen Antriebsmaschine besteht erhielten eine

¹²⁷ Kasperk, Gamet/Fluchs, Sarah (2019): Customer Journeys in der Elektromobilität. In: Proff, Heike (Hrsg.) (2019): Mobilität in Zeiten der Veränderung. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden, S. 468.

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Vgl. Bundesregierung, o. J. [b].

¹³⁰ Vgl. Kords, Martin (2022e): Pkw-Neuzulassungen in Deutschland bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74433/umfrage/neuzulassungen-von-pkw-in-deutschland/> (24.05.2022).

¹³¹ Vgl. Bernhart, Wolfgang et al. (2021): E-Mobility Index 2021. München, S. 11-12.

Förderung von bis zu 6.000 Euro.¹³² Die coronabedingte Erhöhung der Innovationsprämie zum Juni verdoppelte nochmal den staatlich beigesteuerten Anteil, wodurch der maximale Förderbetrag auf 9.000 (BEVs) bzw. 6.750 Euro (PHEVs) für neuzugelassene Fahrzeuge gestiegen ist.¹³³ Die Voraussetzungen für die Förderfähigkeit eines Fahrzeugmodells werden von der BAFA geregelt.¹³⁴ Die folgende Abbildung zeigt nochmals zusammenfassend die Entwicklung der Innovationsprämie für Elektrofahrzeuge.

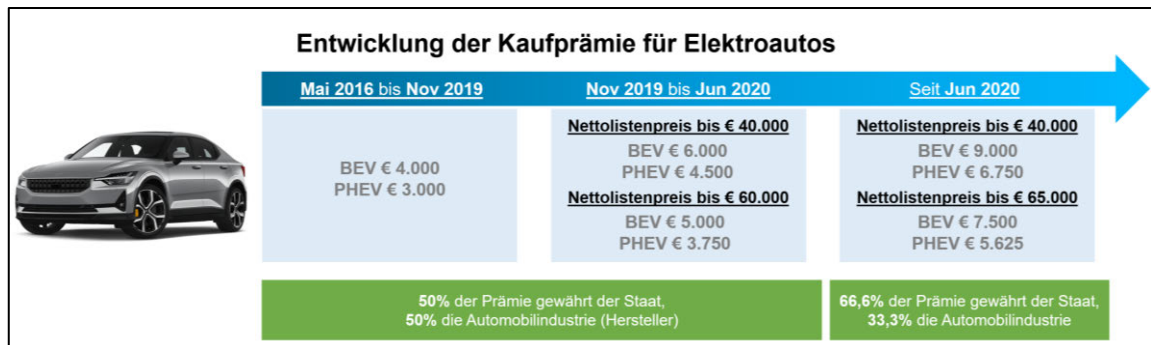


Abb. 6: Entwicklung der Kaufprämie für Elektroautos in Deutschland¹³⁵

Weitere Fördermaßnahmen für die Elektromobilität umfassen eine zehnjährige Befreiung von der Kfz-Steuer sowie finanzielle Vorteile bei der Dienstwagenbesteuerung.¹³⁶

Dem Kraftfahrt-Bundesamt zur Folge konnten BEVs im Jahr 2020 ihre Anzahl an Neuzulassungen in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr verdreifachen (+207 Prozent). Noch höhere Zuwächse verzeichneten im gleichen Zeitraum die PHEVs mit einem Plus von 342 Prozent. Dieser Trend setzte sich auch mit einem Zuwachs von 83 Prozent für BEVs, und 62 Prozent für PHEVs im Jahr 2021 fort. Wie in der folgenden Grafik dargestellt,

¹³² Vgl. Bundesregierung (Hrsg.) (2020): So funktioniert der neue Umweltbonus. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/umweltbonus-1692646> (24.05.2022).

¹³³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (o. J. [b]): Fragen und Antworten zur erhöhten Kaufprämie bei Elektrofahrzeugen. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/FAQ/Elektromobilitaet/faq-elektromobilitaet.html> (24.05.2022).

¹³⁴ Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Hrsg.) (o. J.): Elektromobilität. https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/Elektromobilitaet/elektromobilitaet_node.html (24.05.2022).

¹³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (o. J.); Bundesregierung (2020); Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (o. J. [b])

¹³⁶ Paulsen, Thomas (2022): Kfz-Steuer und Dienstwagen-Vorteil: Das gilt bei Elektroautos. <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/elektromobilitaet/kaufen/kfz-steuer-elektroautos/> (09.07.2022).

beläuft sich der Marktanteil für elektrische Fahrzeuge somit bereits auf 26 Prozent an den gesamten Neuzulassungen.¹³⁷

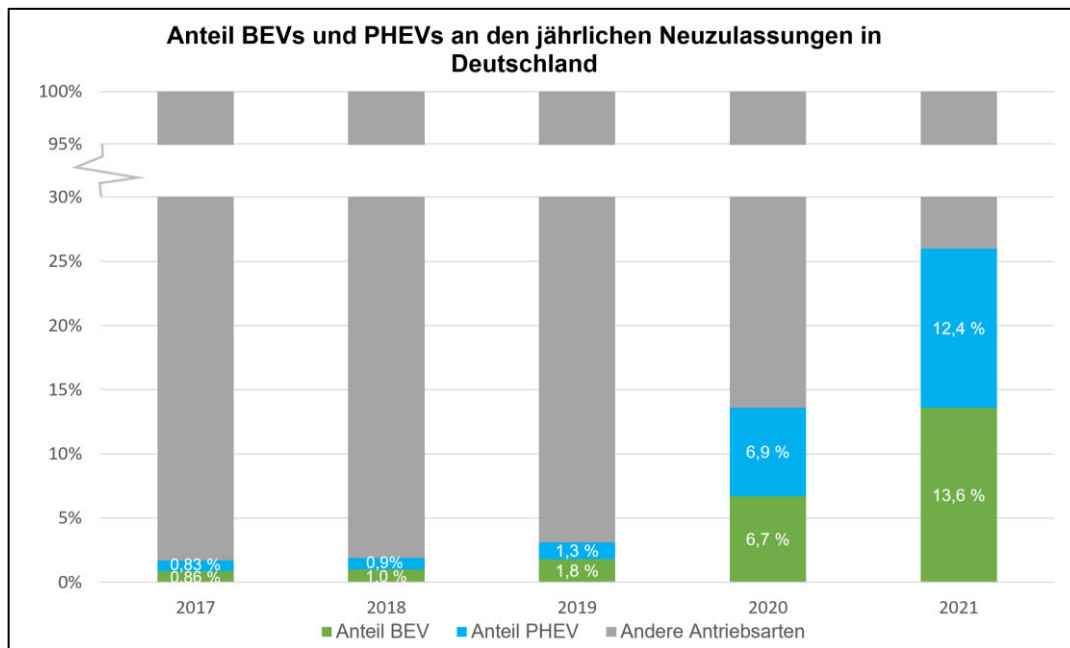


Abb. 7: Anteil elektrischer Fahrzeuge an den gesamten PKW-Neuzulassungen¹³⁸

Der Wandel hin zu zum Elektroantrieb stellt den Automobilhandel vor Herausforderungen, die ein aktives Handeln verlangen. Die Autoren Proff, Szybisty, Fojic und Cremer nennen in diesem Zusammenhang unter anderem die Faktoren des hohen Investitionsbedarfs und der abnehmenden Wertschöpfung. Dabei ist die Ausgangssituation der stationären Händler und Handelsgruppen in Deutschland bereits heute durch eine niedrige Rentabilität belastet.

Ein Großteil des Gewinns wird durch den Vertrieb von Fahrzeugen erwirtschaftet, wobei dazu vor allem der nachgelagerte Bereich am rentabelsten ist. Der Verkauf von Neu- und Gebrauchtwagen besitzt mit einem Anteil von nur knapp fünf Prozent nur eine geringe Profitabilität. Die Geschäftsbereiche Kundendienst und Technik, sowie der Aftermarket mit Ersatzteilen und Zubehör hingegen die höchste.¹³⁹

¹³⁷ Vgl. Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (o. J. [c]): Jahresbilanz. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Jahresbilanz_Neuzulassungen/jahresbilanz_node.html (24.05.2022).

¹³⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Kraftfahrt-Bundesamt (o. J. [c]).

¹³⁹ Vgl. Proff, Heike et al. (2018): Neue Geschäftsmodelle für Dienstleistungsinnovationen im Automobilhandel für die Elektromobilität. In: Proff, Heike/Borchert, Margret/Schmitz, Gertrud (Hrsg.) (2018):

Insbesondere diesen Geschäftsbereichen wird ein Zurückgang der Umsätze prognostiziert. Vergleichsweise wartungsintensive Bauteile wie unter anderem Abgasanlagen, Zündkerzen sowie Wartungen mit Ölwechsel oder dem Austausch sonstiger Verschleißteile fallen bei einem Elektroauto weg.¹⁴⁰ „Zudem müssen Werkstätten aufgrund der neuen technischen Komponenten im elektrifizierten Antriebsstrang neue Kompetenzen bezüglich der Batterie und des Hochvoltsystems aufbauen, was [...] einen enormen Kraftakt darstellt.“¹⁴¹ Der stationäre Handel erwartet einen Rückgang von 17,8 Prozent der Umsätze im Bereich von Zubehörteilen, und 11,1 Prozent im Bereich des Kundendienstes.¹⁴²

Die Autoren erwähnen, „dass zwar viele der großen Händler bereits Elektroautos anbieten, ihr Potenzial aber noch eher gering einschätzen“¹⁴³. Diese Position lässt sich auch aus dem aktuellen Händlertest von dem Beratungsunternehmen Concertare erschließen. Untersucht wurde dabei die Qualität der Beratung im Automobilhandel, unter anderem im Bereich der Elektromobilität. Obwohl BEVs mittlerweile einen Marktanteil von über 14 Prozent an den Gesamtzulassungen aufweisen, verweigert sich ein Teil der Händler noch immer dieser Antriebsart. Geringe Motivation bei Beratungen und mangelnde Überzeugung werden dabei als Gründe genannt, häufig mit dem Resultat, dass kaum Probefahrten angeboten werden. Dabei besteht hier eine große Chance für den stationären Handel, Unsicherheiten der Kunden bezüglich der Lademöglichkeiten und Reichweite auszuräumen, und ihn somit vom Kauf zu überzeugen und an den Markenhändler zu binden.¹⁴⁴ Die Literatur sieht eine Hauptaufgabe für die Zukunftsfähigkeit des stationären Handels darin, seinen Kunden neue sowie innovative Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu bieten.¹⁴⁵

Dienstleistungsinnovationen & Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter, Wiesbaden, S. 8-9.

¹⁴⁰ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 108.

¹⁴¹ Bernhart et al., 2021, S. 15.

¹⁴² Vgl. Proff et al., 2018, S. 21.

¹⁴³ a.a.O., S. 19.

¹⁴⁴ Vgl. Ehrenfeuchter, Martin/Sommer, Marcel (2021): Händlertest 2021: Autohandel: Das ist zu wenig! <https://www.auto-motor-und-sport.de/news/haendlertest-2021/> (26.05.2022).

¹⁴⁵ Vgl. Gouthier, 2013, S. 132.

3.2.2 Gruppenfreistellungsverordnung der EU

Der Automobilvertrieb unterliegt den Regelungen der Vertikal-GVO der Europäischen Kommission, welche die Rahmenbedingungen für den Automobilvertrieb reguliert.

„Vertikale Vereinbarungen sind Vereinbarungen, die zwischen zwei oder mehr auf unterschiedlichen Ebenen der Produktions- und Vertriebskette tätigen Unternehmen geschlossen werden und die Bedingungen betreffen, zu denen die beteiligten Unternehmen Waren und Dienstleistungen beziehen, verkaufen oder weiterverkaufen dürfen.“¹⁴⁶

Die Vertikal-GVO bildet die Grundlage für die Vertriebsverträge im Automobilhandel und regelt, welche wettbewerbsbeschränkenden Vereinbarungen bzw. Verbote nach Artikel 101 Vertrag zur Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) ausnahmsweise zulässig (freigestellt) sind. Diese Regelung untersagt eigentlich Vereinbarungen zwischen Unternehmen, die den Wettbewerb beschränken.¹⁴⁷

Die bisherige GVO Nr. 330/2010 ist zum 31. Mai 2022 ausgelaufen und wurde nun überarbeitet. Bei der Neufassung werden Marktentwicklungen der letzten Jahre berücksichtigt, die vor allem mit der voranschreitenden Digitalisierung einhergehen. Dabei handelt es sich um Themen wie zweigleisiger Vertrieb, Agenturverträge für die Händler, den Informationsaustausch sowie die duale Preisgestaltung. Dabei werden bestimmte Aspekte von der neuen Vertikal-GVO nicht mehr freigestellt, sondern müssen nach Artikel 101 AEUV einzeln beurteilt werden – zugleich aber auch neue Spielräume durch die Aufnahme in die Verordnung geschaffen, insbesondere im Zusammenhang mit Online-Verkäufen.¹⁴⁸ „Dazu gehört die Möglichkeit, demselben Händler unterschiedliche Großhandelspreise in Rechnung zu stellen für Produkte, die online und offline verkauft werden.“¹⁴⁹

Instandhaltungsleistungen und das Zubehörgeschäft werden von der bis 2023 geltenden Kfz-GVO geregelt.¹⁵⁰ Die in beiden Verordnungen getroffenen Regulierungen

¹⁴⁶ Europäische Kommission, 2021.

¹⁴⁷ Vgl. ebd.

¹⁴⁸ Vgl. Autohaus (Hrsg.) (2022a): EU-Kommission: Neue GVO und Leitlinien verabschiedet. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/eu-kommission-neue-gvo-und-leitlinien-verabschiedet-3174295> (12.07.2022).

¹⁴⁹ Ebd.

¹⁵⁰ Vgl. Autohaus (Hrsg.) (2022b): Neue Kfz-GVO: Das fordert die Bundesfachgruppe Freie Werkstätten. <https://www.autohaus.de/nachrichten/werkstatt/neue-kfz-gvo-das-fordert-die-bundesfachgruppe-freie-werkstaetten-3172237> (12.07.2022).

beeinflussen somit den Automobilhandel, indem sie wettbewerbsrechtliche Belange regelt und von Verboten nach Artikel 101 AEUV ausnimmt.

3.3 Ökonomische Faktoren

Im Automobilhandel lässt sich ein steigender Wettbewerb aufgrund vieler Entwicklungen erkennen, dessen Auswirkungen vor allem den stationären Handel betreffen. Nennenswert erscheinen dabei vor allem die stagnierenden bzw. rückläufigen Zulassungszahlen in vielen wichtigen Märkten, darunter auch in Deutschland.¹⁵¹

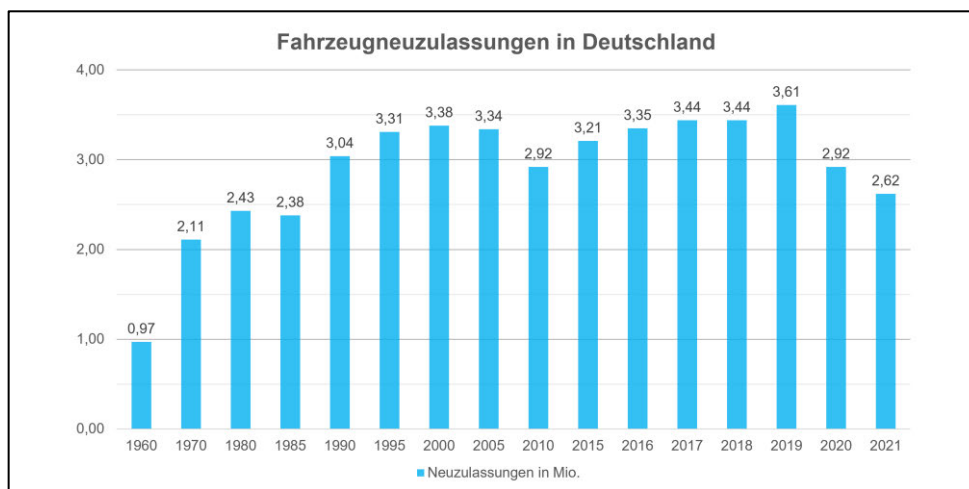


Abb. 8: Entwicklung der PKW-Neuzulassungen in Deutschland¹⁵²

Wie Abbildung 8 zeigt, liegt bereits seit den 1990er Jahren die Zulassungszahl von neuen PKWs bei konstant 3,0 bis 3,5 Millionen Fahrzeugen im Jahr. Die Rückgänge in den Jahren 2020 und 2021 lassen sich mit pandemiebedingten Produktionsausfällen und Lieferschwierigkeiten bei bestimmten Bauteilen wie Halbleiter erklären und sind in diesem Ausmaß nicht allein auf eine sinkende Nachfrage zurückzuführen.¹⁵³

Zusätzlich verändert sich die Betrachtung des Wettbewerbs im digitalen Zeitalter. Im ursprünglichen Sinne konkurrierten Unternehmen mit anderen Marktteilnehmern, die ihnen sehr ähnlich waren, und kooperierten mit Partnern, die eine Vorleistung erbrachten, den

¹⁵¹ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 14.

¹⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an Kords, 2022e.

¹⁵³ Vgl. Hofer, Joachim (2022): Chips: Die Lieferengpässe verschwinden langsam – nur nicht bei den Autos. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/halbleitermangel-chips-die-lieferengpaesse-verschwinden-langsam-nur-nicht-bei-den-autos/28280428.html> (12.07.2022).

Vertrieb übernahmen oder anderweitig mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung in Verbindung standen.¹⁵⁴ „Today, we are moving to a world of fluid industry boundaries, one where our biggest challengers may be asymmetric competitors – companies from outside our industry that look nothing like us but that offer competing value to our customers.“¹⁵⁵ Das Resultat dieser Veränderung ist eine Verschiebung der Wettbewerbsbedingungen, die in den folgenden Kapiteln/Absätzen dargestellt wird.¹⁵⁶

3.3.1 Steigende Rivalität unter stationären Autohändlern

„Mehrmarkenhändler stehen [im Neuwagengeschäft] untereinander im Wettbewerb, aber auch mit den Handelsgruppen und Autohäusern, die nur eine Marke anbieten [...]“¹⁵⁷ Mehrmarkenhändler, also Unternehmungen, die mehrere Fahrzeugmarken vertreten, konnten in den letzten Jahren ihren Anteil am Neuwagengeschäft vergrößern. Das geschah gezwungenermaßen vor allem auf Kosten von Mitwettbewerbern, etwa durch das Aufkaufen von kleineren Konkurrenten.¹⁵⁸ Die Folge ist eine im Automobilhandel stetig voranschreitende Konsolidierung der Betriebe, dessen Anzahl von 18.000 im Jahr 2002 auf 7.800 im Jahr 2014 abgenommen hat. Die Anzahl an Betriebsstätten und Filialen je Unternehmen steigerte sich hingegen von 1,3 (2000) auf 2,2 (2014). Beim Vertrieb von Neuwagen sind Mehrmarkenhändler auf Bonuszahlungen der OEMs angewiesen, die sie durch die Erfüllung von vereinbarten Absatzzielen erhalten. Um diese Ziele zu erreichen, findet unter den stationären Händlern eine Entwicklung statt, bei denen die geforderten PKWs abgesetzt werden, jedoch mit der kritischen Entwicklung, durch hohe Rabatte immer weniger Gewinn zu generieren.¹⁵⁹ Zudem legen die Hersteller ihren Fokus vermehrt auf starke Vertragspartner zur Umsetzung ihrer Vertriebsstrategien. Im Vorteil befinden sich dabei große Autohäuser (-gruppen) gegenüber kleinen Händlern mit geringem Fahrzeugabsatz, da diese durch Skaleneffekte eine höhere Profitabilität aufweisen und Herstellervorgaben besser umsetzen können.¹⁶⁰

¹⁵⁴ Vgl. Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the digital age, New York, S. 6-7.

¹⁵⁵ Rogers, 2016, S. 8.

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Proff/Szybisty, 2018, S. 13.

¹⁵⁸ Vgl. a.a.O., S. 25.

¹⁵⁹ Vgl. a.a.O., S. 14; Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hrsg.) (2010): Dossier Elektromobilität und Dienstleistungen. https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_AB39.pdf (28.05.2022).

¹⁶⁰ Vgl. Reindl, 2017, S. 45.

Im Gebrauchtwagenmarkt stellen zusätzlich freie Werkstätten bzw. Händler und Onlineportale weitere Marktteilnehmer dar, mit denen die stationären Markenhändler konkurrieren.¹⁶¹ Auch dieser Marktbereich stagniert in Deutschland, ist jedoch weniger durch Herstellervorgaben reguliert und lässt die Umsetzung markenübergreifender Vertriebskonzepte leichter zu, wodurch Synergien Kostenersparnisse für die stationären Händler ermöglichen.

Das Service- und Dienstleistungsgeschäft ist die profitabelste Sparte eines Autohändlers, verzeichnet jedoch kontinuierlich sinkende Umsätze, was eine niedrigere Werkstattauslastung der Händler sowie die Schließung von markengebundenen als auch freien Werkstätten zur Folge hat.¹⁶² Zurückführen lässt sich dieser Umstand auf eine steigende Qualität der Neufahrzeuge sowie verlängerte Wartungsintervalle.¹⁶³ Die Wartungsarbeiten eines PKWs je Jahr sind von 1,06 im Jahr 2000 auf 0,83 Werkstattbesuchen im Jahr 2014, sowie die Reparaturarbeiten von 0,78 (2000) auf 0,55 (2014) gesunken.¹⁶⁴ Zudem haben sich stetig neue Wettbewerber auf dem Markt der automobilen Dienstleistungen etabliert, wie beispielsweise Carglass oder ATU.¹⁶⁵

3.3.2 Direktvertrieb der Hersteller

Die Automobilhersteller legen die Vertriebswege für ihre Produkte selbst fest. Die Entscheidungen betreffen dabei die Vertragshändler mit ihrem eigenem Vertriebsnetz, die herstellereigenen Niederlassungen sowie den Handel über Onlineplattformen.

Der Direktvertrieb gerät bei den Fahrzeugherstellern dabei immer weiter in den Fokus. Dieser steht besonders im Neuwagengeschäft im unmittelbaren Wettbewerb zu den stationären Vertragshändlern.¹⁶⁶ Im Direktvertriebsmodell steuern die Automobilhersteller alle Vertriebsprozesse. Bei einem Fahrzeugkauf geht der Kunde dabei ein Vertragsverhältnis mit dem OEM ein – dieser liefert das Fahrzeug an einen ausgewählten Übergabeort. Die Bezahlung des Produkts erfolgt dabei ebenfalls zwischen dem Kunden und dem Fahrzeughersteller. Eine Art Mittelweg zwischen direktem und indirektem Vertrieb stellt das im Kapitel 2.2.4 erläuterte Agenturmodell dar, bei dem der Händler für z. B.

¹⁶¹ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 13.

¹⁶² Vgl. a.a.O., 2018, S. 15.

¹⁶³ Vgl. Gouthier, 2013, S. 135.

¹⁶⁴ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 15.

¹⁶⁵ Vgl. Gouthier, 2013, S. 136.

¹⁶⁶ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 13-17.

Beratungsleistungen und die Fahrzeugauslieferung eine feste Provision vom OEM erhält.¹⁶⁷

Es ist zu erwarten, dass Hersteller künftig die Anzahl an Niederlassungen reduzieren, hingegen aber den Ausbau des Online-Vertriebs priorisieren und voranbringen.¹⁶⁸ Ein digital ausgerichteter Direktvertrieb bietet dem Hersteller die Möglichkeit, die Kosten im Retail- sowie Marketingbereich signifikant zu reduzieren und gleichzeitig die Preistransparenz für den Kunden zu erhöhen.¹⁶⁹ Die Verlagerung kann zudem zu einer Verkürzung der Lieferzeiten durch geringere Auftragsdurchlaufzeiten führen, indem das Online-Bestellsystem in die Produktionsdatenbanken der Herstellerproduktionswerke integriert werden.¹⁷⁰

Im klassischen Vertriebsmodell übernimmt der Händler alle Verkaufsaktivitäten, wie etwa die Produktpräsentation, Probefahrten, Konditions- und Preisverhandlung sowie den Verkauf weiterer Aftersales-Produkte und Dienstleistungen sowie die Wartung. Damit liegt der gesamte Kundenkontakt in dessen Hand, wodurch dieser auch die gesamte Verantwortung für die Kundenbindung besitzt. Die entlang der Touchpoints gesammelten Informationen und Daten werden dabei in einem CRM-System gesammelt, d. h. es wird versucht einen „360°-Blick“ über den Kunden zu gewinnen. Die gewonnenen Informationen liegen folglich dem Händler vor, werden aber häufig aufgrund fehlender Datenintegration und Bereitschaft nicht mit dem Hersteller geteilt, da es sich bei Händlern um rechtlich eigenständige Unternehmen handelt. Besitzt der Hersteller direkte Touchpoints mit den Konsumenten, kann dieser Umstand umgangen werden. Diese Möglichkeit für den Fahrzeughersteller, Kundendaten zu sammeln stellt einen weiteren Grund dafür dar, Direktvertriebsmodelle am Markt zu etablieren.¹⁷¹

Immer häufiger findet auch der Multi-Channel-Vertrieb Anwendung, das heißt ein über mehrere Plattformen und Kanäle stattfindender Handel, wodurch sich die Vorteile des Online-Handels mit denen des stationären Handels verbinden lassen.¹⁷² Damit kann auch ein Risiko des alleinigen Online-Vertriebs umgangen werden, indem Kunden, die

¹⁶⁷ Vgl. Schmidt et al., 2019, S. 25.

¹⁶⁸ Vgl. Proff/Szybisty, S. 26.

¹⁶⁹ Vgl. Weidenbach/Sadoun/Pölz, 2019, S. 44; Diez, 2015, S. 241.

¹⁷⁰ Vgl. Diez, 2015, S. 241.

¹⁷¹ Vgl. Padberg, Jürgen (2020): Connected Car – Connected Customer – Die Automobilindustrie entdeckt den direkten Kundenkontakt. In: Stadelmann, Martin/Pufahl, Mario/Laux, David D. (Hrsg.) (2020): CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen, Wiesbaden, S. 189-192.

¹⁷² Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 18.

auf persönlichen Kontakt bestehen und keine Bereitschaft aufweisen, eine Fahrzeugbestellung im Internet abzuwickeln, auf Alternativen ausweichen können.¹⁷³

Auch im Gebrauchtwagenmarkt ist eine verstärkte Online-Forcierung durch herstellereigene Plattformen zu erwarten. Dem hingegen versuchen Mehrmarkenhändler ebenfalls vermehrt, Verkaufsplattformen zu implementieren und ihre Kompetenz in diesem Bereich zu stärken.¹⁷⁴

3.3.3 Neue Wettbewerber mit innovativen Vertriebsmodellen

Immer häufiger treten Leasinganbieter als virtuelle Neuwagenhändler auf, und verstärken damit den Wettbewerb im Automobilhandel.¹⁷⁵ Diese als Vermittler auftretenden Unternehmen beziehen die Fahrzeuge aus dem Vertragshandel oder direkt vom Hersteller zu Flottenkonditionen und bieten ihren Kunden den vollen Leistungsumfang und attraktive Preise.¹⁷⁶ „Normalerweise ist es Vertragshändlern untersagt, Fahrzeuge an Wiederverkäufer zu vertreiben. Die Leasinggesellschaften werden durch die GVO allerdings als Endkunden gesehen.“¹⁷⁷ Durch die verstärkte Marktpräsenz dieser hersteller- bzw. handelsunabhängigen (digitalen) Leasinganbieter entsteht zunehmend ein Wettbewerb mit den (Mehrmarken-) Händlern.¹⁷⁸

Eine auf dem Ansatz des Leasings bzw. der Vermietung aufbauende Vertriebsform stellt das Auto-Abo dar. Abonnement-Angebote sind heutzutage in vielen Branchen anzutreffen. Neben traditionellen Dienstleistungen und Gütern wie Zeitungen lassen sich auch digitale Anwendungen wie beispielsweise Netflix allgegenwärtig. Die Möglichkeiten von Abos haben auch den Automobilhandel erreicht, auch wenn diese noch eine untergeordnete Rolle im Absatz von Fahrzeugen spielen. Hohe Flexibilität bei der Laufzeit und die Option, das Angebot auf seinen aktuellen Bedarf anzupassen bzw. zu individualisieren sind dabei jedoch einige dafürsprechende Faktoren.¹⁷⁹

¹⁷³ Vgl. Diez, 2015, S. 242.

¹⁷⁴ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 30.

¹⁷⁵ Vgl. a.a.O., S. 28.

¹⁷⁶ Vgl. a.a.O., S. 28; InstaDrive (Hrsg.) (o. J.): FAQ. <https://insta-drive.com/de/faq/> (28.05.2022).

¹⁷⁷ Proff/Szybisty, S. 28.

¹⁷⁸ Vgl. a.a.O., S. 28-29.

¹⁷⁹ Vgl. Teichert, Matthias Achim/Knöchel, Sebastian E./Lüken, Jan D. (2020): Das Abo-Model – der Game Changer im Automotive? In: Proff, Heike (Hrsg.) (2020): Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wiesbaden, S. 610.

Beim Auto-Abo-Modell „handelt es sich [...] um eine einfache und mit geringem Aufwand verbundene Service-Dienstleistung basierend auf dem Konzept der Autovermietung. Dabei wird seitens des Kunden ein Fahrzeug über einen bestimmten Zeitraum vom Anbieter verpflichtend gemietet“¹⁸⁰. Der Kunde erwirbt das Fahrzeug somit nicht, sondern nutzt es nur über eine flexibel gestaltbare Laufzeit, ähnlich dem klassischen Leasing. Häufig besitzt dieser über den Zeitraum der Vertragslaufzeit auch die Flexibilität, verschiedene Fahrzeugmodelle in einer vordefinierten Flotte nach Bedarf zu wählen.

Die Laufzeiten gestalten sich dabei mit meist drei bis 24 Monaten kürzer und häufig flexibler als beim Leasing und können monatlich gekündigt oder je nach Bedarf verlängert werden, wobei die maximale Mietdauer in der Regel unbefristet ist. Eine hohe Preistransparenz bietet zudem die gleichbleibende monatliche Rate.¹⁸¹ Diese inkludiert bereits die Kosten für beispielsweise die Versicherung oder Wartung, wodurch der Kunde theoretisch nur noch die Kosten für die Betankung bzw. den Ladevorgang bezahlen muss.¹⁸² Abonnement-Angebote werden sowohl von Herstellern direkt, aber immer häufiger auch von unabhängigen Dienstleistern angeboten. Bekannte Plattformen sind der Anbieter FINN mit einem reinen Abo-Modell oder InstaDrive mit einem Komplettleasing.¹⁸³

3.4 Sozio-kulturelle Faktoren

Zunächst ist es notwendig, den Megatrend **digitale Transformation** zu beschreiben und zu definieren. Der Einfluss der Digitalisierung ist bereits bei den zuvor beschriebenen ökonomischen Faktoren erkennbar, hat aber einen weitaus größeren Einfluss auf die im Folgenden ermittelten Einflüsse der sozio-kulturellen Perspektive.

Die Literatur beschreibt diesen Begriff im engeren Sinne grundsätzlich nur als „die Umwandlung analoger in digitale Daten“¹⁸⁴. In einer erweiterten Sichtweise wird sie als eine durch das Internet geschaffenen Möglichkeit verstanden, welche sich durch die ortsungebunde Allzeitverfügbarkeit von Daten definiert.¹⁸⁵ Merkle erweitert die Sichtweise um die Beschreibung als den Wandel von Informations- und Kommunikationstechnologien

¹⁸⁰ Teichert/Knöchel/Lüken, 2020, S. 616-617.

¹⁸¹ Vgl. ebd.

¹⁸² Vgl. Finn (Hrsg.) (o. J.): FAQ. <https://www.finn.auto/faq> (30.05.2022).

¹⁸³ Vgl. Finn, o. J.; InstaDrive, o. J.

¹⁸⁴ Pannagl, Sandro (2015): Digitalisierung der Wirtschaft. Bedeutung, Chancen und Herausforderungen, Wien, S. 5.

¹⁸⁵ Vgl. ebd.

und setzt diese durch die Einflussnahme auf beinahe alle Lebensbereiche der Gesellschaft mit einer technologischen Revolution gleich.¹⁸⁶

Die Nutzung digitaler Technologien bietet den verschiedensten Industriezweigen neue Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung bestehender Produkte und Prozesse. Zudem ermöglicht sie neue Geschäfts- und Konsummodelle, wie dem vorherigen Abschnitt zu ökonomischen Faktoren entnommen werden kann, birgt aber auch das Risiko, bis zu 40 Prozent der aktuellen Arbeitsplätze zu gefährden.¹⁸⁷ „Digital transformation and resultant business model innovation have fundamentally altered consumers' expectations and behaviors, pressured traditional firms, and disrupted numerous markets.“¹⁸⁸

Die sozio-kulturelle Sichtweise auf die Einflussfaktoren des stationären Handels betrachtet, wie die Digitalisierung die Nutzung von technologischen Anwendungen und die Kommunikation mit Kunden vor allem durch die Entwicklung eines neuen Wettbewerbsumfelds, welches mittlerweile den gesamten klassischen Einzelhandel in Frage stellt, beeinflusst. Nicht nur besitzt jede Branche neben stationären Händlern ein digitales Äquivalent, sondern auch ein Substitutionsgut, welches einen grundlegend anderen Ansatz verfolgt.¹⁸⁹

3.4.1 Veränderndes Kommunikations- und Kaufverhalten

Digitale Technologien verändern die Art und Weise, wie Kunden adressiert und neue Werte geschaffen werden.¹⁹⁰ Als „stille Verbraucherrevolution“¹⁹¹ beschreibt Merkle den Wandel des Kundenverhaltens aufgrund der Digitalisierung. Konsumenten sind selbstbewusster und haben eigene Vorstellungen über das Zusammenspiel mit dem Handel entwickelt. Ihr Verhalten ist vom kritischen Hinterfragen der Angebote und weniger Rationalität geprägt. Es hat sich das Selbstverständnis entwickelt, dem Handel ebenbürtig zu sein. Ist ein Kunde mit einem Angebot nicht zufrieden, gibt es eine Vielzahl von Alternativen, die er Vergleichen und nutzen kann. Dabei spielt die Digitalisierung eine große

¹⁸⁶ Vgl. Merkle, Wolfgang (2020): Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, S. 6.

¹⁸⁷ Vgl. Freddi, Daniela (2017): Digitalisation and employment in manufacturing. Pace of the digitalisation process and impact on employment in advanced Italian manufacturing companies. In: AI & Soc, Jg. 2018, Nr. 33 (2018), S. 393-394, DOI: 10.1007/s00146-017-0740-5.

¹⁸⁸ Verhoef, Peter C et al. (2019): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: Journal of Business Research, Jg. 2021, Nr. 122 (2021), S. 889, DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

¹⁸⁹ Vgl. Merkle, 2020, S. 6.

¹⁹⁰ Vgl. Rogers, 2016, S. 4.

¹⁹¹ Merkle, 2020, S. 37.

Rolle. Durch die einfache und schnelle Verfügbarkeit von Informationen über Angebote der Händler im Internet ist der Kunde deutlich besser informiert.¹⁹² Die digitale Transformation hat die traditionelle Theorie, dass Kunden beworben und zum Kauf überredet werden müssen, verändert. Massenproduktion und -kommunikation, wo ein Produkt möglichst viele Kunden bedienen und mit einer einheitlichen Botschaft auf eine identische Weise zur gleichen Zeit ansprechen soll, sind immer weniger von Relevanz. Vielmehr ändert sich dieser Ansatz hin zur Kundenvernetzung.¹⁹³

Dabei spielt auch Social Media eine große Rolle. Konsumenten können Meinungen und Erfahrungen untereinander teilen, aktiv Breitenwirkung in der Öffentlichkeit auslösen, und im negativen Szenario einem Unternehmen schaden. Als Entscheidungshilfen unterstützen dabei zusätzlich Verbraucherportale und Produktforen.¹⁹⁴ Als Folge dieser Möglichkeiten im digitalen Zeitalter nimmt die Loyalität der Konsumenten gegenüber bestimmten Marken, Händlern oder Werkstätten ab.¹⁹⁵ Ebenfalls begründen lässt sich die selbstbewusste Einstellung der Kunden durch die erhöhte Informations-Transparenz, welche die Digitalisierung ermöglicht. So stellten früher nur die Unternehmen und Händler alle relevanten Informationen beliebig zur Verfügung.¹⁹⁶

Bisher haben die Hersteller am stationären Handel keine Möglichkeit auf direkten Endkundenbezug. „Marketing, Verkaufs-, After-Sales und Service-Unterstützungen werden den Importeuren von den Herstellern in deren Ländern bzw. Märkten bereitgestellt.“¹⁹⁷ So werden Werbekampagnen, Konfiguratoren und Marketingmaterial zum Marktstart von neuen Fahrzeugmodellen von den OEMs zur Verkaufsunterstützung bereitgestellt, welche die Importeure oftmals marktspezifisch ergänzen und an die Händler weitergegeben. Mit diesen Services und oftmals händler eigenen Vertriebsaktionen stehen diese als Endglied des Vertriebsprozesses im direkten Kontakt mit dem Konsumenten.¹⁹⁸

Die Möglichkeit, direkt mit dem Kunden zu kommunizieren, nimmt Einfluss auf den Umgang bzw. die zukünftige Auslegung und Transformation des Vertriebs von Seiten der Fahrzeughersteller.¹⁹⁹ Zusammen mit dem Marketing und Service sollen Touchpoints

¹⁹² Vgl. Merkle, 2020, S. 37-42.

¹⁹³ Vgl. Rogers, 2016, S. 6.

¹⁹⁴ Vgl. Merkle, 2020, S. 41-42.

¹⁹⁵ Vgl. Padberg, 2020, S. 193.

¹⁹⁶ Vgl. Merkle, 2020, S. 41-42.

¹⁹⁷ Winkelhake, Uwe (2021): Die digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber – Roadmap – Praxis, 2. Auflage, Berlin, S. 135.

¹⁹⁸ Vgl. a.a.O., S. 135-136.

¹⁹⁹ Vgl. Padberg, 2020, S. 181-182.

entlang der Customer Journey geschaffen werden, die vom Kunden in der digitalen Welt erwartet werden. Dabei ist es notwendig, dass der Hersteller diese mit den Händlern und Werkstätten abstimmt. Dennoch ist bei der Gestaltung zu beachten, dass nicht alle Kunden digitale Möglichkeiten nutzen und teilweise weiterhin auf analoge Kommunikationspräferenzen setzen.²⁰⁰

3.4.2 Veränderndes Mobilitätsverhalten

Ein steigendes Umweltbewusstsein als Folge des Klimawandels sowie ein hohes Verkehrsaufkommen, hohe Luftverschmutzung, unzureichende Anzahl an Parkplätzen oder gar ein komplettes Verkehrschaos in den Metropolen und urbanen Bereichen verdeutlichen die Notwendigkeit von neuen Mobilitätslösungen.²⁰¹ „Die grenzenlose Freiheit von einst trifft auf ein neu entstehendes Verantwortungsbewusstsein.“²⁰² Mit dieser Herausforderung sieht sich auch immer mehr die Automobilindustrie konfrontiert. Der stattfindende Wandel des Kundenbedarfs – weg vom Besitz, hin zum bedarfsweisen Benutzen von Fahrzeugen – beeinflusst die gesamte Automobilbranche und damit auch den Handel mit folgendem Resultat: „Fahrzeugfertiger werden Mobilitätsdienstleister“²⁰³.

Dabei findet sich auf dem heutigen Markt kein wirkliches Produkt, welches den Besitz eines Autos für jeden ersetzen kann, jedoch Angebote wie beispielsweise Carsharing und Elektrofahrräder, sowie der öffentliche Nahverkehr, die zunehmend an Bedeutung gewinnen.²⁰⁴ Gleichzeitig wollen bzw. können in den Stadträndern viele Berufspendler nicht auf das Auto verzichten.²⁰⁵

Carsharing stellt vor allem in urbanen Gebieten eine Alternative für den Besitz eines eigenen Fahrzeugs dar. Definieren lässt es sich als „a type of a car rental mobility scheme where cars are rented for short periods of time, often by the hour or more recent also by the minute“²⁰⁶. Mit Carsharing Angeboten wie z. B. dem von Share Now können

²⁰⁰ Vgl. Padberg, 2020, S. 197-198.

²⁰¹ Vgl. Reppert, Oliver (2021): Carsharing – die neu gewonnene Freiheit? In: Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.) (2021): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft, Wiesbaden, S. 196.

²⁰² Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft. Wiesbaden, S. 6.

²⁰³ Winkelhake, 2021, S. 4.

²⁰⁴ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 19.

²⁰⁵ Vgl. Scher, Benjamin (2021): Zukünftige multimodale Verkehrskonzepte. In: Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.) (2021): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft, Wiesbaden, S. 179.

²⁰⁶ Janasz, Tomasz (2018): Paradigm Shift in Urban Mobility. Towards Factor 10 of Automobility, Wiesbaden, S. 25.

sich Menschen in den Städten bei Bedarf ein Auto teilen und fahren, ohne es zu besitzen.²⁰⁷ Die Fahrzeuge sind an keine fixen Standorte oder Stationen gebunden und befinden sich über alle Stadtteile verteilt. Die Kosten werden nach der Fahrdauer minütlich, stündlich oder tageweise berechnet. Reservieren, mieten und starten lässt sich ein Fahrzeug über die Apps der verschiedenen Anbieter, wie die Share Now-App.²⁰⁸

Einer Umfrage aus dem Jahr 2018 nach vertritt ein Teil der größten stationären Mehrmarkenhändler die Ansicht, dass alternative Mobilitätsangebote nicht flächendeckend funktionieren werden. Die Hersteller hingegen sehen sich zunehmend in Verantwortung, auf diese Substitutionsprodukte zu reagieren bzw. in ihr Angebot zu integrieren.²⁰⁹ Der Wettbewerb beschränkt sich dabei nicht nur auf die Automobilhersteller, sondern auch auf die Anbieter von digitalen Mobilitätsdienstleistungen. Padberg beschreibt die Entwicklung der Hersteller, Mobilitätslösungen anzubieten wie folgend dargestellt:

„Jeder möchte im neue entstehenden Ökosystem ‚Mobilität‘ derjenige sein, der in der Kundenwahrnehmung die positiven Kundenerlebnisse bereitstellt. Die Nase wird derjenige vorne haben, dem es gelingt, den vom Kunden wahrgenommen Mehrwert zur Erfüllung seiner Mobilitätsbedürfnisse aufzuzeigen.“²¹⁰

Wie bereits zuvor erwähnt erlaubt das Carsharing dem Kunden, Fahrzeuge bei Bedarf für einen Zeitraum von wenigen Minuten bis zu Tagen als Alternative zum Fahrzeugbesitz zu nutzen und somit ÖPNV-Angebote zu ergänzen.²¹¹ Die Buchung eines solchen Angebots funktioniert meist über eine Smartphone-App, und vereint dabei die Vorteile, welche die Digitalisierung mit sich bringt: Den orts- und zeitunabhängigen Zugang.²¹²

3.5 Technologische Faktoren

Die technologischen Einflussfaktoren sind ebenfalls auf die voranschreitende Digitalisierung zurückzuführen. Die Fahrzeuge entwickeln sich zu einem „always on“-Gerät, dessen Funktionsfähigkeit von einer flächendeckenden Verfügbarkeit des

²⁰⁷ Vgl. Hubik, Franz (2022): Abschied vom Carsharing: Warum BMW und Mercedes Share Now an Stellantis verkaufen. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/share-now-abschied-vom-carsharing-warum-bmw-und-mercedes-share-now-an-stellantis-verkaufen/28297794.html> (04.06.2022).

²⁰⁸ Vgl. Reppert, 2021, S. 192-193.

²⁰⁹ Vgl. Proff/Szybisty, 2018, S. 19.

²¹⁰ Padberg, 2020, S. 184.

²¹¹ Vgl. a.a.O., S. 191.

²¹² Vgl. Share Now (Hrsg.) (o. J.): Schritt für Schritt zum Carsharing. <https://www.share-now.com/de/de/how-car-sharing-works/> (06.06.2022).

Mobilfunkstandards 5G abhängig ist.²¹³ Den Daten der Bundesnetzagentur zur Folge war Ende Oktober 2021 etwa die Hälfte der Fläche in Deutschland von mindestens einem Anbieter abgedeckt.²¹⁴

3.5.1 Connected Cars

Die Autoren Hoffman, Zayer und Stempel gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2025 mehr als 40 Prozent des Fahrzeugbestands eine Verbindung mit dem Internet aufweisen.²¹⁵ Diese Eigenschaft ermöglicht es den Fahrzeugherstellern, neue Dienstleistungen wie „Function[s] on Demand“²¹⁶ anzubieten, was das Auto in Zukunft zu einem digitalen Endgerät auf Rädern macht. Der Online-Status des Fahrzeuges erlaubt eine gezielte Kundenansprache, um z. B. Werkstattbesuche vorausschauend zu planen.²¹⁷

Die sich verbreitende Vernetzung von Kunden und Fahrzeugen ist stark von der Entwicklung intelligenter Infrastrukturen (smart infrastructure) abhängig. Dazu gehört der Ausbau der 5G-Mobilfunktechnologie, bei der es zwischen urbanen und ländlichen Räumen in Deutschland noch große Unterschiede bei der Abdeckung gibt.

Es lässt sich eine Zunahme der Konnektivität bei den Verbrauchern erwarten, und damit die Neigung, auch Käufe der Automobilindustrie online abzuwickeln.²¹⁸

Der Konnektivitäts-Bereich in der Automobilindustrie umfasst sechs definierbare Trends, die sich in Funktion und Vernetzungslevel unterscheiden: „V2X [Vehicle-to-everything] includes vehicle-to-infrastructure, vehicle-to-network, vehicle-to-vehicle, vehicle-to-pedestrian, vehicle-to-device and vehicle-to-grid communications.“²¹⁹ Ein Beispiel hierfür stellt die Vehicle-to-grid-Funktion dar, welche z. B. für das BEV Hyundai Ioniq 5 in einem Serienfahrzeug erhältlich ist. Aktuell lassen sich damit unter anderem Elektrofahrräder oder Camping-Ausrüstung mit Strom aus der Fahrzeugbatterie versorgen.

²¹³ Vgl. Winkelhake, 2021, S. 4; Telekom (Hrsg.) (o. J.): Autonomes Fahren mit 5G als Grundlage. <https://www.telekom.com/de/konzern/details/5g-netz-ist-grundlage-fuer-autonomes-fahren-561984> (12.07.2022).

²¹⁴ Vgl. Bundesnetzagentur (Hrsg.) (2021): Netzabdeckung 5G. https://www.bundesnetzagentur.de/Shared-Docs/Pressemitteilungen/DE/2021/20211209_5GMonitoring.html# (12.07.2022).

²¹⁵ Vgl. Hoffmann, Marcus/Zayer, Eric/Stempel, Karl (2019): Wie überlebt der Automobilhandel? München, S. 4.

²¹⁶ Ebd.

²¹⁷ Vgl. a.a.O., S. 5.

²¹⁸ Vgl. Weidenbach/Sadoun/Pölz, 2019, S. 19.

²¹⁹ Weidenbach/Sadoun/Pölz, 2019, S. 19.

Perspektivisch werden mit solchen Funktionen beispielsweise Fahrzeuge mit Häusern vernetzt und dienen als Energiespeicher, wodurch selbstproduzierter Photovoltaikstrom in der Fahrzeugbatterie gespeichert, und bei Bedarf fürs Fahren des Fahrzeugs oder für die Stromversorgung des Hauses verwendet werden kann.²²⁰

3.5.2 Autonomes Fahren

Im Mai dieses Jahres konnte den Medien entnommen werden, dass Mercedes-Benz als der weltweit erste Fahrzeughersteller eine Zulassung für ein hochautomatisiertes Level 3 Fahrzeug erhalten hat.²²¹

Das automatisierte bzw. autonome Fahren wird in fünf Stufen untergliedert: Assistiertes Fahren (Level 1), teilautomatisiertes Fahren (Level 2), hochautomatisiertes Fahren (Level 3), vollautomatisiertes Fahren (Level 4) sowie autonomes Fahren (Level 5). Diese unterliegen jeweils unterschiedlichen Regeln zur sogenannten „technischen Aufsicht“, welche festlegt, inwieweit der Mensch und das System die Kontrolle über das Fahrzeug übernehmen.²²² Die folgende Abbildung stellt dar, inwiefern der Fahrer in den einzelnen Stufen zur aktiven Aufsicht integriert ist.

²²⁰ Vgl. Hyundai (Hrsg.) (o. J.): Vehicle-to-load. (<https://www.hyundai.co.nz/v2l#>) (12.07.2022); Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [a]): Elektroautos als Stromspeicher. <https://www.volkswagen.de/de/elektrofahrzeuge/elektromobilitaet-erleben/elektroauto-technologie/das-elektroauto-als-stromspeicher.html> (12.07.2022).

²²¹ Vgl. Diekmann, Tim (2022): Fahrzeuge mit Autopilot: Freihändig über die Autobahn. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/technologie/mercedes-autonomes-fahren-selbstversuch-level3-101.html> (09.07.2022).

²²² Vgl. Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Autonomes Fahren in der Praxis. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/faq-autonomes-fahren-1852070> (09.07.2022).

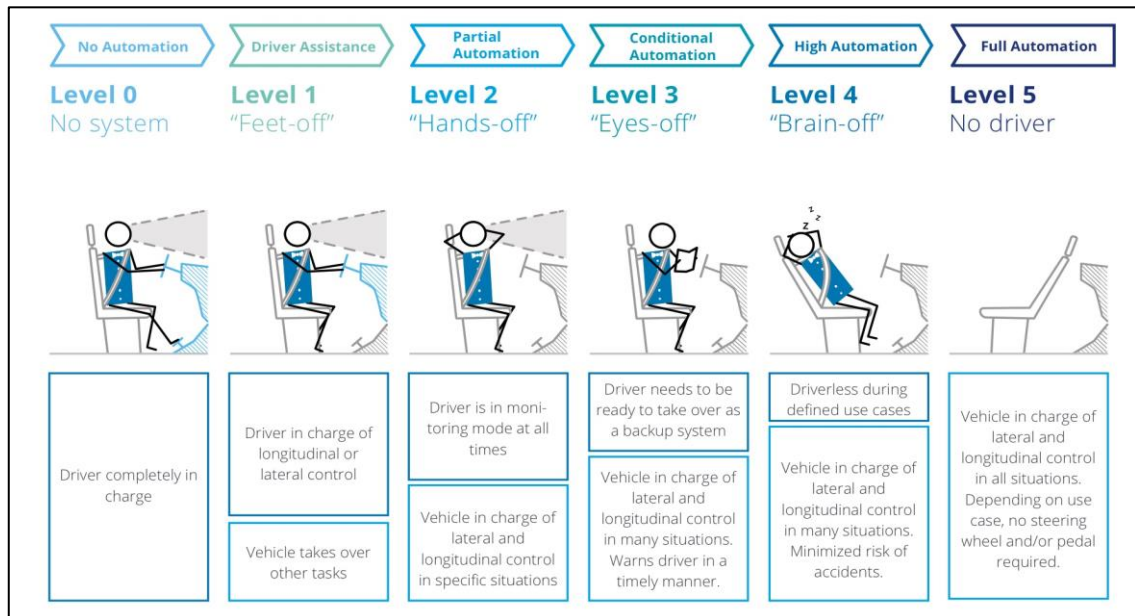


Abb. 9: Die fünf Stufen des automatisierten Fahrens²²³

Bereits das automatisierte Fahren verringert im Zusammenspiel mit verschiedensten Assistenzsystemen das Unfallrisiko für die Verkehrsteilnehmer. Die daraus resultierende niedrigere Unfallrate übt somit indirekten Einfluss auf das für die Händler noch profitable Service- und Werkstattgeschäft.

Zudem ist zu erwarten, dass autonome Fahrzeuge insbesondere im Flottenbetrieb eingesetzt werden, in urbanen Räumen beispielsweise als selbstfahrende Taxis. Neben einem insgesamt sinkenden Bedarf an Privat-PKW handelt es sich bei diesem Käufertyp um Großkunden. Solche Geschäfte werden in der Regel direkt mit dem Fahrzeughersteller bzw. seiner nationalen Vertriebsgesellschaft abgewickelt, nicht zuletzt auch wegen spezifischen Fahrzeugausstattungen, und führt somit zu einer veränderten Profitabilitätssituation im Verkaufsgeschäft von Neufahrzeugen.²²⁴

²²³ Weidenbach/Sadoun/Pölz, 2019, S. 23.

²²⁴ Vgl. Hoffmann/Zayer/Stempel, 2019, S. 6.

4 Wandel der Vertriebsprozesse in der Praxis

4.1 Etablierte Hersteller

Als Folge der zuvor identifizierten Einflussfaktoren bzw. der dadurch hervorgehenden Möglichkeiten versuchen die traditionellen Autohersteller onlinebasierte Direktvertriebsysteme in ihrem Verkaufsmodell zu implementieren. Dabei müssen sie die Vertragshändler bei der Ausgestaltung berücksichtigen, wodurch vor allem das Agenturmodell eine große Rolle in der zukünftigen Ausrichtung des Vertriebs einnehmen wird.

4.1.1 Volkswagen

Der Volkswagen-Konzern ist mit zuletzt 8,88 Millionen ausgelieferten Fahrzeugen der größte Automobilhersteller Europas.²²⁵ Neben der Kernmarke Volkswagen (VW) gehören den Angaben des Automobilunternehmens nach insgesamt neun weitere europäische Marken dem Konzern an, darunter die Volumenmarken Škoda, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Seat und Cupra, die Premiumhersteller Audi, Bentley, Ducati und Lamborghini sowie der Sportwagenproduzent Porsche.²²⁶ Zudem agiert der Konzern mit länderspezifischen Marken wie in den Märkten China (Jetta) und USA (Scout)²²⁷.

Dieser Abschnitt beschäftigt sich ausschließlich mit der Kernmarke VW, die den Großteil seiner Fahrzeuge in einem indirekten Vertriebsmodell mit Vertragshändler als Absatzmittler zwischen dem OEM und den Kunden verkauft. Im Jahr 2019 betrug die Anzahl an VW-Vertriebspartnern 951 Betriebe, darin eingeschlossen sind neben A- und B-Handelspartnern auch Nebenbetriebe sowie Niederlassungen. Reine Servicepartner wie Werkstätten und werkseigene Niederlassungen sind dabei nicht enthalten. Gegenüber

²²⁵ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [a]): Geschäftsbericht 2021. <https://geschaeftsbericht2021.volkswagenag.com/> (13.07.2022); Kords, Martin (2022f): Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz in 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/> (04.07.2022).

²²⁶ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [c]): Konzernstruktur. <https://www.volkswagenag.com/de/group.html#> (04.07.2022). d]

²²⁷ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [d]): Gründung der Marke Jetta. <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2019/02/jetta-to-become-the-new-volkswagen-brand-in-china.html> (04.07.2022); Tagesschau (Hrsg.) (2022): VW mit neuem US-Fokus. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-absatz-scout-usa-101.html> (04.07.2022).

dem Jahr 2017 handelt es sich um eine Reduzierung von 73 Betrieben.²²⁸ VW entwickelt sich zunehmend vom einem reinen Fahrzeughersteller zu einem Mobilitätsanbieter und erwartet, dass bereits 2030 circa ein Fünftel des Umsatzes auf Abos und andere Mobilitätsangebote zurückzuführen sein wird.²²⁹

Zunehmend an Relevanz gewinnt in der Strategie des Unternehmens der Direktvertrieb und damit der direkte Kundenkontakt. Christian Dahlheim, dem Vertriebsleiter des VW-Konzerns nach, erwarten die Kunden den Zugang zu einer Marke während des Kaufprozesses über mehrere Kanäle – dabei stehen vor allem Online-Kontaktstellen immer weiter im Fokus. Neben der Möglichkeit, sich im Internet über Fahrzeuge zu informieren und diese zu konfigurieren, gibt es für ausgewählte Modelle die Möglichkeit, diese direkt online zu bestellen.²³⁰ Die seit Ende 2021 bestehende Vertriebsoption umfasst in Deutschland die vollelektrischen VW ID.-Modelle und ist sowohl für Privat- als auch kleine Gewerbekunden zugänglich, und bietet neben dem Fahrzeugkauf auch Finanzierungsoptionen. Zudem bietet der Hersteller seinen Kunden die Möglichkeit, junge Gebrauchtfahrzeuge der Modellreihen ID.3 und ID.4 zu einem monatlichen Festpreis mit einer Mindestlaufzeit von drei Monaten zu abonnieren. Der Mieter hat dabei die Option, sein Auto-Abo monatlich zu kündigen.²³¹

Beim Vertriebssystem von VW handelt es sich nicht um einen reinen Direktvertrieb, sondern um das Agenturmodell. Für Beratungsleistungen besteht für den Kunden die Möglichkeit, sich an den Vertragshändler vor Ort zu wenden. Dieser agiert im Agenturmodell von VW als Absatzmittler und erhält dafür eine Provision in Höhe von sechs Prozent des Listenpreises vom verkauften Fahrzeugmodell, zusammengesetzt aus einer Grundvergütung und einem Bonus.²³² Die Tätigkeitsfelder der Händler umfassen zudem die Akquisition, die Durchführung von Probefahrten, die Abwicklung des Geschäfts sowie die

²²⁸ Vgl. Kords, Martin (2022g): Vertriebspartner von Volkswagen in Deutschland bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156050/umfrage/anzahl-der-vertriebs-und-servicepartner-von-volkswagen-in-deutschland/> (04.07.2022).

²²⁹ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (2021): Geschäftsmodell 2.0 und Autos im Abo. <https://www.volkswagen.com/de/news/2021/09/volkswagen-is-picking-up-the-pace-of-its-business-model-2-0.html> (04.07.2022).

²³⁰ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (2019): Interview mit Christian Dahlheim. <https://www.volkswagen.com/de/news/stories/2019/05/the-dealers-remain-our-most-important-link-to-customers.html#> (04.07.2022).

²³¹ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [e]): Volkswagen AutoAbo. <https://www.volkswagen.de/de/angebote-und-produkte/autoabo.html> (04.07.2022).

²³² Vgl. Achter, Martin (2022): VW- und Audi-Händler fordern höhere Provisionen des Herstellers. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/vw-und-audi-haendler-fordern-hoehere-provisionen-des-herstellers-a-a570468786be6f01ad2d640831cdc2af/> (16.07.2022).

Fahrzeugauslieferung. Der elektrische Neuwagen wird vom Kunden direkt bei VW gekauft, womit der OEM den Vertragspartner des Abnehmers darstellt. Für die Vertragshändler ergibt sich durch diese Vertriebsform der Vorteil, dass VW das Risiko für Rückläufer und den Restwert trägt. Zudem muss der Handel die Fahrzeuge nicht mehr vorfinanzieren – der Hersteller übernimmt sowohl die Kosten für die Ausstellungsfahrzeuge als auch die Lagerhaltung.²³³ In Zusammenarbeit mit den Vertragshändlern bietet VW diesen mit Tools und Prozessen die Möglichkeit, Online im Namen des Händlers Gebrauchtwagen zu vermarkten.²³⁴

Perspektivisch geht der OEM davon aus, dass der Markt für Mobilitätsdienstleistungen bis 2030 von heute 10 Milliarden US-Dollar auf über 100 Milliarden anwachsen wird. „Für unsere Geschäftsmodelle bedeutet dies, dass sich unsere Umsatz- und Gewinnpools bis 2030 schrittweise verschieben werden. Zunächst vom Verbrenner zum Elektroauto, später [...] zu Software und Diensten.“²³⁵ Demnach sieht Dahlheim und der Vorstand des Konzerns, Herbert Diess, ein großes Potential im Vertrieb von softwarebasierten Technologien und Dienstleistungen, auch nachdem ein Fahrzeug bereits ausgeliefert wurde.²³⁶

4.1.2 Volvo

Volvo Cars (Volvo) ist ein dem chinesischen Konzern Geely angehöriger schwedischer Hersteller von Premium-Automobilen. Zudem ist das Unternehmen selbst Anteilseigner an den noch neu gegründeten Fahrzeugherstellern Polestar und Lynk & Co.²³⁷ Der OEM konnte im Jahr 2021 rund 700.000 Fahrzeuge weltweit absetzen, wovon es sich bei knapp 40 Prozent um elektrifizierte Modelle handelt.²³⁸

²³³ Vgl. Volkswagen (Hrsg.) (2020): Handelspartner stimmen Vertriebsmodell für ID. Familie zu. <https://www.volkswagenag.com/de/news/2020/05/all-volkswagen-retail-partners-agree-new-sales-model-for-id-family.html> (04.07.2022).

²³⁴ Vgl. Volkswagen, 2019.

²³⁵ Diess, Herbert (2021): Strategiepräsentation NEW AUTO. https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/strategie/2021/DE_Herbert-Diess_Speech-NEW-AUTO-Strategy-Presentation.pdf (04.07.2022).

²³⁶ Vgl. Volkswagen, 2019.

²³⁷ Vgl. Volvo (Hrsg.) (o. J. [a]): Geschichte. <https://www.volvocars.com/de/v/our-story> (05.07.2022).

²³⁸ Vgl. Volvo Car Switzerland (Hrsg.) (2022): Weltweiter Volvo Absatz klettert 2021 auf Rekordniveau. <https://www.media.volvocars.com/ch/de-ch/media/pressreleases/293359/weltweiter-volvo-absatz-klettert-2021-auf-rekordniveau> (05.07.2022).

Das deutsche Volvo-Vertragshändlernetz umfasst 227 Standorte sowie weitere 67 Vertragswerkstätten.²³⁹ Der Trend von VW mit einer sinkenden Anzahl an Vertriebspartnern und Servicepunkten ist auch bei dem schwedischen OEM erkennbar. So umfasste das Volvo-Vertriebsnetz im Jahr 2015 noch 269 Händler und 76 reine Werkstattbetriebe.²⁴⁰ Ab 2030 will der Hersteller nur noch vollelektrische Fahrzeuge verkaufen.²⁴¹

Zudem setzt Volvo in Zukunft vermehrt auf ein Direktvertriebsmodell, welches ebenfalls bis zum Jahr 2030 das klassische, indirekte Vertriebsmodell mit Händlern ersetzen soll. Bereits jetzt werden die rein elektrischen Fahrzeuge C40 Recharge und XC40 Recharge ausschließlich online direkt von Volvo vertrieben. Der Kunde schließt in dem als Agentursystem ausgelegten Vertriebsprozess ein Vertragsverhältnis mit dem deutschen Importeur Volvo Car Germany GmbH.²⁴² Unter dem Namen Care by Volvo bietet der OEM seinen Abnehmern die Möglichkeit, das Fahrzeug direkt online mit der Auswahl eines Komplettpakets zu erwerben. Der Fahrzeugkauf ist dabei inklusive einer dreijährigen Vollkaskoversicherung. Eine weitere Kaufoption stellt das Auto-Abo dar, welches dem Abnehmer zwei verschiedene Wahlmöglichkeiten bietet.²⁴³ Diese sind ein flexibles Abo mit keiner vorgegebenen Mindestlaufzeit und einer flexiblen Kündigungsfrist von 3 Monaten oder ein weniger flexibles Angebot mit einer festen Laufzeit von 36 Monaten. Im Gegensatz zum klassischen Leasing ist bei Volvos Abo-Angeboten keine Anzahlung notwendig. Zudem sind unter anderem sowohl Versicherungskosten als auch die KFZ-Steuer bereits in den monatlichen Raten enthalten.²⁴⁴ Wie bei VW ist die Aufgabe der Volvo Vertragshändler die Beratung und Begleitung des Kaufprozesses, das Anbieten von Probefahrten, die Auslieferung von Fahrzeugen sowie die Übernahme von Fahrzeugservices gegen eine Provision.²⁴⁵

²³⁹ Vgl. Volvo (Hrsg.) (o. J. [b]): Händlersuche. <https://www.volvocars.com/de/dealers/haendlersuche> (05.07.2022).

²⁴⁰ Vgl. Wehner, Andreas (2015): Volvo zeichnet die erfolgreichsten Händler aus. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/volvo-zeichnet-die-erfolgreichsten-Vgl.haendler-aus-a-475019/> (05.07.2022).

²⁴¹ Vgl. Volvo Car Austria (Hrsg.) (2021): In Zukunft elektrisch: Volvo Cars präsentiert seine Technik-Strategie. <https://www.media.volvocars.com/at/de-at/media/pressreleases/283543/in-zukunft-elektrisch-volvo-cars-prasentiert-seine-technik-strategie> (05.07.2022).

²⁴² Vgl. Plate, Doris (2021): Mit Direktvertrieb und Komplettangebot: Volvo wird ab 2030 vollelektrisch. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/mit-direktvertrieb-und-komplettangebot-volvo-wird-ab-2030-vollelektrisch-2860671> (05.07.2022).

²⁴³ Vgl. Volvo (Hrsg.) (o. J. [c]): Konfigurator. <https://www.volvocars.com/de/build/c40-electric?cbv=1> (05.07.2022).

²⁴⁴ Vgl. Volvo (Hrsg.) (o. J. [d]): FAQs Care by Volvo. <https://www.volvocars.com/de/care-by-volvo/faq/> (05.07.2022).

²⁴⁵ Vgl. Plate, 2021.

4.2 Newcomer

Im Gegensatz zu bereits etablierten Herstellern können Newcomer ohne eine Berücksichtigung von bestehenden Händlerstrukturen Vertriebswege planen und umsetzen. Bei neuen Herstellern und Fahrzeugmarken lässt sich somit eine weitaus konsequentere Nutzung von Direktvertriebsstrukturen und digitalen Angeboten erkennen.

4.2.1 Polestar

Polestar AB (Polestar) ist ein schwedischer Automobilhersteller, dessen Gründung auf das Jahr 1996 zurückzuführen ist. Der Ursprung des Unternehmens liegt in der Entwicklung und dem Verkauf von leistungssteigernden Softwares für Volvos, bevor es 2011 offizieller Performance Partner von Volvo Cars wurde. 2017 wurde die Firma Polestar AB parallel als eigenständige Marke gegründet, und handelt seitdem separat von der Tuningfirma Polestar Engineered, in dessen Fokus weiterhin die Veredlung von Volvo-Fahrzeugen steht. Bei dem Neugegründeten Unternehmen handelt es sich um ein Joint-Venture von Volvo Cars und dem chinesischen Konzern Geely, der auch die 100% Mutterfirma von Volvo Cars darstellt. Der Fokus von Polestar liegt auf der Herstellung von performanceorientierten und nachhaltigen Elektrofahrzeugen. Der Hersteller unterhält einen eigenen CO₂-neutralen Produktionsstandort in Chengdu, China. Zusätzlich produziert das Unternehmen seine Fahrzeuge in dem von Volvo Cars betriebenen chinesischen Geely-Werk in Luqiao und ab Ende 2022 in der US-amerikanischen Volvo-Fabrik in Ridgeville, South Carolina.²⁴⁶

Polestar setzt sowohl beim Vertrieb von Neu- als auch Gebrauchtwagen auf den Direktvertrieb mit einem flexiblen E-Commerce-System.²⁴⁷ Auf der Website des Herstellers lassen sich die Fahrzeuge konfigurieren oder Bestands- bzw. Gebrauchtfahrzeuge auswählen und online bestellen sowie bezahlen. Bei Leasingangeboten kooperiert der Hersteller mit einem externen Unternehmen – der ALD Auto Leasing D GmbH. Auch dieser Verkaufsprozess findet ausschließlich online statt.²⁴⁸

²⁴⁶ Vgl. Polestar (Hrsg.) (2021): Polestar Investor presentation. <https://www.datocms-assets.com/11286/1632735805-210927-polestar-investor-presentation-final.pdf> (26.06.2022).

²⁴⁷ Vgl. Polestar (Hrsg.) (2020): Annual Review 2020. <https://reports.polestar.com/2020#the-story-so-far> (26.06.2022).

²⁴⁸ Vgl. Polestar (Hrsg.) (o. J. [a]): Konfigurator. <https://www.polestar.com/de/polestar-2/configurator/> (26.06.2022)

Für ein physisches Erlebnis mit den Fahrzeugen betreibt Polestar ein Netzwerk von Showrooms in mittlerweile mehr als 19 Ländern, den Polestar Spaces. Diese befinden sich in den Innenstädten oder an stark frequentierten Orten (z. B. Einkaufszentren) – in Deutschland umfasst dieses Netzwerk acht Spaces. Diese werden in Kooperation mit Vertragshändlern und Handelsgruppen wie beispielsweise La Linea betrieben.²⁴⁹ In den Showrooms kann der Kunde das Fahrzeug vor Ort besichtigen und eine zuvor online gebuchte Probefahrt absolvieren. Zudem kooperiert der Hersteller mit einigen Volvo-Vertragshändlern bei dem Betrieb von Test Drive Hubs, um Probefahrten auch außerhalb der Großstädte anbieten zu können.²⁵⁰

Sowohl in den Spaces als auch in den Test Drive Hubs werden nur Beratungen durchgeführt, ohne dabei Fahrzeugverkäufe abzuschließen. Den Kaufprozess muss der Kunde online ohne jegliche Preisverhandlungen durchführen.²⁵¹ Bei Fahrzeugservices und Wartungen setzt Polestar auf eine Kooperation mit Volvo – das deutsche Service-netz umfasst dabei circa 200 Vertragshändler bzw. Werkstätten (Polestar Servicepoints). Die Fahrzeugauslieferung findet wahlweise in den Übergabezentren von Polestar statt (Handover Center) oder direkt mit einer Lieferung zum Kunden nach Hause.²⁵² Auch Großkunden melden ihr Interesse an Fahrzeugen mithilfe eines Online-Formulars an Polestar. Die Betreuung von Flottenkunden findet bei Ansprechpartnern in der deutschen Herstellerzentrale mit Sitz in Köln statt.²⁵³

Aftermarket-Produkte und Zubehör hingegen lassen sich online oder in der Polestar-App direkt vom Hersteller bestellen. Da die Fahrzeuge mit dem Internet verbunden sind und somit OTA-Update fähig, können auch während der Nutzungsphase softwareerweiternde Dienstleistungen erworben werden. Ein Beispiel hierzu ist eine leistungssteigernde Software (Performance Upgrade) für das Top-Modell Polestar 2 Long Rang Dual Motor, die nach Bezahlung als Update für das Fahrzeug zur Verfügung steht, und vom Kunden nur noch zu Hause heruntergeladen werden muss.²⁵⁴

²⁴⁹ Vgl. LaLinea (Hrsg.) (o. J.): Polestar. <https://www.emilfrey.de/markenwelt/polestar> (26.06.2022).

²⁵⁰ Vgl. Wesolowski, Anna (2022): Polestar baut Angebot für Probefahrten deutschlandweit aus. <https://media.polestar.com/de/de/media/pressreleases/648035> (26.06.2022).

²⁵¹ Vgl. Polestar (Hrsg.) (o. J. [b]): Spaces. <https://about.polestar.com/spaces/> (26.06.2022).

²⁵² Vgl. Polestar (Hrsg.) (o. J. [c]): FAQ zur Auslieferung. <https://www.polestar.com/de/polestar-support/delivery/> (26.06.2022).

²⁵³ Vgl. Polestar (Hrsg.) (o. J. [d]): Fleet. <https://www.polestar.com/de/fleet/> (26.06.2022).

²⁵⁴ Vgl. Polestar (Hrsg.) (o. J. [e]): Performance-Software-Upgrade. <https://www.polestar.com/de/service-and-assistance/car-software-updates/performance-software-upgrade/> (26.06.2022).

4.2.2 Lynk & Co

Eine 2016 ebenfalls von Geely vorgestellte neue Fahrzeugmarke ist Lynk & Co.²⁵⁵ Der seit September 2020 auch in Europa erhältliche chinesische Fahrzeughersteller setzt bei seinem online Direktvertriebsmodell insbesondere auf bedarfsausgerichtete Mobilitätslösungen für seine Kunden.²⁵⁶ Nutzungs- bzw. Kaufoptionen stellen dabei eine monatliche Mitgliedschaft in Form eines Auto-Abos, eine Mitgliedschaft ohne ein eigenes Fahrzeug oder der Kauf, das Leasing bzw. die Finanzierung des PKWs dar.²⁵⁷

Der klassische Kauf eines Fahrzeugs findet auf der Website des Herstellers statt. Nach der Konfiguration kann der Kunde das Auto online direkt bei Lynk & Co bestellen. Als Zusatzdienstleistung bietet der OEM seinen Abnehmern die Option, direkt eine Versicherung in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner Dialog Versicherung AG für das Fahrzeug abzuschließen. Die Finanzierung ermöglicht der Hersteller in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner.²⁵⁸

Die monatliche Mitgliedschaft bietet dem Kunden die Möglichkeit, sein Fahrzeug bei Lynk & Co zu abonnieren. Dieses Abonnement beinhaltet bereits die Versicherung, die KFZ-Steuer, Winterreifen inklusive Reifenwechsel und Fahrzeug-Services sowie zusätzlich die Option, das Fahrzeug 20 Tage vor der nächsten Abrechnung zu kündigen. Die Mindestmietdauer eines Lynk & Co beträgt gerade einmal einen Monat.²⁵⁹

Für Businesskunden bietet der Hersteller ebenfalls eine monatliche Mitgliedschaft. Neben einem Langzeitleasing mit Laufzeiten von 36 oder 48 Monaten, welches über den Kooperationspartner ALD AutoLeasing D GmbH abgeschlossen wird, kann auch das monatliche Abonnement zu den gleichen Parametern wie die private Mitgliedschaft

²⁵⁵ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (2021): Jubiläumsfeier zum fünf-jährigen Bestehen. <https://press.lynkco.com/de-DE/203556-jubiläumsfeier-lynk-co-erreicht-nach-funf-jahren-bestehen-einen-beispiellosen-meilenstein-bei> (27.06.2022).

²⁵⁶ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [a]): Über Lynk & Co. <https://www.lynkco.com/de-de/about> (27.06.2022).

²⁵⁷ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [b]): Erwerbs- und Nutzungsoptionen. <https://www.lynkco.com/de-de> (27.06.2022).

²⁵⁸ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [c]): Kaufoptionen. <https://www.lynkco.com/de-de/buy-details-old> (27.06.2022).

²⁵⁹ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [d]): Flexible Mitgliedschaft <https://www.lynkco.com/de-de/month-to-month-details#> (27.06.2022).

direkt beim Fahrzeughersteller erworben werden.²⁶⁰ Flottenanfragen werden ebenfalls online von Lynk & Co entgegengenommen.²⁶¹

Die Auslieferung der Fahrzeuge findet in Deutschland in den herstellereigenen Clubs in Berlin, Hamburg oder München statt. Zudem bietet Lynk & Co weitere Auslieferungsmöglichkeiten an fünf weiteren Übergabestandorten sowie die Option, das Fahrzeug direkt zum Kunden zu liefern.²⁶²

Die Lynk & Co Clubs dienen ebenso wie die beispielsweise die Polestar Spaces als Ort zur physischen Interaktion mit den Fahrzeugen sowie zu Beratungszwecken, ohne dass die sogenannte „Club Crew“ Fahrzeuge an Interessenten verkauft. An diesen Orten sowie an den fünf weiteren Standorten bietet der Hersteller ebenfalls Probefahrten für Interessenten an. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, ein Fahrzeug für eine Testfahrt zu sich nach Hause liefern zu lassen.²⁶³

Eine zusätzliche Besonderheit des OEMs ist die integrierte Carsharing-Plattform in der herstellereigenen App. Dabei kann jeder Besitzer eines Lynk & Co sein Fahrzeug zu individuellen Konditionen an andere Nutzer vermieten. Der Vermieter kann neben den Preisen und Vermietungszeiträumen auch den Abholungs- und Rückgabeort festlegen. Die App ermöglicht dem Mieter den Zugang zu Fahrzeug, was die Übergabe eines physischen Schlüssels überflüssig macht. Diese Möglichkeit sowie ein dazugehöriger Versicherungsschutz sind bei der Kaufoption der monatlichen Mitgliedschaft inklusive, bei Finanzierung bzw. Kauf sowie Fahrzeugleasing ist dies mit dem gewählten Versicherungsanbieter abzustimmen. Nutzer dieser Mietangebote stellen somit Mitglieder ohne ein eigenes Fahrzeug dar und können bedarfsgerecht ein Fahrzeug in dem Lynk & Co-Ökosystem von Käufern bzw. Abonnenten mieten. Der Mieter bezahlt dabei lediglich die Nutzung des Fahrzeugs ohne das weitere Kosten für die Mitgliedschaft anfallen.²⁶⁴

²⁶⁰ Vgl. ALD Leasing (Hrsg.) (o. J.): Lynk & Co Lease. <https://www.ald-online.de/collections/lynkco-lease> (27.06.2022).

²⁶¹ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [e]): Business-Lösungen. <https://www.lynkco.com/de-de/business> (28.06.2022).

²⁶² Vgl. Lynk & Co, (o. J. [c]).

²⁶³ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [f]): Clubs. <https://www.lynkco.com/de-de/meet-us> (28.06.2022).

²⁶⁴ Vgl. Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [g]): Sharing. <https://www.lynkco.com/de-de/sharing> (28.06.2022).

5 Fazit

5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit stellt zu Beginn die Thematik des aktuellen Transformationsprozesses der gesamten automobilen Wertschöpfung vor. Im zweiten Kapitel fand die Definierung von Begriffen statt, die für das weitere Verständnis der Bachelorarbeit relevant sind. Es wurden Produkte von Dienstleistungen im automobilen Kontext voneinander abgegrenzt, die Akteure des Automobilvertriebs dargestellt und die Unterschiede zwischen indirektem und direktem Vertrieb erarbeitet. Zudem wurde der geschichtliche Hintergrund und die aktuellen Entwicklungen des Automobilhandels und -absatzes geschildert. Die theoretische Betrachtung schließt mit der methodischen Darstellung der PEST-Analyse ab, die im darauffolgenden Kapitel zur Feststellung von Faktoren, die Einfluss auf den Wandel im Automobilhandel nehmen, praktisch angewendet wird. Dazu wurde als Perspektive der gesamte Automobilhandel in Deutschland gewählt. Viele der festgestellten Faktoren sind eine Folge des Megatrends Digitalisierung, der damit die Grundlage vieler der identifizierten Ergebnisse darstellt. Unter den politischen Einflüssen ließen sich die Förderung CO₂-neutraler Fahrzeuge und die Gruppenfreistellungsverordnung der EU ermitteln, bei den ökonomischen Faktoren konnte eine steigende Rivalität unter den Händlern selbst, der Direktvertrieb der OEMs zur Kostensenkung und Informationsgewinnung sowie neue Wettbewerber mit innovativen Vertriebsmodellen identifiziert werden. Die Analyse von sozio-kulturellen Faktoren ergab ein sich veränderndes Kommunikations- und Kundenverhalten sowie ein sich wandelndes Mobilitätsverhalten, unter den technologischen Faktoren ließen sich Vernetzung der Fahrzeuge und das automatisierte bzw. autonome Fahren ermitteln.

Nach Bestimmung der Einflussfaktoren wurde im vierten Kapitel der Wandel im Automobilvertrieb anhand der etablierten Hersteller VW und Volvo sowie am Beispiel der Newcomer Polestar und Lynk & Co dargestellt. Dabei zeigte sich, dass sich die Hersteller vermehrt auf die Implementierung von Direktvertriebskonzepten in Verbindung mit digitalen Kanälen und Prozessen konzentrieren. Zudem ist ein Wandel weg von reinen Fahrzeugherstellern, hin zu Mobilitätsanbietern zu erkennen, indem bedarfsgerechte (Komplett-) Angebote wie flexible Auto-Abos vertrieben werden. Das Angebotsportfolio wird zugleich um Dienstleistungen, welche während der Nutzungsphase erworben werden können, erweitert.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die zu Beginn dieser Bachelorarbeit gestellte Forschungsfrage – inwiefern sich die Verkaufsprozesse im Automobilhandel unter Berücksichtigung aktueller Einflussfaktoren verändern und welche Auswirkungen diese haben – lässt sich durch eine zweigeteilte Erklärung beantworten.

Die Verkaufsprozesse wandeln sich durch die ermittelten Einflussfaktoren weg von einem indirekten Vertriebsmodell, hin zu einer direkten Schnittstelle zwischen dem Fahrzeughersteller bzw. seiner nationalen Vertriebsgesellschaft und dem Endabnehmer, ohne dass ein rechtlich eigenständiger Absatzmittler aktiv den Verkauf beantwortet. Zugleich verlagern sich die Prozesse zunehmend in die digitale Welt. Der Vertrieb umfasst dabei nicht nur den alleinigen Fahrzeugverkauf, sondern auch Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Automobil, die stark an Relevanz gewinnen und ein großes Wachstumspotenzial für die OEMs bieten.

Die Auswirkungen der aktuellen Veränderungen betreffen allen voran den stationären Automobilhandel. Neue Fahrzeughersteller verzichten grundlegend auf einen Vertrieb mit rechtlich eigenständigen Absatzmittlern, etablierte Hersteller internalisieren einen Teil der bisherigen Wertschöpfung des Vertragshandels. Diese Entwicklung wirkt sich dahingehend aus, dass die Anzahl an Händlern stark konsolidiert und sich der Fokus vom Fahrzeugverkauf zu einer Anlaufstelle für Produktberatungen gegen Provision und Fahrzeugservice wandelt. Positiv ist die damit endende Rabattschlacht der Händler zu sehen. Für die Abnehmer bewirkt der Wandel eine erhöhte Preistransparenz und zusätzliche Kommunikationsschnittpunkte mit den Herstellern, und für den Fahrzeughersteller selbst ergibt sich eine verbesserte Kostenstruktur im Vertrieb und die Sicherstellung der durch die zunehmend schwindende Kundenloyalität immer wichtiger werdenden Customer Journey.

5.3 Ausblick

Die Automobilindustrie befindet sich in dem größten Transformationsprozess ihrer Geschichte. Ein Weitervoranschreiten der Digitalisierung, Elektromobilität, Shared Mobility und die Vernetzung von Fahrzeugen zu digitalen Geräten deuten auf einen sich komplett wandelnden Automobilhandel in den nächsten Jahren hin. Beinahe jeder Hersteller hat eine digitale Verkaufsmöglichkeit implementiert und wird diese zunehmend ausbauen. Der Direktvertrieb spielt dabei eine zentrale Rolle. Der Vertrieb von Dienstleistungen wird sich zu der Haupteinnahmequelle der OEMs entwickeln und für die Kunden bequem online kauf- bzw. buchbar sein. Das Servicegeschäft hingegen wird durch wartungsarme

Elektromotoren an Profitabilität verlieren und den Vertragshändler weiterhin vor große Herausforderungen stellen.

An dieser Stelle bietet sich der wissenschaftlichen Literatur noch Raum zum Forschen. Die erwarteten Entwicklungen der Fachbücher hat nur beschränkt die stark steigende Relevanz des Direktvertriebs prognostiziert und damit Zukunftsszenarien für den stationären Handel beschrieben, die mittlerweile als unzutreffend bewertet werden können und somit eine aktuelle Analyse dieses Themas unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren erfordert.

Literaturverzeichnis

Achter, Martin (2022): VW- und Audi-Händler fordern höhere Provisionen des Herstellers. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/vw-und-audi-haendler-fordern-hoehere-provisionen-des-herstellers-a-a570468786be6f01ad2d640831cdc2af/> (16.07.2022).

ALD Leasing (Hrsg.) (o. J.): Lynk & Co Lease. <https://www.ald-online.de/collections/lynkco-lease> (27.06.2022).

Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.) (2021): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft, Wiesbaden.

Autohaus (Hrsg.) (2022a): EU-Kommission: Neue GVO und Leitlinien verabschiedet. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/eu-kommission-neue-gvo-und-leitlinien-verabschiedet-3174295> (12.07.2022).

Autohaus (Hrsg.) (2022b): Neue Kfz-GVO: Das fordert die Bundesfachgruppe Freie Werkstätten. <https://www.autohaus.de/nachrichten/werkstatt/neue-kfz-gvo-das-fordert-die-bundesfachgruppe-freie-werkstaetten-3172237> (12.07.2022).

Baeuchle, Christoph/Grimm, Andreas (2020): Rendite im Kfz-Gewerbe hinkt hinter dem Umsatz hinterher. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/rendite-im-kfz-gewerbe-hinkt-dem-umsatz-hinterher-a-904458/> (13.06.2022).

Bernhart, Wolfgang et al. (2021): E-Mobility Index 2021. München.

Bratzel, Stefan (2016): Automobilindustrie im Kampf der Welten. <https://veranstaltungen.handelsblatt.com/autogipfel/automobilindustrie-im-kampf-der-welten/> (10.07.2022).

Bratzel, Stefan (2020): AutomotivePERFORMANCE Report 2020. Absatzentwicklung der globalen Hersteller, Bergisch Gladbach.

Breuer, Rolf-E. (Hrsg.) (2001): Handbuch Finanzierung. 3. Auflage, Wiesbaden.

Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2017): Produkt- und Servicemanagement. Konzepte – Prozesse – Methoden, 2. Auflage, München.

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden.

Budde, Christian/Schmacke, Tim C./Terstiege, Meike (2020): Das Geschäftsmodell der Zukunft - der klassische Automobil-Retail in einer Online-Sales-getriebenen Wirtschaftswelt. In: Terstiege, Meike (Hrsg.) (2020): Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung, Wiesbaden, S. 279-295.

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Hrsg.) (o. J.): Elektromobilität. https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieeffizienz/Elektromobilitaet/elektromobilitaet_no_de.html (24.05.2022).

Bundesgerichtshof (Hrsg.) (2003): Definition eines Neuwagens. <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=27662&pos=0&anz=1> (19.06.2022).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (Hrsg.) (2020): Das System der CO₂-Flottengrenzwerte für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge. https://www.bmv.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Luft/zusammenfassung_co2_flottengrenzwerte.pdf (22.05.2022).

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.) (2011): Elektromobilität – Deutschland als Leitmarkt und Leitanbieter. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2020): Automobile Wertschöpfung 2030-2050.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (o. J. [a]): Elektromobilität (Definition i. S. der Bundesregierung). <https://www.erneuerbar-mobil.de/glossar/elektromobilitaet-definition-der-bundesregierung#> (21.05.2022).

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Hrsg.) (o. J. [b]): Fragen und Antworten zur erhöhten Kaufprämie bei Elektrofahrzeugen. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/FAQ/Elektromobilitaet/faq-elektromobilitaet.html> (24.05.2022).

Bundesnetzagentur (Hrsg.) (2021): Netzabdeckung 5G. https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2021/20211209_5GMonitoring.html# (12.07.2022).

Bundesregierung (Hrsg.) (2020): So funktioniert der neue Umweltbonus. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/umweltbonus-1692646> (24.05.2022).

Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Autonomes Fahren in der Praxis. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/faq-autonomes-fahren-1852070> (09.07.2022).

Bundesregierung (Hrsg.) (o. J.): Klimaschonender Verkehr. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/klimaschutz/klimaschonender-verkehr-1794672#> (21.05.2022).

Clausen, Uwe/Schaumann, Henning (2012): Entwicklungen eines Konzepts zur Innenstadtbelieferung mittels Elektromobilität. In: Proff, Heike et al. (Hrsg.) (2012): Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte, Wiesbaden, S. 467-478.

Deutsches Institut für Marketing (Hrsg.) (2022): Pest-Analyse: Definition, Nutzen und Einflussfaktoren. <https://www.marketinginstitut.biz/blog/pest-analyse/> (09.06.2022).

Diekmann, Tim (2022): Fahrzeuge mit Autopilot: Freihändig über die Autobahn. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/technologie/mercedes-autonomes-fahren-selbst-versuch-level3-101.html> (09.07.2022).

Diess, Herbert (2021): Strategiepräsentation NEW AUTO. https://www.volkswagenag.com/presence/konzern/strategie/2021/DE_Herbert-Diess_Speech-NEW-AUTO-Strategy-Presentation.pdf (04.07.2022).

Diez, Willi (2015): Automobil-Marketing. Erfolgreiche Strategien, praxisorientierte Konzepte, effektive Instrumente, 6. Auflage, München.

Duden (Hrsg.) (o. J.): Wörterbuch: Dienstleistung. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Dienstleistung> (16.06.2022).

Duden (Hrsg.) (o. J.): Wörterbuch: Gebrauchtwagen. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Gebrauchtwagen> (19.06.2022).

Ehrenfeuchter, Martin/Sommer, Marcel (2021): Händlertest 2021: Autohandel: Das ist zu wenig! <https://www.auto-motor-und-sport.de/news/haendlertest-2021/> (26.05.2022).

Eisert, Rebecca (2014): Neuwagenkauf im Netz: Vom schleichenden Tod der Autohäuser. <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/neuwagenkauf-im-netz-vom-schleichenden-tod-der-autohaeuser/9459512.html> (10.07.2022).

Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2021): Kartellrecht: Kommission veröffentlicht Ergebnisse der Evaluierung der Kfz-Gruppenfreistellungsverordnung. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/IP_21_2673 (14.06.2022).

Finn (Hrsg.) (o. J.): FAQ. <https://www.finn.auto/faq> (30.05.2022).

Freddi, Daniela (2017): Digitalisation and employment in manufacturing. Pace of the digitalisation process and impact on employment in advanced Italian manufacturing companies. In: *AI & Soc*, Jg. 2018, Nr. 33 (2018), S. 393-403, DOI: 10.1007/s00146-017-0740-5.

Gomoll, Wolfgang (2020): Händlersterben bei VW. https://www.focus.de/finanzen/borse/vw-haendlersterben-schleichender-tod-der-autohaendler_id_11731594.html (10.07.2022).

Gouthier, Matthias H. J. (2013): Die Produkte und Dienstleistungen aufwerten und weiterentwickeln. In Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.) (2013): *Strategie und Technik des Automobilmarketing*. Wiesbaden, S. 129-147.

Graf, Alexander (2008): *Geschäftsmodelle im europäischen Automobilvertrieb*. Herausforderung Multikanalmanagement, Wiesbaden.

Handelsverband Bayern (2022): Shared-Mobility-Angebote. <https://www.hv-bayern.de/aktuelles/meldungen/2022-04-12-Muenchen-Shared-Mobility-Angebote.php> (10.07.2022).

Hermann, Andreas/Huber, Frank (2013): *Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 3. Auflage, Wiesbaden.

Hofer, Joachim (2022): Chips: Die Lieferengpässe verschwinden langsam – nur nicht bei den Autos. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/halbleiternangel-chips-die-lieferengpaesse-verschwinden-langsam-nur-nicht-bei-den-autos/28280428.html> (12.07.2022).

Hoffmann, Marcus/Zayer, Eric/Strempel, Karl (2019): *Wie überlebt der Automobilhandel? München*.

Holland, Heinrich (2019): *Dialogmarketing und Kundenbindung mit Connected Cars. Wie Automobilhersteller mit Daten und Vernetzung die optimale Customer Experience gelingt*, Wiesbaden.

Homburg, Christian (2017): *Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung*, 5. Auflage, Wiesbaden.

Hyundai (Hrsg.) (o. J.): Vehicle-to-load. (<https://www.hyundai.co.nz/v2/#>) (12.07.2022).

InstaDrive (Hrsg.) (o. J.): FAQ. <https://insta-drive.com/de/faq/> (28.05.2022).

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (Hrsg.) (2010): Dossier Elektromobilität und Dienstleistungen. https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_AB39.pdf (28.05.2022).

Janasz, Tomasz (2018): Paradigm Shift in Urban Mobility. Towards Factor 10 of Automobility, Wiesbaden.

Karpinski, Jürgen (2020): Zitat zur Transformation hin zur Elektromobilität. In: Baeuchle, Christoph/Grimm, Andreas (2020): Rendite im Kfz-Gewerbe hinkt hinter dem Umsatz hinterher. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/rendite-im-kfz-gewerbe-hinkt-dem-umsatz-hinterher-a-904458/> (13.06.2022).

Kasperk, Gamet/Fluchs, Sarah (2019): Customer Journeys in der Elektromobilität. In: Proff, Heike (Hrsg.) (2019): Mobilität in Zeiten der Veränderung. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden, S. 467-491.

Kaufmann, Traute (2021): Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Analyse und Beurteilung der strategischen Ausgangslage, Berlin.

Kfz-Betrieb Vogel (Hrsg.) (o. J.): GVO: Gültige Regeln in der Verlängerung. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/gvo-gueltige-regeln-in-der-verlaengerung-a-223017/?p=2> (14.06.2022).

Kleinaltenkamp, Michael (1998): Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.) (1998): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden, S. 29-52.

Kleinaltenkamp, Michael/Jacob, Frank (1998): Grundlagen der Gestaltung des Leistungsprogramms. In: Kleinaltenkamp et al. (Hrsg.) (2006) Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketings, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 3-82.

Kleinaltenkamp, Michael et al. (Hrsg.) (2006) Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Business-to-Business-Marketings, 2. Auflage, Wiesbaden.

Kords, Martin (2022a): Durchschnittliches Alter von Personenkraftwagen in Deutschland von 1960 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154506/umfrage/durchschnittliches-alter-von-pkw-in-deutschland/> (11.06.2022).

Kords, Martin (2022b): Umsatz auf dem Neuwagenmarkt in Deutschland von 2000 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186537/umfrage/umsatz-auf-dem-neuwagenmarkt-in-deutschland/> (11.06.2022).

Kords, Martin (2022c): Umsatz auf dem Gebrauchtwagenmarkt in Deutschland von 2000 bis 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186548/umfrage/umsatz-auf-dem-gebrauchtwagenmarkt-in-deutschland/> (11.06.2022).

Kords, Martin (2022d): Neuwagenpreise in Deutschland bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36408/umfrage/durchschnittliche-neuwagenpreise-in-deutschland/#:~:text=Erneut%20ist%20der%20durchschnittliche%20Preis,eines%20Neuwagens%20rund%2037.800%20Euro> (10.07.2022).

Kords, Martin (2022e): Pkw-Neuzulassungen in Deutschland bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74433/umfrage/neuzulassungen-von-pkw-in-deutschland/> (24.05.2022).

Kords, Martin (2022f): Größte Automobilhersteller weltweit nach Fahrzeugabsatz in 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/173795/umfrage/automobilhersteller-nach-weltweitem-fahrzeugabsatz/> (04.07.2022).

Kords, Martin (2022g): Vertriebspartner von Volkswagen in Deutschland bis 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156050/umfrage/anzahl-der-vertriebs-und-servicepartner-von-volkswagen-in-deutschland/> (04.07.2022).

Köhnen, Sven (2021): Neuordnung im Direktvertrieb nötig. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/neuordnung-im-direktvertrieb-noetig-a-1037763/> (15.06.2022).

Köllner, Christiane (2021): Tesla ist international führend bei Online-Autoverkäufen. <https://www.springerprofessional.de/automobilwirtschaft/vertriebskanaele/tesla-ist-international-fuehrend-bei-online-autoverkaeufen/18800970> (15.06.2022).

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Opresnik, Marc Oliver (2015): Marketing Management. Konzepte – Instrumente – Unternehmensfallstudien, 14. Auflage, Hallbergmoos.

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (o. J. [a]): Bestand nach Fahrzeugalter. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Fahrzeugalter/2022/2022_b_alter_kfz_zeitreihen.html (11.06.2022).

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (o. J. [c]): Jahresbilanz. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Neuzulassungen/Jahresbilanz_Neuzulassungen/jahresbilanz_node.html (24.05.2022).

Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (o. J. [b]): Personenkraftwagen am 1. Januar 2022 nach ausgewählten Kriterien. https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/Jahresbilanz_Bestand/2022/2022_b_jahresbilanz_tabellen.html (24.05.2022).

LaLinea (Hrsg.) (o. J.): Polestar. <https://www.emilfrey.de/markenwelt/polestar> (26.06.2022).

Leimeister, Jan Marco (2012): Dienstleistungsengineering und -management. Berlin.

Lynk & Co (Hrsg.) (2021): Jubiläumsfeier zum fünf-jährigen Bestehen. <https://press.lynkco.com/de-DE/203556-jubiläumsfeier-lynk-co-erreicht-nach-funf-jahren-bestehen-einen-beispiellosen-meilenstein-bei> (27.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [a]): Über Lynk & Co. <https://www.lynkco.com/de-de/about> (27.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [b]): Erwerbs- und Nutzungsoptionen. <https://www.lynkco.com/de-de> (27.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [c]): Kaufoptionen. <https://www.lynkco.com/de-de/buy-details-old> (27.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [d]): Flexible Mitgliedschaft <https://www.lynkco.com/de-de/month-to-month-details#> (27.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [e]): Business-Lösungen. <https://www.lynkco.com/de-de/business> (28.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [f]): Clubs. <https://www.lynkco.com/de-de/meet-us> (28.06.2022).

Lynk & Co (Hrsg.) (o. J. [g]): Sharing. <https://www.lynkco.com/de-de/sharing> (28.06.2022).

Mangold, Klaus (2001): Finanzierungs- und Leasingaktivitäten industrienaher Dienstleister. In: Breuer, Rolf-E. (Hrsg.) (2001): Handbuch Finanzierung. 3. Auflage, Wiesbaden, S. 211-249.

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (2018): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 9. Auflage, Wiesbaden.

Merkle, Wolfgang (2020): Erfolgreich im stationären Einzelhandel. Wege zur konsequenten Profilierung im digitalen Zeitalter, Wiesbaden.

Padberg, Jürgen (2020): Connected Car – Connected Customer – Die Automobilindustrie entdeckt den direkten Kundenkontakt. In: Stadelmann, Martin/Pufahl, Mario/Laux, David D. (Hrsg.) (2020): CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen, Wiesbaden, S. 181-198.

Pannagl, Sandro (2015): Digitalisierung der Wirtschaft. Bedeutung, Chancen und Herausforderungen, Wien.

Parment, Andreas (2016): Die Zukunft des Automobilhandels. Vertrieb und Konsumentenverhalten im Wandel – Wie das Auto benutzt, betrachtet und gekauft wird, Wiesbaden.

Paulsen, Thomas (2022): Kfz-Steuer und Dienstwagen-Vorteil: Das gilt bei Elektroautos. <https://www.adac.de/rund-ums-fahrzeug/elektromobilitaet/kaufen/kfz-steuer-elektroautos/> (09.07.2022).

Pertschy, Fabian (2021): Alle Infos zur Halbleiterkrise in der Automobilindustrie. <https://www.automobil-produktion.de/management/autoindustrie-leidet-unter-halbleiter-engpaessen-241.html> (11.06.2022).

Pichler, Melanie et al. (2021): EU industrial policy: Between modernization and transformation of the automotive industry. In Environmental Innovation and Societal Transitions, Jg. 2021, Nr. 38, (2021), S. 140-152, DOI: 10.1016/j.eist.2020.12.002.

Plate, Doris (2021): Mit Direktvertrieb und Komplettangebot: Volvo wird ab 2030 voll-elektrisch. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohersteller/mit-direktvertrieb-und-komplettangebot-volvo-wird-ab-2030-vollelektrisch-2860671> (05.07.2022).

Plate, Doris (2022): ZDK-Jahrespressekonferenz: „Die Fußlahmen hat es längst erwischt“. <https://www.autohaus.de/nachrichten/autohandel/zdk-jahrespressekonferenz-die-fusslahmen-hat-es-laengst-erwischt-3131336> (11.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (2020): Annual Review 2020. <https://reports.polestar.com/2020#page--2020==the-story-so-far==sales-channels==> (26.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (2021): Polestar Investor presentation. <https://www.datocms-assets.com/11286/1632735805-210927-polestar-investor-presentation-final.pdf> (26.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (o. J. [a]): Konfigurator. <https://www.polestar.com/de/polestar-2/configurator/> (26.06.2022)

Polestar (Hrsg.) (o. J. [b]): Spaces. <https://about.polestar.com/spaces/> (26.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (o. J. [c]): FAQ zur Auslieferung. <https://www.polestar.com/de/polestar-support/delivery/> (26.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (o. J. [d]): Fleet. <https://www.polestar.com/de/fleet/> (26.06.2022).

Polestar (Hrsg.) (o. J. [e]): Performance-Software-Upgrade. <https://www.polestar.com/de/service-and-assistance/car-software-updates/performance-software-upgrade/> (26.06.2022).

Proff, Heike (Hrsg.) (2019): Mobilität in Zeiten der Veränderung. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte, Wiesbaden.

Proff, Heike et al. (Hrsg.) (2012): Zukünftige Entwicklungen in der Mobilität. Betriebswirtschaftliche und technische Aspekte, Wiesbaden.

Proff, Heike/Szybisy, Gregor (2018): Herausforderungen für den Automobilhandel durch die Elektromobilität. Wiesbaden.

Proff, Heike (Hrsg.) (2020): Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wiesbaden.

Proff, Heike et al. (2018): Neue Geschäftsmodelle für Dienstleistungsinnovationen im Automobilhandel für die Elektromobilität. In: Proff, Heike/Borchert, Margret/Schmitz, Gertrud (Hrsg.) (2018): Dienstleistungsinnovationen & Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter, Wiesbaden, S. 5-80.

Proff, Heike/Borchert, Margret/Schmitz, Gertrud (Hrsg.) (2018): Dienstleistungsinnovationen & Elektromobilität. Der Automobilhandel als ganzheitlicher Lösungsanbieter, Wiesbaden.

Ragge, Holger R. (2000): Analysetechniken – Die Toolbox des Marketing-Controllers. In: Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2000), Handbuch Marketing-Controlling. 2. Auflage, Heidelberg, S. 13-40.

Reindl, Stefan (Hrsg.) (2017): Autohaus-Management. Effiziente Führung und Steuerung von Autohausbetrieben, 4. Auflage, München.

Reppert, Oliver (2021): Carsharing – die neu gewonnene Freiheit? In: Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.) (2021): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft, Wiesbaden, S. 192-201.

Rogers, David L. (2016): The digital transformation playbook. Rethink your business for the digital age, New York.

Scher, Benjamin (2021): Zukünftige multimodale Verkehrskonzepte. In: Ambs, Torsten/Pipahl, Kathrin (Hrsg.) (2021): Urbane Mobilität als Schlüssel für eine neue Gesellschaft, Wiesbaden, S. 179-191.

Schmidt, Axel et al. (2019): The Future of Automotive Sales. A new way for OEMs and Dealers to thrive in times of disruption.

Scholly, Volker (2013): Kundenloyalität im Automobilhandel. Determinanten in Verkauf und Kundendienst, Wiesbaden.

Share Now (Hrsg.) (o. J.): Schritt für Schritt zum Carsharing. <https://www.share-now.com/de/de/how-car-sharing-works/> (06.06.2022).

Spohrer, Jim et al. (2007): Steps Toward a Science of Service Systems. In: Computer, Jg. 2007, Nr. 40 (2007), S. 71-77, DOI: 10.1109/MC.2007.33.

Stadelmann, Martin/Pufahl, Mario/Laux, David D. (Hrsg.) (2020): CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten und nutzen, Wiesbaden.

Steuernagel, Axel (2017): Strategische Unternehmenssteuerung im digitalen Zeitalter. Theorien, Methoden und Anwendungsbeispiele, Wiesbaden.

Tagesschau (Hrsg.) (2022): VW mit neuem US-Fokus. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-absatz-scout-usa-101.html> (04.07.2022).

Teichert, Matthias Achim/Knöchel, Sebastian E./Lüken, Jan D. (2020): Das Abo-Model – der Game Changer im Automotive? In: Proff, Heike (Hrsg.) (2020): Neue Dimensionen der Mobilität. Technische und betriebswirtschaftliche Aspekte. Wiesbaden, S. 609-624.

Telekom (Hrsg.) (o. J.): Autonomes Fahren mit 5G als Grundlage. <https://www.telekom.com/de/konzern/details/5g-netz-ist-grundlage-fuer-autonomes-fahren-561984> (12.07.2022).

Terstiege, Meike (Hrsg.) (2020): Digitales Marketing – Erfolgsmodelle aus der Praxis. Konzepte, Instrumente und Strategien im Kontext der Digitalisierung, Wiesbaden.

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021): Übereinkommen von Paris. <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/internationale-eu-klimapolitik/uebereinkommen-von-paris#ziele-des-ubereinkommens-von-paris-uvp> (21.05.2022).

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2022): Verkehrsinfrastruktur und Fahrzeugbestand. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/verkehr/verkehrsinfrastruktur-fahrzeugbestand#entwicklung-des-kraftfahrzeugbestands> (10.06.2022).

Vargo, Stephen L./Lusch, Robert F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. In: Journal of Marketing, Jg. 2004, Nr. 1 (2004), S. 2, DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Verhoef, Peter C. et al. (2019): Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. In: Journal of Business Research, Jg. 2021, Nr. 122 (2021), S. 889-901, DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022. swagen (Hrsg.) (2019): Interview mit Christian Dahlheim. <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2019/05/the-dealers-remain-our-most-important-link-to-customers.html#> (04.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (2020): Handelspartner stimmen Vertriebsmodell für ID. Familie zu. <https://www.volkswagenag.com/de/news/2020/05/all-volkswagen-retail-partners-agree-new-sales-model-for-id-family.html> (04.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (2021): Geschäftsmodell 2.0 und Autos im Abo. <https://www.volkswagenag.com/de/news/2021/09/volkswagen-is-picking-up-the-pace-of-its-business-model-2-0.html> (04.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [a]): Elektroautos als Stromspeicher. <https://www.volkswagen.de/de/elektrofahrzeuge/elektromobilitaet-erleben/elektroauto-technologie/das-elektroauto-als-stromspeicher.html> (12.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [b]): Geschäftsbericht 2021. <https://geschaeftsbericht2021.volkswagenag.com/> (13.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [c]): Konzernstruktur. <https://www.volkswagenag.com/de/group.html#> (04.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [d]): Gründung der Marke Jetta. <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2019/02/jetta-to-become-the-new-volkswagen-brand-in-china.html> (04.07.2022).

Volkswagen (Hrsg.) (o. J. [e]): Volkswagen AutoAbo. <https://www.volkswagen.de/de/angebote-und-produkte/autoabo.html> (04.07.2022).

Volvo Car Austria (Hrsg.) (2021): In Zukunft elektrisch: Volvo Cars präsentiert seine Technik-Strategie. <https://www.media.volvocars.com/at/de-at/media/pressreleases/283543/in-zukunft-elektrisch-volvo-cars-praesentiert-seine-technik-strategie> (05.07.2022).

Volvo Car Switzerland (Hrsg.) (2022): Weltweiter Volvo Absatz klettert 2021 auf Rekordniveau. <https://www.media.volvocars.com/ch/de-ch/media/pressreleases/293359/weltweiter-volvo-absatz-klettert-2021-auf-rekordniveau> (05.07.2022).

- Volvo (Hrsg.) (o. J. [a]): Geschichte. <https://www.volvocars.com/de/v/our-story> (05.07.2022).
- Volvo (Hrsg.) (o. J. [b]): Händlersuche. <https://www.volvocars.com/de/dealers/haendlersuche> (05.07.2022).
- Volvo (Hrsg.) (o. J. [c]): Konfigurator. <https://www.volvocars.com/de/build/c40-electric?cbv=1> (05.07.2022).
- Volvo (Hrsg.) (o. J. [d]): FAQs Care by Volvo. <https://www.volvocars.com/de/care-by-volvo/faq/> (05.07.2022).
- Wehner, Andreas (2015): Volvo zeichnet die erfolgreichsten Händler aus. <https://www.kfz-betrieb.vogel.de/volvo-zeichnet-die-erfolgreichsten-Vgl.haendler-aus-a-475019/> (05.07.2022).
- Weidenbach, Melina/Sadoun, Jakob/Pölz, Philipp (2019): Future of Sales and Aftersales – Impact of current industry trends on OEM revenues and profits until 2035.
- Wesolowski, Anna (2022): Polestar baut Angebot für Probefahrten deutschlandweit aus. <https://media.polestar.com/de/de/media/pressreleases/648035> (26.06.2022).
- Winkelhake, Uwe (2021): Die digitale Transformation der Automobilindustrie. Treiber – Roadmap – Praxis, 2. Auflage, Berlin.
- Yüksel, İhsan (2012): Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. In: International Journal of Business and Management, Jg. 2012, Nr. 24 (2012), S. 52-66, DOI: 10.5539/ijbm.v7n24p52.
- Zerres, Christopher (2021): Strategische Analysetechniken. In: Zerres, Christopher (Hrsg.) (2021): Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung, 5. Auflage, Berlin, S. 181-203.
- Zerres, Christopher (Hrsg.) (2021): Handbuch Marketing-Controlling. Grundlagen – Methoden – Umsetzung, 5. Auflage, Berlin.
- Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2000), Handbuch Marketing-Controlling. 2. Auflage, Heidelberg.

Anlagen

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.



Schönthal, 25.07.2022

Kilian Windmaißer